

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ELVIS ALMEIDA VARGAS

**O MÉTODO DE RECUPERAÇÃO DE DESEMPENHO DOS COLABORADORES
DO CALL CENTER DO BANCO HSBC**

Artigo apresentado à disciplina de Trabalho de Fim de Curso como requisito parcial à conclusão do Curso de Economia, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Economia.

Orientador: Armando João Dalla Costa

CURITIBA

2009

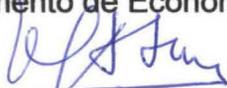
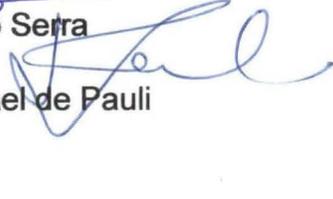
TERMO DE APROVAÇÃO

ELVIS ALMEIDA VARGAS

O MÉTODO DE RECUPERAÇÃO DE DESEMPENHO DOS OPERADORES DO BANCO HSBC

Artigo aprovado como requisito parcial para Obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Econômicas, Departamento de Economia, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:  Prof. Dr. Armando João Dalla Costa
Departamento de Economia UFPR

Examinadores:  Prof. Dr. Maurício Serra
 Prof. Mestre Rafael de Pauli

O MÉTODO DE RECUPERAÇÃO DE DESEMPENHO DOS COLABORADORES DO CALL CENTER DO BANCO HSBC

Elvis Almeida Vargas¹

O desempenho pessoal dos funcionários, principalmente das grandes empresas, é periodicamente avaliado recebendo indicadores de desempenho que mensuram o grau de competência para a função executada. Tal avaliação recebe por muitas vezes uma nota que traduz o desempenho de acordo com um conjunto de atividades realizadas pelos funcionários que por sua vez, tem metas para mensurar o cumprimento de suas atribuições. Esse mesmo desempenho se faz suficiente para que algumas empresas solicitem o encerramento do contrato de trabalho dos funcionários que não atinjam o esperado. No banco HSBC, objeto deste estudo, especificamente no Call Center, após a nota de desempenho, os funcionários com índices abaixo do esperado recebem um acompanhamento diferenciado juntamente com um novo processo de aprendizado com objetivo de recuperar e melhorar o desempenho, para depois disso, se permanecer o desempenho insatisfatório, solicitar o encerramento do contrato de trabalho. A questão principal do estudo está na comprovação ou não do método de aprendizado utilizado pelos gestores no processo de recuperação. Se existem argumentos suficientes que justifiquem o desligamento do funcionário relacionando o método utilizado com os defendidos por McGee & Prusak (1994) e Choo (2006).

Palavras-chaves: HSBC. Avaliação de desempenho. Processo de aprendizado. Desligamento. Call Center.

THE METHOD OF RECOVERING OF THE PERFORMANCE FOR THE COLLABORATORS OF HSBC BANK'S CALL CENTER

The personal performance of the employees, especially from the big company, is periodically analyzed receiving indicators of performance that measures the degree of competence on each applied field. Such assessment most of the time gets a grade that translates the performance according to the set of activities carried by the employees, and in turn they have to measure their goals to fulfill their duties. Following this performance grade some company request the termination of employment of those who couldn't reach the goal expected. At HSBC Bank the object of this study, specifically the Call Center, after the grade of performance, the employees that have their indexes below of what was expected, receive closer monitoring and also they are directed in a new learning process, aiming to recover and improve their performance. Only after this procedure if their performance remains unsatisfactory, it will be requested the contract termination of employment. The main factor of this study is to prove the functionality of the learning method used by the managers of the Recovery Process. If there are sufficient arguments to justify the termination employment of the employee linking the methods in question, used and approved by McGee & Prusak (1994) and Choo (2006).

Key-words: HSBC. Performance evaluation. Learning process. Disconnection. Call Center.

1. INTRODUÇÃO

¹ Formando do Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Paraná.

Os sistemas de avaliação das empresas são dos mais variados possíveis, mas, pode-se dizer que, predominantemente, grande parte tem por objetivo contemplar através de uma variável de possível mensuração, o grau de engajamento dos colaboradores com os objetivos traçados pela empresa, bem como os resultados esperados por ela em relação às metas estabelecidas.

Devido à grande diversidade de departamentos dentro do banco HSBC, o método de avaliação de desempenho observado neste estudo, contempla apenas os colaboradores² do Call Center, mais especificamente, seus operadores de telemarketing. As evidências apresentadas se baseiam na minha vivência e experiência profissional como gestor daqueles colaboradores durante seis anos, mais especificamente entre dezembro de 2002 e março de 2009.

Comumente, o HSBC utiliza do baixo desempenho apresentado pelo colaborador, como justificativa para o encerramento do contrato de trabalho. Este baixo desempenho é demonstrado pela variável que mensura o rendimento dos colaboradores, a nota de Compromisso de Desempenho Pessoal (CDP). Mas, apesar de parecer uma justificativa bastante embasada para o desligamento, na verdade pode ser considerada como uma justificativa superficial em função das condições oferecidas a este funcionário para tentar reverter sua nota de CDP. Pode parecer estranho que um funcionário com baixo desempenho comprovado seja motivo superficial para uma demissão. Mas, o processo utilizado é questionável com base nas informações que serão abordadas neste estudo.

O objetivo deste estudo está em apontar as falhas no processo de recuperação de desempenho destes operadores e mostrar que as demissões juntamente com suas conseqüências poderiam ser evitadas com ações pontuadas no decorrer do artigo.

² Dentro da visão da empresa, a expressão “colaboradores” significa funcionários, e é vista como uma maneira moderna de envolvê-los como participantes ativos dos resultados esperados pela empresa.

O estudo se dividirá da seguinte forma: primeiramente, será apresentado o método de avaliação de desempenho do banco HSBC, conhecido como Compromisso de Desempenho Pessoal (CDP) e as principais responsabilidades do operador de telemarketing.

Na segunda parte, utilização das teorias de Choo, Prusak e McGee sobre a importância do aprendizado e do conhecimento para as empresas coligando à realidade observada no processo de recuperação de desempenho daqueles operadores.

A terceira parte contempla as principais consequências do modelo adotado no Call Center do banco HSBC.

Por fim, as considerações finais reforçando as principais análises dos resultados obtidos pelo modelo de recuperação de desempenho do HSBC, bem como as principais soluções para uma realidade mais adequada, conforme será apontado no estudo.

2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO BANCO HSBC – CDP

O Compromisso de Desempenho Pessoal (CDP) é apresentado ao colaborador como um processo de gestão de desempenho fundamental para que o funcionário entenda o que a empresa espera de seu trabalho e como seus esforços estão relacionados à estratégia da organização. Com ele, o funcionário recebe *feedback*³ regularmente e planeja o seu desenvolvimento e a sua carreira.

³ Na literatura acadêmica, o termo "*feedback*" também é conhecido como "retroação", onde o mesmo significa uma resposta ao colaborador sobre seus exemplos de comportamento, efeitos deste comportamento e o que o banco espera do funcionário para que mantenha ou não sua conduta.

No banco HSBC, o termo utilizado é o *feedback* e por esse motivo, ao longo do estudo será utilizado para familiarizar com a realidade daquela empresa.

