

**Remuneração Estratégica
em Call Centers de Telecomunicações**

**Heitor M Quintella, DSc
Certified Management Consultant
Marcela Drumond Costa, MSc
Engenheira OI**

QUINTELLA, H. L. M. M. ,DRUMOND,M.

Práticas de Remuneração e Incentivo como um diferencial competitivo: Estudo de caso em Call Centers do mercado de Telecomunicações.

Universidade Federal Fluminense, 2004.v.1.

Palavras-chave: Remuneração Estratégica; Engajamento dos funcionários; Práticas de remuneração e incentivo; Fatores Humanos e Tecnológicos.

Áreas do conhecimento: Gestão do Trabalho e Organizacional, Administração de Empresas, Engenharia de Produção
Setores de atividade: Qualidade, Remuneração, Call Centers e Produtividade

Trabalho elaborado através do método Oriental de Orientação de mestrandos de autoria do Prof Dr H M Quintella. Este Trabalho integra a Produção Científica do Projeto Fatores Humanos e Tecnológicos liderado pelo Prof Dr H Quintella.

RESUMO

Este estudo tem o objetivo de identificar as práticas de remuneração e incentivo adotadas nas áreas de Atendimento a Clientes (Contact Centers) de empresas de Telecomunicações do estado do Rio de Janeiro, examinando o relacionamento do engajamento dos colaboradores com os sistemas de remuneração estratégica utilizados e sua relação com a qualidade do atendimento ao Cliente no pós-venda.

Esta pesquisa foi baseada em pesquisa de campo e de ação, e a análise dos dados foi realizada por meio de hipóteses de teste descritiva.

As diversas práticas de remuneração e incentivo utilizadas nas empresas pesquisadas foram avaliadas, assim como comentados os dados obtidos da pesquisa de campo.

Palavras-chave: Remuneração Estratégica; Engajamento dos funcionários; Práticas de remuneração e incentivo; Fatores Humanos e Tecnológicos.

ABSTRACT

This study means to identify the rewards systems used in Contact Centers of telecommunication companies in the state of Rio de Janeiro, and evaluate the methods of employee's involvement in use, investigating their relation to the quality of service.

This research is based in field research and action-direct research, and the data analysis is achieved through descriptive testing hypotheses.

Several practices of rewards systems and their benefits are analysed, as the field research results are commented.

Key-words – Rewards systems; Employee's involvement; Several practices of rewards systems and their benefits; Human Factors of Development .

INTRODUÇÃO

O cenário mundial de negócios evidencia que as empresas de todo o mundo estão passando por uma importante transformação. Esta transformação nos negócios está relacionada ao que alguns estudiosos chamam de Era da Informação ou Era do Conhecimento.

A competição da Era Industrial está se transformando na competição da Era da Informação. Durante a Era Industrial. Nas últimas décadas do século XX com o advento da Era da Informação, muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial tornaram-se obsoletas. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

O ambiente da Era da Informação, tanto para as indústrias como para as empresas prestadoras de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis.

Afirma-se atualmente que os ativos mais valiosos de uma empresa são as pessoas que nela trabalham e os principais desafios vivenciados pelas empresas são como atrair, reter e motivar talentos. Estudos recentes de renomadas consultorias internacionais, mostram que a escassez de capital humano tornou-se a principal ameaça ao sucesso empresarial.

Neste sentido, surge a remuneração estratégica como instrumento viável para a melhoria do fator motivacional e importante elemento para o aumento da produtividade nas organizações.

Mas, para se transformar uma organização devem ser realizadas mudanças na estrutura, política, e na cultura organizacional. Não basta introduzir um sistema de pagamento por performance, ou simplesmente implementar uma reestruturação. As mudanças precisam ser feitas da base até o topo (Lawler, 1996).

FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Com a expansão do mercado de telefonia móvel, a concorrência está cada vez mais acirrada. A tecnologia, o produto final (aparelho celular), o preço são similares em todos os concorrentes. Restando como diferencial entre eles a qualidade do atendimento aos clientes.

