

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**UM MODELO PARA PROJETO DE TRABALHO BASEADO NA GESTÃO
DO CONHECIMENTO VOLTADO A OPERAÇÕES DE SERVIÇO**

SAMUEL RIBEIRO TAVARES

ORIENTADOR: PROF. DR. MILTON VIEIRA JÚNIOR

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2007

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**UM MODELO PARA PROJETO DE TRABALHO BASEADO NA GESTÃO
DO CONHECIMENTO VOLTADO A OPERAÇÕES DE SERVIÇO**

SAMUEL RIBEIRO TAVARES

ORIENTADOR: PROF. DR. MILTON VIEIRA JÚNIOR

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção.

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2007

RESUMO

Este trabalho oferece uma alternativa para enfrentarem-se os problemas específicos identificados nas operações de serviço, por meio da proposição de um modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento, aplicado nas centrais de atendimento telefônico a dúvidas, reclamações e sugestões de clientes de duas organizações, uma de cartões de crédito e outra de telefonia celular. Tanto na amostra, como no universo da pesquisa (onde foram combinados os desempenhos das amostras e dos grupos controle positivos – nos quais não houve qualquer alteração), percebeu-se a melhoria de sua capacidade produtiva. Quando analisado o projeto de trabalho, verificou-se modificação positiva no nível de percepção dos respondentes quanto à sua existência e clareza antes e depois da aplicação do modelo proposto neste estudo nas empresas. Particularmente importante foi a percepção dos respondentes quanto ao aumento de seu nível de *empowerment* depois da aplicação do modelo proposto em suas empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento, Projeto de Trabalho, Operações de Serviço

ABSTRACT

This study offers an alternative to face the specific problems identified in service operations, through the proposition of a work structuring model based on knowledge management, implemented in the customer care of two different call centers from two different organizations – a credit card and a cellular telephone carrier company. In the samples and in the universe (where the performance of the samples and the positive control groups were combined – the latter showing no signs of improvement) of the research, there was an increase in the productive capacity. When analyzed the work structuring, there was a positive modification in the subjects' perception regarding its existence and clearness in their companies before and after the implementation of the proposed work structuring model. It was particularly interesting the subjects' perception of an increase in their level of empowerment after the proposed work structuring model was implemented in their companies.

KEYWORDS: *Knowledge Management, Work Structuring, Service Operations.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Roteiro de trabalho	023
Figura 2 – Modelo para gestão da mudança	095
Figura 3 – Elementos fundamentais do modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento proposto neste estudo	098
Figura 4 – Estrutura básica	103
Figura 5 – Estrutura básica ampliada em função de variáveis	104
Figura 6 – Estrutura básica ampliada em função de variáveis, princípios e atividades	106
Figura 7 – Classificação dos princípios direcionadores	113
Figura 8 – Classificação das atividades fundamentais	118
Figura 9 – Modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento	119
Figura 10 – Roteiro para aplicação do modelo proposto	122
Figura 11 – Indicadores interligados de desempenho	126
Figura 12 – Indicadores interligados de desempenho em serviços	127
Figura 13 – Roteiro para identificação dos indicadores apropriados	129
Figura 14 – Matriz de decisão para criação de portfólio balanceado de indicadores	132
Figura 15 – Análise de indicadores utilizando matriz de decisão	133
Figura 16 – Primeiro resultado da análise de indicadores usando matriz de decisão	134
Figura 17 – Segundo resultado da análise de indicadores usando matriz de decisão	135
Figura 18 – Roteiro para verificação do desempenho da organização na situação inicial	136
Figura 19 – Roteiro para identificação dos princípios direcionadores	138
Figura 20 – Roteiro para identificação das atividades fundamentais	141
Figura 21 – Roteiro para identificação do nível de <i>empowerment</i>	143
Figura 22 – Roteiro para identificação das abordagens de gestão do conhecimento	146
Figura 23 – Projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento	149
Figura 24 – Roteiro para proposição de ações de mudança na organização	151
Figura 25 – Roteiro para disseminação/adesão à mudança na organização	153
Figura 26 – Quadro sinóptico para aplicação do modelo proposto	156
Figura 27 – Local e época da pesquisa	160
Figura 28 – Portfólio de indicadores de desempenho	170

Figura 29 – Indicadores de desempenho financeiro	171
Figura 30 – Indicadores de desempenho operacional	173
Figura 31 – Indicadores de desempenho de desenvolvimento	175
Figura 32 – Indicadores de desempenho externo	177
Figura 33 – Segundo uso da matriz decisão na criação de um portfólio balanceado	179
Figura 34 – Indicadores de desempenho operacional revistos	181
Figura 35 – Indicadores de desempenho operacional novamente revistos	182
Figura 36 – Portfólio de indicadores de desempenho revisto	183
Figura 37 – Segundo uso da matriz decisão na criação de um portfólio balanceado	184
Figura 38 – Roteiro para verificação do desempenho das empresas participantes	185
Figura 39 – Desempenho equipe CC1 empresa cartões de crédito na situação inicial	188
Figura 40 – Capacidade produtiva da equipe CC1 na empresa de cartões de crédito na situação inicial	189
Figura 41 – Desempenho equipe CC2 empresa cartões de crédito na situação inicial	190
Figura 42 – Capacidade produtiva da equipe CC2 na empresa de cartões de crédito na situação inicial	191
Figura 43 – Capacidade produtiva da amostra da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação inicial	192
Figura 44 – Desempenho do grupo controle positivo na empresa de cartões de crédito na situação inicial	193
Figura 45 – Capacidade produtiva do grupo controle positivo da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação inicial	194
Figura 46 – Desempenho do universo da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação inicial	195
Figura 47 – Capacidade produtiva do universo da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação inicial	197
Figura 48 – Desempenho equipe TC1 empresa de telefonia celular na situação inicial	198
Figura 49 – Capacidade produtiva equipe TC1 empresa telefonia celular situação inicial	199
Figura 50 – Desempenho da equipe TC2 empresa telefonia celular situação inicial	200
Figura 51 – Capacidade produtiva equipe TC2 empresa telefonia celular situação inicial	202

Figura 52 – Capacidade produtiva da amostra da pesquisa na empresa de telefonia celular na situação inicial	203
Figura 53 – Desempenho grupo do controle positivo na empresa de telefonia celular na situação inicial	204
Figura 54 – Capacidade produtiva do grupo controle positivo da pesquisa na empresa de telefonia celular na situação inicial	205
Figura 55– Desempenho universo da pesquisa empresa telefonia celular situação inicial	206
Figura 56 – Capacidade produtiva do universo da pesquisa na empresa de telefonia celular na situação inicial	208
Figura 57 – Princípios direcionadores do projeto de trabalho da empresa de cartões de crédito na situação inicial	209
Figura 58 – Princípios direcionadores do projeto de trabalho da empresa de telefonia celular na situação atual	213
Figura 59 – Atividades fundamentais do projeto de trabalho da empresa de cartões de crédito na situação inicial	218
Figura 60 – Atividades fundamentais do projeto de trabalho da empresa de telefonia celular na situação inicial	222
Figura 61 – Dimensões fundamentais do <i>empowerment</i> no projeto de trabalho da empresa de cartões de crédito na situação inicial	226
Figura 62 – Dimensões fundamentais do <i>empowerment</i> no projeto de trabalho da empresa de telefonia celular na situação inicial	229
Figura 63 – Abordagens à gestão do conhecimento na empresa de cartões de crédito na situação inicial	232
Figura 64– Abordagens à gestão do conhecimento na empresa de telefonia celular na situação inicial	236
Figura 65 – Adaptação do modelo proposto à realidade da empresa de cartões de crédito ...	241
Figura 66 – Ações de mudança propostas na empresa de cartões de crédito	243
Figura 67 – Projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento na empresa de cartões de crédito	249
Figura 68 – Adaptação do modelo proposto à realidade da empresa de telefonia celular	262

Figura 69 – Ações de mudança propostas na empresa de telefonia celular	263
Figura 70 – Projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento na empresa telefonia celular	269
Figura 71 – Disseminação/adesão à mudança na empresa de cartões de crédito	282
Figura 72 – Disseminação/adesão à mudança na empresa de telefonia celular	294
Figura 73 – Desempenho equipe CC1 empresa cartões de crédito situação posterior	308
Figura 74 – Análise do desempenho da equipe CC1 na empresa de cartões de crédito na situação posterior	309
Figura 75 – Desempenho equipe CC2 empresa cartões de crédito situação posterior	310
Figura 76 – Análise do desempenho da equipe CC2 na empresa de cartões de crédito na situação posterior	311
Figura 77 – Capacidade produtiva da amostra da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação posterior	312
Figura 78 – Desempenho do grupo controle positivo na empresa de cartões de crédito na situação posterior	313
Figura 79 – Capacidade produtiva do grupo controle positivo da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação posterior	315
Figura 80 – Desempenho do universo da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação posterior	316
Figura 81 – Análise do desempenho do universo da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação posterior	318
Figura 82 – Desempenho equipe TC1 empresa telefonia celular na situação posterior	319
Figura 83 – Análise do desempenho da equipe TC1 na empresa de telefonia celular na situação posterior	321
Figura 84– Desempenho equipe TC2 empresa telefonia celular na situação posterior	322
Figura 85 – Análise do desempenho da equipe TC2 na empresa de telefonia celular na situação posterior	323
Figura 86 – Capacidade produtiva da amostra da pesquisa na empresa de telefonia celular na situação posterior	324

Figura 87 – Desempenho grupo controle positivo na empresa de telefonia celular na situação posterior	325
Figura 88 – Capacidade produtiva do grupo controle positivo da pesquisa na empresa de telefonia celular na situação posterior	326
Figura 89– Desempenho do universo da pesquisa na empresa de telefonia celular na situação posterior	327
Figura 90 – Análise do desempenho do universo da pesquisa na empresa de telefonia celular na situação posterior	329
Figura 91 – Princípios direcionadores do projeto de trabalho da empresa de cartões de crédito na situação posterior	331
Figura 92 – Princípios direcionadores do projeto de trabalho da empresa de telefonia celular na situação posterior	335
Figura 93 – Atividades fundamentais do projeto de trabalho da empresa de cartões de crédito na situação posterior	339
Figura 94 – Atividades fundamentais do projeto de trabalho da empresa de telefonia celular na situação posterior	343
Figura 95 – Dimensões fundamentais do <i>empowerment</i> no projeto de trabalho da empresa de cartões de crédito na situação posterior	348
Figura 96 – Dimensões fundamentais do <i>empowerment</i> no projeto de trabalho da empresa de telefonia celular na situação posterior	351
Figura 97 – Abordagens à gestão do conhecimento na empresa de cartões de crédito na situação posterior	354
Figura 98– Abordagens à gestão do conhecimento na empresa de telefonia celular na situação posterior	358
Figura 99 – Melhoria da capacidade produtiva da empresa de cartões de crédito	362
Figura 100 – Melhoria da capacidade produtiva da empresa de telefonia celular	363
Figura 101 – Projeto de trabalho na empresa de cartões de crédito	365
Figura 102 – Projeto de trabalho na empresa de telefonia celular	366
Figura 103 – Quadro sinóptico da aplicação do modelo proposto	369

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1. DESCOBRIMENTO DO PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.1.1. Impactos da Era da Informação sobre as Práticas Empresariais.....	20
1.1.2. <i>Contact Centers</i> na Construção de Relacionamento com Clientes	27
1.2. COLOCAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	31
1.2.1. Objetivos da Pesquisa	33
1.2.2. Pergunta e Hipótese de Pesquisa	34
1.2.3. Definição Operacional das Variáveis de Pesquisa	34
1.2.4. Oportunidade de Pesquisa	35
1.2.5. Caracterização da Pesquisa	36
1.2.6. Importância, Originalidade e Viabilidade da Pesquisa	37
1.3. ESTRUTURA DA PESQUISA	38
2. METODOLOGIA	41
2.1. MÉTODOS DE PESQUISA.....	41
2.1.1. Apresentação do Método de Abordagem	42
2.1.1.1. Descrição do Método Hipotético-Dedutivo	43
2.1.1.2. Vantagens do Método Hipotético-Dedutivo	43
2.1.1.3. Limitações do Método Hipotético-Dedutivo	44
2.1.1.4. Utilização do Método Hipotético-Dedutivo nesta Pesquisa.....	44
2.1.2. Apresentação do Método de Procedimento	44
2.1.2.1. Descrição do Método Estruturalista.....	45
2.1.2.2. Vantagens do Método Estruturalista	45
2.1.2.3. Limitações do Método Estruturalista	46
2.1.2.4. Utilização do Método Estruturalista neste Trabalho.....	46
2.1.3. Apresentação do Método de Investigação	46
2.1.3.1. Descrição do Método Pesquisa-Ação	47
2.1.3.2. Vantagens do Método Pesquisa-Ação	49
2.1.3.3. Limitações do Método Pesquisa-Ação	49
2.1.3.4. Utilização do Método Pesquisa-Ação neste Trabalho.....	50
2.2. TÉCNICAS DE PESQUISA	50
2.2.1. Apresentação das Técnicas para Coleta de Dados	51
2.2.1.1. Utilização das Técnicas de Coleta de Dados neste Trabalho.....	53
2.2.2. Apresentação das Técnicas para Tratamento de Dados	53
2.2.2.1. Utilização das Técnicas de Análise de Dados neste Trabalho	54
3. EMBASAMENTO TEÓRICO	55
3.1. PRESTAÇÃO DE SERVIÇO.....	55
3.1.1. Visão Geral da Prestação de Serviço.....	56
3.1.2. Características Inerentes à Prestação de Serviço.....	57
3.1.3. Papel do Conhecimento na Prestação de Serviço	59

3.2. OPERAÇÕES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	60
3.2.1. Visão Geral das Operações de Prestação de Serviço	61
3.2.2. Características Inerentes às Operações de Prestação de Serviço	62
3.2.3. Papel do Conhecimento nas Operações de Prestação de Serviço.....	64
3.3. OPERAÇÕES DE CONTACT CENTERS	66
3.3.1. Visão Geral dos <i>Contact Centers</i>	67
3.3.2. Características dos <i>Contact Centers</i>	70
3.3.3. Papel do Conhecimento nos <i>Contact Centers</i>	72
3.4. EMPOWERMENT DA FORÇA-DE-TRABALHO EM SERVIÇOS	73
3.4.1. Visão Geral do <i>Empowerment</i>	75
3.4.1.1. <i>Empowerment</i> dos Funcionários	75
3.4.1.2. <i>Empowerment</i> dos Clientes.....	77
3.4.2. Papel do Conhecimento na Promoção do <i>Empowerment</i>	78
3.5. PROJETO DE TRABALHO	79
3.5.1. Visão Geral do Projeto de Trabalho	79
3.5.1.1. Pessoas e Projeto de Trabalho de Operações de Serviço	80
3.5.1.2. Processos e Projeto de Trabalho de Operações de Serviço	81
3.5.1.3. Tecnologia e Projeto de Trabalho de Operações de Serviço	83
3.5.1.4. Competências Centrais e Projeto de Trabalho de Operações de Serviço.....	84
3.5.2. Evolução do Projeto de Trabalho	85
3.5.3. Papel do Conhecimento no Projeto do Trabalho.....	88
3.6. GESTÃO DO CONHECIMENTO	89
3.6.1. Papel do Conhecimento no Atual Ambiente Competitivo	90
3.6.2. Importância da Gestão do Conhecimento	91
3.6.3. Exemplos de Sucesso por meio da Gestão do Conhecimento	92
3.6.4. Dificuldades na Gestão do Conhecimento	94
3.6.5. Abordagens Adotadas na Gestão do Conhecimento	96
3.6.6. Atividades Fundamentais nas Ações de Gestão do Conhecimento.....	98
3.6.7. Dimensões da Gestão do Conhecimento no Projeto de Trabalho.	100
3.7. EMPOWERMENT, PROJETO DE TRABALHO, GESTÃO DO CONHECIMENTO	100
3.8. GESTÃO DA MUDANÇA	102
3.8.1. Mudança Organizacional	103
3.8.2. Gestão da Mudança Organizacional	105
3.8.3. Um Modelo para a Gestão da Mudança Organizacional.....	108
3.8.3.1. Investigação.....	108
3.8.3.2. Concepção.....	109
3.8.3.3. Disseminação	110
3.8.3.4. Sustentação.....	110
3.8.3.5. Processo de <i>Empowerment</i> , Projeto de Trabalho e Conhecimento	110
3.9. LIÇÕES APRENDIDAS	112

4. PROPOSIÇÃO DE UM MODELO.....	115
4.1. FORMALIZAÇÃO DO MODELO	115
4.1.1. Elementos Constituintes do Sistema	115
4.1.1.1. Propósito do Projeto de Trabalho.....	116
4.1.1.2. Princípios Direcionadores do Projeto de Trabalho.....	117
4.1.1.3. Atividades Fundamentais do Projeto de Trabalho	117
4.1.1.4. Competências Essenciais do Projeto de Trabalho.....	118
4.1.2. Ordenação dos Elementos Constituintes do Sistema	118
4.1.2.1. Construção da Estrutura Básica.....	123
4.1.2.2. Classificação dos Princípios Direcionadores na Estrutura Básica	124
4.1.2.3. Classificação das Atividades Fundamentais na Estrutura Básica	129
4.1.2.4. Associação de Princípios e Atividades na Estrutura Básica	135
4.1.3. Integração dos Elementos Constituintes do Sistema na Estrutura Ampla	135
4.2. FORMALIZAÇÃO DO ROTEIRO PARA APLICAÇÃO DO MODELO	137
4.2.1. Primeira Etapa – Análise da Razão da Mudança	140
4.2.1.1 Identificação da Capacidade Produtiva na Situação Inicial	141
4.2.1.1.1. Escolha dos Indicadores Apropriados.....	141
4.2.1.1.2. Criação de um Portfólio Balanceado de Indicadores	146
4.2.1.1.3. Verificação do Desempenho na Situação Inicial.....	151
4.2.1.2 Identificação do Projeto de Trabalho na Situação Inicial	153
4.2.1.2.1. Identificação dos Princípios Direcionadores	153
4.2.1.2.2. Identificação das Atividades Fundamentais.....	155
4.2.1.2.3. Identificação do Nível de Empowerment dos Funcionários	158
4.2.1.3. Identificação do Modelo de Gestão Conhecimento na Situação Atual.....	161
4.2.2. Segunda Etapa – Definição do Conteúdo da Mudança	163
4.2.2.1. Adaptação do Modelo Proposto à Realidade da Empresa	164
4.2.2.2 Proposição das Ações de Mudança	165
4.2.2.3. Ordenação das Ações Propostas no Modelo Adaptado	167
4.2.3. Terceira Etapa – Definição da Forma da Mudança	168
4.2.4. Quarta Etapa – Análise dos Resultados da Mudança	169
4.2.4.1. Análise da Capacidade Produtiva na Situação Posterior.....	170
4.2.4.2. Análise do Projeto de Trabalho na Situação Posterior	170
4.2.4.3. Análise do Modelo de Gestão do Conhecimento na Situação Posterior	171
4.2.4.4. Identificação da Necessidade de Ações Complementares	171
4.3. QUADRO SINÓPTICO PARA APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO	171
5. DUAS APLICAÇÕES DO MODELO PROPOSTO.....	175
5.1. CONDIÇÕES DE APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO	175
5.1.1. Local e Época da Pesquisa	175
5.1.2. Abordagem de Pesquisa.....	176
5.1.3. Universo da Pesquisa	176

5.1.4. Amostra da Pesquisa.....	180
5.1.5. Sujeitos da Pesquisa	181
5.1.5.1 Equipes de Atendimento	181
5.1.5.2 Clientes Atendidos.....	181
5.1.5.3 Obtenção do Comprometimento dos Sujeitos da Pesquisa.....	182
5.1.6. Participantes-Chave da Pesquisa.....	183
5.1.7. Patrocinadores da Pesquisa	184
5.2. APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO	184
5.2.1. Identificação da Capacidade Produtiva na Situação Inicial.....	185
5.2.1.1 Escolha dos Indicadores Apropriados	185
5.2.1.1.1 Indicadores de Desempenho Financeiro.....	186
5.2.1.1.2 Indicadores de Desempenho Operacional	188
5.2.1.1.3. Indicadores de Desempenho de Desenvolvimento.....	190
5.2.1.1.4. Indicadores de Desempenho Externo	192
5.2.1.2. Criação de um Portfólio Balanceado de Indicadores	194
5.2.1.3. Verificação do Desempenho na Situação Inicial	201
5.2.1.3.1. Desempenho do Customer Care da Empresa de Cartões de Crédito	203
5.2.1.3.1.1. Desempenho da Amostra da Pesquisa	203
5.2.1.3.1.2. Desempenho da Equipe CC1	203
5.2.1.3.1.3. Desempenho da Equipe CC2	205
5.2.1.3.1.4. Desempenho Médio das Equipes CC1 e CC2.....	207
5.2.1.3.1.5. Desempenho do Grupo Controle Positivo da Pesquisa	208
5.2.1.3.1.6. Desempenho do Universo da Pesquisa	210
5.2.1.3.2. Desempenho do Customer Care da Empresa de Telefonia Celular	213
5.2.1.3.2.1. Desempenho da Amostra da Pesquisa	213
5.2.1.3.2.2. Desempenho da Equipe TC1	213
5.2.1.3.2.3. Desempenho da Equipe TC2	216
5.2.1.3.2.4. Desempenho Médio das Equipes TC1 e TC2	218
5.2.1.3.2.5. Desempenho do Grupo Controle Positivo da Pesquisa	219
5.2.1.3.2.6. Desempenho do Universo da Pesquisa	221
5.2.2. Identificação dos Princípios Direcionadores na Situação Inicial	224
5.2.2.1. Princípios Direcionadores na Empresa de Cartões de Crédito.....	225
5.2.2.2. Princípios Direcionadores na Empresa de Telefonia Celular.....	229
5.2.3. Identificação das Atividades Fundamentais na Situação Inicial	232
5.2.3.1. Atividades Fundamentais na Empresa de Cartões de Crédito	233
5.2.3.2. Atividades Fundamentais na Empresa de Telefonia Celular	237
5.2.4. Identificação do Nível de <i>Empowerment</i> na Situação Inicial.....	241
5.2.4.1. Nível de <i>Empowerment</i> na Empresa de Cartões de Crédito	242
5.2.4.2. Nível de <i>Empowerment</i> na Empresa de Telefonia Celular	244
5.2.5. Identificação do Modelo de Gestão do Conhecimento na Situação Inicial	247

5.2.5.1. Gestão do Conhecimento na Empresa de Cartões de Crédito	248
5.2.5.2. Gestão do Conhecimento na Empresa de Telefonia Celular	252
5.2.6. Definição da Mudança	256
5.2.6.1. Definição da Mudança na Empresa de Cartões de Crédito	256
5.2.6.1.1. Adaptação do Modelo Proposto à Realidade da Empresa	256
5.2.6.1.2. Proposição das Ações de Mudança.....	258
5.2.6.1.3. Ordenação das Ações Propostas no Modelo Adaptado	264
5.2.6.2. Definição da Mudança na Empresa de Telefonia Celular	277
5.2.6.2.1. Adaptação do Modelo Proposto à Realidade da Empresa	277
5.2.6.2.2. Proposição das Ações de Mudança.....	279
5.2.6.2.3. Ordenação das Ações Propostas no Modelo Adaptado	284
5.2.7. Disseminação da Mudança.....	297
5.2.7.1. Disseminação da Mudança na Empresa de Cartões de Crédito	297
5.2.7.1.1. Atendimento Assistido.....	298
5.2.7.1.2. Autonomia de Atendimento.....	299
5.2.7.1.3. Guias de Atendimento.....	300
5.2.7.1.4. Atendimento Universal	300
5.2.7.1.5. Fluxo de Informações.....	301
5.2.7.1.6. Diálogo Operador/Cliente.....	302
5.2.7.1.7. Interação Gerência/Operadores.....	302
5.2.7.1.8. Brainstorming	303
5.2.7.1.9. Regras de Monitoração Claras	304
5.2.7.1.10. Objetivos Operacionais Factíveis.....	304
5.2.7.1.11. Plano de Carreira	305
5.2.7.1.12. Knowledge Exchange	305
5.2.7.1.13. Supervisores Mais Presentes	306
5.2.7.1.14. Interactive Voice Response	307
5.2.7.1.15. Operadores em CCQs	307
5.2.7.1.16. Benchmarking Interno	308
5.2.7.1.17. Reuniões Semanais	308
5.2.7.1.18. Maior Alçada	309
5.2.7.2. Disseminação da Mudança na Empresa de Telefonia Celular	309
5.2.7.2.1. Atendimento Assistido.....	310
5.2.7.2.2. Autonomia de Atendimento.....	312
5.2.7.2.3. Guias de Atendimento.....	313
5.2.7.2.4. Atendimento Universal	313
5.2.7.2.5. Fluxo de Informações.....	314
5.2.7.2.6. Atitude Customer Friendly.....	314
5.2.7.2.7. Interação Operadores/Gerência.....	315
5.2.7.2.8. Brainstorming	316