Segundo o banco HSBC (2008), “o objetivo final do processo é melhorar os resultados do negócio, ajudando cada colaborador a fazer uso de todo o seu potencial”.

Na estrutura da gestão de desempenho, é possível identificar três personagens principais:

1. O avaliado, aqui compreendido como o operador de telemarketing;
2. O avaliador, neste caso o Supervisor e gestor direto do avaliado; e
3. O Superior do avaliador, que supervisiona o processo para garantir integridade e clareza no processo avaliatório.

Para ser avaliado e obter uma nota de CDP, o colaborador deverá ter trabalhado um período mínimo de 90 dias na organização. Colaboradores que estiverem em licença médica, também seguem esta regra. Importante ressaltar que o período de férias também é considerado como produtivo e por isso, é contabilizado para efeito de avaliação, mesmo que este funcionário não tenha apresentado desempenho para ser avaliado. Neste caso, são mensurados os resultados dos demais meses, excluindo o período de férias para obter a média das notas.

Nota-se que, o período de férias é considerado para medir o tempo mínimo de 90 dias para avaliar, mas, não é considerado para conceber a nota de CDP, ou seja, se o colaborador ficou nove meses em licença médica, um mês de férias, somente os dois meses restantes serão considerados para ponderar a avaliação.

É importante destacar que a gestão de desempenho é responsabilidade compartilhada entre colaboradores e gestores, com o apoio da área de Recursos Humanos.

Depois de apresentar o CDP como método de avaliação de desempenho do HSBC, é preciso entender como funciona o processo. Como a gestão de desempenho é um ciclo anual, o CDP é preciso que se obedeçam três regras iniciais:

1. Fixar os objetivos claros logo no início do ano;

2. Gerenciar o desempenho ativamente durante todo o ano; e
3. Fazer avaliações formais na metade e no final do ano.

Contemplando estas três regras, o CDP está dividido em três fases formais durante o processo:

- Fase 1 – Fixação de Objetivos;
- Fase 2 – Avaliação Parcial de Desempenho; e
- Fase 3 – Avaliação Final de Desempenho.

FASE 1 – FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

A Fixação de Objetivos é à base do ciclo de gestão de desempenho. É o momento no qual o colaborador se reúne com seu avaliador para estabelecer os objetivos e metas a serem alcançadas durante o ano, discutindo prioridades e expectativas sobre seu desempenho pessoal e coletivo. Essa fase garante o rumo correto e o alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos das áreas e da organização como um todo, segundo apresenta o HSBC (2008).

Nesta fase inicial é de fundamental que o colaborador compreenda os resultados esperados e a forma como eles serão medidos. Além disso, ele também precisa ter claro sobre de que forma alcançará seus objetivos e para isso, deverá conversar com seu gestor sobre os comportamentos que deverá demonstrar, desde espírito de equipe, proatividade, adesão às normas da empresa, técnicas de vendas, etc. O desempenho do operador será avaliado também com relação aos seus colegas em funções semelhantes, os demais operadores, ou seus “pares”.

Quando acontece: dezembro, janeiro e fevereiro.

FASE 2 – AVALIAÇÃO PARCIAL DE DESEMPENHO

Nesta fase, o operador poderá discutir com seu gestor direto os resultados obtidos na primeira metade do ano e analisar se os seus objetivos precisam ser ajustados ou substituídos. Neste momento, o gestor passará novas orientações para cumprir os objetivos fixados no início do ano. Mas, antes dos operadores receberem suas novas orientações, primeiramente são recomendados a fazerem uma Auto-avaliação prévia, incluindo exemplos de desempenho e comportamento a fim de relacionar aos que serão apresentados pelo gestor. Esse processo é importante para perceber se o avaliado e seu gestor estão com as mesmas visões e percepções a respeito do trabalho apresentado até a metade do ano.

No final desta segunda fase, o colaborador receberá uma nota parcial, que serve como tendência para estimar a nota final, porém, ela poderá ou não ser mantida ao final do ano, dependendo do comportamento e resultados obtidos pelo colaborador. Essa nota pode ser de um a cinco, somente números inteiros, onde “um” representa o melhor desempenho.

Quando a nota de CDP parcial estiver abaixo do esperado, o gestor deverá discutir os resultados e comportamentos detalhadamente e, em conjunto com o avaliado a fim de formular um Compromisso de Melhoria (CM), o qual é registrado formalmente junto ao RH, como uma primeira medida de tentativa para ajudar o avaliado e melhorar seu desempenho.

Quando acontece: junho, julho e agosto.

FASE 3 – AVALIAÇÃO FINAL DE DESEMPENHO

Esta é a terceira e última fase do processo. É aqui que termina o ciclo anual de desempenho. Nele, o colaborador se reunirá novamente com seu gestor para discutirem seu desempenho ao longo de todo ano. Nessa reunião, levam-se em

conta todos os objetivos traçados na primeira etapa, ou seja, os resultados, a forma como foram alcançados e o desempenho em relação aos demais colegas de função semelhantes. Na última etapa, o colaborador também faz um auto-exame e se prepara para receber sua nota final de CDP.

Essa nota final representará o nível de desempenho no ano e servirá também de base para ações de carreira e de desenvolvimento, pois, é essencial para todo colaborador que galgue uma longevidade na empresa, apresentar um bom CDP.

Para conceber um plano de carreira, baseado em sucesso e promoções, o colaborador deverá focar em seu CDP para que o mesmo seja sempre um diferencial em relação aos demais candidatos. Em alguns setores, o CDP é pré-requisito para se inscrever. Inclusive para aqueles que almejam um plano de carreira internacional, deverá apresentar um currículo irreparável com o mais alto nível de CDP para que seja “objeto” de investimento da empresa para futuras ações empreendedoras.

Depois da nota final, o Compromisso de Melhoria é novamente registrado no sistema do RH para que novamente, o colaborador tenha uma oportunidade de alinhar seu desempenho dentro daquilo que a empresa espera. E é nessa etapa, após a nota final e elaboração do CM, que se sustentarão os objetivos de avaliação dos métodos de aprendizado pelo HSBC, a fim de recuperar o desempenho do funcionário.

Quando acontece: novembro, dezembro e janeiro.

Apresentadas as fases do processo de avaliação, é importante visualizar e entender o resultado final de avaliação de CDP. Conforme citado acima, o banco HSBC utiliza uma escala que varia de um a cinco, do melhor ao pior resultado de desempenho respectivamente. A nota final baseia-se em cada meta específica do colaborador.