Como os sistemas de relacionamento são bastante similares, os recursos humanos da área de atendimento a clientes destas empresas são a principal chave para atingir a qualidade esperada pelo Cliente. É cada vez mais necessário promover o desempenho do funcionário comprometendo-o com o resultado gerado para, conseqüentemente, melhorar a qualidade percebida da empresa.

Para avaliar, e estimular, o grau de comprometimento de seus funcionários com os resultados gerados, as empresas estão adotando novos sistemas de remuneração com o objetivo de atrair, manter e motivar seus colaboradores.

Este estudo visa investigar como as empresas de Telecomunicações do estado do Rio de Janeiro estão gerenciando os seus sistemas de remuneração para promover o engajamento de seus colaboradores da área de Atendimento a Clientes, e a sua relação com a qualidade final percebida pelo Cliente.

Este problema se insere na pesquisa sobre Fatores Humanos e Tecnológicos da Competitividade conduzida na Universidade Federal Fluminense (Quintella, 1997).

POPULAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com a análise da penetração do mercado de telecomunicações, foram selecionadas as empresas com representatividade de 91,2% do mercado brasileiro, com cobertura e abrangência nacional (ou seja, com clientes nas regiões I, II e III – de acordo com a licença da Anatel). Estas empresas, selecionadas para compor a amostra da pesquisa, são as seguintes:

- Vivo (45%)
- Claro (20,4%)
- TIM (18%)
- Oi (8,4%)

Esta escolha se justifica pela importância destas quatro empresas no mercado de telefonia móvel do país, por estas empresas terem penetração nacional, e por suas áreas de atendimento a clientes estarem situadas no Estado do Rio de Janeiro facilitando a pesquisa de campo.

QUESTÕES DA PESQUISA

A metodologia aplicada foi baseada no método hipotético dedutivo, que parte de um problema, ao qual se apresentam soluções provisórias, passando-se depois a criticar as soluções, com intuito de eliminar erros. Assim, este processo se renova por si só, e provoca o aparecimento de novos problemas.

Esta metodologia, método de hipotético-dedutivo, foi utilizada nesta pesquisa para análise das hipóteses propostas, com suas respectivas questões-chave, confrontando-as com o referencial teórico utilizado.

Assim, cada modelo de remuneração estratégica pesquisado, foi avaliado segundo a visão dos quatro principais concorrentes do mercado de telecomunicações brasileiro.

Então, os resultados coletados na pesquisa de campo foram tabulados e tratados de forma estatística adequada, testando as hipóteses e questões-chave descritas abaixo, que foram elaboradas com o objetivo de analisar como as empresas de Telecomunicações estão gerenciando o engajamento dos seus colaboradores na área de atendimento a clientes.

Hipótese I:

As empresas pesquisadas utilizam sistemas variados de remuneração para promover o envolvimento de seus funcionários.

Questões-chave:

- As empresas pesquisadas adotam sistemas de remuneração em todos os níveis da área de atendimento a clientes?

Resposta: Os cargos gerenciais são mais bem estimulados por remunerações variáveis como participação nos lucros e benefícios flexíveis. Já para níveis intermediários as práticas de remuneração mais utilizadas são as de remuneração por habilidade e recompensas não monetárias. Ambos os níveis hierárquicos apresentaram o item de “Informações claras sobre o pagamento” como uma das mais importantes práticas de remuneração.

De acordo com as pesquisas realizadas por Lawler, onde mostraram que empresas que não comunicam consistentemente e claramente informações sobre suas metas, objetivos e planos de

remuneração para toda a empresa, não conseguem influenciar o comportamento dos empregados para que eles possam melhorar sua performance.

- As empresas utilizam diferentes programas para envolvimento dos funcionários?