5.2.7.2.9. Top Ten Mistakes.....	316
5.2.7.2.10. Objetivos Operacionais Factíveis.....	317
5.2.7.2.11. Plano de Carreira.....	317
5.2.7.2.12. Front End Inteligente.....	318
5.2.7.2.13. Supervisores Mais Presentes.....	318
5.2.7.2.14. Auto-Atendimento.....	319
5.2.7.2.15. Operadores em CCDQs.....	320
5.2.7.2.16. Benchmarking Externo.....	320
5.2.7.2.17. Treinamento On Demand.....	321
5.2.7.2.18. Ajustes On Line.....	321
5.2.8. Identificação da Capacidade Produtiva na Situação Posterior.....	322
5.2.8.1. Desempenho do <i>Customer Care</i> na Empresa de Cartões de Crédito.....	323
5.2.8.1.1. Desempenho da Amostra da Pesquisa.....	323
5.2.8.1.1.1. Desempenho da Equipe CC1.....	323
5.2.8.1.1.2. Desempenho da Equipe CC2.....	325
5.2.8.1.1.3 Desempenho Médio das Equipes CC1 e CC2.....	328
5.2.8.1.2. Desempenho do Grupo Controle Positivo da Pesquisa.....	329
5.2.8.1.3. Desempenho do Universo da Pesquisa.....	331
5.2.8.2. Desempenho do <i>Customer Care</i> na Empresa de Telefonia Celular.....	334
5.2.8.2.1 Desempenho da Amostra da Pesquisa.....	334
5.2.8.2.1.1. Desempenho da Equipe TC1.....	335
5.2.8.2.1.2. Desempenho da Equipe TC2.....	337
5.2.8.2.1.3. Desempenho Médio das Equipes TC1 e TC2.....	339
5.2.8.2.2. Desempenho do Grupo Controle Positivo da Pesquisa.....	340
5.2.8.2.3. Desempenho do Universo da Pesquisa.....	342
5.2.9. Identificação dos Princípios Direcionadores na Situação Posterior.....	346
5.2.9.1 Princípios Direcionadores na Empresa de Cartões de Crédito.....	346
5.2.9.2 Princípios Direcionadores na Empresa de Telefonia Celular.....	350
5.2.10. Identificação das Atividades Fundamentais na Situação Posterior.....	354
5.2.10.1 Atividades Fundamentais na Empresa de Cartões de Crédito.....	355
5.2.10.2 Atividades Fundamentais na Empresa de Telefonia Celular.....	359
5.2.11. Identificação do Nível de <i>Empowerment</i> na Situação Posterior.....	362
5.2.11.1 Nível de <i>Empowerment</i> na Empresa de Cartões de Crédito.....	363
5.2.11.2 Nível de <i>Empowerment</i> na Empresa de Telefonia Celular.....	366
5.2.12. Identificação do Modelo de Gestão do Conhecimento na Situação Posterior.....	369
5.2.12.1 Gestão do Conhecimento na Empresa de Cartões de Crédito.....	369
5.2.12.2. Gestão do Conhecimento na Empresa de Telefonia Celular.....	373
5.3. RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....	377
6. CONCLUSÃO.....	384
6.1. VERIFICAÇÃO DO ALCANCE DOS OBJETIVOS DE PESQUISA.....	384

6.2. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	385
6.3. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS LIMITAÇÕES DA PESQUISA	387
6.4. SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS.....	388
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	390

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o tema deste estudo; delimita os objetivos da investigação; esclarece sobre a oportunidade de realização da pesquisa; caracteriza a indagação; examina a relevância da tarefa; e revela a estrutura do trabalho.

1.1. DESCOBRIMENTO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A Era da Informação (TOFFLER, 1997), que colocou os clientes no controle da economia por meio do *e-business* (SEYBOLD, 2000), trouxe consigo grandes implicações para as práticas mercadológicas e operacionais das organizações empresariais (RAMASWAMY; PRAHALAD, 2004).

Sob a perspectiva mercadológica, às três formas tradicionais de oferecer-se valor aos clientes – *commodities* (provenientes diretamente da natureza), produtos (resultantes do processamento da matéria-prima) e serviços (surgidos da oferta de bens tangíveis e intangíveis) – juntou-se a experiência de consumo, i.e. a necessidade das empresas de identificação e oferecimento de uma série de eventos memoráveis a seus clientes, em troca de seu comprometimento pessoal em continuar consumindo os produtos/serviços que lhes são por elas ofertados (PINE II; GILMORE, 1999).

Assim, para garantirem relacionamentos duradouros com seus clientes, concretizados no desenvolvimento e entrega de ofertas efetivas, aos tradicionais 4 P's – *product* (produto), *price* (preço), *promotion* (promoção) e *place* (ponto) – o *marketing* passou a incluir mais três – *people* (pessoas), *processes* (processos) e *physical evidence* (evidência física) (PALMER, 2005): estes novos elementos

indicavam que não só o Marketing, mas toda a empresa, deveriam orientar-se para os clientes, cabendo a ele, contudo, o efetivo alinhamento das ações mercadológicas (eficácia) e operacionais (eficiência) nas organizações (MUDIE; PIRRIE, 2006).

Sob a ótica operacional, aspectos significativos da operação passaram a constituir a oferta das empresas, ao contribuírem para a criação de experiências interativas que proporcionassem benefícios aos clientes (LOVELOCK, 1994): na maior parte das indústrias, fornecer serviços, e.g. consultoria e assistência técnica, passou de uma opção a um requisito para a vantagem competitiva, ante o acelerado ritmo de desenvolvimento da tecnologia e a intensificação da concorrência (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Assim, a função Produção, fundamentalmente ligada à manufatura, em geral, sem contato direto com clientes, converteu-se na função Operações, que, ao incluir serviços, tornou-se uma importante *interface* da empresa junto aos consumidores (JOHNSTON, 1994). Com isto, à sua capacidade de execução adequada do que lhe era especificado, devia-se juntar a habilidade de efetivamente modificar especificações em função de dificuldades e oportunidades surgidas nas complexas interações com clientes (VAN LOOEY *et al.*, 1998).

Neste novo ambiente, no qual o relacionamento com clientes era fundamental, o modelo controle (que, ao focar a execução de tarefas simples e claramente segmentadas, por funcionários com baixa autonomia, possibilitava às empresas exercerem alto grau de controle sobre a realização das atividades e obter melhor desempenho), que funcionara tão bem na Produção, já não era adequado em Operações, não só de serviços, mas também de manufatura (ACKROYD; THOMPSON, 2003). Deste modo, em Operações, passou-se a buscar projetos de

trabalho que tanto garantissem aos funcionários embasamento intelectual a suas atividades, como compreensão do que se queria atingir, promovendo sua autonomia e participação (TOMASKO, 1994).

Para ambas as funções – *Marketing* e Operações – relacionamento com clientes passou a ser a palavra de ordem, estimulando a busca das organizações empresariais por integrarem eficácia mercadológica e eficiência operacional (ANTON; PHILONENKO, 2002).

Entre as várias ações para combinar foco estratégico com capacidade de execução, as empresas lançaram mão dos *contact centers*, centrais de operações de serviço para interação multimídia direta, dinâmica e diferenciada com os clientes (BODIN; DAWSON, 1999). Ao possibilitarem às organizações entender e monitorar as percepções de seus clientes, interagindo com eles de forma imediata, os *contact centers* contribuiriam para uma melhor gestão do ciclo de vida dos clientes pelas empresas (CURRY, 2000).

Contudo, de maneira geral, os *contact centers* não têm cumprido seu papel de, correspondendo à expectativa de seus clientes, contribuir para sua fidelização, garantindo, com ações efetivas, o retorno sobre o investimento das empresas (MADRUGA, 2006). Do ponto de vista dos consumidores, o descontentamento está relacionado à forma e conteúdo do atendimento e ao excessivo tempo de espera, tanto para serem atendidos, como para entenderem e utilizarem o serviço de auto-atendimento; para as empresas, a insatisfação está na necessidade de maior rapidez no atendimento, que deveria ser menos mecânico e engessado, e na baixa capacidade dos operadores de aproveitarem as ligações para gerar novos negócios (DIMENSION DATA, 2006).

Em ambos os casos, a questão fundamental é o fato de os *contact centers*, em geral, não conseguirem adquirir conhecimentos com sua experiência e com a experiência de outros, e modificar sua atuação de acordo com estes conhecimentos (BUTLER, 2004; READ, 2005): apesar de vários esforços de sucesso das empresas para desenvolvimento e aproveitamento do conhecimento de seus colaboradores com o objetivo de aumentar seu nível de autonomia e participação estarem sendo reportados (DAVENPORT, 2005), em geral, os *contact centers* ainda não sabem como obter, interpretar, integrar e internalizar informações de modo a criar um ambiente que favoreça a eficiência e eficácia dos operadores no entendimento e satisfação das expectativas dos clientes (COMMUNICATION WORKERS UNION RESEARCH, 2004; WALTON, 2006). Embora não neguem o valor do conhecimento gerado dia a dia nas empresas, os gestores de *contact centers*, em geral, ainda ignoram os benefícios de sua gestão consciente na promoção e união da competência e da vontade nas organizações (BERGEVIN, 2005; BUTLER, 2004; READ, 2005).

1.1.1. IMPACTOS DA ERA DA INFORMAÇÃO SOBRE AS PRÁTICAS EMPRESARIAIS

Até os anos 80, as empresas ainda definiam o *o que*, o *onde*, o *como* e o *quanto* de suas ofertas baseadas no que entendiam ser a necessidade de um cliente-alvo médio, e atendiam mal, ou, simplesmente, ignoravam, todos fora deste perfil (KOTLER, 2000).

Voltadas para a definição de posições sustentáveis de produtos em seus mercados, em geral, elas padronizavam suas ofertas para diminuir custos e

expandiam sua participação por meio do alcance de economias de escala (KOTLER, 2005).

Viviam num ambiente econômico em que a riqueza era criada a partir de capital financeiro, matéria-prima, mão-de-obra abundante/barata e maquinário, reunidos em operações administradas sob a forma comando/controle e voltadas para a eficiência (OHMAE, 1989).

Contudo, o recente e cada vez mais acelerado ritmo de geração e transmissão de informações trouxe consigo mudanças tecnológicas, sociais, políticas e culturais, que forçaram as empresas a rever suas práticas administrativas no mundo global (DRUCKER, 1988, 1990, 1993).

A Era Industrial, agonizando, rapidamente cedia espaço à Era da Informação, construída em torno do conhecimento e das pessoas que o utilizavam numa aplicação sem precedentes ao processo de criação e de consumo de riquezas (TOFFLER, 1997).

Praticamente sem aviso, as novas tecnologias – *internet* e dispositivos *wireless* – promoviam uma alteração profunda no perfil das pessoas, que passavam a ter e buscar maior liberdade de escolha, tanto como clientes quanto como funcionários (STEWART, 1997).

Como clientes, elas começavam a questionar o valor de tudo o que lhes era ofertado, acabando por descobrir e utilizar um poder até então inexistente de influenciar decisivamente o modo de se realizar negócios (SEYBOLD, 2000). De isolados, desinformados e passivos, os clientes se tornavam, por meio da TI, unidos, informados e ativos, partilhando idéias com e/ou impondo condições às empresas, indiferentes a questões geográficas e sociais (RAMASWAMY; PRAHALAD, 2004).

Como funcionários, as pessoas começavam a questionar a hierarquia tradicional e a buscar – e conseguir – exercer atividades que fossem desafiadoras e permitissem o desenvolvimento de sua criatividade (FUKUYAMA, 1999). O inexorável avanço tecnológico tornava a hierarquia comando/controle cada vez menos apropriada, ao obrigar/permitir as empresas transferir o poder de decisão aos funcionários mais próximos aos clientes, de modo a obter maior competitividade (QUINN; SPREITZER, 1997).

Produtos de uma sociedade construída em torno da informação, com acesso a quaisquer fatos em tempo real, estas novas pessoas, cada vez mais livres para escolher, provocavam alterações profundas nas atividades empresariais (PRAHALAD, 1999). Por um lado, as empresas deviam atender a exigências de personalização de ofertas e de melhoria da interação empresa-cliente (WHITELEY, 1999); por outro, elas deveriam considerar e ressaltar a responsabilidade e autonomia dos funcionários (BURNS, 1984).

Reconhecendo a importância da interação entre consumidores e funcionários, as empresas buscavam formas de alinhar o perfeito entendimento das necessidades dos clientes com uma capacidade de execução superior por seus funcionários (BATESON; HOFFMAN, 2001).

Este reconhecimento levou à determinação extrema de combinar a descoberta do que constituía valor para os clientes (eficácia mercadológica) com a configuração de recursos/processos operacionais para concretizá-los (eficiência operacional) (BRUNER *et al.*, 1999; DAVIS *et al.*, 2001).

As empresas não só aprimoravam habilidades mercadológicas tradicionais – i.e. pesquisa de *marketing*, gerenciamento de vendas, propaganda/promoção de vendas

– como se esforçavam por criar experiências de consumo únicas para os clientes (KOTLER, 2000).

Reconhecendo o papel dos funcionários na execução dos negócios na nova economia, as empresas tentavam criar um ambiente que favorecesse e aproveitasse sua criatividade, e estimulasse sua coragem para experimentar e assumir riscos (HAMEL, 2000).

Elas se voltaram, então, para o desenvolvimento de sua capacidade de agir, ao tentar aproveitar as contribuições de colaboradores de todos os níveis da hierarquia empresarial para prever e responder às drásticas mudanças ambientais (SHAW, 1994).

Para tanto, elas deveriam abandonar a visão de habilidade como uma tarefa altamente específica para a qual alguém pode ser treinado, e atrair e desenvolver funcionários com comportamento mais autônomo e participativo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Como resultado, a maioria delas ainda passa por algum tipo de transformação, seja a implementação de novos sistemas de informação, reengenharia de métodos de produção, *rightsizing*, quebra de paradigmas, ou somente reação às mudanças (DESSLER, 1999).

Contudo, quando o sucesso competitivo japonês nos anos 80 despertou o interesse do ocidente, percebeu-se que, contrariamente ao que defendia Galbraith (1960), os aspectos gerenciais da função Produção não estavam plenamente resolvidos.

Entre as causas operacionais para o declínio das empresas ocidentais estavam desconsideração do papel dos serviços, obsolescência tecnológica, negligência com

recursos humanos e práticas gerenciais ineficazes, exatamente como denunciara Skinner (1969).

Reconhecia-se que a função Produção devia mudar, pois qualquer empresa que não estivesse operando a custos mais baixos, maior qualidade, ritmo mais rápido e atenta ao relacionamento com clientes era logo jogada para fora do negócio (WHITELEY; HESSAN, 1997).

E o ponto por onde começar estava em aceitar que a crescente participação ativa das pessoas – clientes e funcionários – no processo produtivo era irreversível, e admitir que sua percepção de valor mudara e não poderia mais ser ignorada (SCHLESINGER; SCHLESINGER, 1999). Valor para os clientes significava, agora, não somente competência em transformar matérias-primas em formas úteis, mas também atender a aspectos intangíveis que só a prestação de serviço pode abranger (QUINN *et al.*, 1998). Valor para os funcionários, que produziram para ou atenderiam a estes clientes, significava, agora, esclarecimento do objetivo da empresa, qualificação adequada, reconhecimento do desempenho e aumento da autonomia para executar atividades (SHAW, 1994).

A função Produção, sinônimo de manufatura, reagiu, por um lado, ampliando seu escopo, não apenas fabricando produtos, mas também fornecendo suporte aos clientes, transformando-se na função Operações, que inclui manufatura e serviço (ARKADER; FIGUEIREDO, 1994). Desta forma, atividades produtivas originalmente criadas apenas para auxiliar a comercialização ou manutenção de bens – os serviços facilitadores – passaram, cada vez mais, a ser executadas como atividades de lucro (JOHNSTON, 1999a). E esta possibilidade de integrar as capacidades de transformar matérias-primas e prestar serviço tornava a função Operações uma

poderosa arma competitiva das empresas para enfrentarem a crescente demanda por variedade e diferenciação (AMOAKO-GYAMPAH; MEREDITH, 1989).

Por outro lado, os gestores das operações de serviço se esforçavam por encontrar a melhor maneira de juntar os blocos de construção organizacional num projeto de trabalho que efetivamente alinhasse pessoas, processos e tecnologia (NADLER; GERSTEIN, 1994). Contudo, no geral, as operações de serviço ainda se posicionam num contínuo no qual seu projeto de trabalho pode ir de uma força-de-trabalho robotizada sob rígida hierarquia a uma equipe de inovação gerida por delegadores de autoridade (CHASE; HAYES, 1991).

Num extremo, a abordagem “linha-de-produção”, adaptada das operações de manufatura para as de serviço, baseia-se nas práticas de dividir o trabalho, simplificar as tarefas e fornecer pouco poder de decisão para os funcionários (LEVITT, 1972, 1976). Apesar de propiciar alto controle sobre a realização das atividades, o foco restrito e pouco poder de decisão concedidos à mão-de-obra tornam lenta a ação empresarial e frustram as expectativas dos funcionários por crescimento e reconhecimento (LAWLER, 1998).

No outro extremo, a abordagem “*empowerment*”, utilizada tanto em operações de manufatura como de serviço a partir dos anos 90, baseia-se no desenvolvimento de funcionários com alta autonomia para tratar situações diversas de modo diverso (GALBRAITH; LAWLER, 1995). Porém, embora se reconheça sua adequação tanto para clientes como para funcionários no atual ambiente competitivo, esta abordagem é, em geral, empírica e sua implementação nem sempre garante a melhoria do desempenho organizacional (ARGYRIS, 1998). Em geral seus custos são mais altos, e, se por um lado, funcionários autônomos personalizam ofertas, por outro, ofertas

que variam conforme o(a) funcionário(a), podem tornar-se inconsistentes, tanto quantitativa como qualitativamente (BATESON; HOFFMAN, 2001).

Isto apontava para a necessidade de se descobrir uma forma que possibilitasse às operações de serviço ao mesmo tempo obter os benefícios resultantes da aplicação da abordagem *empowerment* e minimizar os riscos dela decorrentes (FOEGEN, 1999).

Para tanto, seus gestores deveriam combinar a eficácia de um foco estratégico que lhes permitisse competir no longo prazo com a capacidade de execução de seus funcionários para enfrentar eficientemente as mudanças ambientais no curto prazo (WALL, 2004).

Desde o fim dos anos 80, entretanto, muitas empresas começavam a perceber que, mais que um componente casual ou inconsciente, o conhecimento empresarial era um fator crítico de sucesso, capaz de influenciar seus lucros, presentes e futuros (DAVENPORT, 1998). E, ao identificarem e avaliarem o conhecimento como um ativo organizacional, as empresas começaram a tentar gerenciá-lo por meio de sistemas e processos, dando início ao que tem sido chamado de gestão do conhecimento (NONAKA, 1991). Por meio do gerenciamento explícito e sistemático de conhecimentos vitais à organização, e dos processos de criação, coleta, organização, difusão e exploração a eles associados, elas buscavam gerar maior valor para seus *stakeholders* (SKYRME, 1999).

Potencialmente capaz de fornecer tanto *know-how* – capacidade de execução – como *know-why* – foco estratégico – a gestão do conhecimento surgia como uma alternativa viável para promover o *empowerment* nas operações de serviço (BOWEN; LAWLER, 1992). Estrategicamente, ela propicia um modelo de gestão baseado na aprendizagem organizacional voltada para o aumento do valor da

empresa, por meio do desenvolvimento sua capacidade de sentir e reagir efetivamente às mudanças (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Taticamente, ela possibilita o acesso dos funcionários a dados e informações que, influenciando seus conhecimentos, habilidades e atitudes, lhes permitam identificar soluções inovadoras que aumentem a eficácia mercadológica da empresa (SKYRME,1999). Operacionalmente, o compartilhamento de dados e informações possibilita integrar pessoas, processos e tecnologia na entrega de soluções personalizadas que equilibrem os aspectos quantitativos e qualitativos da eficiência operacional (SVEIBY, 1998).

Na atual economia de incertezas, o sucesso tem chegado para empresas que, entendendo seus mercados, consistentemente, desenvolvem novos conhecimentos, rapidamente os difundem internamente e os incorporam em tecnologias e ofertas (NONAKA, 1991).

Contudo, a maioria das discussões sobre a gestão do conhecimento ainda se concentra em altas filosofias, grandes temas e metáforas abrangentes, e não na aspereza de detalhes práticos (GARVIN, 1993).

1.1.2. CONTACT CENTERS NA CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Aceitando as inevitáveis mudanças trazidas pela Era da Informação, as empresas abandonavam o objetivo de atingir os clientes exclusivamente a partir do produto, e passavam a buscar um contato mais efetivo com seus consumidores (ALBRECHT, 1992).

Relacionamento com os clientes era agora o paradigma nas empresas, que lutavam por aumentar o ciclo de vida de seus consumidores, ativo crítico do negócio,

diretamente associado à eficácia de *marketing* e eficiência operacional (WARD; RYALS, 2001). A eficácia de *marketing* estava em aproveitar o relacionamento com os clientes para identificar e atrair clientes a ofertas que lhes representassem valor e que fossem custo-eficientes para as empresas (WARD, 2005). A eficiência operacional estava em aproveitar o relacionamento com os clientes para (re)orientar as atividades de manufatura e serviço, comprometer a tecnologia e dar poder às pessoas para concretização e ajuste das promessas de *marketing* (GAITHER; FRAZIER, 2001).

Com o objetivo de garantir contatos diretos, dinâmicos e únicos voltados para a fidelização de seus clientes, as organizações utilizavam cada vez mais os *contact centers* (KOTLER, 2005), centrais de operações de serviço que, quer como departamentos empresariais, quer como empreendimentos de *outsourcing*, permitem às empresas interagir com seus clientes face-a-face ou via telefone, carta ou *web* (DAWSON, 2003).

Operando 24 horas/dia, 7 dias/semana, os *contact centers* abrangem todos os estágios do processo de compra, por meio das áreas de *marketing* (vendas), *fulfillment* (entrega), *customer care* (suporte), *collection* (cobrança) e *retention* (retenção) (CLEVELAND; MAYBEN, 1997), e, quer em contatos receptivos, i.e. iniciados pelos clientes, quer em contatos ativos, i.e. iniciados pelas empresas, possibilitam às organizações o atendimento a qualquer mercado consumidor e a obtenção de lucro direto e indireto (SHARP, 2003). Ao integrarem bidirecionalmente, em um único ponto, todos os canais da interação empresa-cliente, os *contact centers* propiciam mais efetividade para as empresas e maior possibilidade de tratamento personalizado para os clientes (KOTLER, 2000).