Segundo critérios de avaliação do HSBC, as notas e suas definições se traduzem da seguinte forma:

(1) — **Excepcional.** Essa é a pontuação máxima. A nota “1” é dada a colaboradores cujo desempenho e comportamentos estiveram significativamente acima das expectativas. Eles são os melhores na comparação com seus pares;

(2) — **Além das expectativas.** Essa pontuação indica que o colaborador atingiu ou superou objetivos desafiadores e que tem um desempenho e um comportamento consistentemente acima das expectativas em relação a seus pares;

(3) — **Forte e dentro do esperado.** Essa pontuação indica que o colaborador atingiu seus objetivos e até mesmo os superou em alguns casos. O grupo de colaboradores com nota 3 é amplo e, nele, pode haver variações de desempenho. De modo geral, são colaboradores que assumem as responsabilidades de seus cargos, trabalham bem em equipe e contribuem para o sucesso do HSBC;

(4) — **Inconsistente.** A nota “4” é dada aqueles que se mostram inconsistentes e abaixo de seus pares quanto a expectativas de desempenho e comportamento. Objetivos não são atingidos integralmente, e algumas responsabilidades do cargo não são devidamente atendidas;

(5) — **Fraco.** Neste caso, o desempenho está significativamente abaixo das expectativas, em relação a resultados, comportamento e aos pares. Objetivos não são alcançados.

JOB-DESCRIPTION⁴ DO OPERADOR DE TELEMARKETING DO HSBC

⁴ *Job-description* significa a descrição da função dos operadores, ou seja, suas principais atribuições no exercício de seu trabalho.

Apresentado o programa de avaliação do HSBC, o Compromisso de Desempenho Pessoal precisa ser direcionado à realidade a qual será analisado, ou seja, a realidade do Operador de Telemarketing do Call Center do HSBC.

Exatamente por este motivo, é preciso entender quais as atribuições de um operador, quais suas principais atividades e o que o banco espera de um operador. Quais serão suas metas, suas principais responsabilidades. Dentre as informações aqui contidas serão apresentadas somente as principais atividades para embasar este estudo. Algumas informações, não menos importantes serão desconsideradas como, por exemplo, os sistemas operacionais e ferramentas técnicas (computadores, sistemas de RH), etc.

Além da importância para o estudo, a formalização das responsabilidades da função e o contexto em que está inserida permitem que o gestor e o avaliado tenham maior clareza sobre os tipos de competências necessárias para realizar o trabalho diário. Fornece subsídios para que o gestor oriente seu operador definindo o que é considerado um bom desempenho.

Muito embora os operadores de telemarketing exerçam atividades predominantemente relacionadas a atendimento ao cliente e vendas de produtos e serviços bancários em ligações ativas⁵ e receptivas⁶, existem particularidades entre os operadores do Call Center do HSBC, principalmente porque este departamento é bastante segmentado. Existem diversas áreas com diferentes atribuições e com responsáveis pelo atendimento de “assuntos bancários” diferenciados. Primeiramente, todas as áreas têm o mesmo título inicial seguido daquele que contemple sua especialidade.

Segue abaixo algumas das áreas e suas respectivas atribuições:

- Phone Center Serviços Bancários – é o principal e mais acessado atendimento telefônico do HSBC. Nele o cliente consulta todas as

⁵ Ligações Ativas se tratam de contatos com origem do banco, ou seja, o operador de telemarketing realiza a ligação para o cliente.

⁶ Ligações Receptivas é o inverso das Ativas, ou seja, a iniciativa de ligar é do cliente.

informações referentes à conta corrente, como consulta a saldo, extrato, realiza empréstimos, pagamento de contas, recargas de celular, etc.;

- Phone Center Premier – assim como o Serviços Bancários, ele agrega todas as informações a respeito da conta corrente, porém, é um canal exclusivo para um segmento de clientes elitizado, ou seja, uma área que exija mais “cuidado” no tratamento aos clientes que representam maior volume financeiro em seu relacionamento atividades com o banco HSBC;
- Phone Center Cartões de Crédito – como o próprio nome sugere, serve para consultas referentes aos cartões de crédito dos clientes correntistas e não correntistas;
- Phone Center Seguros – refere-se ao atendimento sobre Seguros de Vida, Auto, Bens, Capitalização e Previdência;
- Phone Center Retenção de Contas Correntes – para clientes que pretendem cancelar suas contas ou apenas negociar valores de pacotes de serviços;
- Outbound – em todas as células acima, o cliente realiza o contato e acessa o atendimento telefônico e pessoal, para falar com um operador. Contudo, na célula Outbound, não existe um número para o qual o cliente ligue, pois, trata-se de uma célula exclusiva para vendas de produtos e serviços. Desta forma, ela opera apenas na esfera “Ativa”, ou seja, somente realiza ligações para clientes para vender produtos bancários.

Em todas as células, os operadores precisam dominar os conhecimentos específicos dos produtos representados por suas respectivas áreas, mas, existem atividades e metas comuns entre si e que são avaliadas na concepção de suas notas de CDP:

- Jornada de Trabalho – tempo total de 6 horas e 15 minutos;
- Tempo Logado – refere-se ao tempo em que o operador está com todos os programas adequados e pronto para o atendimento – 6 horas e 10 minutos;

- Tempo médio de atendimento - TMA, ou AHT – tempo em que o operador conversa com o cliente. Este índice varia de acordo com a especialidade de cada célula, variando de dois minutos a mais de oito dependendo da natureza do atendimento;
- Tempo Indisponível – refere-se às pausas em minutos realizadas voluntariamente ou não pelo operador. Podem ser consideradas Produtivas (*Feedback*, *Reunião*, *BackOffice*, etc.), quando sua ausência reflete atividades focadas na melhoria do trabalho e Improdutivas (Particular, Lanche e Laboral), quando sua ausência é de interesse apenas individual.
- Metas de Vendas – os resultados de vendas são avaliados e mensurados de acordo com a meta de cada produto bancário. Entretanto, apesar de ser um quesito comum a todas as áreas, as metas específicas variam de acordo com as oportunidades em cada área.
- Qualidade de atendimento – neste caso, são avaliadas as possíveis reclamações no Serviço de Atendimento a Cliente (SAC), PROCON e BACEN, bem como sua procedência. Somente contarão para efeito de avaliação, as reclamações procedentes.

Para situar o estudo e compreender através de exemplos práticos, serão adotados daqui em diante os operadores de telemarketing da área Outbound (Ativo de vendas). Dessa forma, é preciso especificar a estrutura de pesos (%) aos quais estão divididos no CDP⁷ destes operadores. Está dividido em três quadrantes principais:

1. Quadrante Campanha Nacional de Vendas (CNV) – Peso 40%: nesta categoria, são avaliados os atingimentos percentuais das metas de vendas individuais realizadas ao longo do ano pelo operador;

⁷ Foram considerados para este estudo, os pesos aplicados na avaliação de 2008. Em 2009 alterou-se a divisão dos pesos, os quais não serão tratados neste estudo pela não conclusão do Processo de Avaliação do ano corrente.

2. Quadrante Desenvolvimento Pessoal (DP) – Peso 40%: nesta categoria, os operadores são avaliados através de escutas de ligações observando seus critérios de atendimento (empatia com cliente, oferta de vendas, argumentações, etc.), assiduidade, faltas sem justificativa, produtividade (indisponibilidade e tempo logado); e
3. Quadrante Qualidade (Q) – Peso 20%: aqui, são verificados se o operador teve reclamação de SAC, PROCON e/ou BACEN procedentes. Pois, em muitas situações, existe reclamação, mas, o banco está respaldado pelo atendimento correto e por isso, não há procedência.

