

RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E QUALIDADE PERCEBIDA EM *CALL CENTERS DE EMPRESAS DE TELECOM*

QUINTELLA, HEITOR M, D.Sc.
Certified Management Consultant, Analista Transacional
(21)2239-0405 - hquintel@unisys.com.br

COSTA, Jeffrey H., mestrando em Sistemas de Gestão,
Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente (LATEC) da Universidade
Federal Fluminense,
(21)2535-5226 - jeffrey@acessodireto.com

FREITAS, Marcelo F., gerenteTelemar
Mestrando de Engenharia de Produção da UFF
3131-2417 – Bartolini@montreal.com.br

RESUMO

O presente artigo buscou analisar a influência das práticas de liderança dos executivos de grandes organizações prestadoras de serviços terceirizados de *call center*, sobre sua percepção quanto às expectativas de grandes clientes da indústria de telecomunicações, em relação à qualidade de serviços de treinamento em vendas e à atenção (investimento em tempo) dispensada aos mesmos.

O objetivo foi o de municiar as organizações de *call center* com informações que possam subsidiar a tomada de decisões quanto à capacitação de seus executivos em práticas de liderança de forma a contribuir para a qualidade do serviço, conforme percebida por seus clientes organizacionais, e, conseqüentemente, para os resultados da organização.

Foram utilizados os modelos conceituais de Parasuraman et al. (1990), para comparar as percepções dos executivos dos *call centers* quanto às expectativas de qualidade dos serviços pelos clientes com as expectativas destes, e de Kouzes-Posner (1997) para avaliar as práticas de liderança, no ambiente da organização prestadora de serviços de *call center*. Os instrumentos utilizados foram, respectivamente, o SERVQUAL e o LPI.

Os resultados obtidos indicam a existência de uma correlação significativa entre as práticas de liderança e a percepção dos executivos das organizações de *call center* quanto à qualidade esperada pelos clientes e quanto ao tempo investido nos serviços de treinamento em vendas.

Palavras-chave: Liderança, Qualidade, Serviços, Treinamentos, Vendas

ABSTRACT

This study aims at analyzing the influence of leadership practices of executives of big-sized call center outsourcing services' organizations upon their perception of the expectations of their big-sized clients in the telecommunications industry as to the quality of sales training services and upon the time invested on them.

The goal was to provide information so that these call center organizations can make decisions regarding leadership training and development as a means of contributing to the quality of the services in question, as perceived by their organizational clients and, consequently, to their business results.

The conceptual model of services' quality of Parasuraman et al. (1990) and their SERVQUAL instrument were used to compare the call center executives' perceptions of their clients' expected quality with the expectations of the latter. The leadership model of Kouzes-Posner (1997) and their LPI instrument were used to assess the leadership practices in the call center organizations.

The findings indicate the existence of a significant correlation between the leadership practices and the call center executives' perceptions of their clients' expected quality as well as with the time invested on them.

Key-words: Leadership, Quality, Services, Training, Sales

INTRODUÇÃO

Na era do conhecimento se torna cada vez mais importante para o sucesso de uma empresa no longo prazo sua capacidade de atrair e administrar ativos intelectuais e de orientar a especialização funcional em torno dos processos que impactem os clientes (Kaplan e Norton, 1997).

McKenna (1991) afirma que para garantirem sua competitividade, as empresas deslocaram seu foco do marketing e do produto para o mercado e para o cliente, no que é acompanhado por Prastacos et al. (2002), para quem a identificação das necessidades dos clientes, e é possível acrescentar também de suas expectativas, em constante evolução, para oferecer-lhes valor e satisfação é pré-requisito para o sucesso da organização.

Lawler III (1996), por sua vez, garante ser necessário buscar uma organização adaptada a uma nova lógica ou realidade, em que a velha ênfase gerencial na hierarquia seja substituída por outra, baseada em envolvimento, liderança, processos laterais e foco no cliente.

Para a Fundação Prêmio Nacional da Qualidade, FPNQ (2003), os líderes são os principais responsáveis pela obtenção de resultados que garantam a satisfação das partes interessadas - acionistas, colaboradores, clientes etc. (*stakeholders*) - e a perpetuidade da organização, por meio da análise crítica do desempenho global da mesma e da adoção de ações que venham a ser necessárias, consolidando assim o controle e o aprendizado organizacional.

