

Supervisor de call center como ferramenta estratégica



Os supervisores e demais líderes de call center devem ser verdadeiras “ferramentas estratégicas”, visto que seu papel vai muito além daquele apresentado na descrição do cargo



Cada supervisor e líder de operação precisa compreender a importância de seu papel para o sucesso das estratégias globais do call center ou do contact center onde atua, pois, mesmo atuando entre o nível tático e operacional, ele contribui para o alcance dos objetivos da organização.

Ao entender o call center como um sistema que envolve o conjunto de recursos, processos e estruturas que permitem o fornecimento de serviços via telefone e por outros canais de comunicação (e-mail, chat, sms, fax, entre outros), e proceder a uma simples análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), logo percebemos que a grande dificuldade enfrentada por essas organizações está em dois dos subsistemas mais importantes da gestão de pessoas: manter e desenvolver pessoas.

Da mesma maneira, ao analisarmos os motivos pelos quais a maioria dos operadores vai embora, ainda que a lista desses motivos possa ser bem vasta, um dos fatores que mais nos chama a atenção e que tem contribuído para esse grande fluxo está ligado à gestão de pessoas. Não é de se estranhar os altos índices de turnover nos call centers e contact centers brasileiros, levando em consideração que se trata de um ambiente onde as pressões por metas e por menores custos, diante de indicadores de qualidade e produtividade, são constantes. Acrescente-se a isso o fato de que boa parte da mão de obra é constituída por pessoas de 18 a 24 anos, muitas em sua primeira experiência profissional, sendo o call center considerado a principal porta de entrada de jovens para o mercado de trabalho. A rotatividade, logo, será o resultado mais comum.

Diante dessas condições e do confinamento diário do operador em sua Posição de Atendimento – PA, há de se observar que o papel do líder é crucial para, pelo menos, minimizar essa situação, visto que muitos operadores que pedem demissão, ao serem entrevistados, afirmam que estão saindo por causa de seu supervisor ou líder.

Em nossos treinamentos e cursos para supervisores de call center iniciamos as apresentações com duas perguntas:

1. Você foi operador por quanto tempo? E para assumir o cargo, participou de algum programa de desenvolvimento de supervisores? (Se a resposta for sim, coloque-se no lugar de operador e responda a próxima pergunta);
2. Qual o principal fator que tem levado a maiorias dos operadores a pedir demissão?

A resposta a essas perguntas é quase sempre a mesma: a maioria assume o cargo sem participar de programas de desenvolvimento de supervisores ou líderes e consideram a gestão de pessoas (*ceteris paribus*: deixando de lado outros fatores menos importantes para análise) como sendo o principal motivo pelo qual muitos operadores pedem demissão.

O Brasil é um país carente de bons líderes capacitados, mas, como no mundo dos negócios, a maioria dos call centers e contact centers demandam novos supervisores e líderes numa velocidade cada vez maior, sem tempo ou mesmo não investindo na preparação de novos gestores de pessoas. O call center brasileiro, a exemplo do exército norte-americano, proporciona aos operadores oportunidades de ascensão a postos de liderança (sobretudo supervisão) de maneira muito rápida, devido à velocidade da expansão dos negócios, à carência de líderes com conhecimento da operação e à rotatividade de líderes. Muitas vezes entregamos os fuzis e enviamos o novato para o Iraque, geralmente com pouco tempo de preparo, por causa das necessidades do negócio, e colocamos esses novos sargentos no comando de verdadeiros pelotões de operadores.

Urge preparar nossos supervisores e líderes, sobretudo para a gestão de pessoas e para a liderança de equipes, pois podemos acabar perdendo excelentes operadores e equipes inteiras, ou, na “melhor” das hipóteses, não alcançar os resultados esperados, tão fundamentais para o sucesso da operação. Surge aí a necessidade de desenvolver supervisores e líderes com visão estratégica, entendendo o call center como um sistema integrado, em que o capital humano é decisivo para o sucesso, visto que estamos falando de Marketing Direto.







Nesse sentido, o supervisor ou líder deve possuir uma visão estratégica e contribuir para minimizar as ameaças do negócio (principalmente aquelas ligadas à demanda de operadores), fortalecendo os pontos fracos (manutenção e desenvolvimento de operadores) através de uma liderança focada na gestão de pessoas. O supervisor ou líder de call center e contact center precisa compreender que mesmo atuando entre o nível tático e operacional, ele contribui, e muito, para o alcance dos objetivos da organização “com seus operadores”.

Diante do exposto acima, apresentamos algumas dicas para que os supervisores e demais líderes de call center possam agir como “FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS”:

- Enxergue a organização como um todo: estude e reveja sempre suas principais diretrizes estratégicas (missão, visão, valores, políticas, objetivos e estratégias), organogramas, sites, serviços e/ou produtos, principais clientes, entre outros;
- Mantenha bom relacionamento com todas as áreas, principalmente com as áreas fundamentais para o sucesso de sua operação: Marketing, Recursos Humanos e TI, entre outras;
- Desenvolva operadores: para alcançar objetivos e metas da operação, você precisa de operadores competentes, com conhecimento, habilidades e comportamentos adequados às atividades da operação;
- Seja gestor de pessoas: a gestão de pessoas não é tarefa de um departamento, a exemplo do RH, mas sim responsabilidade diária de cada líder, pois cabe a ele a manutenção, o desenvolvimento, a aplicação e a agregação dos operadores. O RH, assim, passa a ter a função de Staff;
- Seja líder: pessoas respondem a pessoas e seu sucesso depende do nível de influência que você tem sobre sua equipe; nunca critique outras lideranças de sua empresa e nem a organização, pois você pode perder a credibilidade perante sua equipe;
- Enxergue a operação com olhar estratégico: a operação, com suas metas, indicadores e objetivos, deve ser encarada dentro do prisma das diretrizes estratégicas da organização, não como uma atividade rotineira e isolada dos objetivos globais da empresa. Cabe ao líder despertar nos operadores o sentimento de que eles fazem parte de uma causa, de uma missão.

Márcio A. Silva é escritor, consultor de Treinamento & Desenvolvimento e Planejamento Estratégico. Autor do livro "Clientes por Todos os Lados" pela Editora Diário (SP)

Compartilhar:

-  Del.icio.us
-  Facebook
-  Google Bookmarks
-  Live
-  Yahoo Bookmarks
-  Technorati
-  Twitter

Acesse para adicionar comentários