Dentro de cada quadrante, de acordo com seu desenvolvimento o operador receberá uma nota que será ponderada juntamente com as outras até chegar a uma nota final seguindo a fórmula abaixo:

$$\text{CDP} = \text{CNV} \times (0,4) + \text{DP} \times (0,4) + \text{Q} \times (0,2)$$

Conforme o exemplo abaixo é possível observar o cálculo:

Operador X:

1. Nota CNV = 4;
2. Nota DP = 3;
3. Nota Q = 4;

$$\text{CDP} = 4 \times (0,4) + 3 \times (0,4) + 4 \times (0,2) = 3,6$$

Como o CDP não aceita número decimal, o mesmo é arredondado para cima e o resultado da avaliação deste operador seria 4. Logo, este precisaria ter um acompanhamento diferenciado por parte do seu gestor. Ou seja, ele seria submetido ao compromisso de melhoria bem como aos devidos planos de ação na tentativa de recuperar seu desempenho.

O exemplo acima reflete a realidade de vários operadores do HSBC que foram desligados após tirarem uma nota de CDP insuficiente e que mesmo após o CM, não foi possível recuperar e conseqüentemente foram desligados da empresa.

No caso acima, o operador apresentou inconsistência no atingimento das metas de vendas, ou seja, não vendeu o suficiente para atingir a nota mínima esperada pela empresa, 3. Além desse quadrante, também teve problemas com qualidade o que significa que teve reclamação procedente sobre seu atendimento.

A partir deste momento, em reunião com o operador, o gestor elabora um Plano de Desenvolvimento, o qual contemple um Compromisso de Melhoria com consentimento do operador bem como as estratégias que serão adotadas para que o desenvolvimento aconteça.

Nesse caso, usando a habitual rotina do Call Center do HSBC, o operador seria submetido a treinamentos que contemplem os assuntos que este colaborador apresentou insuficiência de resultados. Geralmente, treinamento de produtos bancários e das técnicas específicas de vendas, as quais o mesmo tem o dever de colocá-las em prática durante seus atendimentos.

O acompanhamento do progresso do operador é realizado pelo próprio gestor através de escutas e *feedback's* para que o mesmo perceba seu comportamento e possa receber os devidos direcionamentos.

3. O APRENDIZADO NO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO DE DESEMPENHO

Embora o Plano de Desenvolvimento e o Compromisso de Melhoria sejam individuais e contemplem um projeto de desenvolvimento de competências personalizado, os treinamentos que o operador de telemarketing passará, serão comuns a todas as áreas, ou seja, mesmo que os operadores exerçam suas atividades em áreas distintas, como Premier, Outbound, Seguros, etc., os produtos comercializados são os mesmos em todas as áreas. Da mesma forma, os

treinamentos sobre Técnicas de Vendas e de Atendimento a Clientes também serão. Logicamente, os operadores participarão somente dos treinamentos de produtos em que tiveram atingimentos insuficientes.

Retomando o exemplo prático do operador da célula Outbound acima, em que o mesmo recebeu CDP 4, com destaques negativos para Qualidade e CNV, os treinamentos serão destinados a produtos e técnicas de Vendas. Mas, o importante para o estudo, não está na demonstração de quais os produtos serão abordados, e sim, na estrutura em que compõe o treinamento.

É interessante saber que os treinamentos não serão ministrados pelos gestores de seus operadores, mas, por uma área específica e preparada exclusivamente para concepções e execuções de treinamentos que o Call Center venha a ter necessidades.

Essa área, chamada de “RH – Treinamentos”, é composta em sua generalidade, principalmente por Analistas de Treinamento, que tem na sua origem, forte experiência no atendimento a clientes e desempenhos satisfatórios que valorizem sua capacidade de multiplicação de melhores práticas⁸ para toda área do Call Center com o objetivo de equalizar o nível de atendimento e conseqüentemente, de atingimento de metas também.

O RH – Treinamentos se responsabiliza pela aplicação dos treinamentos e cabe ao gestor do operador, após cronograma estabelecido durante a elaboração do Plano de Desenvolvimento, garantir a participação do operador em todas as etapas.

Uma das críticas ao modelo de aprendizado adotado pelo HSBC, especificamente no Call Center, é a falta de comunicação entre a área de treinamentos e os gestores dos operadores. Esse problema se traduz na falta de conhecimento dos gestores, sobre os métodos apresentados no treinamento, e logicamente, pela falta de acompanhamento dos treinadores após o aprendizado. Após receberem os treinamentos, os operadores voltam ao atendimento e o

⁸ Multiplicação de Melhores Práticas significa a disseminação de informações sobre as melhores ações e comportamentos capazes de gerar os melhores resultados possíveis.

acompanhamento para verificar se o mesmo está colocando em prática, fica sob responsabilidade do gestor, que não recebe nenhum tipo de material do treinador para concluir se aquele colaborador está praticando o que foi colocado em treinamento. Obviamente, o gestor tem conhecimento de técnicas de vendas e conhece bem os produtos, mas, deve ter ciência da forma como a área de treinamentos está colocando para o operador como a mais eficiente para chegar aos resultados esperados.

A melhor forma de verificar se o treinamento gera efeitos positivos está no acompanhamento daqueles operadores pelos próprios treinadores, sinalizando aos gestores se o operador está colocando ou não em prática o conhecimento adquirido pelo treinamento. Essa prática permitirá ao gestor e ao treinador identificar se o baixo desempenho está ligado à “dificuldade técnica” ou à “má vontade” do operador que pode simplesmente não aplicar as novas técnicas que adquiriu no processo de aprendizado por falta de interesse.

Mas, para compreender como funciona a estrutura do treinamento para os colaboradores com atingimento insuficiente, vamos observar e comparar com os argumentos defendidos por Choo, McGee e Prusak conforme segue no decorrer do estudo abaixo.

Segundo McGee e Prusak: “o aprendizado é o processo através do qual uma organização se adapta a seu meio ambiente, num processo semelhante ao da adaptação dos organismos vivos aos ambientes em que vivem. Organismos e organizações incapazes de se adaptarem a seus respectivos ambientes – isto é – incapazes de aprender, não sobrevivem” (1994 p.206). Como se observa, a citação contempla o aprendizado numa visão de organização, mas, podemos conceber o raciocínio numa visão mais individualizada, transferindo a ótica da organização para a ótica do operador. Dessa forma, e bem cabível ao exemplo do HSBC, os operadores que não se adaptarem às realidades de suas áreas, ou seja, que não atingirem as metas esperadas, terão certamente o mesmo destino das organizações que não aprendem e são excluídos do mercado.

Essa é uma prática comum e serve não apenas para os operadores, mas, para quaisquer níveis de colaboradores dentro de praticamente todos os ramos de atividade profissional.

Na realidade do processo do HSBC, a avaliação de como iniciam os treinamentos e como se comportam os envolvidos no processo de recuperação de desempenho será apresentada a seguir.