Contudo, sua eficácia mercadológica depende de sua eficiência operacional no sentido de que seus funcionários consigam, a todo o momento, converter escolhas fundamentadas em ações oportunas com grande deferência no trato com clientes (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). *Contact centers* constituem, portanto, ambientes operacionais de alta pressão, nos quais a qualidade oferecida aos clientes, testada em cada nova interação, deve ser realizada a custos cada vez mais baixos e com produtividade cada vez maior (GUSTIN *et al.*, 2000).

Misto de filosofia e tecnologia, o CRM (*customer relationship management*) surgiu como uma abordagem operacional para gerir as relações das empresas com seus clientes atuais e potenciais, que contribuiria decisivamente para sua fidelização (RYALS; KNOX, 2001). Seu diferencial competitivo seria permitir às empresas obter informações sobre os clientes que a concorrência não possuísse e capacitá-las a transformar este conhecimento em ações operacionais que construíssem relacionamentos efetivos (PEPPERS; ROGERS, 2004). Ao capturar, disponibilizar e utilizar informações de todos os estágios de compra (pré-venda, venda e pós-venda), o CRM ajudaria as empresas a desenvolver, modelar e entregar ofertas que satisfizessem às necessidades de seus clientes (GREENBERG, 2004). Conhecendo realmente seus clientes (quem são, o que fazem, compram, precisam e querem), as empresas realizariam a oferta certa no tempo certo do modo certo, cujo valor, adequadamente percebido, maximizaria o retorno do investimento (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2001). Ao desenvolver estratégia, criar valor para os clientes, integrar canais e avaliar desempenho, o CRM promoveria, numa ação transfuncional, apoiada na tecnologia da informação, a autonomia e participação dos funcionários na organização (CHRISTOPHER; PAYNE, 2005).

Embalados pelas promessas de empresas de *software* e consultoria em CRM de concretizarem o *empowerment* por meio de *know-how/know-why*, os *contact centers* investiram altas somas em tecnologia da informação e reprojeto do trabalho (HICKEY, 2003).

Como alternativa ao modelo “linha-de-produção”, com *funcionários especialistas* (executores de tarefas simples e sem poder de decisão), o modelo “*empowerment*” acenava com funcionários *universais* (executores autônomos de tarefas complexas) (LAWLER, 2001). Para os clientes, esta decisão significaria não mais ter que reexplicar qualquer necessidade “fora do *script*” a supervisores com real poder de decisão, aspecto sempre associado a tratamento robotizado, distante e irritante. Para os funcionários, subestimados, ela poderia significar motivação; para os supervisores, sobrecarregados com ações operacionais, liberação para gerir; para os gerentes, cobrados por desempenho, efetividade; para as empresas, sucesso.

Contudo, em sua grande maioria, estas tentativas apenas consumiram muito dinheiro e tempo, levando a uma “desilusão corporativa, e pura e simples hostilidade a toda a fanfarra gerada por uma abordagem estritamente orientada por dados” (MITCHELL, 2001, p. 42). Esqueceu-se que o objetivo final das empresas não era só construir um banco de dados, mas desenvolver sua capacidade para adquirir/transferir conhecimento e modificar comportamentos, construindo relacionamentos efetivos com seus clientes (GRÖNROOS, 1994, 1997, 2000). Mesmo com a implantação do CRM, os *contact centers* do mundo todo ainda enfrentam alto *turnover*, devido às baixas autonomia e auto-estima dos funcionários, agravados por má liderança, processos inadequados e treinamento insuficiente (COEN, 2001).

Com o trabalho mal projetado, a extensa maioria dos envolvidos nas operações de *contact center* ainda se apresenta como um contingente despreparado, inchado e burocrático, cuja baixa eficiência operacional dificulta a eficácia mercadológica (SPECTOR, 2005). Em geral, estas operações ainda não constituem ambientes que estimulem e utilizem a capacidade de inovação dos funcionários para criarem oportunidades para soluções radicalmente diferentes para velhos e novos problemas (COEN, 2001). O valor de seu capital intelectual é geralmente subestimado, desconhecendo-se os benefícios da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento num projeto de trabalho que, catalisando esforços, gere uma real vantagem competitiva (ANDERSEN, 2001).

1.2. COLOCAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Em Ciência, problemas são dificuldades teóricas e/ou práticas no conhecimento de alguma coisa de real importância para a qual os pesquisadores devem encontrar soluções (MARCONI; LAKATOS, 2006).

A necessidade de melhor relacionamento com seus clientes tem levado as empresas a enfrentar o desafio de buscar maior efetividade em suas ações por meio do aumento e integração de sua eficácia mercadológica e eficiência operacional. Do ponto de vista teórico, a dificuldade está na atual visão das empresas quanto a seus projetos de trabalho, ainda marcados por feudos funcionais, gestão por comando e controle, e quase absoluta desvalorização do conhecimento empresarial. Do ponto de vista prático, os desafios da concretização do relacionamento com clientes por meio de *contact centers* esclarecem as dificuldades teóricas apontadas e exigem novas maneiras de se projetar o trabalho em operações de serviço.

Embora ainda inconclusivas, mais e mais evidências empíricas indicam que, em termos globais, operações de serviço que se afastam do modelo gerencial tradicional – i.e. gerentes decidem; funcionários executam – tornam-se mais competitivas (BERGEVIN, 2005; LELAND; BAILEY, 2006; LOVELOCK; WRIGHT, 2003; MUDIE; PIRRIE, 2006; ZEITHAML; BITNER, 2003): quando funcionários, ao invés de simplesmente implementá-los, são envolvidos na criação e melhoria de processos e atividades pelos gerentes, as possibilidades de formação de uma operação de classe mundial têm se mostrado maiores (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Para tanto, estes gestores têm, corajosamente, provocado mudanças, realizando o impensado; enxergando o mundo como reservatório de capacidades e habilidades que podem ser usadas; e correndo o risco de investir em novas idéias (HAMEL, 2000).

- para realizarem o impensado, eles têm alinhado os objetivos de *marketing* (satisfação de clientes) com os de operações (qualidade e produtividade), gerando novos discernimentos e objetivos ampliados (BATESON; HOFFMAN, 2001; JOHNSTON; CLARK, 2002; ZEITHAML; BITNER, 2003).
- para verem o mundo como um reservatório de capacidades e habilidades eles têm administrado os ativos intelectuais da empresa, ante as espantosas taxas de crescimento, fragmentação globalização do conhecimento humano (PROBST *et al.*, 2002).
- para correrem o risco de investir em novas idéias, eles têm desenvolvido um ambiente propício para seu aparecimento e, controladamente, experimentado-os na linha-de-frente, primeiro fazendo certo, depois, mais barato (GARVIN, 2003).

Entre os benefícios mais comuns da gestão do conhecimento têm sido citadas a melhoria do desempenho (eficácia mercadológica) e da qualidade e custo das ofertas (eficiência operacional) por meio da geração de novas idéias e atitudes (SVEIBY, 1998). Contudo, embora para alguns gestores planejar e implantar iniciativas de sucesso na gestão do conhecimento aconteça quase instintivamente, a maioria só o consegue seguindo procedimentos efetivos disseminados como padrão de atuação (FIGUEIREDO, 2005). Assim, sendo o conhecimento empresarial ativo crítico de negócios, cuja gestão envolve riscos e vantagens, seu entendimento e aplicação se coloca entre os principais tópicos de pesquisa em geral e de operações de serviços em particular (JOHNSTON, 1999a).

1.2.1. OBJETIVOS DA PESQUISA

Este estudo buscou oferecer às operações de serviço, em geral, e aos *contact centers*, em especial, uma alternativa para enfrentarem seus desafios mercadológicos e operacionais, por meio da proposição de um modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento.

Para tanto, foram estabelecidos como objetivos intermediários:

- objetivo intermediário 1 – formalizar um modelo para projeto de trabalho em operações de serviço baseado na gestão do conhecimento;
- objetivo intermediário 2 – desenvolver um roteiro para aplicação deste modelo em operações de serviço, em geral, e em *contact centers*, de modo particular;
- objetivo intermediário 3 – estabelecer critérios para avaliação do resultado da aplicação deste modelo;

- objetivo intermediário 4 – estabelecer critérios para avaliação do papel da gestão do conhecimento no resultado da aplicação deste modelo.

1.2.2. PERGUNTA E HIPÓTESE DE PESQUISA

A principal pergunta desta pesquisa foi **"Um projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento tem impacto positivo sobre o desempenho da linha-de-frente nas operações de serviço?"**.

A hipótese de pesquisa foi que **"Ações sistemáticas voltadas para a criação, coleta, organização, difusão e exploração de conhecimentos empresariais vitais são parte fundamental na elaboração do projeto de trabalho em operações de serviço, ao contribuírem de maneira decisiva para a elevação do nível de *empowerment* de seus funcionários e para o conseqüente aumento na quantidade e qualidade do trabalho por eles produzido."**

1.2.3. DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA

A variável independente desta pesquisa – aquela que pode ser manipulada pelo(a) pesquisador(a) (APPOLINÁRIO, 2004) – é o modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento (vide 4.1) para aplicação em operações de serviço (vide 4.2), proposto neste estudo.

Suas variáveis dependentes – aquelas que são observadas e medidas pelo(a) pesquisador(a) (APPOLINÁRIO, 2004) – são o *empowerment* – i.e. o fornecimento de autonomia às pessoas de modo a torná-las capazes de dar sua melhor contribuição para a efetividade de uma organização, não como um fim em si mesmo,

mas como um meio de se concretizar uma visão (CONGER; KANUNGO, 1992) (vide 3.4.1) – e a capacidade produtiva – i.e. o resultado da relação que se estabelece entre quantidade de bens ou serviços produzidos, quantidade de recursos utilizados e qualidade percebida pelos clientes da empresa (SANDRONI, 1996) (vide 4.2.1.1) – das organizações estudadas.

1.2.4. OPORTUNIDADE DE PESQUISA

O interesse por este tema nasceu ao longo dos 15 anos em que este pesquisador – gestor e consultor – vem enfrentando a alta variabilidade e baixa previsibilidade oriundas do grande envolvimento humano em operações de serviço. O desafio tem sido fazer com que funcionários com diferentes níveis de habilidade, conhecimento e atitude, em relação direta com clientes também diversos, atinjam alvos de desempenho que equilibrem qualidade e produtividade.

Contudo, sob estas preocupações específicas, escondia-se a questão mais fundamental relativa à incapacidade empresarial de aprender, utilizar este conhecimento de modo inovador e abster-se de repetir os mesmos erros. Ao mesmo tempo, ao auxiliar na significação, operacionalização e avaliação do conhecimento organizacional, a gestão do conhecimento parecia capaz de permitir às empresas gerar, compartilhar e utilizar seu potencial intelectual como diferencial competitivo.

De conversas com (ex-)colegas de trabalho, surgiu o convite para que este pesquisador testasse suas idéias em intervenções não remuneradas em dois *contact centers* – um em São Paulo, no ramo de cartões de crédito; outro no Rio de Janeiro, no ramo de telefonia celular – no período de 07/2006 a 12/2006 – com o objetivo de criar uma nova abordagem para seus projetos de trabalho: contanto que os nomes

das empresas envolvidas não fossem, de modo algum, mencionados, seus gestores concordaram com o registro destas experiências sob a forma de uma tese de doutoramento e sua divulgação no meio acadêmico.

1.2.5. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos fins, ao estudar a influência da implementação de um projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento sobre o nível de *empowerment* dos funcionários e o desempenho organizacional, esta é uma pesquisa experimental (GIL, 1996).

Quanto aos meios, ao interferir para modificar a realidade estudada, não só propondo uma resolução para seus problemas, mas tentando resolvê-los de maneira efetiva e participativa, este estudo constitui uma investigação intervencionista (VERGARA, 1998).

Quanto ao posicionamento frente ao conhecimento, ao encarar o desempenho empresarial como um imperativo em torno do qual todo conhecimento ou prática deve ser gerado, este trabalho apresenta, *stricto sensu*, uma orientação não crítica (DAVEL; ALCADIPANI, 2003). Contudo, ao, explicitamente, indicar que as pessoas que constituem as organizações devem aprender permanentemente umas com as outras, com seus clientes, fornecedores e mercados – este estudo traz em si um componente crítico (VERGARA; BRANCO, 2001): esta pesquisa não só admite a possibilidade, como estimula o desenvolvimento de modelos gerenciais que tragam menos dominação e exclusão, rejeitando ações opressivas, percebidas como inúteis nas empresas no mundo contemporâneo.

1.2.6. IMPORTÂNCIA, ORIGINALIDADE E VIABILIDADE DA PESQUISA

Embora sem constituir uma definição operacional, uma pesquisa é importante quando, ligada a questões teóricas recorrentes na literatura especializada, afeta razoável número de pessoas; é original quando tem potencial para surpreender; e é viável quando, cientificamente sistematizada, pode ser replicada (VIEIRA, 2002).

Hoje, mais do que nunca, a inteligência e conseqüente competitividade de uma empresa vêm do conjunto de conhecimentos de seus integrantes, que precisam de uma abordagem que lhes permita e estimule a darem o melhor de si (UEHARA, 2003). Contudo, embora muito tenha sido falado e escrito sobre a gestão do conhecimento organizacional, pouco se sabe acerca de resultados concretos, ante a grande dificuldade em identificar-se ou mensurar-se seus retornos (REZENDE, 2003). Este trabalho se torna importante na medida em que, a partir das necessidades das operações de serviço, e, em especial dos *contact centers*, constrói, implanta e avalia um modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento constitui um esforço consciente para criar, coletar, organizar, difundir e explorar conhecimentos vitais à empresa, e vem sendo percebida como um dos principais fatores de sucesso na Era da Informação (PRICHARD *et al.*, 2000). Seu objetivo final é permitir o surgimento e aproveitamento de novas idéias de um capital humano (funcionários e clientes) melhor capacitado, em uma estrutura organizacional menos hierárquica e mais flexível, por meio do conhecimento (ROWLEY, 2000). Esta pesquisa surpreende na medida em que constitui uma tentativa – não citada na literatura – de enfrentar os desafios das operações de serviço, e, em especial dos *contact centers*, pela fusão da gestão do conhecimento com seu projeto de trabalho.

Este estudo, ao formalizar, aplicar e avaliar um modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento alterou a dinâmica organizacional, e, embora embasado no rigor científico, constituiu uma ameaça às empresas participantes, pois a maioria dos esforços de mudança fica em algum ponto entre o sucesso absoluto e o fracasso total, podendo-se observar uma inclinação bastante distinta para a extremidade inferior (BEER *et al.*, 1990; KOTTER, 1995). Ele se tornou viável, contudo, na medida em que, apoiado em pesquisa sólida, voltada à formação de uma teoria integrada que permitisse o desenvolvimento de uma estrutura conceitual pragmática (SCHAFFER; THOMPSON, 1992), minimizou seus riscos imediatos e aumentou suas chances de replicação.

Desta forma, acredita-se que este trabalho atenda aos critérios de importância, originalidade e viabilidade, fundamentais ao desenvolvimento da Ciência como um todo, e ao ensino e pesquisa em Gestão de Operações de Serviço em particular.

1.3. ESTRUTURA DA PESQUISA

Ao traçar de modo ordenado e dispor em sistema a forma de proceder de um(a) cientista para alcançar um objetivo ao longo de um percurso, o método científico constitui o roteiro básico da pesquisa acadêmica (FERRARI, 1982).

Assim, para assegurar a qualidade e a fidedignidade do conhecimento gerado neste estudo (KÔCHE, 1979), foram seguidas as nove etapas do método científico (BUNGE, 1980), concretizadas ao longo dos seis capítulos da presente pesquisa (Figura 1).

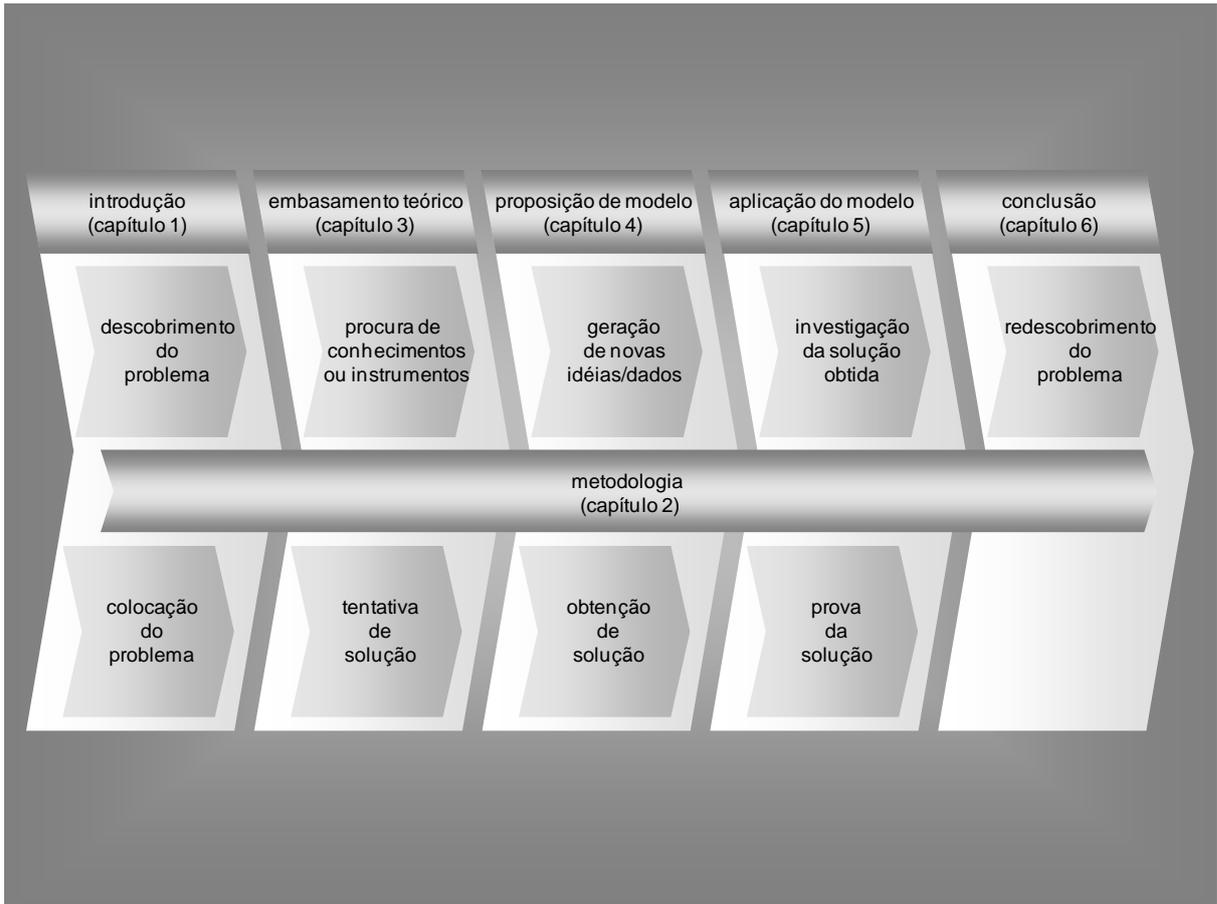


Figura 1 – Roteiro de trabalho
(Fonte: baseado em BUNGE, 1980)

As etapas de “descobrimto do problema” (momento de identificação de uma lacuna – enunciada ou não com clareza – em um determinado conjunto de conhecimentos) e “colocação do problema” (momento de disposição de um novo problema – ou de redistribuição de um velho problema – à luz de novos conhecimentos empíricos, teóricos, substantivos ou metodológicos) – deram origem ao primeiro capítulo (Introdução) deste trabalho.

As etapas de “procura de conhecimentos ou instrumentos” (momento de exame do conhecimento disponível – dados empíricos, teorias, aparelhos, técnicas – para tentar-se resolver o problema) e “tentativa de solução” (momento em que se procura resolver o problema identificado por meio dos conhecimentos e instrumentos

relevantes conhecidos) – deram origem ao terceiro capítulo (Embasamento Teórico) deste trabalho.

As etapas de “geração de novas idéias/dados” (momento no qual são geradas novas hipóteses, teorias ou técnicas, ou descobertos fatos empíricos que prometam resolver o problema) e “obtenção de solução” (momento de geração de uma solução exata ou aproximada do problema, com o auxílio do instrumental conceitual ou empírico disponível) – deram origem ao quarto capítulo (Proposição de um Modelo) deste trabalho.

As etapas de “investigação da solução obtida” (momento de busca de prognósticos que possam ser feitos com o auxílio da nova teoria, ou do exame das conseqüências dos novos dados para as teorias relevantes) e “prova da solução” (momento de confronto da solução obtida com a totalidade das teorias existentes e da informação empírica pertinente, com o objetivo de comprová-la) – deram origem ao quinto capítulo (Duas Aplicações do Modelo Proposto) deste trabalho.

A etapa de “redescobrimento do problema” (momento em que se inicia um novo ciclo de investigação por meio da correção das hipóteses, teorias, procedimentos ou dados empregados na obtenção da solução incorreta) deu origem ao sexto capítulo (Conclusão) deste trabalho, que avalia o resultado da aplicação do modelo proposto, analisa suas limitações, e sugere oportunidades para realização de trabalhos futuros.

Perpassando todas as etapas, delimitando as abordagens e os instrumentos para realização deste trabalho, delineou-se o paradigma da pesquisa, que deu origem ao segundo capítulo (Metodologia) deste estudo.

2. METODOLOGIA

Este capítulo define e discute os métodos (de abordagem, de procedimento e de investigação) e técnicas (de coleta e análise de dados) de pesquisa utilizados neste estudo.

2.1. MÉTODOS DE PESQUISA

Sob o termo de cobertura método científico, podem-se identificar três conceitos básicos fundamentais complementares, mas distintos, com implicações diretas no processo de realização de ciência:

- o primeiro conceito diz respeito ao que está sendo chamado neste trabalho de método de abordagem, abordagem metodológica mais abstrata e ampla na investigação dos acontecimentos naturais/sociais (MARCONI; LAKATOS, 2006);
- o segundo conceito diz respeito ao que está sendo chamado neste trabalho de método de procedimento, abordagem metodológica aplicada nas etapas mais concretas do estudo, e mais restritas em termos de sua explicação (MARCONI; LAKATOS, 2004);
- o terceiro conceito diz respeito ao que está sendo chamado neste trabalho de método de investigação, abordagem metodológica aplicada à prática da pesquisa, i.e. ao modo de intervenção do(a) pesquisador(a) na realidade (VERGARA, 2005)

Como método de abordagem, este estudo utiliza o método hipotético-dedutivo, que, ao perceber lacunas de conhecimento, gera hipóteses e, por inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos/fatos por elas abrangidos (POPPER, 1975a, 1975b). Como método de procedimento, ele se apóia no estruturalismo, que analisa um acontecimento concreto, gera um modelo abstrato que retrata o objeto estudado, e volta ao concreto, numa realidade estruturada da experiência dos sujeitos sociais (KAUFMANN, 1977). Como método de investigação, ele lança mão da pesquisa-ação, no qual pesquisador e sujeitos representativos do problema decidem, empiricamente, envolver-se de modo cooperativo/participativo na tentativa de resolver um problema (THIOLLENT, 1988).

Em todas as escolhas, a razão de sua opção se deu em função das semelhanças na orientação filosófica e na abordagem prática percebida nos métodos em relação às que se pretendia imprimir na condução deste estudo. Como orientação filosófica, acredita-se, conforme o método hipotético-dedutivo, que toda discussão científica deve surgir com base em um problema, ao qual se deve oferecer solução provisória, que deve ser criticada, de modo a eliminar o erro (POPPER, 1975b). Como abordagem prática, por um lado, crê-se que, como no estruturalismo, toda análise de acontecimentos deve não só conhecer seus elementos, mas desvendar suas inter-relações, explicando tanto sua totalidade, como aparentes variabilidades (LEVEY; GREENHALL, 1987). Por outro lado, acredita-se na real possibilidade das atividades colaborativas e participativas entre pesquisadores e sujeitos para a solução de problemas nas organizações empresariais, características da aplicação da pesquisa-ação (THIOLLENT, 1997).