Resposta: Conclui-se que as práticas mais utilizadas para o envolvimento são, nesta ordem: *feedback*, gestão da qualidade, avaliação de conhecimentos e os programas de sugestão. Combinando estas diferentes práticas, algumas com maior abrangência devido a praticidade de implementação ou direcionamento da organização, estas empresas buscam aumentar o envolvimento de seus funcionários na área de atendimento a Clientes.

Hipótese II:

As empresas analisadas acreditam que utilizando sistemas de remuneração promovem o envolvimento de seus colaboradores estabelecendo um vínculo entre os objetivos dos colaboradores e a meta da empresa.

Questões-chave:

- Estas empresas acreditam que através de programas de remuneração podem estimular o envolvimento de seus colaboradores?

Resposta: Sim. Analisando primeiramente os sistemas de remuneração que mais influenciam o envolvimento dos funcionários, apresentou-se que os programas baseados na participação nos lucros, incentivos individuais, recompensas não monetárias e reconhecimento por habilidade são os mais adequados para incentivar os funcionários a buscarem os objetivos da empresa.

Enquanto os programas de remuneração que menos influenciam o envolvimento dos funcionários nas empresas pesquisadas são: a participação acionária e o compartilhamento de ganhos.

Concluindo, para os sistemas de remuneração adotados pelas empresas estarem alinhados com o desempenho individual de seus colaboradores e com a performance da empresa, é preciso selecionar o programa de remuneração adequado que varia em função da necessidade do colaborador.

- Os sistemas de remuneração adotados nestas empresas estão alinhados com o desempenho individual de seus colaboradores e com a performance da empresa?

Resposta: As empresas analisadas ainda estão em processo de implementação de sistemas de remuneração, por isto muitos pontos importantes para alinhar o desempenho do colaborador ao resultado da empresa ainda estão sendo discutidos e planejados.

Os sistemas que mais incentivam os funcionários atualmente nestas empresas são: a participação nos lucros e o incentivo individual, que foram mencionados como programas que planejam expandir ou manter sua abrangência atual.

Hipótese III:

O envolvimento dos colaboradores das empresas estudadas influencia diretamente na a qualidade do serviço prestado.

Questões-chave:

- A motivação e satisfação do colaborador estão relacionadas com a qualidade de atendimento percebida pelo cliente final?

Resposta: Sim. A qualidade percebida pelo Cliente final é a passada pelos funcionários da linha de frente (operadores de Call Center) que precisam estar, além de treinados, motivados para prestar um atendimento diferenciado.

Os sistemas de remuneração que mais influenciam na qualidade do atendimento, percebida pelo Cliente final, é o incentivo individual seguido da informação clara sobre o pagamento e da remuneração não-monetária.

- A utilização de um sistema de remuneração pode funcionar como um motivador para a satisfação do funcionário?

Resposta: Sim. A divulgação clara sobre as formas de remuneração é essencial tanto para níveis gerenciais quanto para o setor operacional. Quando o funcionário compreende que a sua remuneração está relacionada com seu desempenho, a tendência é uma melhoria na performance do colaborador, aumentando seu envolvimento com os resultados da empresa, garantindo um atendimento diferencial para o Cliente final. Este ciclo de melhoria de performance, e conseqüente melhoria da qualidade do serviço prestado, é alimentado pela recompensa que pode ser maximizada de acordo com o resultado atingido pelo funcionário.

Concluindo, a remuneração estratégica insere-se no cenário empresarial contemporâneo e surge como resultado das pressões da sociedade e como uma alternativa para as empresas serem mais cidadãs, contribuindo para uma melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores e também para elevar a produtividade e a satisfação dos trabalhadores nas organizações.

CONCLUSÕES

A fim de avaliar a relação destes sistemas de remuneração com a motivação de seus funcionários, foi formulada a seguinte situação problema:

“Como as empresas estão adotando novos sistemas de remuneração para avaliar e estimular o grau de comprometimento de seus funcionários com os resultados gerados, mantendo e motivando seus colaboradores?”