No Prêmio Malcolm Baldrige (Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award, 2004), similar norte-americano de nosso PNQ, o critério Liderança busca entender como a alta direção aborda as questões relativas a valores, diretrizes, performance, foco no cliente, nos *stakeholders*, *empowerment*, inovação e aprendizado, governança e responsabilidade social.

Este pesquisador buscou, por meio dos instrumentos LPI., de Kouzes e Posner (1997), e SERVQUAL, de Parasuraman et al. (1990), avaliar as práticas de liderança dos executivos das organizações de *call center* com o objetivo de relacioná-las à percepção dos mesmos quanto à qualidade esperada pelos clientes e à atenção dispensada aos serviços de treinamento (em termos de quantidade de horas em treinamento). O mesmo instrumento, aplicado periodicamente servirá para atender às necessidades de programas de qualidade, em especial as relacionadas ao Critério de Liderança, de avaliação de seu aperfeiçoamento.

Esse estudo foi realizado no âmbito das organizações prestadoras de serviços de *call center*, por sua importância para os resultados das organizações, já que “praticamente todas as empresas, de qualquer tamanho e de qualquer mercado, podem obter melhoras significativas nas relações com os clientes, na participação nos clientes e nas vendas de serviços e de produtos através de um call center” (Peppers e Rogers, 2001).

O setor de *telemarketing/call center* é, atualmente, um dos que mais gera empregos e cresce, no país. O setor ofereceu 35 mil novas vagas, em 2003, totalizando 500 mil empregos diretos, segundo estimativa da Associação Brasileira de *Telemarketing*, mesmo em um momento em que indicadores econômicos estavam desanimadores. Ano passado, houve crescimento estimado de 6% do setor, contra 0,9% do PIB e o setor vem crescendo a taxas superiores à de muitos outros setores da economia. Apesar disso, Oscar Teixeira Soares, presidente do Sindicato das Empresas de *Telemarketing* do Estado de São Paulo (Sintelmark) afirma que “não há suficiente mão-de-obra qualificada para preencher a demanda”.

Em 2003, as organizações prestadoras de serviços de *call center* contavam 68 mil posições de atendimento (PAs), contra 126,3 mil PAs nos *call centers* internos das empresas. A tendência é de que a terceirização aumente, com crescimento de 15%, em 2004, contra 6,2%, em 2003, enquanto os internos deverão aumentar 11%, elevando o índice de terceirização a 36% ao final desse ano. O faturamento do setor também continua crescente: foram 30% no ano passado – de R\$ 1,96 bilhão para R\$ 2,51 bilhões -, com previsões de um novo salto de 20% este ano, para R\$ 3,01 bilhões.

Fortemente concentrado nas grandes cidades, como São Paulo e Rio de Janeiro, o mercado de *call center*, com a penetração crescente da Internet, levou o setor a incorporar esse meio e a adotar o termo *contact center*. Existem, hoje, no Brasil cerca de 60 empresas de *call/contact center*, mas para Kristin Crispin, analista de pesquisa da Frost&Sullivan para América Latina, “são poucas as que se destacam neste segmento. São elas: Contax, Atento, Teleperformance, CBCC, CSU e ACS. Essas companhias contribuem para a posição de destaque que o mercado brasileiro de *contact center* apresenta na América Latina, uma vez que é responsável por 52% da receita total do segmento na região”¹.

Um problema encontrado por grande parte das organizações é como orientar os recursos humanos de uma forma geral e seus líderes, em especial, para que possam entender e entregar valor para os clientes, segundo os critérios destes.

PROBLEMA

¹ Dados da Associação Brasileira de *Telemarketing* (ABT), E-consulting, Frost & Sullivan, em IDG Now! (<http://idgnow.uol.com.br>, acesso em 15/7/2004), Valor Econômico (<http://www.valoronline.com.br>, acesso em 5/07/2004) e no site especializado www.callcenter.inf.br (acesso em 10/06/2004).

Assim, essa pesquisa tenciona avaliar: as práticas de liderança dos executivos das organizações prestadoras de serviços de *call center* estão contribuindo para o entendimento das expectativas dos clientes, primeiro passo para seu atendimento?

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

Hipóteses

As hipóteses em estudo foram: (a) Hipótese 1: as práticas de liderança dos executivos das organizações prestadoras de serviços de *call center* podem ser relacionadas com as percepções que eles têm das expectativas dos clientes quanto à qualidade dos serviços de treinamento em vendas prestados; e (b) Hipótese 2: as práticas de liderança desses executivos podem ser relacionadas com o tempo investido nos treinamentos.