2.1.1. APRESENTAÇÃO DO MÉTODO DE ABORDAGEM

O método hipotético-dedutivo vê o mundo como existindo independentemente da apreciação de um observador, deduzindo alguma coisa a partir da formulação de hipóteses que são testadas na busca de causa e efeito entre os elementos (VERGARA, 1998).

2.1.1.1. Descrição do Método Hipotético-Dedutivo

No método hipotético-dedutivo um problema, que surge de conflitos diante de expectativas e teorias existentes, demanda uma conjectura, na forma de proposições, que sejam falseáveis, por meio de observação e experimentação (POPPER, 1975a). Se a hipótese resistir aos testes, fica provisoriamente, corroborada; se não, é refutada, exigindo nova formulação da hipótese: falseada ou não, a hipótese desencadeia um processo que se renova, dando surgimento a novos problemas (POPPER, 1975b). Desta forma, a causalidade constitui, fundamentalmente, o eixo de explicação científica do método hipotético-dedutivo, enfatizando a relevância da técnica e da quantificação, por meio de questionários estruturados, testes e escalas (MARCONI; LAKATOS, 2004).

2.1.1.2. Vantagens do Método Hipotético-Dedutivo

Uma vez que a ciência consiste em opiniões e conjecturas controladas tanto pela discussão crítica, como pela técnica experimental (POPPER, 1975a), o método hipotético-dedutivo permite enunciar claramente um problema e examinar criticamente várias soluções (POPPER, 1975b). Assim, embora toda atividade intelectual proceda pelos métodos indutivo (dados específicos levam a noções

gerais) e dedutivo (do saber geral se chega ao saber particular), a indução nos oferece probabilidades, ao passo que a dedução, certezas (FACHIN, 2005).

2.1.1.3. Limitações do Método Hipotético-Dedutivo

A principal crítica ao método hipotético-dedutivo é que fornecer premissas das quais um acontecimento pode ser deduzido talvez não seja suficiente para ensejar seu entendimento, o que obriga justificar bem porque as premissas são verdadeiras (MARCONI; LAKATOS, 2004).

2.1.1.4. Utilização do Método Hipotético-Dedutivo nesta Pesquisa

O presente estudo se desenvolve em função da necessidade enfrentar-se a alta variabilidade e baixa previsibilidade oriundas do grande envolvimento humano em operações de serviço. Seu objetivo é construir e testar um projeto de trabalho que, apoiado na gestão do conhecimento organizacional, promova o *empowerment* da linha-de-frente nas operações de serviço, influenciando positivamente seu desempenho. Assim, ao encarar a pesquisa como um processo decorrente da identificação de dúvidas e da necessidade de elaborar e construir respostas para esclarecê-las, o método hipotético-dedutivo se apresenta como método de abordagem adequado.

2.1.2. APRESENTAÇÃO DO MÉTODO DE PROCEDIMENTO

O método estruturalista explora as relações entre elementos fundamentais de algum tipo, construindo estruturas mentais e sociais mais complexas, por meio das

quais se pode produzir significado particular relativo a pessoas, sistemas ou culturas (D'ANDRADE, 1995).

2.1.2.1. Descrição do Método Estruturalista

O estruturalismo define o fenômeno em estudo como uma relação entre dois ou mais termos reais ou supostos e adota este modelo como objeto geral de análise, vendo os fenômenos empíricos como apenas uma possível combinação entre outras (LEACH, 1973). Seu objetivo é desvendar a forma e a lógica das relações em um sistema, criando vários modelos, até que se possam destacar seus elementos e relações essenciais, aplicáveis a qualquer dos modelos do fenômeno estudado (PIAGET, 2003).

O método estruturalista parte do pressuposto de que um dado sistema é um jogo de oposições, presenças e ausências, constituindo uma estrutura, onde o todo e as partes são interdependentes (GIL, 1989). A partir de referencial empírico ou de raciocínio lógico, constrói-se um modelo ideal com as relações possíveis entre os elementos de um dado objeto, para o qual se busca modelos empíricos homólogos, de cuja interpretação extrai-se a estrutura (THIRY-CHERQUES, 2005). A estrutura é, assim, um instrumento forjado pelo cientista para, mediante decodificação, compreender sociedade e cultura, inventando um modelo para exprimir em termos inteligíveis uma realidade que por si mesma é opaca e muda (DOSSE, 1998).

2.1.2.2. Vantagens do Método Estruturalista

O método estruturalista enfatiza que os elementos constituintes de um sistema não são explicativos em e por si mesmos, devendo ser entendidos em termos de

suas relações com o todo, que se torna, assim, maior que a mera soma das partes (KURZWEIL, 1996). Como modelo analítico, ele admite a universalidade do pensamento humano na busca por descobrir a estrutura profunda dos significados existentes nos fenômenos, servindo ao estudo de super-estruturas (LETT, 1987), como o projeto do trabalho empresarial.

2.1.2.3. Limitações do Método Estruturalista

A validade das explicações estruturalistas tem sido questionada com base no argumento de que ele constitui uma abordagem metodológica imprecisa ante sua subordinação ao olhar do observador (LETT, 1987; KURZWEIL, 1996). Contudo, o estruturalismo não só tem elevado as possibilidades de simplificação e inteligibilidade de objetos, mas também jogado luz sobre fatos aparentemente estabelecidos, autorizando, assim, o lançamento de hipóteses/predições inovadoras (THIRY-CHERQUES, 2005).

2.1.2.4. Utilização do Método Estruturalista neste Trabalho

O objetivo deste estudo é construir e testar um projeto de trabalho que, apoiado na gestão do conhecimento organizacional, promova o *empowerment* da linha-de-frente nas operações de serviço, influenciando positivamente seu desempenho. O estruturalismo, ao criar modelos conscientes por inferência lógica do possível, observação do empírico e definição de elementos e relações estáveis que permitem comparação e classificação, apresenta-se como método de procedimento adequado.

2.1.3. APRESENTAÇÃO DO MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

O método pesquisa-ação constitui uma forma de pesquisa participante, baseada na intervenção planejada em uma realidade, por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação (THIOLLENT, 1988). Este método se baseia na crença de que pesquisadores e sujeitos representativos de um problema podem envolver-se de modo cooperativo, participativo e empírico, constituindo uma equipe para descobrir sua melhor solução (ROESCH, 2001).

2.1.3.1. Descrição do Método Pesquisa-Ação

A pesquisa-ação envolve o diagnóstico preliminar do problema, a obtenção de dados que o apoiem/rejeitem, a análise dos dados, a proposição e planejamento de uma solução-ação, a execução da solução-ação, e a avaliação de seus resultados (VERGARA, 2005):

- a partir da definição do tema, revisa-se a literatura pertinente e elabora-se uma proposta preliminar de trabalho, ao mesmo tempo em que se procuram organizações interessantes à pesquisa e que aceitem participar do estudo;
- identificada(s) a(s) empresa(s) participante(s) da pesquisa, realizam-se reuniões preliminares com seu(s) representante(s) para discutir seu(s) problema(s), alinhar objetivos/expectativas e garantir a execução do estudo;
- nestes contatos iniciais, identificam-se o universo/amostra da pesquisa e os participantes-chave da(s) empresa(s), com quem é aprofundada a discussão dos problemas, buscando-se identificar possibilidades genéricas de ação;
- embora não haja uma regra específica para definição dos participantes-chave, esta equipe deve ser constituída função do tamanho da organização, apresentando representantes de todas as áreas e níveis hierárquicos (EDEN;

HUXHAM, 2001) – estes participantes-chave devem ter predisposição para trabalhar em grupo, flexibilidade para lidar com a incerteza e a mudança, e conhecimentos e habilidades técnicas e comportamentais adequadas a esta atividade (MACKE, 2002);

- elaborada uma suposição diagnóstica, que embasa o problema de pesquisa, são discutidas com os participantes-chave a viabilidade da orientação teórica escolhida e do método da pesquisa-ação, constantes na proposta preliminar;
- validada a orientação teórica que dará suporte à investigação e aceito o método de pesquisa que norteará sua realização do estudo, são identificadas as técnicas de pesquisa para coleta de dados e a(s) abordagem(s) de análise;
- realiza-se a coleta de dados para a confirmação (caso em que se dá prosseguimento à pesquisa) ou rejeição da suposição diagnóstica (caso em que se refaz a coleta de dados ou se realiza novo diagnóstico da situação);
- concluída a coleta de dados e confirmado o diagnóstico, realiza-se a proposição e planejamento de uma solução-ação, considerando-se as ações a serem implementadas, seus responsáveis e seus prazos de realização;
- executadas as ações, realiza-se a avaliação dos resultados da implementação da solução-ação no universo e amostra da pesquisa, com base na abordagem previamente definida para analisá-la;
- resgata-se o problema que suscitou a investigação, confrontam-se os resultados obtidos com a teoria que embasou a pesquisa, e formula-se a conclusão, consolidada em relatório de pesquisa, divulgado aos participantes.

2.1.3.2. Vantagens do Método Pesquisa-Ação

Investir na elaboração de um projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento empresarial significa confiar no potencial do conhecimento em reforçar e ampliar as atuais e futuras competências de uma organização. O método de pesquisa-ação possibilita a mobilização dos sujeitos da pesquisa para atuarem durante todo o processo de investigação e identificação dos problemas prioritários, bem como para implementarem e avaliarem as ações (THIOLLENT, 1997). Além disso, este método permite a exploração e estímulo ao processo de aprendizagem dos sujeitos, por meio da discussão e da disseminação de informações visando à condução de trabalhos futuros (THIOLLENT, 1987). Como resultado, o método de pesquisa-ação torna possível o desenvolvimento da teoria, por meio de sua análise durante o processo de mudança provocado pela ação dos sujeitos (THIOLLENT, 1988).

2.1.3.3. Limitações do Método Pesquisa-Ação

Entre as principais dificuldades do método de pesquisa-ação, destacam-se a ação de forças políticas contrárias ou céticas com relação à proposta e empresas com alto *turnover* de dirigentes e funcionários (ROESCH, 2001).

Para enfrentar o primeiro obstáculo os sujeitos, cooperadores ou participantes do estudo podem ser formalmente ligados a um patrocinador, a quem passam a responder de maneira matricial pelo sucesso ou insucesso de suas ações (EDEN; HUXHAM, 2001). Este alto executivo atua como apoiador a defender e promover a idéia dentro da organização, planejando reuniões, revisando sessões e adotando

quaisquer ações necessárias para assegurar sua implantação e implementação satisfatória (BEER, 2002).

O segundo obstáculo, o alto *turnover*, ao invés de um limitador, pode ser considerado um impulsionador do estudo, por constituir um dos problemas que a pesquisa-ação busca resolver (EDEN; HUXHAM, 2001). Assim, o estímulo à discussão dos problemas e à proposição de sugestões pelos sujeitos – característicos da pesquisa-ação – pode incentivar o aumento do comprometimento com o sucesso da empresa e a redução do *turnover* indesejado (COTTON, 1993).

2.1.3.4. Utilização do Método Pesquisa-Ação neste Trabalho

Este estudo visa construir e testar um modelo consciente – um projeto de trabalho – criado por inferência lógica do possível, observação do empírico e definição de elementos e relações estáveis que permitam compará-lo e classificá-lo. A pesquisa-ação, ao buscar uma maneira eficaz de motivar uma mudança consciente em um ambiente parcialmente controlado – como o é uma organização empresarial – apresenta-se como método de investigação adequado.

2.2. TÉCNICAS DE PESQUISA

Técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas; é sua parte prática (MARCONI; LAKATOS, 1990). As técnicas de pesquisa, em particular, constituem uma reunião de normas ou prescrições destinadas à manipulação – coleta e análise – de artefatos ou comportamentos utilizados nas ciências para a consecução de

seus propósitos (APPOLINÁRIO, 2004), e que devem ajustar-se aos métodos definidos para a pesquisa, de forma a adequar-se ao problema a ser estudado, à(s) hipótese(s) levantada(s) que se queira confirmar e ao(s) objeto(s)/sujeito(s) de estudo (OLIVEIRA, 1997).

2.2.1. APRESENTAÇÃO DAS TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS

Dentre as técnicas de coleta de dados, este estudo utiliza pesquisa documental, observação participante, entrevistas (estruturadas e não-estruturadas não-dirigidas) e questionários (perguntas abertas, fechadas e de estimação com escala Lickert) (MARCONI; LAKATOS, 1990).

A pesquisa documental se utiliza de fontes escritas, primárias e contemporâneas/retrospectivas, geradas pelas próprias empresas em que se realizará o estudo.

A observação diz respeito à utilização dos sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, não consistindo apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos relevantes para o estudo.

A observação participante é a interação total do pesquisador com o grupo na vida real – apesar do risco da perda da objetividade – com o intuito de ganhar sua confiança e fazer os indivíduos compreenderem a importância da investigação

A entrevista é o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.

A entrevista estruturada é aquela na qual o entrevistador, que deseja desenvolver situações que lhe interessem na direção que considere adequada, segue um roteiro previamente estabelecido de perguntas ao entrevistado.

A entrevista não-estruturada é aquela na qual o entrevistado possui liberdade total para desenvolver cada situação que lhe interesse em qualquer direção que considere adequada.

A entrevista não-estruturada não-dirigida é aquela na qual o pesquisador concede liberdade total ao entrevistado para que possa expressar como queira suas opiniões e sentimentos.

A técnica de questionário diz respeito a uma série ordenada de perguntas abertas, fechadas ou de estimacão a serem respondidas pelos participantes da pesquisa por escrito e sem a presença do pesquisador.

Questionários com perguntas abertas são aqueles que permitem aos respondentes da pesquisa responder livremente, usando linguagem própria, e emitir suas opiniões.

Questionários com perguntas fechadas, também denominadas limitadas ou de alternativas fixas, são aqueles que permitem aos respondentes da pesquisa escolher sua resposta entre apenas as opções “sim” ou “não”.

Questionários com perguntas de estimacão são aqueles que permitem aos respondentes da pesquisa emitir um julgamento por intermédio de uma escala com vários graus de intensidade para um mesmo item. A escala Lickert converte uma pergunta em afirmacão, e pede aos respondentes que indiquem seu nível de concordância, assinalando uma, dentre várias opções, que vão do “discordo totalmente” ao “concordo totalmente”.

2.2.1.1. Utilização das Técnicas de Coleta de Dados neste Trabalho

As técnicas de coleta de dados escolhidas – pesquisa documental, observação participante, entrevistas e questionários – possibilitam a construção e teste do modelo para projeto de trabalho proposto neste estudo.

2.2.2. APRESENTAÇÃO DAS TÉCNICAS PARA TRATAMENTO DE DADOS

Dentre as técnicas de análise de dados, este estudo utiliza tanto a abordagem de tratamento quantitativo, como a abordagem de tratamento qualitativo (MARCONI; LAKATOS, 1990).

O tratamento quantitativo diz respeito a uma análise objetiva de fatos, registrados por meio da coleta de variáveis predeterminadas, que podem ser mensuradas e expressas numericamente (CARMO-NETO, 1996). Desta forma, ele é empregado sempre que for necessário descobrir e classificar relações de causalidade entre as variáveis e os fatos observados no decorrer da pesquisa (OLIVEIRA, 1997).

O tratamento qualitativo diz respeito a uma análise subjetiva pelo(a) pesquisador(a) dos fenômenos observados, coletados por meio de interações sociais (CARMO-NETO, 1996). Desta forma, ele é empregado para examinar a interação de variáveis, compreender processos experimentados por grupos sociais e apresentar contribuições no processo de mudança (OLIVEIRA, 1997).

2.2.2.1. Utilização das Técnicas de Análise de Dados neste Trabalho

As técnicas de análise de dados escolhidas – abordagens quantitativa e qualitativa – possibilitam a comparação e classificação do modelo para projeto de trabalho proposto neste estudo.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Este capítulo reúne as teorias, críticas e trabalhos considerados relevantes para a elaboração, aplicação e avaliação de projetos de trabalho baseados na gestão do conhecimento em operações de serviço em geral e *contact centers* em específico.

Neste sentido, foram revisados os principais trabalhos relativos a prestação de serviço, operações de prestação de serviço, operações de *contact centers*, *empowerment*, projeto de trabalho, gestão do conhecimento e gestão da mudança:

- a revisão dos trabalhos sobre prestação de serviço teve por objetivo o conhecimento do contexto geral de realização da pesquisa;
- a análise das produções acerca de operações de prestação de serviço visaram ao entendimento do contexto específico de realização da pesquisa;
- o conhecimento dos estudos sobre operações de *contact centers* se voltou à delimitação do contexto de realização da pesquisa;
- a obtenção de informações sobre *empowerment* se deu em função de ser ele percebido como uma alternativa adequada à abordagem linha-de-produção;
- os estudos sobre projeto de trabalho aconteceram, pois uma nova abordagem gerencial exigiria novo alinhamento de pessoas, processos e tecnologia;
- a coleta dos textos relativos à gestão do conhecimento, percebida como arma competitiva das empresas, constituía a espinha dorsal do presente trabalho;
- a pesquisa sobre gestão da mudança se justificou porque toda ação para promoção de novas idéias e atitudes deve ser sistematicamente implantada.

3.1. PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

Abrangendo os mais variados tipos de atividade, a prestação de serviço vem desempenhando papel essencial na competitividade empresarial (QUINN *et al.*, 1988) e estimulando fortemente o desenvolvimento econômico (DORMBUSCH; FISCHER, 1993) em todo o mundo.

Em termos competitivos, novas tecnologias e engenharia reversa diminuíram a importância relativa da manufatura na cadeia de valor empresarial, fazendo da habilidade de relacionamento ao prestar serviço um diferencial de difícil reprodução (QUINN *et al.*, 1998).

Em termos econômicos, o setor de serviço constitui a maior parcela da economia, tanto brasileira – 55% de seu PIB (produto interno bruto) (LOVELOCK; WRIGHT, 2003) – como global – 74% do PIB dos Estados Unidos, União Européia e Austrália (KOTLER, 2005) e 60% do PIB da Ásia (SPECTOR, 2005).

Ao responder à crescente demanda dos clientes por diferenciação (PALMER, 2005) e apresentar crescimento superior aos demais setores (GAITHER; FRAZIER, 2001), a prestação de serviço vem atraindo atenção de executivos e acadêmicos em geral (SCHEWE; HIAM, 2000) e de operações em especial (JOHNSTON, 1994).

Como este estudo visa formalizar, aplicar e avaliar um modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento em empresas de serviço, a literatura relevante sobre prestação de serviço foi revista de modo direcionado.

3.1.1. VISÃO GERAL DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, relacionado ou não a produtos concretos, oferecido de uma parte a outra, e que não resulta em propriedade de nada (KOTLER, 2000).

Implícita nesta definição está a idéia de que os clientes julgam os serviços tanto a partir de suas percepções sobre seu efeito final (qualidade do resultado) como de suas considerações quanto a como tal efeito foi realizado (qualidade de processos) (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Desta forma, qualidade para clientes de serviço é a combinação dos resultados a eles prometidos com a experiência que vivenciam durante sua execução, que inclui como os funcionários os tratam e como eles próprios lidam com a empresa (SLACK *et al.*, 1996).

Prestar serviço com sucesso exige das empresas, então, diferenciar ofertas, entregas ou imagem, e, ao mesmo tempo, ajustar a qualidade para atender ou superar as expectativas dos clientes e gerenciar a produtividade de modo inovador (KOTLER, 2000).

Assim, o desafio na prestação de serviço começa por entender suas características, de modo a melhor reconhecer as expectativas dos clientes (eficácia *marketing*) e aliá-la à capacidade da empresa de atendê-las (eficiência operacional) (LOVELOCK; WRIGHT, 2003).

Neste sentido, ressalta-se a importância da linha-de-frente, como indica o fato de metade dos consumidores (in)satisfeitos com serviços relatarem incidentes cuja resposta básica tenha sido uma ação autônoma e espontânea de um funcionário (BITNER *et al.*, 1990).

3.1.2. CARACTERÍSTICAS INERENTES À PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

Dentre as características específicas da prestação de serviço, três são tidas como especialmente críticas para a percepção de qualidade pelos clientes:

simultaneidade na produção e consumo, contato com os clientes e intangibilidade (PARASURAMAN *et al.*, 1990).

No que se refere à simultaneidade na produção e consumo dos serviços, o maior desafio é o fato de ser muito mais difícil, ante à impossibilidade de criação de estoques, controlar-se sua qualidade antes do consumo na prestação de serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2003).

Com relação ao contato com os clientes, a presença destes no processo de produção do serviço introduz a dificuldade, agravada na razão direta de sua maior ou menor participação, de se satisfazerem com a forma como o serviço é prestado (GRÖNROOS, 1990).

No tocante à intangibilidade, os serviços são percebidos de maneira subjetiva pelos clientes, estando seu resultado sempre relacionado com seus sentimentos, introduzindo a questão de quão objetivável pode ser a avaliação de desempenho (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Estas características indicam que, embora máquinas, sistemas e tecnologia contribuam para uma prestação de serviço superior, os funcionários, em sua relação com os clientes, são decisivos na criação de uma vantagem competitiva sustentável (BATESON; HOFFMAN, 2001).

Além disso, elas trazem implícita a noção de que os mecanismos que subjazem a percepção de qualidade pelos clientes, impactam toda a empresa, mas ligam-se, de modo especial, às funções *Marketing*, Recursos Humanos e Operações (GRÖNROOS, 1990).

Para *Marketing*, elas implicam que o tradicional *mix* produto, preço, promoção e ponto deve ser ampliado, passando a incluir também pessoas, processos e

evidência física, de modo a contemplar as características distintivas dos serviços (PALMER, 2005).

Para Recursos Humanos, elas sinalizam a necessidade de identificar, qualificar e desenvolver funcionários que contribuam com seus conhecimentos, capacidades e habilidades para proporcionar decisões e ações que dinamizem a organização (CHIAVENATO, 2005).

Para Operações, elas indicam que o aspecto-chave para a entrega do serviço está na preparação para os “momentos da verdade” (CORRÊA; CAON, 2002, p. 103), nos quais os clientes entram em contato com pessoas, equipamentos ou instalações da empresa (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 97).

Nos três casos, elas exigem superar a noção de que cargos em serviços podem ser simples e limitados – “à prova de incompetentes” (BATESON; HOFFMAN, 2001, p. 177) – e criar um projeto de trabalho que promova a autoridade e da velocidade de ação dos funcionários (HICKEY; LAKE, 2003).

Assim, estas características específicas da prestação de serviço apontam para a relevância especial do preparo de seus funcionários para os contatos de serviço e o conseqüente papel fundamental representado pela aprendizagem organizacional (OLIVEIRA JR *et al.*, 2001).

3.1.3. PAPEL DO CONHECIMENTO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

No geral, as características específicas da prestação de serviço relacionam a competitividade na prestação de serviços à capacidade organizacional de desenvolver funcionários autônomos, que aplicam seus conhecimentos com sinergia (LAABS, 1991).

Ao adquirir autonomia, os funcionários experimentam uma sensação de maior eficácia pessoal e propriedade sobre suas tarefas, do qual derivam sentimentos de auto-motivação e responsabilidade com o alcance dos objetivos organizacionais (NAVRAN, 1992).

Para tanto, a atenção para com seu conhecimento tem sido um aspecto inegavelmente comum nas empresas de serviço que atribuem seu sucesso à realização de maiores investimentos neste ativo intangível em relação aos tangíveis (ANDERSEN, 2001).

Portanto, não é estranho que temas como ativos intangíveis, capital humano, capital intelectual, inteligência competitiva e gestão do conhecimento tenham se tornado lugar comum na prestação de serviço (SPECTOR, 2005).

Contudo, embora relacionados, estes termos têm sido usados pelas empresas com diferentes significados e implicações, demandando um melhor entendimento sua operacionalização e contribuição para promoção da autonomia dos funcionários (PROBST *et al.*, 2002).