Segundo a área de Recursos Humanos do HSBC, a grande maioria dos problemas de qualidade acontece por vendas mal feitas. Geralmente, após concluir a ligação e o cliente começar a receber os débitos em sua conta corrente provenientes da compra do produto específico, muitos ligam novamente pedindo o cancelamento do produto alegando que não aceitaram o produto no momento da oferta. Pois bem, para evitar este tipo de reclamação, muito comum à maioria dos pedidos de cancelamento, o HSBC, com respaldo jurídico criou os “Selos de Venda”, que por sua vez, são documentos textos os quais os operadores deverão ler para os clientes após sua aceitação, dos produtos adquiridos naquela ligação. Esse selo de venda pode ser entendido como a leitura das condições gerais do produto e ao final da leitura, o cliente deverá registrar seu aceite na ligação. Como se tratam de ligações gravadas, o “sim” do cliente equivale juridicamente a sua assinatura no contrato do produto.

Os problemas de qualidade, quase na sua totalidade estão na ausência de leitura completa do Selo de Vendas, e a eliminação do problema está na simples leitura do texto. Não existe a necessidade de um treinamento específico neste sentido para dizer simplesmente que o operador deve ler o selo para o cliente. Dessa forma, há uma orientação para que todos leiam mediante o risco de aplicação de medidas administrativas causadas pela falta de qualidade no atendimento.

Com relação ao treinamento de produtos, onde o operador irá revisar todas as características técnicas a respeito do produto específico, existe apenas a leitura das

condições gerais do produto em questão, assim como, um *e-learning*⁹, ou seja, é uma simples revisão daquilo que o operador já conhece.

Ainda nesta etapa, após apresentadas às características, os operadores são instigados a apresentar benefícios gerados por determinadas características. Há uma tentativa de expandir as abordagens dos operadores para as vantagens que o cliente terá adquirindo o produto. Essa inclusive é uma dos principais “tabus” do Call Center – romper a barreira das características colocando para os clientes as verdadeiras argumentações e oportunidades positivas que aquele terá optando pelos produtos do banco.

Terminado este simples e inicial treinamento, e vale lembrar que todo treinamento de produto se traduz nos moldes acima, onde primeiramente são detalhadas as principais características e abordados os benefícios que se pode ter com o produto, os operadores são dirigidos para a próxima etapa que contempla a forma mais adequada, segundo os analistas de treinamento, de atingir os objetivos e metas específicos.

Analisando a estrutura do treinamento do HSBC, pelo menos no que diz respeito às técnicas de vendas e apresentação do produto, podemos relacionar ao método de geração e compartilhamento de Conhecimento Tácito¹⁰ de Choo, que embora seja pessoal e difícil de explicar formalmente, pois, é demonstrado na execução das tarefas, ou pela prática, “pode, contudo, ser compartilhado e transmitido informalmente por meio de recursos de comunicação ricos, como metáforas, analogias, modelos e histórias” (2006, p. 211).

Essa teoria é evidenciada no treinamento de Técnicas de Vendas. Este já é um pouco mais elaborado e exige maior participação do operador. Primeiramente, são escolhidos dois operadores, em seguida um produto qualquer, de preferência um que o operador tenha mais dificuldades. O próximo passo é simular um

⁹ *E-learning* são treinamentos via intranet disponibilizados pelo HSBC, onde o operador interage com o computador conhecendo os produtos.

¹⁰ Conhecimento Tácito é o conhecimento implícito usado pelos membros da organização para realizar seu trabalho e dar sentido a seu mundo.

atendimento onde um operador é o vendedor e o outro, o cliente. Nesse momento são avaliados os comportamentos do operador vendedor sem que haja qualquer influência do treinamento, pois, neste passo, os operadores ainda não tiveram as devidas informações sobre as técnicas. O objetivo aqui é avaliar em que grau de dificuldade encontra-se o operador.

O passo seguinte à simulação de atendimento é discutir quais os pontos fortes e os pontos a desenvolver do operador vendedor, então, a partir deste momento, os treinadores entram com as Técnicas de Vendas.

Dadas as informações técnicas de como o operador deverá se dirigir aos clientes, a assimilação das informações é posta em prova através de novas simulações. Aqui, os operadores já receberam toda a carga de informações e procuram colocá-las em prática. Também são avaliados pelos demais participantes e discutem novamente quais os aspectos que tiveram mudanças e os que persistem em não melhorar.

Comparando o modelo do HSBC ao de Choo, o banco adota uma forma eficaz de treinamento, seguindo de certa forma, o modelo acima e executando através da prática a assimilação do conteúdo. Trata-se de um treinamento voltado para a troca de melhores práticas através da repetição de exercícios vivenciados no dia a dia com argumentos e abordagens vencedoras, ou seja, com efeitos positivos sobre o cliente e capazes de gerar resultados satisfatórios, desde que haja de fato, uma aplicação da informação nos atendimentos realizados pelos operadores.

Apesar de parecer bastante simples os treinamentos referentes a produtos e técnicas de vendas, o principal problema identificado parece estar no pós-treinamento. A falta de acompanhamento do operador dirigida ao conteúdo observado e adquirido no treinamento fragiliza a assimilação por parte do colaborador, que por sua vez, não consegue perceber, na maioria dos casos, suas fragilidades com relação ao atendimento e forma como aborda a venda dos produtos atribuídos em sua meta. Isso reforça a visão do operador de que a própria empresa não dá a devida valorização no seu trabalho de autodesenvolvimento e dificulta ainda mais o engajamento deste no processo de recuperação.

Após os treinamentos, os operadores voltam as suas atividades rotineiras e experimentam colocar em prática o conhecimento que receberam nos treinamentos, porém, sem o acompanhamento e avaliação daqueles que multiplicaram as técnicas. Ou seja, voltam àquela situação inicial onde o gestor continua “cego” sobre como o operador está assimilando as novas práticas apresentadas. Reforça-se a crítica de falta de comunicação entre as áreas. Se o gestor não sabe que informações novas o operador recebeu, não terá condições de avaliar se o mesmo está colocando em prática da melhor maneira possível ou não. Pode concluir, caso os resultados não sejam os esperados, que o treinamento é insuficientemente fraco, ou que o operador de fato não está engajado em melhorar seu desempenho.

McGee e Prusak destacam a importância da participação dos níveis mais elevados de chefia no processo de aprendizado da seguinte forma:

Os níveis administrativos mais elevados desempenham um papel fundamental e possuem uma responsabilidade básica na valorização e suporte do aprendizado que ocorre numa organização. Isso ocorre principalmente através do claro reconhecimento e aceitação, por parte dos administradores, de que o aprendizado é vital para a vida de uma organização [...] Os executivos devem encorajar e recompensar os esforços, experiências e alocações de recursos que possibilitem e encorajem o aprendizado organizacional. Não basta promover o aprendizado no relatório anual ou mencioná-lo num discurso. O aprendizado deve ser explicitamente buscado e valorizado em toda a organização (MCGEE e PRUSAK, 1994 p.207).

Não existe redução do distanciamento entre o cenário atual e o esperado pelo banco, se não houver apoio de cima para baixo dos gerentes no processo de aprendizado destes operadores. Se a alta cúpula do setor não demonstra interesse em recuperar os operadores com baixo desempenho, a tendência de que todos aqueles que ficarem com CDP 4 serem demitidos passa a ser uma constante, ou seja, pode ser imaginar um “processo automático” de desligamento.