Após análise estatística dos resultados obtidos em cada questão do questionário, concluiu-se que apenas três, dos dez sistemas de remuneração analisados, estimulam o envolvimento do funcionário, pela visão dos quatro *players* de telecomunicações do país.

Com esta análise, pode-se reformular a resposta da situação problema:

Os sistemas de remuneração que estimulam o engajamento dos funcionários, influenciando a qualidade do atendimento percebida pelo Cliente final são:

- Incentivo individual
- Informação clara sobre o pagamento
- Remuneração não-monetária.

Nos quatro *players* entrevistados, as práticas de remuneração estratégica estão sendo adotadas, alguns sistemas em maior escala que outros devido à praticidade ou direcionamento da empresa. As empresas de telecomunicações já perceberam que a área de atendimento a cliente precisa ter o envolvimento de seus funcionários para alcançar o diferencial almejado.

Apesar da remuneração estratégica já ser atualmente reconhecida como uma ferramenta para o engajamento dos funcionários nos quatro maiores *players* do mercado de telefonia móvel, estes sistemas são aplicados apenas na parte gerencial da área de atendimento a Clientes. Os funcionários operacionais destas áreas consideram seu salário abaixo ou compatível com o mercado, mas em nenhuma das empresas a remuneração é percebida como um diferencial para os colaboradores da linha de frente.

Esta ausência de uma estratégia de remuneração focada para linha de frente dos *Call Centers* reflete na qualidade do atendimento percebido pelo Cliente final. Mesmo o atendimento do pós-venda sendo o diferencial das empresas de telecomunicações, do ponto de vista do Cliente, as empresas pesquisadas ainda não amadureceram a aplicação de uma remuneração estratégica para todos os níveis hierárquicos.

Mas, como a qualidade do atendimento ao cliente é um objetivo relativamente novo nestas empresas, visto que até pouco tempo elas precisavam concentrar seus esforços para aumentar suas áreas de cobertura e tornar seus preços competitivos, estas empresas ainda estão adaptando sua forma gerencial para melhor promover o envolvimento de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. Revolução nos Serviços: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo, Pioneira, 1998.

ALBUQUERQUE, Lindolfo. G. Competitividade e Recursos Humanos. São Paulo, Rausp vol.27, nº 4, 1992

CHIAVENATO, I. Gerenciamento Recursos Humanos na Empresa. São Paulo, Atlas, 1991, 2 ed.

COOPERS & LYBRAND. Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva. São Paulo, Atlas, 1996.

DRUCKER, Peter F. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, 1996.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M,A, Fundamentos da Metodologia Científica. 3 ed ver. e ampliada, São Paulo, Atlas, 1991

LAWLER,E.E.,III. High-involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

LAWLER,E.E.,III. From the ground up: Six principles for building the new logic corporation. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

LAWLER,E.E.,III, MOHRMAN, S.A. & LEDFORD, G.E. Creating High performance Organizations: practices results of employee involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 companies. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

LOPES, Simone. Avaliação dos Sistemas de Remuneração e Práticas de Engajamento de Colaboradores como diferencial competitivo na Engenharia Civil. 2002. Dissertação (Mestrado de Engenharia de Produção) – Departamento de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2002.

LORANDES, Érika da Silva. Análise dos Padrões de Estímulo aos Empregados por meio de Sistema de Remuneração. 1999. 190 f. Dissertação (Mestrado de Engenharia de Produção) – Departamento de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 1999.

POPPER, Karl. A Lógica da Pesquisa Científica. São Paulo, Cultrix, 1972.

QUINTELLA, H.M. Manual de Psicologia Organizacional da Consultoria Vencedora. São Paulo, Makron Books, 1994.

QUINTELLA, H.M. Fatores humanos e tecnológicos da Competitividade. Relatório de Pesquisa, UFF, 1997.

QUINTELLA, H.M. Processos de habilidade, Remuneração Estratégica e Competitividade. SBPO 2000, Simpósio da Sociedade Brasileira de Pesquisa Operacional.