3.2. OPERAÇÕES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

As empresas de manufatura podem ser exemplares em sua capacidade de projeto e apenas regulares em sua capacidade de execução, e, ainda assim, serem líderes de mercado (DAVIS *et al.*, 2001). Esta situação, porém, inexistente na prestação de serviço, pois, sua competitividade geralmente depende diretamente da força de suas operações, que constituem o todo ou a parte principal da oferta destas empresas (CHASE; HAYES, 1991).

A operação de serviço cumpre não só metas operacionais, i.e. que ajudam a produzir o serviço, mas também mercadológicas, i.e. que ajudam a vendê-lo (LOVELOCK; WRIGHT, 2003), e.g. frentista ao sugerir aditivo, não água, para reservatório do limpador de pára-brisa. Em cada nova interação com os clientes, um novo universo repleto de desafios e oportunidades se descortina, exigindo da operação tomar decisões efetivas que equilibrem a satisfação dos clientes e o alcance dos objetivos da organização (SHAMIR, 1980).

Assim, ao invés de direcionada e controlada por políticas e procedimentos, a operação de serviço precisa ser suportada por um projeto de trabalho que lhes permita implementar suas idéias e decisões e assumir responsabilidade por elas (CARLSON, 1987). Projetos com altos níveis de especificação e monitoramento de atividades têm mais possibilidade de produzir rotina e falta de criatividade nos funcionários do que projetos voltados para resultados, que podem capacitá-los a criar e inovar (SCHNEIDER; BOWEN, 1993). Funcionários com maior autonomia tendem a sentirem-se melhor em relação a seu trabalho e a si mesmos, com reflexo automático no modo como interagem clientes, o que contribui para reduzir custos e aperfeiçoar a qualidade do produto (SCHLESINGER; HESKETT, 1991).

Como este estudo visa formalizar, aplicar e avaliar um modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento em operações de serviço, a literatura relevante sobre esta função empresarial foi revista de modo direcionado.

3.2.1. VISÃO GERAL DAS OPERAÇÕES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

As operações de serviço são constituídas por uma linha-de-frente (*front office*, *interface* entre uma empresa e seus clientes) e por uma retaguarda (*back office*,

processadora remota das solicitações dos clientes à linha-de-frente) de atendimento (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Nas atividades de linha-de-frente, tradicionalmente associadas à prestação de serviço propriamente dita, concentram-se as maiores vantagens comerciais e desvantagens operacionais (HICKEY; LAKE, 2003). Entre suas vantagens comerciais estão a maior possibilidade de venda cruzada, maior interação com os clientes, imagem de serviço customizado, maior sensação de controle pelos clientes e maior proximidade no relacionamento (CORRÊA; CAON, 2002). Entre suas desvantagens operacionais estão menor eficiência operacional, maior dispersão dos funcionários em maiores instalações, menor consistência de qualidade, maior dependência e maior discernimento exigido da força-de-trabalho (CORRÊA; CAON, 2002).

Já nas atividades de retaguarda, cujo maior distanciamento dos clientes guarda maior semelhança com as operações de manufatura, se concentram as maiores vantagens operacionais e desvantagens comerciais (HICKEY; LAKE, 2003). Entre suas vantagens operacionais estão maior eficiência operacional, maior tempo para atividades de relacionamento pela linha-de-frente, maior consistência de qualidade por automação e menor discernimento exigido da força-de-trabalho (CORRÊA; CAON, 2002). Entre suas desvantagens comerciais estão menor possibilidade de venda cruzada, menos interação e relacionamento com clientes, imagem de serviço impessoal e menor proximidade no relacionamento (CORRÊA; CAON, 2002).

3.2.2. CARACTERÍSTICAS INERENTES ÀS OPERAÇÕES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

A caracterização das operações de serviço se dá em função do maior/menor grau de contato com os clientes, nível de personalização de ofertas e índice de tangibilidade do resultado (GAITHER; FRAZIER, 2001) e do maior/menor volume e variabilidade de sua demanda (SLACK *et al.*, 1996).

Como os clientes são freqüentemente envolvidos na produção do serviço, o estudo da natureza dos processos aos quais eles podem ser expostos levou à identificação de quatro grupos gerais (LOVELOCK; WRIGHT, 2003):

- processamento com pessoas, que envolve ações tangíveis nos corpos das pessoas, nas quais clientes precisam estar fisicamente presentes durante a entrega do serviço para receberem os benefícios desejados;
- processamento com bens, que diz respeito a ações tangíveis nos bens e outras posses físicas pertencentes aos clientes, que, para serem processadas precisam estar presentes, sem necessariamente a presença dos clientes;
- processamento com estímulo mental, que se referem a ações intangíveis dirigidas às mentes das pessoas, que devem estar mentalmente presentes durante a entrega do serviço;
- processamento com informações, que se relacionam a ações intangíveis dirigidas aos bens dos clientes, requerendo pouco ou nenhum envolvimento direto dos clientes, uma vez iniciado o pedido de serviço.

Em geral, há certa tendência, correlacionada com o número de clientes servidos por dia em uma unidade típica, de as unidades de operações de serviço se diferenciarem em função de quatro variáveis (CORRÊA; CAON, 2002):

- nível de personalização, i.e. à medida em que a unidade de prestação de serviço altera seu pacote de serviços para adequar-se mais precisamente às particulares necessidades e desejos de clientes individuais;

- intensidade de contato, i.e. a riqueza e o volume de informações trocadas em ambos os sentidos entre o prestador do serviço e os clientes (este, contudo, mais relevante), durante o processo de atendimento;
- ênfase nas pessoas ou equipamentos, i.e. o grau de eficiência operacional possível, no qual o uso intensivo de pessoas tende a ser menos eficiente que o uso intensivo de equipamentos e recursos em tecnologia;
- predominância de atividades de linha-de-frente ou de retaguarda, i.e. a possibilidade de a operação beneficiar-se do maior ou menor nível de padronização, controle e previsibilidade que as atividades representam.

Assim, a satisfação dos clientes com as operações de serviço é influenciada por questões relativas aos funcionários, às características das instalações, às interações com equipamentos de auto-atendimento, e até às características de outros clientes (GRÖNROOS, 1990). Constantemente, cortesia e competência da equipe de trabalho, quantidade adequada de funcionários, rapidez, conveniência e aparência geral de negócio bem gerido são mencionados pelos clientes como fatores decisivos para sua satisfação (SCHNEIDER, 1980).

Esta estreita ligação entre eficácia mercadológica e eficiência operacional nas organizações de serviços (BRUNER *et al.*, 1999), e, em especial, o papel da linha-de-frente na satisfação dos clientes (BITNER *et al.*, 1990), tornam o projeto de trabalho em suas operações uma decisão crucial (RAFAELI, 1989).

3.2.3. PAPEL DO CONHECIMENTO NAS OPERAÇÕES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

A indissociabilidade entre a eficácia de *marketing* e a eficiência das operações na prestação de serviço pode ser comprovada por meio de seu posicionamento ao longo de um contínuo de quatro estágios (CHASE; HAYES, 1991):

- disponível para execução do serviço, estágio em que as operações são, na melhor das hipóteses, reativas, entregando exatamente o serviço que foi especificado;
- funcionário qualificado sob supervisão, estágio no qual as operações são confiáveis, sem conseguir destacar-se, contudo das operações de seus concorrentes;
- competência distinta alcançada, estágio atingido quando as operações se superam continuamente, reforçadas pela gerência e sistemas que focam o cliente;
- serviço classe mundial, estágio no qual as operações aprendem e inovam com rapidez, dominam cada passo da entrega do serviço de modo superior à concorrência.

Percebe-se que as operações de classe mundial cultivam o comprometimento e a capacidade de aprender com o objetivo de perceber mudanças e identificar formas de modificar sua atuação para efetivamente superar as expectativas dos clientes (SENGE *et al.*, 1999). A visão dominante em seu projeto de trabalho é a de que cargos de linha-de-frente precisam de funcionários com alto grau de autonomia, que assumam responsabilidades, façam autogestão e reajam bem às pressões dos clientes (SCHLESINGER; HESKETT, 1991).

Para tanto, ao invés de guiar cada movimento dos funcionários com sinalizações constantes, estas operações desenvolvem a capacidade de seus colaboradores de

avaliar suas ações diárias e seu impacto sobre o desempenho global da operação (WALL, 2004).

Assim, elas abandonam o aprendizado reativo (fazer melhor o que sempre foi feito) e adotam o aprendizado ativo (observar, introspectar e agir em função de um todo maior em evolução) que aplica idéias emergentes em soluções inovadoras (SENGE *et al.*, 2005).

3.3. OPERAÇÕES DE *CONTACT CENTERS*

A partir dos anos 80, a fidelidade dos clientes às empresas entrava em franco declínio, quer pela crescente sofisticação dos consumidores, quer pela crescente similaridade na composição e funcionalidade das ofertas (BRADY; DAVIS, 1993; WENSLEY, 2005).

A atenção das empresas se voltava, então, para a criação, manutenção e extinção dos relacionamentos comerciais de modo que todos os que deles participassem pudessem alcançar benefícios mútuos (O'MALLEY; TYNAN, 2005).

Sua abordagem mercadológica fundamental era a fidelização de clientes, i.e. a atração de consumidores passíveis de relações de longo prazo, a adequação de seus serviços às suas necessidades e a fortificação de sua ligação com eles (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Entre suas ferramentas operacionais, contavam-se os *contact centers*, centrais de contato multimídia (face-a-face, telefone, carta ou *web*) para relacionamentos bidirecionais entre empresas e clientes, atuais e potenciais (COEN, 2001).

Para os clientes, os *contact centers* significavam a possibilidade de maior comodidade, liberdade, economia e rapidez em suas interações com as empresas

por meio de um único ponto de contato (HICKEY; LAKE, 2003). Para as empresas, eles significavam a possibilidade de maior agilidade, flexibilidade e interatividade, maior controle em operações críticas, maior área de cobertura, maior direcionamento e maior personalização (MANCINI, 2006).

Assim, os *contact centers*, capazes de permitir às empresas conhecer melhor seus clientes e usar este conhecimento para efetivos processos de decisão e operação, tornavam-se cada vez mais, elementos-chave na fidelização dos clientes, (BUTLER, 2004). Como conseqüência, passaram a se desenvolver em ritmo incrivelmente forte, ocupando hoje o segundo lugar no *ranking* de empregadores privados no Brasil (DAMASCENO, 2005) e contribuindo com 7% do total dos postos de trabalho oferecidos em todo o mundo (BERGEVIN, 2005).

Como este estudo visa formalizar, aplicar e avaliar um modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento em operações de *contact centers* em especial, a literatura relevante sobre estas empresas foi revista de modo direcionado

3.3.1. VISÃO GERAL DOS CONTACT CENTERS

Inseridos no contexto de operações de serviço, os *contact centers* também são constituídos por uma linha-de-frente (*interface* empresa-clientes) e por uma retaguarda (processadora remota das solicitações à linha-de-frente) de atendimento (DAWSON, 2003).

Em sua estruturação completa, os *contact centers* incorporam cinco áreas de atividade, voltadas para a cobertura de todas as etapas do processo de venda de modo a expandir ao máximo o ciclo de vida dos clientes junto à organização (CLEVELAND; MAYBEN, 1997; GUSTIN *et al.*, 2000; SHARP, 2003):

- *marketing*, relativa a transações de venda, abrangendo informações sobre o produto ou serviço, auxílio aos clientes na decisão quanto à melhor opção e negociação de condições preços;
- *fulfillment*, relativa a transações operacionais, abrangendo entrega ou reparo de produtos físicos, (re)disponibilização de serviços aos clientes, e/ou processamento de dados (e.g. pedidos de venda, pesquisas de campo);
- *customer care*, relativa a transações de suporte aos clientes, abrangendo ações de atendimento para tratamento às suas dúvidas, solicitações ou reclamações;
- *collection*, relativa a transações de pagamento pela aquisição e/ou utilização de produtos ou serviços, abrangendo ações de negociação para (re)financiamento de dívidas vencidas ou a vencer;
- *retention*, relativa a transações de retenção de clientes que queiram devolver produtos/cancelar serviços, abrangendo ações de negociação que sejam a última linha-de-defesa para manutenção de sua relação com a empresa.

Os *contact centers* realizam suas atividades por intermédio de operadores e, cada vez mais, apoiados em estruturas de suporte tecnológico – mais ou menos adequadas a seus processos de trabalho (GUSTIN *et al.*, 2000).

Os operadores, as pessoas que representam a empresa, são imprescindíveis, pois tanto realizam atividades ainda não passíveis de automação, como fornecem um diferencial além de qualquer interação com máquinas: o toque humano (BRUTON, 2002).

Este toque humano, que valoriza as necessidades dos clientes, torna-se particularmente importante nos esforços para evitar e recuperar falhas de serviço, ao exigir dos funcionários tornarem flexíveis normas e regulamentos da empresa

(LOVELOCK; WRIGHT, 2003). Geralmente, estes esforços exigem que a gerência forneça mais espaço para que os empregados, em especial os de linha-de-frente, corram riscos, aplicando criativamente o conhecimento empresarial, atuando com autonomia (BATESON; HOFFMAN, 2001).

Entre as tarefas básicas realizadas na gestão dos operadores nos *contact centers* estão recrutamento, treinamento, *forecasting* (previsão de recursos) *scheduling* (criação de turnos de trabalho) e monitoração de desempenho (CLEVELAND; MAYBEN, 1997). Essas tarefas traduzem a obrigatoriedade de esclarecer a todos os funcionários o objetivo da organização, auxiliá-los a realizar suas atividades, reconhecer seu desempenho e contribuições, de modo a aumentar seu nível de autonomia decisória (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 1997).

A função fundamental na gestão da tecnologia nos *contact centers* é uni-la às pessoas e aos processos, de modo que representem soluções que maximizem a satisfação dos clientes, o controle de custos e a geração de receita (MATOS, 2004).

De modo abrangente, a tecnologia nos *contact centers* serve para proporcionar uma maneira de facilitar a interação empresa-cliente; para coletar, acessar e editar informações sobre os clientes; e para reportar/avaliar as atividades realizadas (JAMIL; SILVA, 2005).

De modo específico, a tecnologia deve prover a informação correta, no momento preciso, com qualidade adequada, e a custo permissível para garantir o acesso dos funcionários ao conhecimento empresarial, vital para sua ação efetiva (TURBAN *et al.*, 2002). Ao mesmo tempo, ela deve fornecer serviços automáticos para os clientes, em especial os que utilizam as mídias telefone e *web*, de modo a permitir-lhes resolver dúvidas e realizar transações sem a necessidade de intervenção de operadores (MANCINI, 2006).

Para explorar o potencial da tecnologia para funcionários e clientes, os *contact centers* vêm buscando alternativas para aprimorar seus processos integrando-os em um projeto de trabalho que utilize efetivamente o conhecimento empresarial (GUSTIN *et al.*, 2000). O objetivo é promover a criação de um ambiente de aprendizagem que possibilite aos funcionários realizar suas atividades com a máxima habilidade e que incentive os clientes a substituir com seu próprio trabalho o trabalho da empresa (HICKEY; LAKE, 2003).

Neste sentido, o desafio contínuo e constante é, a cada novo dia, garantir o exame, sob as perspectivas interna e externa, de como suas atividades são realizadas e de que forma poderiam ser otimizadas/inovadas e implementadas (SHARP, 2003).

3.3.2. CARACTERÍSTICAS DOS *CONTACT CENTERS*

Ao lidarem com centenas de milhares de interações todos os dias, *contact centers* são ambientes complexos, que exigem coerência (capacidade de entender o que a organização deseja entregar aos clientes, a fim de que se possua um referencial em torno do qual serão definidas as ações para entrega do serviço) e coesão (capacidade de definir, com base no referencial identificado, como o serviço pode ser produzido e entregue de maneira a atingir os objetivos propostos pela organização) para atingirem suas metas (BUTLER, 2004).

Qualquer demanda acidentalmente provocada por falta de coerência – e.g. quando um material de comunicação, como uma simples informação ou mala-direta, é enviado aos clientes, antes que o *Contact Center* tome conhecimento, e possa preparar-se para adequadamente lidar com as situações a ela referentes (DAWSON,

2003) – ou falta de coesão – e.g. quando acontece algum problema no processamento de informações, como duplicidades de lançamentos ou lançamentos incorretos, ou no oferecimento do serviço, como na redução ou interrupção indevida na prestação do serviço (SHARP, 2003) – pode gerar um gargalo que se torna o mais terrível pesadelo para clientes, funcionários e gestores, requerendo, por vezes, dias para sua solução (SPECTOR, 2005).

De modo particular, esta complexidade aumenta nas operações de *customer care*, que, em função da própria natureza de suas atividades (vide 3.3.1), inserem virtualmente os clientes na fábrica de serviços (BERGEVIN, 2005): os clientes, tendo o *customer care* como seu ponto de apoio para qualquer reclamação ou dúvida, envolvem-se no processo de prestação do serviço, exigindo, questionando e/ou sugerindo as mais diferentes coisas, e das mais variadas formas (LELAND; BAILEY, 2006). Numa mesma ligação, um(a) cliente conversa com o mesmo operador sobre vários assuntos, normalmente não relacionados, gerando baixa repetibilidade, alta diversificação, menor possibilidade de sistematização e custo unitário alto (JAMIL; SILVA, 2005; MANCINI, 2006).

Com isto, as operações de *customer care* apresentam alta variedade de *output*, pois as necessidades dos clientes, embora semelhantes, mas não iguais, implicando em baixa flexibilidade, alta complexidade e custo unitário alto para atendê-las (CLEVELAND; MAYBEN, 1997).

Uma vez que os clientes decidem quando querem/podem conversar, estas são operações de alta variação de demanda, com capacidade mutante, dificuldade de antecipação e menor flexibilidade de ajuste à demanda, com custo unitário alto (BRUTON, 2002).

Assim, embora com um alto volume de *output*, implicando em potencial alta repetibilidade, alto grau de especialização, maior possibilidade de sistematização e custo unitário baixo, os *customer care* são, na realidade, operações de baixo volume (BERGEVIN, 2005).

E por serem operações de alto grau de contato com os clientes, sofrem limitada tolerância à espera e percepção de satisfação altamente subjetiva, exigindo grande habilidade dos operadores, com alto nível de utilização e alto custo unitário (GUSTIN *et al.*, 2000).

Esta diversidade de informações aliada a uma multiplicidade de modos de interação clientes/operadores exigem muita capacidade de raciocínio e disposição dos funcionários, que devem ser suportados por um projeto de trabalho adequado (BUTLER, 2004). O desafio é alinhar competências, habilidades, responsabilidades e motivação a *hard/software* apropriados que, por meio de processos conformes, garantam rapidez, confiabilidade e conforto na transformação de *inputs* adequados em *outputs* efetivos (SHARP, 2003).

3.3.3. PAPEL DO CONHECIMENTO NOS CONTACT CENTERS

O conhecimento é uma das condições para o sucesso de *contact centers*, tanto na garantia da ação autônoma e efetiva dos funcionários, como na descoberta e eliminação das causas de mau uso pelos clientes das opções para auto-atendimento (DAWSON, 2003).

Ao apresentarem 60% a 70% de seu orçamento comprometido com salários, as operações de *Contact Center* e, em especial, de *customer care*, que utilizam a mídia telefone, têm seu desempenho intimamente ligado à qualidade de sua mão-de-obra

(COEN, 2001). As operações que, sem descuidarem da tecnologia, constituem e mantêm uma força-de-trabalho autônoma bem qualificada e a custo menor atingem um diferencial competitivo não só em seus países de origem, mas também em operações *offshore* (DAMASCENO, 2005).

As inovações tecnológicas voltadas para o auto-atendimento normalmente ajudam a melhorar a produtividade, mas costumam enfrentar ferrenha resistência – consciente ou inconsciente – dos clientes (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). As organizações inovadoras que têm obtido sucesso nesta área têm não só desenvolvido soluções tecnológicas de fácil utilização, mas, à semelhança do que fazem com seus funcionários, ensinado seus clientes como usá-las com efetividade (TURBAN *et al.*, 2002).

Desta forma, os *contact centers* devem construir um modelo de negócios que gere um círculo virtuoso, o qual, iniciando com o conhecimento das pessoas – funcionários e clientes – concretize-se em processos efetivos e tecnologia adequada (BERGEVIN, 2005).

Seu ponto de partida passa, portanto, por identificar, capturar e disseminar o conhecimento diariamente desenvolvido pelos indivíduos – e, em geral, subutilizado – mas capaz de contribuir com qualidade, inovação e velocidade para as operações (MARTINO, 2004).

Neste sentido, a gestão do conhecimento pode ser uma ferramenta poderosa no auxílio aos *contact centers* a estruturarem e colocarem em movimento tal círculo virtuoso, ativamente contribuindo para uma adequada organização de seu trabalho (OLIVEIRA JR *et al.*, 2001).

3.4. EMPOWERMENT DA FORÇA-DE-TRABALHO EM SERVIÇOS

Os funcionários de linha-de-frente em serviços, representantes do lado humano da organização, e que devem executar suas atividades com excelência, suportando todos os conflitos de seus papéis, não são, em geral, reconhecidos pelo que fazem (SCHLESINGER; HESKETT, 1991). Muitas empresas ainda cultivam um modelo de gerenciamento baseado em minimização de custos – remuneração, treinamento, instalações, tecnologia – que resulta em baixo envolvimento e níveis muito altos de rotatividade de mão-de-obra (PHILIPS, 1990).

Os consumidores, por sua vez, parte integrante do processo de prestação de serviço, e atores diretos na maioria destas operações, têm tido sua participação mal planejada, o que vem afetando negativamente sua experiência de consumo (HENKOFF, 1994). Normalmente pautadas em argumentos baseados essencialmente em custos – mão-de-obra barata – as empresas convocam os clientes a substituir o trabalho de seus funcionários, fazendo-os assumir responsabilidades que não desejavam (LOVELOCK; YOUNG, 1979). Ao terem que executar as atividades corretamente (e.g. abastecer seus carros ou efetuar operações financeiras), os clientes, sem o devido suporte das empresas, enfrentam aumento de risco, menos controle da situação e maior insatisfação (BATESON, 1986).

Em ambos os casos – funcionários e clientes – torna-se necessário ampliar seu *empowerment*, i.e. seu envolvimento e participação na execução efetiva de seus papéis, de modo a criar um compromisso com a empresa e sua promessa de serviço (SPILLER *et al.*, 2004).

Como este estudo visa formalizar, aplicar e avaliar um modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento em operações de serviço para obter os benefícios do *empowerment*, este assunto foi revisto de modo direcionado.

3.4.1. VISÃO GERAL DO *EMPOWERMENT*

Se imaginado um espectro que reflete níveis crescentes de envolvimento das pessoas à medida que conhecimento, poder e recompensas adicionais são impressas ao seu trabalho, o *empowerment* se situa em um de seus extremos (LOVELOCK; WRIGHT, 2003).

Empowerment significa fornecer autonomia às pessoas de modo a torná-las capazes de dar sua melhor contribuição para a efetividade de uma organização, não como um fim em si mesmo, mas como um meio de se concretizar uma visão (CONGER; KANUNGO, 1992). Sua argumentação básica, suportada por várias pesquisas, é que a motivação individual aumenta e os resultados melhoram quando as pessoas têm oportunidade de participar e poder decisório em seu trabalho e nas metas a ele associadas (DESSLER, 1999). Trata-se de um sentimento de comprometimento com o trabalho, trazido à tona pela habilidade de se tomar decisões, ser responsável, ser avaliado por resultados, e, principalmente, ser reconhecido com alguém que pensa e contribui (COLE, 1995).