METODOLOGIA

O método de abordagem utilizado para a realização da pesquisa foi o Hipotético-Dedutivo de Popper.

O universo dessa pesquisa são todas as organizações prestadoras de serviços de *call center* do Brasil (cerca de 60). A população está limitada às 10 maiores organizações prestadoras de serviços de *call center*² de grande porte, que prestam serviços de vendas às grandes empresas de telecomunicações, e que representam cerca de 15% do total das organizações prestadoras de serviços de *call center* existentes no Brasil e cerca de 65% do total de sua capacidade de atendimento (Posições de Atendimento, PAs).

A amostra foi de 7 dessas 10 organizações, sendo todas as presentes no Rio de Janeiro e em São Paulo, tendo participado da pesquisa 8 executivos de 7 organizações fornecedoras.

A escolha do setor dos clientes, entre as organizações de telecomunicações de grande porte, se deveu à enorme competitividade do setor e ao seu, conseqüentemente esperado, alto grau de exigência quanto à qualidade desses serviços. As empresas estudadas são aquelas que terceirizam com prestadores de serviços de *call center*, também de grande porte, atividades relacionadas a vendas e que atuam na região de abrangência deste estudo.

Em função disso, entre as principais empresas de telecomunicações de grande porte que atuam na região de abrangência deste estudo, participaram 5 de 6 dessas organizações, representadas por 6 de seus executivos.

Os entrevistados são, em sua grande maioria, diretores e gerentes das organizações prestadoras de serviços de *call center*, das áreas de operações, qualidade e atendimento a clientes, escolhidos com base na premissa de que seu estreito relacionamento com a prestação dos serviços os credencia como as melhores fontes de informação para o estudo do problema

² segundo o ranking publicado no site especializado www.callcenter.inf.br

em questão. Nas organizações clientes são, em sua grande maioria, diretores e gerentes, principalmente das áreas de vendas e marketing, escolhidos pela mesma razão.

O presente trabalho limitou-se às cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo, no que se relaciona às organizações prestadoras dos serviços de *call center* e seus clientes. Essa limitação faz com que os resultados obtidos estejam sujeitos a padrões, como comportamentos e exigências desses mercados, que no entanto são os de maior peso na economia brasileira (PIB) e na cultura do setor, visto que são formadores de opinião e *benchmarks*.

Os instrumentos de pesquisa utilizados, SERVQUAL e LPI, são instrumentos de escala múltiplos, com alto nível de confiabilidade e validade, tendo inclusive sido aplicados anteriormente em pesquisas de mesmo referencial teórico. O SERVQUAL analisa cinco dimensões, divididas em 22 declarações, da qualidade de serviços encontradas na pesquisa realizada por seus autores, que ajudam as empresas a melhor compreender as expectativas e percepções que os clientes têm com respeito ao serviço.

O LPI foi desenvolvido com base em uma triangulação de métodos de pesquisa e estudos qualitativos e quantitativos, aplicado a pessoas que exerciam ou não cargos gerenciais em uma variedade de organizações, áreas de atuação e ambientes demográficos, e analisa cinco princípios considerados a base da liderança por seus autores. Com 30 declarações, o instrumento tem dois tipos de formulários: um para a própria pessoa e outro para o observador. Neste trabalho, no entanto, foi utilizado apenas o questionário pessoal.

Os questionários aplicados nessa pesquisa são semelhantes aos utilizados pelos pesquisadores. Foi perguntado aos executivos dos *call centers*, ainda, quantas horas eram investidas em treinamento dos agentes de vendas. Os dados obtidos através dos questionários, aplicados *in loco* ou via correio eletrônico, foram digitados, tabulados e utilizados para testar as hipóteses formuladas, com auxílio do Microsoft Excel®.

Para testar a hipótese 1, foi feita uma análise de correlação entre as práticas de liderança dos executivos das organizações de *call center* e as percepções que eles têm das expectativas dos clientes, com o uso da função CORREL existente no pacote estatístico do MS Excel®. O mesmo procedimento foi utilizado na análise de correlação entre as práticas de liderança e o tempo investido nos treinamentos, referente à hipótese 2.

O índice de correlação varia de -1 a 1, sendo que somente chega a 1 quando a variável dependente é perfeitamente prevista pelas variáveis independentes. A significância de r_{CORREL} foi avaliada consultando-se a Tabela de Significância de Correlação (Levin, 2003), com grau de liberdade ($n - 1$, sendo n a quantidade de respostas).