Esse comportamento deve ser observado e sentido primeiramente no “topo” da cadeia produtiva, ou seja, nos níveis de gerência, onde os mesmos devem dar mais valor ao treinamento e trabalhar para que as áreas sejam coligadas e tenham transparência na forma em que os operadores são orientados. Essa interação entre as áreas não é observada no Call Center do HSBC. A realidade observada está simplesmente na execução das tarefas de suas respectivas áreas, sem que haja um *feedback* por nenhum dos lados. Não é dada a devida importância ao processo que

poderia gerar muito mais ganhos para a empresa onde o operador teria um respaldo maior e a certeza de que haveria um acompanhamento de todos os envolvidos no seu processo de recuperação de desempenho. Esta seria uma forma, ou uma alternativa motivacional também que acarretaria no aumento do bem-estar do operador, que obviamente se sentiria mais importante no processo, e não apenas vivendo um processo “burocrático”, onde seu desligamento da empresa é apenas questão de tempo.

A importância da multiplicação e disseminação do conhecimento é destacada por Choo:

Numa organização, o conhecimento é amplamente disseminado e toma várias formas, mas, sua qualidade é revelada na diversidade de capacitações que a empresa possui como resultado desse conhecimento. Enquanto a maior parte do conhecimento de uma organização tem suas raízes na especialização e experiência de cada um de seus membros, a empresa oferece um contexto físico, social e cultural para que a prática e o crescimento desse conhecimento adquiram significado e propósito (CHOO, 2006 p.178).

No HSBC, a multiplicação do conhecimento acontece em certo nível entre as áreas, mas, ele não é completo. Existe por parte da área de treinamentos, uma transferência de saber para os operadores, mas, torna-se insuficiente no processo sem os devidos acompanhamentos.

Pode-se dizer que a qualidade do processo de multiplicação de conhecimento disseminada nos treinamentos do Call Center do HSBC, poderia ser maior se houvesse uma integração completa em todos os níveis dos setores, do gerencial até a operação.

Aparentemente, a falta de interação pode ser entendida na incapacidade dos níveis de gerência de compreender o ganho que o banco terá na recuperação dos colaboradores com desempenho abaixo do esperado, afinal o maior beneficiado com a recuperação não será o operador, mas, o próprio HSBC, principalmente porque poderá ter mais ganhos sem se dispor de recursos financeiros através demissões e novas contratações para repor este funcionário.

A repercussão do desempenho deste “novo” funcionário, totalmente recuperado, motivado e com produção muito além do que o representou ao final do

CDP 4 não será apenas no nível da célula, mas, de todo o departamento do Call Center, principalmente porque, as melhores práticas, bem como as “boas notícias” se propagam pelos corredores à grande velocidade, o que faria aumentar o bem-estar dos colaboradores, principalmente entre os operadores que ficam muito satisfeitos quando seus pares, antes abaixo do esperado, tem a atenção merecida da empresa e agora figuram entre pessoas as quais contagiam positivamente os colaboradores que tomam conhecimento do exemplo de atitude tomados em conjunto, operador, gestor, RH, gerência, etc.

Segundo McGee e Prusak (1994), “a criação de um ambiente que valorize e encoraje o aprendizado é a medida mais importante que uma organização poderá tomar para estimulá-lo”. É evidente que a integração de todos os envolvidos estimula a participação bem como o resultado esperado por todos no processo de recuperação de desempenho. O exemplo dos superiores se traduz no comportamento de seus subordinados, então, se não existe um engajamento em todos os níveis da área interagindo e participando do processo de aprendizado, o próprio operador não deverá enxergar a importância do treinamento em seu processo de recuperação e estará fadado a fracassar novamente colocando em risco sua carreira na instituição.

No que diz respeito ao apoio aos funcionários, McGee e Prusak destaca um exemplo japonês que deu certo:

O que as organizações fazem em termos de proporcionar apoio informal ao aprendizado diário, ou criação de uma atmosfera de apoio ao aprendizado é tão importante, se não mais, quanto os processos formais de treinamento. Por exemplo, uma empresa japonesa, fabricante de produtos farmacêuticos, fornece um “espaço para conversas” que é uma sala ampla e confortável, reservada para que o pessoal de pesquisa se encontre para “intercâmbios intelectuais”. Um local em que podem discutir um novo conceito ou alguma coisa que acabaram de ler ou, simplesmente, para um bate-papo que estimule novas idéias. Escritórios e salas de conferência agrupados com quadros brancos representam outro exemplo simples de informalmente promover e encorajar o aprendizado. (MCGEE & PRUSAK, 1994 p.210).

No HSBC, mais especificamente no Call Center, existe uma sala ampla e confortável que os operadores e demais colaboradores poderiam usufruir para troca de melhores práticas. Um ambiente extremamente saudável e agradável, com sofás aconchegantes e uma televisão enorme da melhor qualidade à disposição dos funcionários. Mas, em um ambiente de Call Center como o do HSBC, os operadores

são avaliados pelos tempos excedidos em segundos, com uma jornada de seis horas e quinze minutos, o operador tem trinta minutos para fazer uma refeição saudável, quinze minutos para fazer laboral e mais quinze que geralmente utiliza para higiene pessoal, tomar água ou fazer alguma ligação particular. Fora do horário de trabalho, seja antes ou depois do expediente, o funcionário não pode permanecer mais que cinco minutos dentro da estrutura física da empresa, então, que tempo sobra para o operador trocar experiências?

É como a velha história do “olhe, mas, não toque”, “toque, mas, não prove”, “prove, mas, não engula”, e assim por diante. De fato, a estrutura à disposição é excelente. Os cômodos são confortáveis e o material é de qualidade, mas, a exigência de resultados e a cobrança sobre os índices de produtividade (indisponibilidade, logon e AHT) não permitem espaço para este tipo de atividade, por mais enriquecedora que seja o foco nos resultados “cega” os gestores ao ponto de acreditar que este tipo de “exercício mental” possa representar perda de tempo, segundo muitos gestores relatam em conversas informais.

Para reforçar a importância da disseminação completa do conhecimento, Choo cita Boisot (1995) em seus estudos onde ele apresenta que: “O conhecimento disseminado é compartilhado com os outros, como as emissoras de rádio, relatórios publicados e notícias de jornal, enquanto o conhecimento não disseminado “permanece fechado dentro da cabeça de alguém [...]” (2006 p.186).

Neste sentido, Choo coloca que “a organização gera novos conhecimentos que ampliam suas capacidades por meio da partilha e conversão do conhecimento tácito de seus membros. Para isso, as pessoas empenham-se num diálogo direto e trabalham em grupo para refletir coletivamente sobre os problemas e encontrar uma solução para eles”.

Trazendo isso para o ambiente do Call Center, significa que a expansão do conhecimento fará com que haja uma tendência de equalização de performances individuais, e conseqüentemente aumento da média de atingimento das metas, e obviamente, melhora nos índices de CDP.

Choo menciona a importância do trabalho em equipe e as consequências positivas que se pode chegar com a clareza no processos e participação coletiva:

Mediante uma reflexão coletiva, os membros de uma equipe criam um modelo mental que pode ser verbalizado em conceitos explícitos com palavras, expressões, metáforas e analogias. É por intermédio da “partilha de conhecimento tácito” e da “criação de conceitos” que os sentimentos iniciais de incerteza e dúvida dão lugar a um senso de direção, confiança e otimismo em relação ao que é desejável e conquistável. Os primeiros sentimentos de tensão e ansiedade podem ser canalizados para aumentar a motivação [...]. (CHOO, 2006 p.192).