3.4.1.1. *Empowerment* dos Funcionários

Promover o *empowerment* da linha-de-frente tende a influenciar positivamente o encontro de serviço, pois estes funcionários se sentem mais capazes e animados em servir, gerando respostas mais rápidas e aumento na satisfação dos clientes (BOWEN; LAWLER, 1992). O *empowerment* reduz significativamente (e às vezes praticamente elimina) as limitações impostas aos funcionários de linha-de-frente, concedendo-lhes espaço para fazerem manobras, enquanto tentam satisfazer às necessidades dos clientes (REARDON; ENIS, 1990). Este espaço para manobras é

particularmente importante nas organizações de serviço, pois as atitudes/comportamentos dos funcionários nos encontros de serviço influenciam a percepção dos clientes quanto ao valor do que estão recebendo (BOWEN; SCHNEIDER, 1985).

Contudo, *empowerment* não significa dar aos funcionários irrestrito poder para tomar decisão, mas gerar parâmetros cognitivos que claramente direcionem sua atuação, criando uma ponte entre o conceito abstrato de autonomia e a ação efetiva (HUMPHREY; ASHFORTH, 1994). Isto porque, embora o *empowerment* aumente a auto-eficácia dos funcionários (McDONALD; SIEGALL, 1992), tornando-os mais confiantes no desempenho de suas atividades, eles costumam, paradoxalmente, vivenciar conflito e ambigüidade no exercício de seu papel (SINGH, 1993). Funcionários de linha-de-frente que recebem autoridade podem frustrar-se em suas tentativas de atender às solicitações de gerentes e clientes, dada a diversidade da carga de demandas advindas destes (SCHNEIDER, 1980). Normalmente, estes funcionários de contato são colocados na singular posição de ter que escolher entre aquiescer às solicitações da empresa (i.e. gerentes, políticas, regras) ou de seus clientes (BATESON, 1985).

Para que o *empowerment* possa realmente funcionar, as organizações devem criar um ambiente de apoio, voltado para a responsabilidade e o desenvolvimento contínuo, propiciando condições favoráveis ao conhecimento, à ação e à decisão (RANDOLPH *et al.*, 2000). Os funcionários precisam entender o cenário organizacional, a fim integrarem seu desempenho ao propósito da organização; os gestores precisam assumir seu papel de mentores no processo de delegação – e não abdicação – da autoridade (FOEGEN, 1999).

3.4.1.2. *Empowerment* dos Clientes

Em operações de serviço, ao contrário das de manufatura, os clientes tomam parte no processo, o que traz implicações para a eficiência de utilização de recursos e influencia sua percepção – e a de outros clientes – quanto à qualidade do serviço (GIANESI; CORRÊA, 1994):

- os supermercados utilizam, há anos, os clientes para apanhar, conduzir e embalar suas mercadorias, e, mais recentemente, para também pesar e apreçar frutas e vegetais;
- os bancos, mais e mais, tendem a transferir a execução de transações mais comuns aos clientes, por meio de caixas automáticos e *internet*, estimulando-os a assumir estas funções com tarifas diferenciadas;
- várias lanchonetes *fast service* conseguiram criar um espírito entre os clientes que os faz limpar suas próprias mesas depois das refeições, levando eles mesmos as embalagens usadas aos recipientes de lixo disponíveis.

Extrapolando o aspecto mão-de-obra barata, e baseadas nos conceitos que estimulam o *empowerment* dos funcionários, as empresas vêm investindo tempo e recursos no aumento da participação dos clientes no processo produção do serviço (BETTENCOURT, 1997). O objetivo final tem sido aumentar a produtividade da organização e a satisfação dos clientes com a prestação de serviços, por meio do aumento de seu nível de autonomia, geralmente, com a utilização da tecnologia (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). Uma vez que o papel dos clientes neste processo seja claramente reconhecido e definido, a empresa pode pensar em formas de torná-lo mais fácil e produtivo, e efetivamente gerir e recompensar seus clientes como funcionários parciais (LOVELOCK; YOUNG, 1979).

Do mesmo modo que os funcionários reais, contudo, seu comportamento será facilitado quando compreenderem – e forem capazes de executar – seus papéis, recebendo recompensas de valor para desempenhos de acordo com as expectativas (KOTLER, 2000).

Assim, os clientes precisam ter suas competências desenvolvidas para funcionarem em um contexto determinado, compreender o que se espera deles e adquirir conhecimento/habilidades para interagir com funcionários e outras pessoas (SCHNEIDER; BOWEN, 1995).

Da mesma maneira como ocorre com os funcionários de tempo integral, as empresas devem criar um ambiente favorável aos clientes para que desenvolvam seu conhecimento, sua ação e sua decisão de participar da operação de serviço (NORMANN; RAMIREZ, 1993).

3.4.2. PAPEL DO CONHECIMENTO NA PROMOÇÃO DO *EMPOWERMENT*

Empowerment envolve compartilhar informações sobre a organização, prover conhecimento que possibilite às pessoas entender e contribuir para o desempenho, fornecer poder para tomar decisões, e recompensar com base neste desempenho (BOWEN; LAWLER, 1992),

Neste sentido, a percepção quanto ao real nível de *empowerment* fornecido por uma organização pode e deve ser verificada por intermédio de quatro dimensões fundamentais (HERRENKHOL *et al.*, 1999):

- visão compartilhada, i.e. definição de objetivos claros a serem atingidos, existência de expectativas claras quanto ao desempenho dos funcionários e presença de orientação geral para a geração de resultados para os clientes;

- tomada de decisão, i.e. definição pela empresa dos níveis de responsabilidade nas tomadas de decisão pelos funcionários e de apoio ou punição a ações que envolvem risco;
- aprendizado, i.e. busca pelos funcionários de conhecimento para melhoria de seu desempenho, e da criação de oportunidades de aprendizado pela organização;
- reconhecimento individual, i.e. reconhecimento pela empresa do desempenho e contribuições de seus funcionários e da percepção destes de que estão sendo ouvidos.

Percebe-se que, na promoção dos resultados esperados, o *empowerment* está associado ao compartilhamento de conhecimento pelas pessoas e à compreensão de como suas contribuições influenciam os resultados e a atuação em equipe (RANDOLPH, 2000).

Assim, uma vez que aprendizado e cooperação constituem seus pressupostos, o *empowerment* se insere no espaço de atuação da gestão do conhecimento, podendo tornar-se o objetivo desta por meio de um projeto de trabalho específico (STEWART, 1998).

3.5. PROJETO DE TRABALHO

Como este estudo visa formalizar, aplicar e avaliar um modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento em operações de serviço, a literatura relevante sobre projeto de trabalho foi revista de modo direcionado.

3.5.1. VISÃO GERAL DO PROJETO DE TRABALHO

O atendimento, e superação, das expectativas dos clientes nas empresas de serviço exige entender as necessidades dos clientes (eficácia de *marketing*) e combiná-las com a capacidade de produção da empresa (eficiência operacional) (KOTLER, 2000).

Sob a ótica operacional, isto implica em desenvolver projetos de trabalhos que garantam que às pessoas (funcionários e clientes), executando processos efetivos, com tecnologia adequada, possam concretizar as competências centrais da empresa (CORRÊA; CAON, 2002; JOHNSTON; CLARK, 2002).

3.5.1.1. Pessoas e Projeto de Trabalho de Operações de Serviço

Uma vez que a maioria dos serviços é executada por pessoas em tempo real, a obtenção de elevados níveis de desempenho passa por ajustar o que os clientes querem e precisam com as habilidades dos funcionários em executar o serviço (SPILLER *et al.*, 2004). Em especial, os funcionários de linha-de-frente requerem particular atenção, na medida em que compreendem, filtram e interpretam a informação e os recursos que entram e saem da organização e de sua clientela, “segurando as pontas” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 261).

Quase sempre, projetos de trabalho mal realizados dão origem a péssimos ambientes de trabalho, que se traduzem em interações deficientes com os clientes por funcionários que os tratam tão mal como são tratados por suas organizações (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). Projetos de trabalho bem-sucedidos são em geral organizados a partir de quatro metas principais – identificar os funcionários certos, desenvolver seu conhecimento e habilidade, proporcionar-lhes apoio tecnológico e alinhá-los em processos flexíveis (NORMANN, 1993).

Outro aspecto-chave na concepção do projeto de trabalho em operações de serviço é admitir que, tanto como os funcionários, os clientes são parte do fundamental contingente que compõem seu sistema (BOWEN, 1986).

Dentre os papéis desempenhados pelos clientes, destacam-se a especificação (informação direta ou indireta), a inspeção de qualidade (*feedback* formal) e a co-produção (integrantes do ambiente ou recursos em auto-atendimento) dos serviços (JOHNSTON, 1989).

Entre os benefícios por seu envolvimento, estão maior lealdade (inclusão gera fidelização), maior produtividade (menos funcionários para atendê-los) e maior controle sobre o serviço (serviço é executado quando lhes é mais adequado) (MILLS; MORRIS, 1986).

Entre os principais problemas associados à sua gestão, assim como ocorre com os funcionários efetivos, encontram-se definição de sua competência, seleção, treinamento, motivação, avaliação e eventual remoção (BATESON; HOFFMAN, 2001).

3.5.1.2. Processos e Projeto de Trabalho de Operações de Serviço

Um processo de serviço reúne atividade com recursos e é definido como o conjunto de tarefas ou atividades inter-relacionadas que, juntas, em uma seqüência apropriada, entregam o serviço (JOHNSTON, 1999a).

A experiência dos clientes com um serviço é uma função tanto do desempenho do serviço como das características da entrega, na qual o *o que*, o *onde*, o *quando* e o *como* constituem um método particular de operação (LOVELOCK; WRIGHT, 2003).

O bom serviço – que satisfaz aos clientes e atende às intenções estratégicas da organização – é, portanto, normalmente, o resultado do desenho e entrega cuidadosos de um conjunto de processos inter-relacionados (JOHNSTON; CLARK, 2002).

A identificação de atividades rotineiras, repetidas ou estranhas ajuda as empresas a identificar seu valor agregado e orientam suas decisões de investir em automação, por meio da tecnologia, ou de capacitação, por meio de treinamento (BATESON e HOFFMAN, 2001).

Uma vez que confiabilidade e consistência são importantes para a maioria das operações de serviço e seus clientes, é fundamental identificar e gerenciar os processos do princípio ao fim (DEMING, 1986).

Três ferramentas eficazes para ajudar a engenharia do serviço são o mapeamento do processo, as auditorias de acompanhamento e a análise de transação dos serviços:

- a essência do mapeamento do processo é colocar no papel todas as atividades e seus relacionamentos, de modo a orientar sua avaliação, desenho e desenvolvimento (SHOSTACK, 1987);
- na auditoria de acompanhamento, funcionários, gerentes ou consultores independentes, utilizando uma lista de questões que identificam elementos críticos na experiência de serviço, agem como porta-vozes dos clientes (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 1997);
- decorrente da auditoria de acompanhamento, a análise de transação de serviço procura identificar a razão para o resultado de cada transação de serviço, em busca de melhorias apropriadas específicas (JOHNSTON, 1999b).

Embora a ocorrência de falhas faça parte dos processos de serviço, elas podem, contudo, ser detectadas, com o mapeamento do processo; evitadas, com um controle estatístico do processo; e tratadas, com a recuperação do serviço (CHASE; STEWART, 1994).

3.5.1.3. Tecnologia e Projeto de Trabalho de Operações de Serviço

O cenário de uma operação de serviço é constituído tanto por seu ambiente físico como por seu ambiente informacional, proporcionando pistas a seus funcionários e clientes sobre sua organização e sobre a(s) oferta(s) da empresa (BITNER, 1992).

Este cenário de serviço pode ser quase totalmente virtual ou, principalmente, uma estrutura física com alguns elementos virtuais, mas, sofisticada ou simples, a tecnologia, e, em especial a da informação, é parte inerente de seu projeto (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Entre suas contribuições, encontram-se a multiplicação do conhecimento, fluidez e redução do custo do serviço, personalização do serviço, aumento da confiabilidade do serviço (para empresa e clientes) e facilitação das comunicações (BERRY, 1995):

- a multiplicação do conhecimento se dá com a utilização da tecnologia para que os funcionários possuam informações relevantes dos clientes durante as transações, tanto para ajudá-los na melhor escolha, como para viabilizá-las;
- a fluidez e redução do custo do serviço se dá com a utilização da tecnologia para eliminar/minimizar etapas do processo de serviço que não agregam valor à experiência de consumo dos clientes;

- a personalização do serviço se dá com a utilização da tecnologia na construção de um banco de dados que, reunindo as preferências dos clientes, possibilite o ajuste das ofertas às características identificadas;
- o aumento da confiabilidade se dá por meio da utilização da tecnologia para a automatização de processos rotineiros, que permite tanto a disponibilização imediata de informações, quanto a monitoração remota do desempenho;
- a facilitação das comunicações se dá por meio da utilização da tecnologia da para convergir os sistemas de comunicação de voz e dados de modo a garantir um relacionamento mais fácil e direto entre empresa e clientes.

O desenvolvimento de um mapa de atividades e recursos tecnológicos pelas operações de serviço pode fornecer uma visão geral da situação atual e identificar oportunidades de (re)investimento, redução de custos e melhoria do serviço (ARMISTEAD; CLARK, 1993).

3.5.1.4. Competências Centrais e Projeto de Trabalho de Operações de Serviço

Competências centrais – ou competências essenciais – são conhecimentos e habilidades únicos de uma empresa, que a diferenciam de seus concorrentes pelo oferecimento de valor distintivo a seus clientes (HAMEL; PRAHALAD, 1990).

A competência central é algo valorizado pelos clientes, que uma organização faz especialmente bem em comparação à concorrência, e que se torna uma vantagem competitiva à medida em que ela se especializa e se distancia de seus concorrentes (LONG; VICKERS-KOCH, 1995).

A competência central de uma empresa pode estar em sua superior área de pesquisa e desenvolvimento, em seu *know-how* tecnológico especializado, em seus

processos efetivos, em seu projeto e execução flexíveis, em seu atendimento único (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 1992; MASCARENHAS *et al.*, 1998).

Nas operações de serviço, em especial, uma de suas competências centrais é a capacidade de a linha-de-frente não somente aplicar procedimentos validados, mas de adotar ações autônomas e apropriadas à efetiva sustentação do foco nos clientes (BATESON; HOFFMAN, 2001).

Nestas operações o diferencial competitivo, em geral, se apóia em um projeto de trabalho que as ajude a construir e manter uma força-de-trabalho capacitada a satisfazer e motivada a fidelizar os clientes, continuamente, aprendendo e inovando (ZEITHAML; BITNER, 2003).

3.5.2. EVOLUÇÃO DO PROJETO DE TRABALHO

As abordagens ao projeto do trabalho evoluíram da simplificação, rotatividade, aumento do escopo e enriquecimento do trabalho para o *empowerment* – delegação de autoridade para cobrança de responsabilidade – dos funcionários (DAFT, 2005).

Assim, de inicial custo para as organizações, os funcionários, cujo conhecimento pouco ou nada contribuía para o negócio, passaram a ser vistos como geradores de valor, ao, compartilhando seu conhecimento, criarem o conhecimento empresarial (LINDER; CANTRELL, 2001).

Analisando-se os esforços mercadológicos das empresas para superação de seus desafios junto a clientes e sociedade, verifica-se a evolução da orientação de produção para produto, vendas, *marketing*, cliente, e, finalmente, sociedade (KOTLER, 2005).

Semelhantemente ao ocorrido com os funcionários, de iniciais peças integrantes das respostas das empresas às mudanças ambientais, os clientes – e a sociedade – são hoje colocados no início, não no meio ou no final, do ciclo de produção-consumo (BAKER, 2005).

Um projeto de trabalho moderno deve, portanto, abordar as habilidades das pessoas (funcionários e clientes), as tarefas alocadas a elas, a seqüência, onde, a *interface* com as instalações, as condições ambientais e seu grau de autonomia (GAITHER; FRAZIER, 2001).

Ele implica, assim, em decidir que tarefas serão conduzidas pela linha-de-frente (*interface* entre uma empresa e seus clientes); retaguarda (processadora remota das solicitações à linha-de-frente); e clientes (usuários do serviço em auto-atendimento) (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Por meio dele, é possível definir como as pessoas agirão em relação às tarefas, posicionar suas expectativas, influenciar suas percepções de como contribuem, canalizar fluxos de comunicação, e ajudar a desenvolver a cultura organizacional (SLACK *et al.*, 1996).

Durante os anos 80, um número crescente de empresas começou a adotar, com sucesso, uma nova abordagem para adequar o trabalho por elas realizado às necessidade dos clientes e da sociedade: sistemas de trabalho de alto desempenho (MANGANOTE, 2001).

Embora não constituam especificamente um projeto de trabalho, os sistemas de trabalho de alto desempenho se caracterizam por uma reflexão sobre a organização a partir de um enfoque no cliente e se orienta por nove princípios sobre a operação (NADLER; GERSTEIN, 1994):

- o projeto de trabalho começa de fora da organização, partindo dos clientes e suas exigências, em função dos quais se constroem e reconstroem os processos, as atividades e as tarefas de negócio;
- as unidades de trabalho precisam ter uma missão muito clara e as exigências dos clientes quanto ao produto/serviço devem ser bem definidas, a partir das quais devem ser estabelecidas medidas para avaliação de desempenho;
- os membros das unidades precisam criar, receber e transmitir as informações que se fizerem necessárias sobre o ambiente, o produto, o processo de trabalho, as variações, etc.; para a execução eficiente do projeto de trabalho;
- o projeto de trabalho precisa apoiar-se em práticas de recursos humanos que estimulem a autonomia das unidades de trabalho baseadas em delegação de autoridade aos funcionários e reconhecimento de suas contribuições;
- a capacidade das unidades de trabalho aumenta com treinamento diversificado de seus membros em várias habilitações, pois funções mais amplas aumentam o conhecimento, a motivação e a autonomia das pessoas para contribuir efetivamente;
- os sistemas sociais e técnicos (fluxo do trabalho, as tecnologias específicas empregadas, o movimento das informações e os processos de trabalho) devem ser vistos como inseparavelmente interligados, otimizados conjuntamente;
- as unidades organizacionais devem ser projetadas em torno dos segmentos totais do trabalho, com o objetivo de permitir a liberdade de ação e maximizar a interdependência dentro da unidade de trabalho e minimizá-las entre as unidades;

- os processos e unidades de trabalho devem ser projetados de modo que as variações (erros) possam ser percebidas e controladas na fonte e não fora da unidade de trabalho, pois é muito menos oneroso;
- a(s) unidade(s) organizacional(is) deve(m) ter a capacidade de reprojeter de acordo com a necessidade, prevendo/reagindo às demandas, ao serem capazes de recolher informações, refletir sobre possíveis ações, adquirir conhecimento e agir.

Percebe-se que os sistemas de trabalho de alto desempenho vão além da tradicional série de pressupostos básicos que orientam as ações dos funcionários, estimulando-os a testar suas convicções e a aprender com o próprio desempenho (SHAW; PERKINS, 1994).

Assim, esta abordagem, ao enxergar os funcionários como contribuintes pensantes para o sucesso organizacional, trata-os como seres que buscam e geram significado, e não como meras engrenagens da máquina corporativa (GERSTEIN; SHAW, 1994).

Especificamente nas atividades de linha-de-frente em operações de serviço, os sistemas de trabalho de alto desempenho parecem poder auxiliar as empresas a obter maiores vantagens comerciais e minimizar desvantagens operacionais.

3.5.3. PAPEL DO CONHECIMENTO NO PROJETO DO TRABALHO

Um projeto de trabalho implica numa sucessão sistematizada e planejada de deliberações interdependentes que encaminham ações com base no conhecimento nelas contido (IVANCEVICH *et al.*, 1983).

Os sistemas de trabalho de alto desempenho possibilitam encontrar, organizar e disponibilizar, sistematicamente, o capital intelectual das empresas, estimulando-as a usar eficientemente recursos humanos/técnicos para prever/responder à mudança (NADLER; GERSTEIN, 1994).

Ultrapassando o aprender a agir – i.e. conscientização da necessidade de agir; compreensão do que se deve fazer; adoção de ações para fazer; condução de avaliações – aprende-se a aprender – refletir em conjunto sobre o aprendizado (GARVIN *et al.*, 1998).

Assim, ao estimular o aprendizado contínuo e valorizar as habilidades das pessoas de pensar e relacionar-se, trocando e usando informações, os sistemas de trabalho de alto desempenho constituem uma intensiva utilização do conhecimento.

3.6. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Um dos atributos recorrentes do sucesso na prestação de serviço tem sido o compartilhamento de informações e conhecimento como um dos mecanismos para promoção da motivação, competência e compensação dos funcionários (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Expostos ao conhecimento conscientemente gerenciado, estes funcionários apresentam níveis elevados de competência técnica, experiência, identificação com a missão da empresa, coragem para agir e independência de julgamento (McKENNA, 1999).

Especificamente em *contact centers*, estudos sobre as melhores práticas têm indicado que projetos de trabalho baseados em ações voltadas para a gestão de seu

conhecimento contribuem para criar competências essenciais exclusivas (KNOVA, 2005).

Como este estudo visa formalizar, aplicar e avaliar um modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento nas empresas, a literatura relevante sobre conhecimento organizacional e sua gestão foi revista de modo direcionado.

3.6.1. PAPEL DO CONHECIMENTO NO ATUAL AMBIENTE COMPETITIVO

A partir dos anos 80, começou uma radical reestruturação no ambiente de negócios, impulsionada pela tecnologia da informação e pelas comunicações, com impacto significativo sobre as empresas, em geral, e de serviço, em particular (OHMAE, 1989). Forçadas a diminuir de tamanho e a executar atividades mais e mais inovadoras, com cada vez menos funcionários, as empresas viam a satisfação de seus clientes cair drasticamente (SCHEWE; HIAM, 2000). Este cenário tornava premente a busca por conciliarem objetivos potencialmente conflitantes: a capacidade mercadológica de atrair novos clientes de modo efetivo e a capacidade produtiva de garantir a satisfação dos clientes atuais (HAMMER, 1998).

A fim de obterem sucesso nesta nova economia, as organizações empresariais, sob a exigência ininterrupta de terem que reinventar-se com grande frequência, passaram a apoiar-se cada vez mais na inovação (HAMEL, 2000). Isto exigia criar um ambiente empresarial que favorecesse e aproveitasse a criatividade, que premiasse a coragem para experimentar, que garantisse acesso a dados e informações, e que possibilitasse o aprendizado contínuo e constante (BARTLETT; GHOSHAL, 1998). Assim, a competência em mapear e aproveitar o conhecimento empresarial se convertia em poderosa arma competitiva, que permitiria às

organizações aproveitar seu capital intelectual, seu bem mais precioso, gerenciando-o como um patrimônio (STEWART, 1997). Ao, conscientemente, possibilitar aos que trabalhavam com elas, desenvolver e aplicar seu conhecimento de modo criativo, identificando as necessidades e propondo alternativas, elas passavam a oferecer soluções efetivas a seus mercados (BROWN; DUGUID, 2000).

3.6.2. IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A diferenciação se apoiava progressivamente na capacidade das empresas em consistentemente gerar novos conhecimentos, disseminá-los profusamente na organização e rapidamente incorporá-los em novas tecnologias e produtos (NONAKA, 1991).

Isto acabou por levar a uma crescente percepção de organização empresarial como não mais sendo uma empresa que sabia como fazer as coisas, mas como uma empresa que sabia como fazer novas coisas rápida e eficientemente (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Embora adquirir e aplicar conhecimento tenha estimulado o desenvolvimento das civilizações, apenas saber muito sobre algo jamais gerou maior competitividade: só quando combinado à sua gestão fora o conhecimento capaz de fazer a diferença (E-CONSULTING GROUP, 2004).

Isto é facilmente comprovado, hoje, no campo da administração de empresas, por estudos das diferenças entre as organizações que “apagam incêndios” e as que “solucionam problemas” (BOHN, 2000). Nas que apagam incêndios, empregados que “sabem muito” correm de uma tarefa para outra, quase nunca finalizando uma, antes de serem interrompidos por outra, degenerando-se a resolução de problemas

graves em soluções improvisadas. As que solucionam problemas gerenciam seu conhecimento na solução de problemas, triando-os, estabelecendo prazos realistas, e só enfrentando-os se comprometidas a entender sua causa e encontrar uma solução válida.