RESULTADOS

Os dados relativos às percepções dos executivos quanto às expectativas de qualidade dos serviços dos clientes e as expectativas destes, Hiato 1 do modelo conceitual de Parasuraman et al. (1985), são exibidos na tabela abaixo:

Dimensão	Percepções dos Prestadores	Expectativas dos Clientes	Hiato 1
Tangibilidade	5,09	5,75	-0,66

Confiabilidade	6,55	6,60	-0,05
Responsividade	6,06	6,46	-0,40
Segurança	6,38	6,58	-0,21
Empatia	6,23	6,57	-0,34

Tabela 1 Agrupamento das médias das expectativas dos clientes e das percepções que as empresas de *call center* têm dessas expectativas nas 5 dimensões

Fonte: o autor

As médias relativas aos princípios básicos de liderança dos executivos das organizações de *call center*, obtidas pela computação das respostas aos itens do questionário LPI, são apresentadas na tabela, abaixo:

Princípio	Média
Desafiar o Estabelecido	25,00
Inspirar uma Visão Compartilhada	22,38
Permitir que os Outros Ajam	26,25
Apontar o Caminho	23,63
Encorajar o Coração	24,63

Tabela 2 Agrupamento das médias das práticas de liderança obtidas nos 5 princípios

Fonte: o autor

As dimensões que receberam melhor pontuação foram “Permitir que os outros ajam” e “Desafiar o estabelecido”, enquanto que as que receberam pior pontuação foram “Inspirar uma visão compartilhada” e “Apontar o caminho”.

Hipótese 1: o índice de correlação encontrado foi $r_{CORREL} = 0,820$, indicando a existência de correlação entre as práticas de liderança dos executivos das organizações de *call center* e as percepções que eles têm das expectativas dos clientes quanto à qualidade dos serviços de treinamento em vendas prestados. Consultando-se a Tabela de Significância de Correlação (Siegel, 1975), com grau de liberdade 5 (6 pares possíveis, pois foram 6 os clientes respondentes), essa correlação é significativa ao nível de 0,05 ($r_{CORREL} > 0,755$).

Hipótese 2: O índice de correlação encontrado foi $r_{CORREL} = 0,740$, indicando a existência de correlação entre as práticas de liderança dos executivos das organizações de *call center* e a atenção dispensada aos serviços de treinamento em termos de tempo investido. Consultando-se a Tabela de Significância de Correlação (Levin, 2003), com grau de liberdade 6 (7 respondentes para essa pergunta), essa correlação é significativa ao nível de 0,05 ($r_{CORREL} > 0,707$).

CONCLUSÕES

Houve indícios de existência de correlação (índice = 0,820), ao nível de 5%, entre as práticas de liderança dos executivos das organizações prestadoras de serviços de *call center* e as percepções que eles têm das expectativas dos clientes, de forma que é possível concluir que os executivos com melhores práticas de liderança tendem a ter uma melhor visão das necessidades de seus clientes.

Também houve indícios, ao nível de 5%, de existência de correlação (índice = 0,740) entre as práticas de liderança dos executivos das organizações de *call center* e o tempo

investido nos serviços de treinamento, permitindo que se conclua que os executivos com melhores práticas de liderança tendem a investir mais em treinamento.

Assim, é possível concluir que as práticas de liderança dos executivos das organizações prestadoras de serviços de *call center* estão contribuindo para o entendimento das expectativas dos clientes, primeiro passo para seu atendimento. Além disso, há indícios de que líderes com melhores práticas dão mais atenção (em termos de tempo) aos treinamentos. Embora o resultado encontrado possa ser considerado, de certa forma, intuitivo, há que se fazer a ressalva, em relação ao tempo investido, de que diferentes organizações podem estar computando-o de diferentes formas, por exemplo, alocando ou não o tempo do instrutor, incluindo ou não treinamentos sucintos de produtos, em forma de palestras etc.

Foi digna de nota a pontuação elevada do princípio de liderança “Permitir que os Outros Ajam”, que poderia estar mais ligada a uma questão de sobrevivência nesses tempos de cortes constantes de pessoal, do que a uma real preocupação com princípios de liderança. “Inspirar uma visão compartilhada” e “Apontar o caminho” foram princípios com baixas médias o que indica uma visão extremamente focada no presente. Indícios, em praticamente todos os princípios da liderança, da dificuldade dos executivos em realizar planejamentos, em especial, com a participação e o envolvimento da equipe, parecem apoiar essa percepção.