A forma mais eficaz de multiplicação de conhecimento é através da partilha total do conhecimento. Obviamente não basta apenas a leitura, a teoria, é preciso colocar em prática, mas, ainda assim, o estudo deixa cada vez mais claro a importância da participação de todos os níveis hierárquicos no processo de recuperação de desenvolvimento.

Para concluir esta seção, é preciso reforçar a necessidade que o operador tem de acompanhamento e sentir o real interesse de todos os colaboradores focados em seu desenvolvimento para aliviar o grau de insegurança, bem como garantir ao colaborador os rumos adequados os quais este deve seguir. Com respaldo dos gestores e treinadores, o operador sente mais confiança e não desenvolve apenas as competências técnicas para a realização de seu trabalho, mas, um conjunto de realizações de cunho pessoal geradas pela satisfação de realizar um trabalho esperado pelo banco e até mesmo superando em alguns aspectos, além da garantia de permanência na empresa uma vez que consegue elevar o nível de seu desempenho a patamares desejáveis.

4. PRINCIPAIS CONSEQUÊNCIAS DO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO DE DESEMPENHO ATUAL

Contudo, a falta de acompanhamento e gerenciamento interagido entre as áreas poderá gerar muito mais prejuízos do que uma solução do problema. Quando se demite alguém por incapacidade de agregar resultados satisfatórios, é concebível que se tenha um “ganho” de oportunidade, pois, abrirá uma oportunidade de

contratação de um novo funcionário capaz de fazê-los. Mas, o processo seria muito mais demorado, além disso, existe uma curva de aprendizado¹¹ que retardaria o processo de resultados esperados.

Além dessa variável, existe uma evidência de que o baixo desempenho leva a um crescimento do Absenteísmo¹². Historicamente, os operadores que têm mais faltas e afastam-se por licença médica, principalmente por estresse, são aqueles que ao longo de sua carreira não conseguiram manter uma regularidade no atingimento de metas. Prevendo o que acontecerá após receber o CDP 4, antes da conclusão do ano, os operadores protagonizam uma evasão de suas atividades afastando-se junto ao INSS com o objetivo de tentar garantir uma estabilidade de emprego, abrindo através de seus médicos, uma Certidão de Acidente de Trabalho (CAT), o que lhe traria a estabilidade desejada por um período e, geralmente por Depressão.

Segundo dados do próprio RH – Call Center do HSBC, a quantidade de operadores licenciados chegou próximos dos 30% em 2008. Um fator para esse número ser tão alarmante se dá pelo seguinte aspecto: quando um operador licenciado retorna às atividades, após o período inicial se readaptando às atividades normais do dia a dia, muitas vezes acabam sendo demitidos com base no desempenho anterior ao afastamento. Porém, essas demissões, Sem Justa Causa, geram um grande agravante. Após a demissão, o operador vai até o Sindicato dos Bancários, o mesmo orienta este a procurar um médico indicado pelo próprio sindicato, abre um CAT, e através de uma liminar, o sindicato juntamente com o operador conseguem reverter a demissão, sob justificativa de que ele estava em tratamento médico e não poderia ter seu contrato de trabalho encerrado, ficando afastado de suas atividades pelo INSS por tempo indeterminado e novamente empregado. E por normas internas da instituição, funcionário em licença médica

¹¹ Período pelo qual o operador passará por treinamentos iniciais e receberá acompanhamento de iniciante para somente depois de um período, aproximadamente seis meses, começar a entregar os resultados esperados.

¹² Absenteísmo significa a taxa de ausência dos operadores na jornada de trabalho. Ex. Faltas justificadas e não justificadas, atrasos e Licença Médica.

continua ocupando vaga e por isso, as contratações para repor este funcionário não são permitidas.

Esse regimento diz que, se a área tiver, por exemplo, 100 funcionários, e desses, 30 estão em licença médica, mas, a sua necessidade é daqueles 100, você não poderá repor com a contratação de novos funcionários, pois, o orçamento está fechado para 100 colaboradores. A alternativa nesse caso é a contratação de funcionários terceirizados, mas, para tanto, os funcionários licenciados deverão estar afastados por um período mínimo de seis meses. Para cada funcionário licenciado, existe um *gap*¹³ de pelo menos seis meses para repor através de um funcionário terceiro, que ficará cerca de um mês em treinamento, para depois entrar em produção, e depois de aproximadamente um mês começar a dar algum retorno produtivo. Lembrando que a curva de aprendizado é de pelo menos seis meses, o funcionário terceiro deverá atender às necessidades em apenas dois, gerando enormes riscos para a instituição em termos de qualidade, seja por má venda ou falhas humanas.

Somando os seis meses de licença médica do funcionário afastado, mais os dois meses de aprendizado do funcionário terceiro, a defasagem sobe para oito meses, 2/3 do ano de “improdutividade” gerados por um funcionário afastado. Para agravar ainda mais a situação, o funcionário terceirizado, mesmo que demonstre um rendimento acima do esperado, somente poderá ficar na empresa por um período máximo de seis meses, para não gerar vínculo empregatício. Além disso, a qualquer momento aquele funcionário licenciado poderá regressar e encerrar imediatamente o contrato temporário. E o que acontece em muitos dos casos, após esse retorno obrigatório pelo INSS, o funcionário pouco tempo depois se afasta novamente recomeçando o “Ciclo Vicioso da Licença Médica”.

Outro aspecto negativo, e nesse caso extremamente importante principalmente para o banco, são os custos de desligamento. Geralmente essas demissões ocorrem Sem Justa Causa, ou seja, só com o agravante da multa de 40% sobre o FGTS, e multiplicando isso pelo número de trabalhadores demitidos,

¹³ *Gap* representa o saldo negativo de resultados com relação ao objetivo inicialmente estimado.

chegariam a cifras consideráveis para o banco, as quais, não são abertas e expostas para o público. Sem contar o Custo de Indenizações e honorários advocatícios gerados pelas demissões. Apesar de não ter informação do valor, sabe-se que o HSBC tem um orçamento milionário para este tipo de despesa.

Na tentativa de reduzir estes custos, a empresa tem um programa de Conciliação Amigável focado para reduzir tais valores através de indenizações “paralelas” à justiça do trabalho. Por intermédio do Sindicato, o funcionário sinaliza suas condições e valores de indenização desejados através de uma proposta formal e após averiguação do banco, uma contraproposta é apresentada ao colaborador para que este aceite a oferta sem entrar em litígio com o banco. Não havendo acordo, logicamente a ação trabalhista será instalada.

Após apontar e analisar os problemas apontados, e reconhecendo a qualidade do treinamento, mas, apontando também a falta de interação como a principal responsável pela ineficiência do processo, é possível encontrar um exemplo de sucesso. Entretanto, este exemplo está relacionado ao que seria o ideal, ao meu ponto de vista, para solucionar o problema dos operadores com CDP 4.