O elemento gerador de valor nas empresas que solucionam problemas resulta de um modelo de trabalho baseado no conhecimento, que, fortemente alicerçado pelos clientes, integra efetivamente as dimensões pessoas, processos e tecnologias (RODRIGUEZ, 2002).

Oxigenadas pela educação e pela aprendizagem, estas empresas monitoram seu ambiente, melhorando o custo e a qualidade de suas ofertas, pela aplicação de novos conhecimentos para modificar comportamentos e estimular a inovação. (BRAGHETTI, 2003).

3.6.3. EXEMPLOS DE SUCESSO POR MEIO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Wal-Mart, Microsoft e Toyota são empresas que não superaram Sears, IBM e General Motors, respectivamente, em função de seus ativos físicos ou financeiros, mas por aprenderem a gerenciar algo muito mais valioso: seu capital intelectual (STEWART, 1998).

Outras companhias que associam a obtenção de sucesso à implementação de ações de gestão do conhecimento são Hoffman La Roche, Dow Chemical, Texas Instruments, Skandia Assurance e Hewlett-Packard (SKYRME, 1999).

A Hoffman La Roche, por meio da aplicação de seu programa "Certo na Primeira Vez", obteve redução de custo e tempo para conseguir aprovações regulatórias para novos medicamentos.

A Dow Chemical, por meio do foco no gerenciamento ativo de seu *portfólio* de patentes, conseguiu mais de 125 milhões de dólares em receitas de licenciamento e outras formas de exploração de seus ativos intangíveis.

A Texas Instruments, por meio do compartilhamento das melhores práticas entre suas unidades fabricantes de semicondutores, conseguiu economia relativa ao investimento em construção de uma nova fábrica.

A Skandia Assurance, por meio de novas medidas do capital intelectual e do direcionamento de seus gestores para aumento de seu valor, tem conseguido obter receitas muito mais rapidamente que a média das empresas de seu setor.

A Hewlett-Packard, por meio do compartilhamento do conhecimento já adquirido pela empresa com os times de desenvolvimento que ainda não tinham tido acesso a ele, tem conseguido lançar novos produtos muito mais rapidamente que antes.

Engrossam esta lista British Petroleum, Ernst & Young, Xerox e Banco Mundial, que, considerando-se organizações voltadas para a aprendizagem, atribuem seu sucesso à implementação de ações de gestão do conhecimento (WAH, 2000) .

Na British Petroleum, as lições aprendidas nas unidades de negócios são destiladas em sua *intranet*, gerando redução de custos na abertura de postos e mais eficiência na perfuração de poços de petróleo e outros empreendimentos.

Na Ernst & Young, comunidades de interesse publicam o conhecimento das melhores práticas em *knowledge containers*, para serem aprendidas e aplicadas pelos outros, acelerando soluções e melhorando os resultados aos clientes.

Na Xerox, os representantes de campo contribuem com dicas eletrônicas numa plataforma padronizada para compartilhamento dos conhecimentos, utilizada no mundo inteiro, ajudando a empresa a reduzir o custo de peças e mão-de-obra.

No Banco Mundial, especialistas e gerentes de tarefa em todo o mundo utilizam a *internet* para compartilhar conhecimentos e experiências, acelerando a superação das crises nos países em desenvolvimento mais rapidamente que no passado.

3.6.4. DIFICULDADES NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Apesar de o aprendizado ser algo corriqueiro nas organizações, ainda são raros os casos em que o conhecimento empresarial é gerido de forma a alinhar-se com os objetivos estratégicos da companhia, transformando-se em diferencial competitivo (STEWART, 1998).

Fundamentalmente, isto se dá em função de três temas críticos, normalmente, deixados sem solução: significado, operacionalização e avaliação das ações de gestão do conhecimento (GARVIN *et al.*, 1998).

No que se refere ao significado das ações de gestão do conhecimento nas organizações empresariais, faz-se necessária a distinção entre conhecimento explícito e conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso sob a forma de números e palavras, e que é revelado normalmente na descrição dos processos da empresa. O conhecimento tácito, por sua vez, não é facilmente visível e exprimível, estando geralmente consubstanciado nas práticas empresariais, o que o torna difícil de formalizar, transmitir e compartilhar.

Sua distinção é importante, pois, dentre a mistura fluida de experiências, valores, informações e discernimentos do conhecimento organizacional, as empresas devem privilegiar os itens com maior valor estratégico para seu negócio (GARVIN, 1993). Em empresas com produtos relativamente padronizados, o

conhecimento organizacional, fundamentalmente explícito, pode ser catalogado e armazenado em bancos de dados para utilização por quem quer que dele precise na organização (HANSEN *et al.*, 1999). Em empresas com soluções personalizadas, o conhecimento organizacional, essencialmente tácito, é difícil de ser obtido, devendo ser compartilhado, sobretudo em contatos pessoais, servindo o computador mais para facilitar a comunicação (HANSEN *et al.*, 1999).

No tocante à operacionalização das ações de gestão do conhecimento, existem dificuldades tanto na forma adotada pelas empresas para construção do conhecimento, como no modo empregado por elas para distribuí-lo.

Com relação à forma de construção, há uma tendência natural nas pessoas em guardar seus conhecimentos para si, por acreditarem que o conhecimento, que deve ser substituída pela crença em que o conhecimento é dividir poder (SKYRME, 1999). Empresas que estimularam a troca de conhecimentos por meio de incentivos financeiros descobriram uma abordagem cara e ineficaz, pois o compartilhamento só é efetivo quando as pessoas se sentem beneficiárias e responsáveis por ele (PRUSAK, 1997).

Com relação ao modo de distribuir o conhecimento, só apoiar-se em soluções tecnológicas constitui uma desconsideração ingênua e cara dos aspectos culturais e comportamentais das pessoas com ações de gestão do conhecimento (MAIA, 2003; WAH, 2000). Uma empresa, após investir milhões de dólares em uma *intranet* 'state of the art' para melhorar o compartilhamento de conhecimento, verificou que ela estava sendo usada, fundamentalmente, para saber-se sobre o prato-do-dia no refeitório (DONOGHUE *et al.*, 1999).

No que tange à avaliação das ações de gestão do conhecimento, faz-se necessária uma completa auditoria em programas de gestão do conhecimento em

três níveis do aprendizado empresarial – cognitivo, comportamental e de efetividade (GARVIN, 1993):

- no nível cognitivo, o interesse da investigação se concentraria nas atitudes e na profundidade da compreensão do sentido do autogerenciamento e do trabalho em equipe para os funcionários.
- no nível comportamental, o objetivo da investigação seria o entendimento e a análise do fazer dos funcionários, ao executarem suas atividades no dia-a-dia das organizações.
- no nível da efetividade do aprendizado, o objetivo da investigação estaria em assegurar que as mudanças cognitivas e comportamentais de fato produziram resultados.

3.6.5. ABORDAGENS ADOTADAS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Três decisões fundamentais que servem como referencial para as ações de gestão do conhecimento em uma organização são geração, compartilhamento e utilização do conhecimento (MORESI, 2001):

- a geração do conhecimento diz respeito à formulação de uma política estratégica que possibilite o desenvolvimento e aplicação do conhecimento na organização como um todo.
- o compartilhamento do conhecimento se refere à definição e implementação de estratégias empresariais para reunião e disponibilização do conhecimento organizacional.

- a utilização do conhecimento se relaciona com o acompanhamento da melhoria diária da organização em função do uso e o desenvolvimento do conhecimento frente aos objetivos propostos.

Ao formularem políticas estratégicas para ações de geração do conhecimento, as empresas, em função do ambiente de negócios, clientes e funcionários, adotam, de modo complementar, as abordagens de codificação ou personalização (HANSEN *et al.*, 1999):

- na codificação, os conhecimentos empresariais são minuciosamente identificados e armazenados em bancos de dados que podem ser acessados, replicados ou aperfeiçoados repetidas vezes por todos na organização.
- na personalização, os conhecimentos são gerados e elaborados, sobretudo, por meio de contatos interpessoais, sendo o objetivo principal dos computadores auxiliar os funcionários a se comunicarem.

Ao definirem e implementarem as estratégias para o compartilhamento do conhecimento as empresas adotam as abordagens mecanicista, cultural e sistêmica (BARCLAY; MURRAY, 1997):

- a mecanicista é centrada na aplicação de tecnologias e recursos para fazer mais e melhor do que já se fazia, sendo sua principal a focalização na melhor acessibilidade da informação.
- a cultural tem raízes profundas na reengenharia e gestão de mudanças, tendendo mais a inovar que alavancar os recursos existentes ou explicitar o conhecimento (importa mais o processo que a tecnologia).
- a sistêmica busca resultados sustentáveis, tanto processo como tecnologia, por meio de métodos tradicionais de análise, que levem em conta as questões culturais, ante prováveis alterações da política e das práticas de trabalho.

Ao formularem políticas estratégicas para ações de utilização do conhecimento, as empresas utilizam abordagens que se dividem em apoio à gestão, ao negócio, às pessoas e à tecnologia da informação (FRESNEDA, 2003):

- a abordagem de apoio à gestão é relativa à explicitação das estratégias vigentes e futuras, de seus indicadores de desempenho e dos planos de ação a elas associados.
- a abordagem de apoio ao negócio é referente à organização e disponibilização sistemática, contínua e atualizada das informações existentes e a serem geradas pela empresa e fora dela no apoio a suas atividades-fim.
- a abordagem de apoio às pessoas é relacionada à identificação, formação, manutenção e atualização das competências do capital humano na atividade empresarial.
- a abordagem de apoio à tecnologia da informação está vinculada a investimentos diretos e substanciais em tecnologia da informação pelas organizações.

Uma análise conjunta destas diferentes abordagens fornece uma perspectiva da gestão do conhecimento como constituindo uma tarefa multidisciplinar, que envolve atividades relativas ao significado, operacionalização e avaliação do conhecimento.

3.6.6. ATIVIDADES FUNDAMENTAIS NAS AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.

Embora não exista uma abordagem única para a gestão do conhecimento capaz de atender a todas as empresas em suas necessidades específicas, existem nove atividades fundamentais presentes em qualquer intervenção nesta área (PROBST *et al.*, 2002).

A condição fundamental para o sucesso das ações de gestão do conhecimento é o reconhecimento consciente e formal pela empresa do papel do conhecimento na Era da Informação, e da necessidade de aprenderem a gerir seus ativos intelectuais.

A partir daí, a segunda atividade é a definição das metas de conhecimento, i.e. a definição dos objetivos para ações de gestão do conhecimento visando alinhá-los aos objetivos da empresa.

A terceira atividade é a identificação do conhecimento, i.e. a análise e descrição do ambiente de conhecimento da empresa, visando à escolha dos tipos de conhecimento que contribuem para a competitividade organizacional.

A quarta atividade é aquisição de conhecimento, i.e. a importação do conhecimento de fontes externas às empresas, visando eliminar a síndrome do não foi inventado aqui e a falsa sensação de segurança que confere às organizações.

A quinta atividade é o desenvolvimento do conhecimento, i.e. o empenho da empresa por adquirir as competências que não tem ou que ainda não existem, visando à geração de novas e melhores habilidades, produtos, idéias e processos.

A sexta atividade é o compartilhamento do conhecimento, i.e. a distribuição e disseminação do conhecimento organizacional, visando disponibilizar informações e experiências que contribuam para tomada de decisões efetivas em todos os níveis.

A sétima atividade é a aplicação do conhecimento, i.e. o encorajamento ao abandono das rotinas conhecidas nas tarefas diárias e o estímulo à incerteza e ao desconhecido, visando à utilização produtiva do conhecimento organizacional.

A oitava atividade é a retenção do conhecimento, i.e. a seleção, armazenamento e atualização regulares de conhecimento vital à organização no presente ou futuro, visando à preservação de sua memória, referência para novas experiências.

A nona atividade é a avaliação do conhecimento, i.e. a identificação de índices significativos do estado da base de conhecimento empresarial, visando à decisão quanto ao alcance ou não dos objetivos de conhecimento.

3.6.7. DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROJETO DE TRABALHO.

Percebe-se, assim, que pensar em gestão do conhecimento significa pensar em quatro dimensões essenciais voltadas para a integração dos sistemas (in)formais que constituem o projeto de trabalho e asseguram o alcance das metas empresariais (IVES; GERSTING, 1998):

- **negócio:** dimensão que representa a ligação entre o propósito da gestão do conhecimento e a concretização das competências essenciais da empresa em uma proposição de valor que conte com o patrocínio da liderança;
- **processos:** dimensão referente à criação de um mapa dos processos-chave de negócio cobertos pela gestão do conhecimento e à definição das regras para seu compartilhamento e dos papéis e responsabilidades envolvidos;
- **tecnologia:** dimensão relativa à definição da infra-estrutura de máquinas, equipamentos e *software* para gestão do conhecimento que contribuam para a concretização da operação, comunicação e gestão empresarial;
- **pessoas:** dimensão que retrata a criação e implementação de um plano de comunicação; o desenvolvimento e implementação de um programa de treinamento e suporte; e o endereçamento de questões relativas a incentivos.

3.7. EMPOWERMENT, PROJETO DE TRABALHO, GESTÃO DO CONHECIMENTO

Todo sistema social e, conseqüentemente, empresarial, é, naturalmente, um sistema epistemológico, i.e. um modelo de produção e reprodução de conhecimento, resultante da interação dos indivíduos dentro e fora de seus limites (SCHON, 1971). Contudo, a impressionante evolução da tecnologia da informação, enfatizando o conhecimento, fez com que a maioria das empresas se tornasse, paradoxalmente, um conjunto de respostas misturadas esperando pelas perguntas corretas (SCHMIDT; SANTOS, 2002). A gestão do conhecimento organizacional, porém, surgiu como mecanismo através do qual as empresas podem reduzir as distâncias criadas entre aqueles que sabem e aqueles que precisam saber, em particular, nesta acelerada “economia 24/7” (FRAPPAOLO; KOULOPOULOS, 2001).

Especificamente na prestação de serviços, que inclui, além de aspectos epistemológicos, questões comportamentais e psicológicas, decorrentes da interação funcionários/clientes, este ritmo econômico frenético é levado ao limite, impactando diretamente as funções *marketing*, recursos humanos e operações (SPILLER *et al.*, 2004). Quando analisadas estas operações, contudo, percebe-se, claramente que seu sucesso tem se mostrado ligado à sua capacidade de construir um projeto de trabalho baseado em uma visão compartilhada de negócios, com pessoal autônomo e sinérgico, suportado por tecnologia relevante (CAVALCANTI *et al.*, 2001). Ao serem detalhados os programas para capacitação das pessoas, identifica-se a vantagem competitiva das organizações qualificantes, voltadas para o aprendizado ativo, em relação às organizações qualificadas, de aprendizado meramente reativo (ZARIFIAN, 2001): as operações de maior sucesso têm refletido a idéia de que uma real vantagem competitiva se baseia no conhecimento proveniente de íntimas e elevadas habilidades humanas, capaz de concretizar maior valor para os clientes (RAISINGHANI, 2000).

Assim, ante a estreita relação entre gestão do conhecimento, *empowerment* e projeto de trabalho, em especial os sistemas de trabalho de alto desempenho, a tentativa de uni-los por meio desta pesquisa parece não só justificável como factível.

3.8. GESTÃO DA MUDANÇA

Consciente ou inconscientemente, rápida ou lentamente, com maior ou menor grau de sucesso, as organizações empresariais mudam para poderem ajustar-se a novos cenários econômicos e suas cada vez mais agressivas regras de competição (ROBINS, 2002).

Contudo, o número de empresas no mundo que consegue empreender mudanças significativas na (re)organização de sua estrutura e de suas atividades, transformando adequadamente seus sistemas de trabalho, é relativamente pequeno (RICHBURG; GOETSCH, 2004). Ante os sempre maiores desafios trazidos às empresas pelas novas tecnologias, concorrentes e mercados, o desenvolvimento de sua habilidade em gerir programas e atividades de mudança vem se tornando cada vez mais um diferencial competitivo (BOTTOMS, 1995): a vantagem competitiva é, atualmente, menos uma questão de determinar ações adequadas para enfrentar desafios do que implementar as mudanças a elas referentes de forma mais efetiva que os demais competidores (SCHLESINGER; SCHLESINGER, 1999).

Desta forma, qualquer ação que busque instituir novas idéias e atitudes nas empresas deve ser seriamente encarada como uma mudança organizacional, que precisa ser adequadamente gerida para que se obtenham os resultados desejados (PORTNY, 2001).

Como, ao formalizar, aplicar e avaliar um modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento, este estudo alterará a dinâmica empresarial, a literatura relevante sobre gestão da mudança foi revista de modo direcionado.

3.8.1. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Ainda que a observação casual do funcionamento e do desempenho de uma empresa cause a impressão de permanência, uma análise apenas um pouco mais aprofundada possibilita a identificação de vários indícios de mudança organizacional (FISCHER, 2002). Grandes ou pequenas; rápidas ou lentas; ameaças ou oportunidades; esperadas ou imprevistas; administráveis ou incontroláveis; as transformações acontecem em todas as organizações empresariais (JICK, 1999).

Até os anos 70, vigorava o paradigma da estabilidade, segundo o qual as alterações nas organizações deveriam ser sempre harmônicas e sutis, sempre incrementais, sem jamais desestabilizar o desempenho organizacional (FISCHER, 2002). Segundo esta abordagem, que enxergava o trabalho como um conjunto fixo de relacionamentos, podia-se administrar as mudanças como nos tradicionais processos de manutenção de máquinas ou tratamento de doenças do corpo humano (DUCK, 1993). A mudança organizacional era vista como projeto(s) isolado(s) com começo/fim para instalação de alterações em aspecto(s) específico(s) da estrutura empresarial, que encerrando-se, recolocaria(m) a empresa em novo patamar de estabilidade (CALDAS; WOOD JR, 1999).

Porém, a partir daí, profundas alterações de natureza sócio-econômico-política começaram a afetar a relativa estabilidade das empresas, tornando inadequado perceber a mudança como acontecimento específico, gerenciável em âmbito restrito

(DRUCKER, 1993). A visão da mudança como mal necessário passava a ser questionada ante várias pistas deixadas por múltiplos casos de iniciativas que não geravam resultados sustentáveis nos processos, comportamentos ou desempenho das empresas (ROBERTO; LEVESQUE, 2005):

- quase sempre, as várias ações simultâneas de mudança, individualmente adequadas e passíveis de sucesso, acabavam, geralmente, por tornar-se desconexas, e, normalmente, apresentavam conflitos entre si (BEER, 2002);
- ao tentar transformar as empresas, os gerentes não sabiam precisamente que tipo de alterações estas seriam capazes de acomodar, fazendo com que as próprias capacidades que as sustentavam fossem destruídas com a mudança (CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000).
- determinados, os gestores traziam seus planos para melhoria, confiantes num natural entusiasmo, aceitação e comprometimento dos funcionários com a nova proposta, encontrando, nas mais das vezes, medo, frustração e descaso (STREBEL, 1996)

Admitia-se, agora, que a mudança não mais podia ocorrer de forma imprevista e extemporânea, ao acaso, mas que deveria ser modelada e gerida com instrumentos que assegurassem sua internalização nas esferas mais íntimas da empresa (FISCHER, 2002). Reconhecia-se, ante a velocidade, escala e profundidade das alterações, não ser mais suficiente administrar ações isoladas e reativas para manutenção do *status quo*, e percebia-se a necessidade de projetos integrados, pró-ativos e inovadores (KOTTER, 1996).

Assim, desde os anos 80, vem tomando espaço o paradigma da transformação, pelo qual a mudança organizacional não mais é somente esporádica, incremental localizada e singular, mas contínua, transformadora, abrangente e multidimensional

(FISCHER, 2002). Esta abordagem preconiza que, em suas ações de mudança, as empresas conduzem vários projetos ao mesmo tempo, os quais, à semelhança de um móbile, devem ser interligados e equilibrados, por meio de um gerenciamento integrado (DUCK, 1993). E, para garantir este gerenciamento integrado, tem sido desenvolvido um conjunto de princípios/atividades descritos como capacidade de gestão da mudança, voltada basicamente ao alinhamento do negócio e à receptividade dos funcionários (JICK, 1999).

3.8.2. GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O desafio maior de uma mudança efetiva passa por garantir que seu processo seja percebido pelas pessoas na empresa como justo e legítimo, criando um ambiente do qual elas não queiram escapar para voltar ao modo antigo de trabalhar (ROBERTO; LEVESQUE, 2005). Isto porque as tentativas de mudança, em geral, se desenvolvem em um campo de forças positivas, de apoio e suporte à mudança, e negativas, de oposição e resistência à mudança, que atuam dinamicamente em vários sentidos (WARSCAW, 1996). A gestão da mudança exige, então, perceber a necessidade de remodelar o perfil da organização (por que mudar); identificar o conteúdo das modificações (o que mudar); e descobrir o modo adequado de realizar as alterações (como mudar) (PETTIGREW, 1988).

A observação da concepção e implantação em várias empresas de processos de sucesso para liderar a mudança organizacional tem revelado um conjunto de pressupostos básicos comuns (FISCHER, 2002);

- a transformação é um dos processos organizacionais inerentes à dinâmica de funcionamento e estratégias de ação de uma empresa, num contínuo ciclo de construção e desconstrução de significados, que pode e deve ser gerida;
- existe uma conexão entre o direcionamento estratégico de uma empresa (por que mudar) e o conjunto de elementos que integram o conteúdo de sua gestão e cuja composição determina seu nível de excelência (o que mudar);
- a transformação só se efetiva com as pessoas e para as pessoas, por meio de seu envolvimento e comprometimento, o que implica na valorização do ser humano, de seu trabalho e de seu conhecimento nas empresas.

Em outras palavras, estas empresas têm incorporado totalmente as pessoas nos principais desafios de negócio da organização, têm aguçado o *stress* construtivo e capacitado as pessoas a modificar seu comportamento e cultivar novas atitudes (PASCALE *et al.*, 1997). Neste sentido, processos de mudança efetivos, independentemente de sua maior ou menor amplitude, têm-se apoiado em oito passos básicos, que, não podem ser suprimidos, sob risco de impedir/anular oportunidades de sucesso na empresa (KOTTER, 1996):

- estabelecer um senso de urgência, por meio de pesquisas de mercado, análise dos competidores e identificação e discussão de crises e oportunidades com todos os envolvidos;
- criar uma coalizão em torno de um grupo poderoso e influente, que, funcionando como uma equipe integrada e competente, seja capaz de liderar a mudança;
- desenvolver uma visão clara, capaz de direcionar e balizar todo o esforço de mudança, e que possa ser concretizada a cada dia, por meio do desenvolvimento de estratégias adequadas;

- compartilhar a visão, utilizando todas as estratégias e meios possíveis para comunicá-la e, de modo especial, garantir que os membros líderes da coalizão possam atuar como modelos para a organização;
- dar poder às pessoas para eliminar obstáculos, mudando estruturas e sistemas que obstruam o esforço de mudança, e que encorajam a assunção de risco, idéias, atividades e ações não-tradicionais;
- assegurar vitórias em curto prazo, por meio do planejamento de melhorias de desempenho visíveis, da criação e declaração das vitórias, e do reconhecimento e recompensa claros aos que forma por elas responsáveis;
- consolidar e avançar, utilizando a credibilidade em andamento para mudar gradualmente todos os sistemas, estruturas e políticas que não se adaptem à visão, revigorando o processo com novos projetos e agentes de mudança;
- ancorar a mudança, melhorando a cada dia o desempenho, por meio da orientação contínua e constante do cliente e da produtividade, além de liderança e gestão cada vez mais eficazes.