Sugere-se a extensão dessa pesquisa a um número maior de organizações que represente o setor como um todo, dentro de uma margem de erro estatístico menor, de forma a ter um quadro mais fiel da situação de treinamento nesse segmento. Outras pesquisas poderiam investigar outros setores importantes para essas organizações, como o financeiro, incluindo seguros, de forma conjunta ou em separado, governo, saúde.

Poderia também ser estudado o ponto de vista do pessoal de linha de frente que presta o serviço, os operadores ou agentes, como são chamados, e seu grau de satisfação com respeito às práticas de liderança que estão sendo adotadas e de contribuição para a prestação de um serviço de excelente qualidade. Também as formas de treinamento utilizadas para formação e desenvolvimento de líderes.

Dentro do grupo de pesquisa Fatores Humanos e Tecnológicos da Competitividade, poderia ser estudada ainda a remuneração estratégica de operações de vendas nesse tipo de organização. As formas como as mesmas avaliam as necessidades e os resultados de treinamento também trariam grande contribuição para o setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVARADO, Williams O. *Qualidade em Serviços Liderança Gerencial nas Empresas de Informática*, Dissertação (Mestrado em Gestão). 2001. Departamento de Engenharia de Produção- UFF, Niterói.
- BECKER, B. E., HUSELID, M. A., ULRICH, Dave. *Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard: Interligando Pessoas Estratégia e Performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CARVALHO, Maria S. M. V. Gestão Organizacional Estratégica: A Questão dos Recursos Humanos e do Desenvolvimento Gerencial. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, v.29, n.1, p.70-77, jan/mar 1995.

CRISÓSTOMO, Antonio Pires. *Qualidade em Serviços e Liderança: Avaliação dos Serviços de Informática em uma Grande Empresa*. Dissertação de Mestrado – Centro Tecnológico, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2001.

FOUNDATION FOR THE MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD, *Criteria for Performance Excellence*. Milwaukee: American Society for Quality, 2004.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, *Critérios de Excelência – O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho*. São Paulo:FPNQ, 2003.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *A Estratégia em ação - Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. *O Desafio da Liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAWLER, Edward E. *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

LEVIN, J.; FOX, A. *Estatística para Ciências Humanas*. São Paulo: Makron Books, 2003.

McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, v. 49, pp 41-50, Fall, 1985.

_____; _____. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, v. 69, n. 1, pp. 12-40, Spring, 1988.

_____; _____. *Delivering service quality : balancing customers perceptions and expectations*. New York: Free Press, 1990.

_____; _____. Reassessment of expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, v. 58, pp. 111-124, Janeiro, 1994a.

_____; _____. Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, v. 70, n. 3, pp. 201-230, 1994.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *Marketing um a um*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. CRM Series - *Call Center 1to1*, São Paulo: Makron Books, 2001.

POPPER, Karl S. *A lógica da Pesquisa Científica*. 2ed. São Paulo : Cultrix, 1975.

PRASTACOS, G., SÖDERQUIST, K., SPANOS, Y., WASSENHOVE, L. An Integrated Framework For Managing Change in The New Competitive Landscape. *European Management Journal*, Vol. 20, No. 1, pp. 55-71, 2002.

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

_____. Fatores Humanos e Tecnológicos da Competitividade, Niterói, 1997. Projeto de Pesquisa - Departamento de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal Fluminense.

QUINTELLA H.; ALVARADO W. Qualidade em Serviços e Liderança Gerencial nas Empresas de Informática, Rio de Janeiro, *Revista Suma Economica*, Quinzena 1, jan 2001

QUINTELLA, H. M; FREITAS, J. C. Liderança e investimento em pessoas. Tendências do Trabalho. Rio de Janeiro, n. 311, pp. 13-16, Jul, 2000.

SIEGEL, Sidney. *Estatística Não-Paramétrica (Para as Ciências do Comportamento)*. São Paulo: McGraw-Hill, 1975.

ULRICH, Dave. *Recursos Humanos Estratégicos*. São Paulo: Bazán Tecnologia e Linguística, Futura, 2000.

ULRICH, Dave. *Campeões de Recursos Humanos*. São Paulo: Futura, 2002.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press, 1990.