Em experiência vivida na célula de Outbound, uma operadora recebeu no primeiro semestre de 2008, um CDP 4. Prevendo a conseqüência de uma nota como esta, conforme mencionado acima, uma parceria entre seu gestor direto, a própria operadora e a chefia da área, culminou em uma ação diferente para recuperar o desempenho desta operadora. Sem aguardar o fechamento do ano para tomar uma medida, mas, já após o CDP parcial, foi iniciado antecipadamente o Plano de Desenvolvimento para recuperar o desempenho desta operadora.

Após as devidas reuniões e *feedback*, teve início o Plano de Desenvolvimento com foco principalmente no quadrante CNV, responsável pela pior nota na composição de seu CDP. Este exemplo tornou-se um “laboratório” para tentar chegar a um resultado diferente do que se esperava. A alternativa foi o gestor aplicar o treinamento e dar o devido acompanhamento através de escutas e *feedback* periodicamente (pelo menos duas vezes por semana). O que se observou foi uma melhora substancial no desempenho da operadora, elevando seus resultados a

níveis acima do esperado. Com a manutenção da estratégia, mas, diminuindo o número de escutas e *feedback*, pois, a melhora era sentida e mantida ao longo do tempo, a operadora conseguiu a seus méritos manter e fechar o ano de 2008 com gratificante CDP 2.

A solução para o caso não foi simplesmente no fato do gestor dar o treinamento e acompanhar, mas, o fato das informações não se perderem no processo. Ou seja, o processo só deu certo, quando as informações apresentadas nos treinamentos foram comuns a todos os envolvidos no processo. Mesmo que não seja a mesma pessoa que treine e acompanhe, a interação e informação amplas garantirão a inibição das falhas e as condições de acompanhamento serão totalmente satisfatórias e suficientes.

O relatório contendo todas as informações técnicas sobre o processo aplicado junto à operadora foi entregue para a chefia da área para que pudesse multiplicar entre as áreas as melhores práticas. Todas as informações, desde os treinamentos aplicados, o conteúdo dos *feedback's*, os resultados de vendas mês a mês da operadora e uma análise de sua evolução compunham o dossiê da operadora.

Tratava-se de um material bastante interessante que comprovava a eficácia do processo de recuperação de desempenho onde não havia falhas de comunicação que comprometesse os resultados esperados, e os envolvidos estavam cientes de todas as etapas com antecipação e o acompanhamento diário do operador ocorria de maneira completa.

Contudo, o piloto não foi levado a diante e a forma ineficiente e “cara” permanece no Call Center do HSBC. O que reforça a idéia apresentada de que a alta chefia da unidade não está engajada no âmbito de recuperação dos operadores com CDP 4.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É difícil mensurar em que níveis de ganhos e perdas poderiam chegar caso o processo de recuperação de desempenho fosse reavaliado e de fato concebido conforme o estudo indica. As evidências e experiências vividas claramente sinalizam equívocos na forma como o HSBC conduz a situação, tanto na questão individual no tratamento do operador, quanto nos níveis organizacionais através da maior interação entre as áreas. Certamente seriam possíveis as reduções de custos se pudessem reverter o desempenho insuficiente do colaborador.

Pode-se concluir que os métodos específicos dos treinamentos aplicados no Call Center do HSBC aproximam-se e convergem às explicações feitas por Choo e McGee & Prusak. A estimulação dos operadores durante os treinamentos e a forma como são passadas as informações de melhores práticas condizem com o modelo de Conhecimento Tácito apontado por Choo. Neste sentido, a estratégia da empresa está realmente adequada àquela apontada com uma das mais eficazes na multiplicação de conhecimento e na melhor maneira de chegar aos resultados esperados. As áreas de treinamento desempenham papel satisfatório na forma como são colocadas as soluções para os problemas de desempenho técnico.

De acordo com as colocações dos autores mencionados, a crítica ao modelo atinge o âmbito organizacional. Não se trata dos métodos aplicados, mas, na forma em que a área se comporta em relação ao processo de aprendizado. Leva-se a crer que o Call Center e sua gerência não percebem a importância do trabalho conjunto e integrado entre as áreas, e por isso, preferem “eliminar” o problema através da demissão do colaborador que persistiu no desempenho abaixo do esperado, mas, que por sua vez, não teve as melhores condições para que pudesse realizar seu Plano de Desenvolvimento da melhor maneira possível.

A falta de integração restringia a ampliação do treinamento recebido em sala de aula, não permitindo a prática dos exercícios com acompanhamento das pessoas envolvidas no treinamento. Embora a aplicação do conteúdo tenha sido adequada, foi incompleta no sentido de que ao sair do treinamento, o processo de

desenvolvimento era interrompido por falta de acompanhamento. A falta de comunicação entre as áreas e o desalinhamento das estratégias não corroboravam para o sucesso do operador.

O baixo nível de interesse da gerência das áreas refletia diretamente no operador que não era capaz de perceber a importância do seu processo de desenvolvimento para a empresa, pois, os mais interessados não participavam do Plano de Desenvolvimento.

Os resultados não poderiam ser outros, senão, a manutenção dos baixos níveis de desempenho e conseqüente encerramento de contrato de trabalho. Isso quando o operador não se afastava por Licença Médica acarretando na perda de produtividade conforme mencionado.

Os custos de desligamento, bem como os custos gerados por ações trabalhistas se perpetuarão enquanto o método utilizado e a falta de integração não forem interrompidos.

A solução do problema encontra-se na forma em que são apresentadas as informações aos operadores. Elas deverão ser comuns a todos os envolvidos para que o acompanhamento seja eficaz e as avaliações contemplem todo o conhecimento adquirido no processo de aprendizado garantindo condições justas de trabalho aos operadores.

Uma solução consideravelmente simples para um problema que toma dimensões cada vez mais preocupantes dentro do Call Center, mas, que tem o primeiro passo rumo à integração sob responsabilidade da chefia da área. Somente com a integração das áreas e o envolvimento de todos os interessados no processo será possível reverter o quadro de CDP 4, agregando valor aos resultados esperados e prevenindo custos de ações trabalhistas e semelhantes.

6. REFERÊNCIAS

BEZERRA, J.; GOMES, E.; STAREC, C., *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2005.

BOISOT, M. H., *Information Space: a Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture* – Londres: Routledge, 1995.

CHOO, C. W., *A Organização do Conhecimento – Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões* – São Paulo: SENAC, 2006.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L., *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M., *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

GASSARRO, A. C. *Sistemas de informações para tomada de decisões*. 3. ed. ver. e ampl. São Paulo: Pioneira, 1999.

<http://www.hsbc.com.br> Site oficial da empresa. Várias consultas.

PONTES, B. R., *Administração de cargos e salários*. 11. ed. São Paulo: LTr, 2006.

PRUSAK, L.; MCGEE, J., *Gerenciamento Estratégico da Informação* – Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SANTIAGO JUNIOR, J. R. S., *Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial*. São Paulo: Novatec, 2004.

STEWART, T. A., *Capital Intelectual*/ Thomas A. Stewart; tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOFFEL, I., *Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência*. Florianópolis: Perspectiva, 1997.

TEIXEIRA, F., *Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação*. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

TERRA, J. C. C., *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial, uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. 3. ed. São Paulo: Negócio, c2002.