Dentre os instrumentos para implementação destes passos nas ações de mudança, destacam-se “comunicação”, “treinamento” e “*coaching*”, que tanto removem obstáculos (prevenção), como eliminam desconexões organizacionais (correção) (HANNA, 1988):

- comunicação é o processo geral no qual uma informação, normalmente com a intenção de motivar ou influenciar as pessoas, é transmitida por meio de canais amplos como reuniões, murais e relatórios (CHIAVENATO, 2005);
- treinamento é qualquer procedimento – fundamentalmente cursos fora dos postos-de-trabalho, por intermédio de instrutores, CD-ROMs ou transmissões

ao vivo pela *web* – voltado para a aquisição de habilidades no trabalho (CHIAVENATO, 2005);

- *coaching* abrange as ações de comunicação e treinamento nos postos-de-trabaho realizadas por um(a) gestor(a) para, caso a caso, preparar, orientar e/ou impulsionar (motivar/cobrar) seus funcionários a um melhor desempenho (CHIAVENATO, 2005).

3.8.3. UM MODELO PARA A GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O alto número de fracassos bem-intencionados na mudança organizacional indica que, diferentes esforços exigem diferentes conjuntos de habilidades/attitudes, de modo a alinhar cultura, valores, pessoas e comportamentos nas empresas (KANTER, 1997). Neste sentido, o paradigma da transformação pressupõe que o esforço de mudança deve focar a melhoria contínua, sob uma abordagem gerencial que facilite condições e recursos que propiciem o desenvolvimento permanente da organização (CALDAS; WOOD JR, 1999). Dentre as abordagens para gestão da mudança em uso, destaca-se um modelo com etapas interdependentes, focado em resultados, apoiado em competências centrais, *empowerment*, projeto de trabalho e conhecimento empresarial (FISCHER, 2002).

3.8.3.1. Investigação

A investigação visa obter e analisar dados que identifiquem as especificidades dos processos de trabalho, fluxos de comunicação e interação entre as diferentes áreas organizacionais, que impactem na implementação do modelo proposto: seu objetivo é o de construir e aplicar parâmetros e indicadores que permitam a

adequada compreensão da realidade observada, de modo a garantir o(s) ajuste(s) necessário(s) ao modelo proposto. Sem ser superficial, esta etapa, em função da dinâmica acelerada das operações de serviço, deve ser breve, empregando técnicas interativas (vide 2.2.1) que estimulem a cooperação de todos, direta e indiretamente, envolvidos. Os participantes-chave, diretamente envolvidos, devem representar áreas e níveis hierárquicos heterogêneos na organização, e possuir competências que lhes possibilitem adequar o modelo proposto e conduzir sua aplicação na empresa (vide 2.2.3). Nesta etapa, é fundamental compartilhar informações e análises entre o corpo diretivo, gerencial e técnico da empresa, para que haja clareza e concordância quanto aos aspectos levantados, pois, em torno deles se implementará a mudança.

3.8.3.2. Concepção

A concepção representa a transição entre a constatação de dificuldades e oportunidades e a implementação do modelo proposto e a construção interativa (vide 2.2.3) de um modo exeqüível de conceber e guiar a mudança pelos participantes-chave. Um dos principais produtos desta etapa é a proposição de ações de curto e médio prazos que viabilizem a transição entre o antigo e o novo modelo para projeto do trabalho. Os principais papéis dos participantes-chave são os de servir como elo de comunicação com as diferentes áreas e segmentos funcionais e como *interface* com a cúpula diretiva, garantindo processos diretórios de implementação legitimados.

3.8.3.3. Disseminação

A disseminação contrapõe as propostas geradas na etapa de concepção às necessidades da organização e expectativas dos demais funcionários, demandando decisões próximas da ação, decisão consensual e comunicação em mão dupla (vide 2.2.3). Nesta fase, o grupo de participantes-chave se amplia e assume o papel de multiplicação, com o objetivo de espalhar conceitos e idéias sobre o processo, de modo a conquistar a adesão e comprometimento de novos segmentos da empresa. Assim, os participantes-chave devem poder gerir eventos, formar facilitadores, obter sugestões de reformulação e atualizar produtos, de acordo com a reação dos envolvidos nos eventos e o andamento da aplicação do modelo proposto (vide 2.2.3).

3.8.3.4. Sustentação

A etapa de sustentação tem por objetivo acompanhar de modo ativo o processo de implementação do modelo proposto, envolvendo observação, análise e eventuais ajustes nas ações planejadas e adotadas. Para tanto, os participantes-chave e, em especial, os gestores da empresa devem estar aptos a empregar técnicas de levantamento (vide 2.2.1) e análise (vide 2.2.2) de dados que possibilitem uma investigação permanente da implementação do modelo proposto.

3.8.3.5. Processo de *Empowerment* , Projeto de Trabalho e Conhecimento

Observa-se que este modelo (Figura 2) constitui um processo, e não uma sucessão de mudanças estanques e isoladas, com etapas que podem tanto se

sobrepôr, como ser conduzidas concomitantemente, conforme a especificidade da empresa.

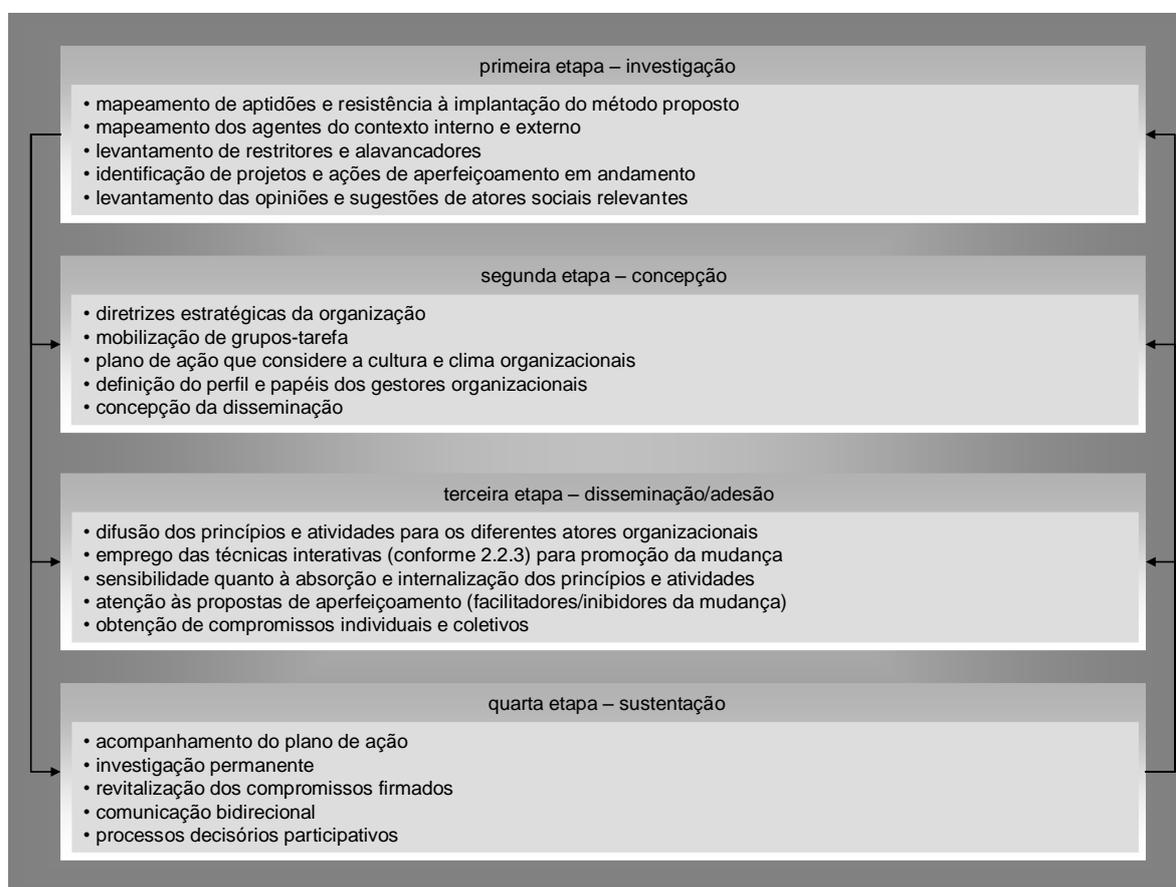


Figura 2 – Modelo para gestão da mudança
(Fonte: baseado em FISCHER, 2002)

Percebe-se, ainda, que ele constitui um programa de adesão participativa das pessoas (e.g. “mapeamento de aptidões e resistência à implantação do modelo proposto”), que busca assegurar sua compreensão (e.g. “plano de ação que considere a cultura e clima organizacionais”) do que se deseja alcançar (e.g. “difusão dos princípios e atividades para os diferentes atores organizacionais”) e capacitá-las a fazê-lo (e.g. “processos decisórios participativos”).

Assim, de modo abrangente, este modelo guarda estreita relação com gestão do conhecimento, projeto de trabalho e *empowerment* da linha-de-frente, temas recorrentes na gestão empresarial em geral e nas operações de serviço em especial:

- a relação com gestão do conhecimento é que, em última análise, a mudança só ocorre e dura quando as pessoas sabem que a mudança tem sentido e sentem que possuem as habilidades exigidas para sua consecução (SENGE, 1990);
- a relação com projeto de trabalho é que, nas atividades humanas, as pessoas tendem a fazer o que sabem e não o que precisa ser feito, precisando de um roteiro que lhes permita mudar e privilegiar tanto a eficiência como a eficácia (MORRIS; BRANDON, 1994);
- a relação com *empowerment* é que mudanças efetivas mobilizam a inteligência organizacional estocada, disseminando o conhecimento entre os funcionários, desenvolvendo suas competências pessoais e profissionais (FISCHER, 2002).

Desta forma, este modelo para gestão de mudanças parece apto a garantir que as pessoas nelas envolvidas conheçam os benefícios a serem obtidos, adquiram a capacidade de realizá-las e se comprometam com sua concretização.

3.9. LIÇÕES APRENDIDAS

Dentre as principais lições aprendidas nesta revisão sobre prestação de serviço, operações de prestação de serviço, operações de *contact centers*, *empowerment*, projeto de trabalho, gestão do conhecimento e gestão da mudança, destacam-se:

- a revisão dos trabalhos sobre prestação de serviço revelou que a (in)satisfação de clientes está ligada a ações autônomas de funcionários;
- a análise das produções acerca de operações de prestação de serviço revelaram a tendência de substituição do aprendizado reativo pelo ativo;
- o conhecimento dos estudos sobre operações de *contact centers* revelou que funcionários autônomos e comprometidos têm sido um diferencial competitivo;
- a obtenção de informações sobre *empowerment* revelou que o aumento da autonomia requer compartilhar informações e reconhecer desempenho;
- os estudos sobre projeto de trabalho revelaram ser possível unir pessoas, processos e tecnologia em função do aprendizado ativo na organização;
- a coleta dos textos sobre a gestão do conhecimento a revelou como caminho ao *know-how* (autonomia) e *know-why* (comprometimento) das pessoas;
- a pesquisa sobre gestão da mudança revelou ser possível aguçar o *stress* construtivo e mudar comportamento das pessoas na organização.

Assim, foi possível obter-se os elementos fundamentais (Figura 3) à construção do modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento proposto neste trabalho – *empowerment*, gestão do conhecimento, projeto de trabalho e gestão da mudança.

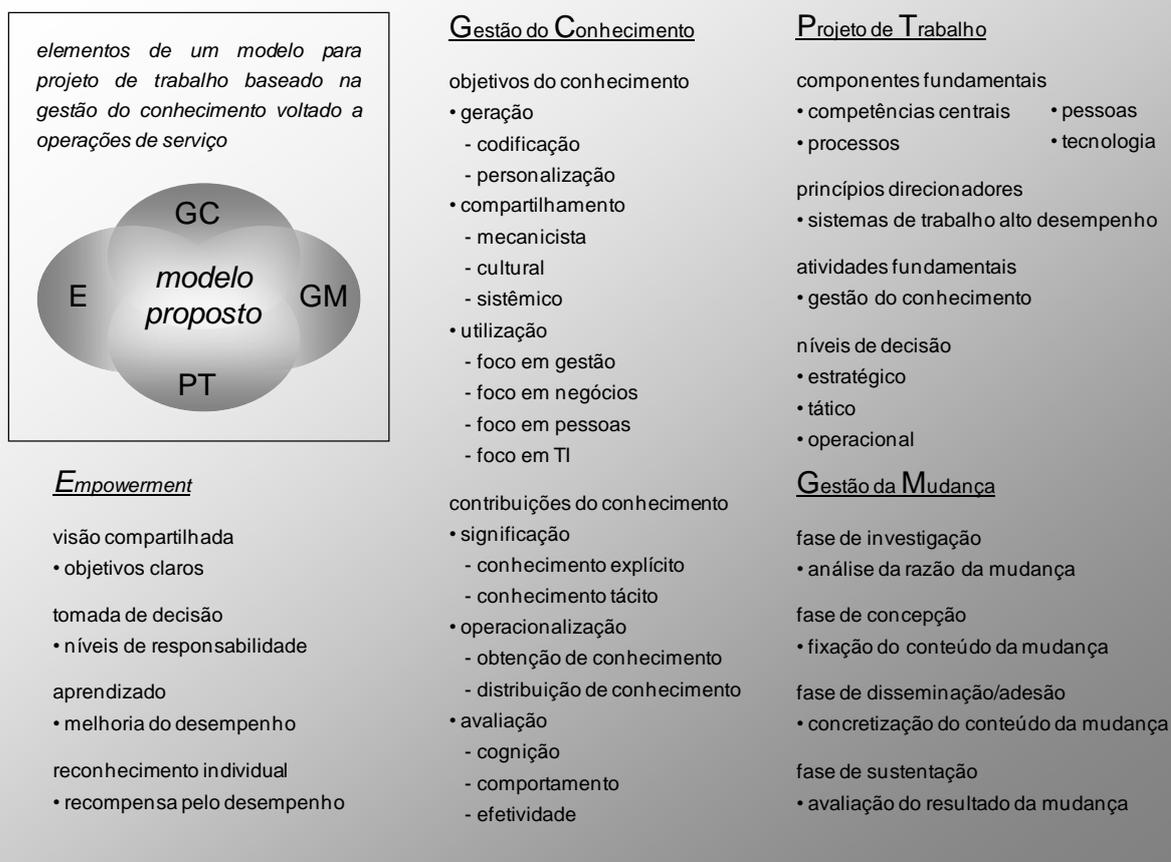


Figura 3 – Elementos fundamentais do modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento proposto neste estudo

4. PROPOSIÇÃO DE UM MODELO

Este capítulo, tendo o estruturalismo como método de procedimento (vide 2.1.2), apresenta um modelo para projeto de trabalho em operações de serviço baseado na gestão do conhecimento e oferece um roteiro geral para sua aplicação nestas organizações.

4.1. FORMALIZAÇÃO DO MODELO

No estruturalismo, modelos são o resultado da especificação da estrutura (i.e. conjunto de relações) de um sistema (i.e. conjunto de entidades mutuamente inter-relacionadas e interdependentes que operam juntas em dado nível de organização) (CAWS, 1997).

Para tanto, o método estruturalista utiliza a inferência lógica do possível, a observação do empírico e a determinação de elementos e relações estáveis (sempre parciais, porém) que permitem a comparação e classificação de maneira consciente (LÉVI-STRAUSS, 1967).

A criação de modelos compreende determinação dos elementos constituintes do sistema (vide 4.1.1); a determinação da ordenação destes elementos (vide 4.1.2); e a indicação de como o conjunto se integra em uma estrutura significativa mais ampla (vide 4.1.3) (THIRY-CHERQUES, 2005).

4.1.1. ELEMENTOS CONSTITUINTES DO SISTEMA

O projeto de trabalho possui como elementos constituintes (vide 3.5) propósito, princípios direcionadores, atividades fundamentais e competências centrais da organização, promotores/restritores da eficácia de *marketing* e eficiência operacional da empresa.

4.1.1.1. Propósito do Projeto de Trabalho

O propósito de um projeto de trabalho em serviços na Era da Informação é a concretização das competências centrais das operações na promoção do *empowerment* da linha-de-frente por meio da aprendizagem empresarial (vide 3.5.1).

A concretização das competências centrais significa definir uma forma clara de as operações identificarem, elaborarem e executarem saberes e habilidades únicos que geram valor distintivo a seus clientes (HAMEL; PRAHALAD, 1990; LONG; VICKERS-KOCH, 1995) e uma real vantagem competitiva (ANDERSEN, 2001).

A promoção do *empowerment* da linha-de-frente implica em influenciar positivamente quatro dimensões fundamentais – visão compartilhada, tomada de decisão, aprendizado e reconhecimento individual (vide 3.4.2): o objetivo é fazer com que o encontro de serviço possa contar com funcionários mais capazes e motivados, que gerem respostas mais rápidas e aumento na satisfação dos clientes (BOWEN; LAWLER, 1992).

A aprendizagem organizacional exige que as empresas em geral, e de serviço em particular, comecem a enxergar a gestão do conhecimento como alternativa viável para promover o *empowerment* (*know-how/know-why*) em suas operações (STEWART, 1997).

4.1.1.2. Princípios Direcionadores do Projeto de Trabalho

Os princípios direcionadores de um projeto de trabalho em serviços na Era da Informação são os princípios dos sistemas de trabalho de alto desempenho, que estimulam os funcionários a testar convicções e aprender com seu desempenho (vide 3.5.2).

Ao orientarem as empresas a encontrar, organizar e disponibilizar seu capital intelectual, estes princípios fornecem direcionamento em como usar eficientemente seus recursos humanos/técnicos para prever/responder a mudanças (NADLER; GERSTEIN, 1994).

Especificamente na linha-de-frente em operações de serviço, eles podem estimular o aprendizado contínuo e valorizar as habilidades dos funcionários de pensar e relacionarem-se, condições essenciais para que o *empowerment* funcione (GEPHART; VAN BURAN, 1996).

4.1.1.3. Atividades Fundamentais do Projeto de Trabalho

As atividades fundamentais de um projeto de trabalho em serviços na Era da Informação são as atividades fundamentais da gestão do conhecimento, que tornam concretas a significação, operacionalização e avaliação do conhecimento corporativo (vide 3.6.6).

Ao abrangerem qual é, para que serve, como gerar, desenvolver, compartilhar, aplicar, reter e avaliar o conhecimento, estas atividades permitem o tratamento integrado do composto multidisciplinar que constitui a gestão do conhecimento (PROBST *et al.*, 2002).

Especificamente na linha-de-frente em operações de serviço, elas podem desenvolver objetivamente seu conhecimento, de modo a assegurar a descoberta, aprendizagem e utilização de habilidades que se tornem diferenciais competitivos (GEPHART; VAN BURAN, 1996).

4.1.1.4. Competências Essenciais do Projeto de Trabalho

Sendo aprendizagem e inovação elementos comuns a *empowerment*, sistemas de trabalho de alto desempenho e gestão do conhecimento, elas são competências centrais às organizações em geral, e de serviço em particular, na Era da Informação (vide 3.6.2).

A maioria das operações de serviço ainda constitui, porém, um contingente despreparado, inchado e burocrático, incapaz, em plena Era da Informação, de criar soluções radicalmente diferentes para velhos e novos problemas (COEN, 2001).

Assim, um projeto de trabalho específico para estas organizações deve auxiliá-las a desenvolver e incorporar estas duas novas competências centrais na Era da Informação: aprender e aplicar este conhecimento de modo criativo em todos níveis.

4.1.2. ORDENAÇÃO DOS ELEMENTOS CONSTITUINTES DO SISTEMA

A construção de qualquer modelo que sistematize a ação empresarial requer a criação de uma estrutura que, ante um propósito, associe princípios direcionadores a atividades fundamentais e defina seus níveis de decisão: estratégia, tática, operação (SIMCSIK, 2001).

Na Era da Informação, o modelo para projeto de trabalho deve unir os princípios dos sistemas de trabalho de alto desempenho às atividades fundamentais à gestão do conhecimento e fixar seus níveis de decisão na promoção do *empowerment* (vide 3.7).

Para tanto, constrói-se uma estrutura básica (vide 4.1.2.1) com as três variáveis da aprendizagem organizacional – nível de decisão, objetivos (vide 3.6.5) e contribuições do conhecimento empresarial (vide 3.6.4) – para análise e associação dos princípios e atividades (Figura 4).

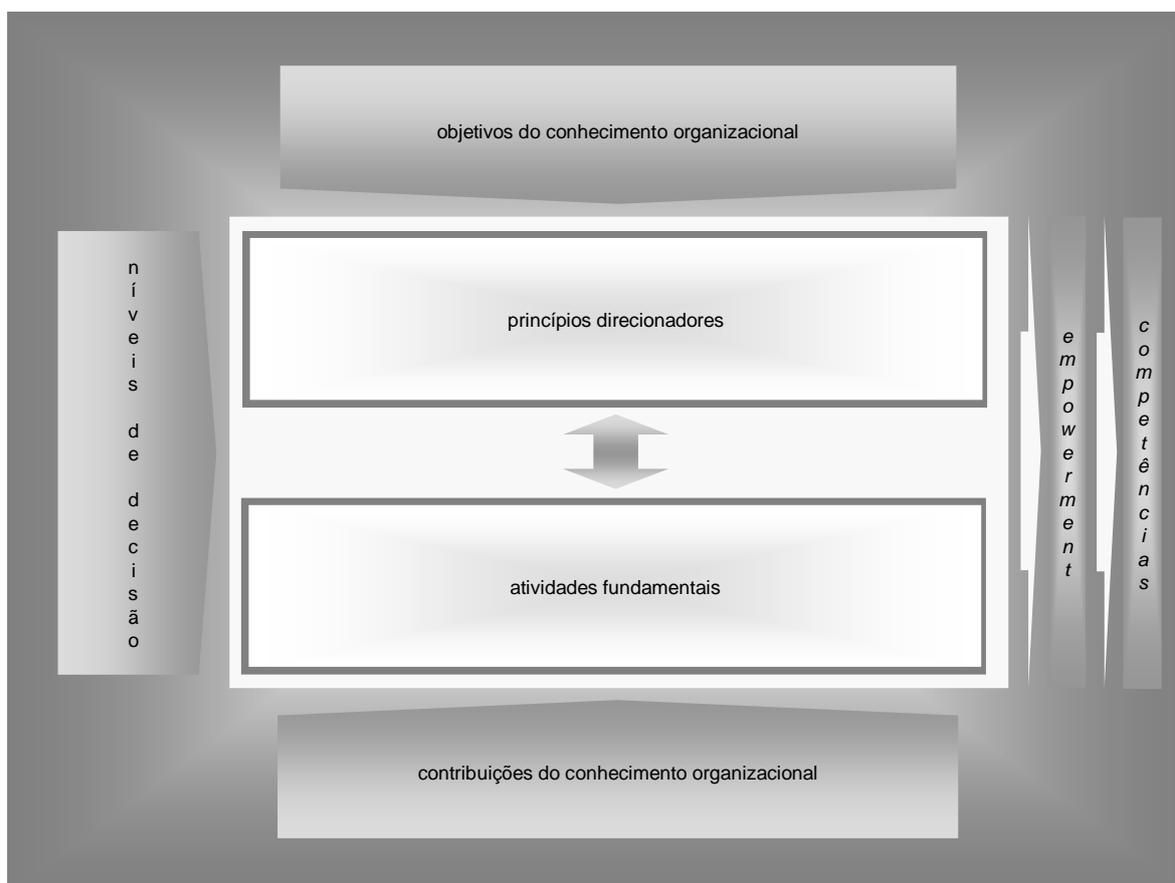


Figura 4 – Estrutura básica

A inclusão da variável nível de decisão se justifica pela necessidade de se poder definir o nível decisório (estratégico, tático ou operacional) no qual princípios e atividades se inseririam na dinâmica empresarial.

A inclusão das variáveis objetivos e contribuição do conhecimento se justifica pela necessidade de se poder definir como princípios e atividades estruturariam a gestão do conhecimento na promoção o *empowerment* e as competências centrais.

Como cada variável é, por sua vez, composta por subelementos, a estrutura proposta precisa ser modificada para acomodá-los, e, desta forma, proporcionar maior clareza e exatidão na análise e associação dos princípios e atividades (Figura 5).

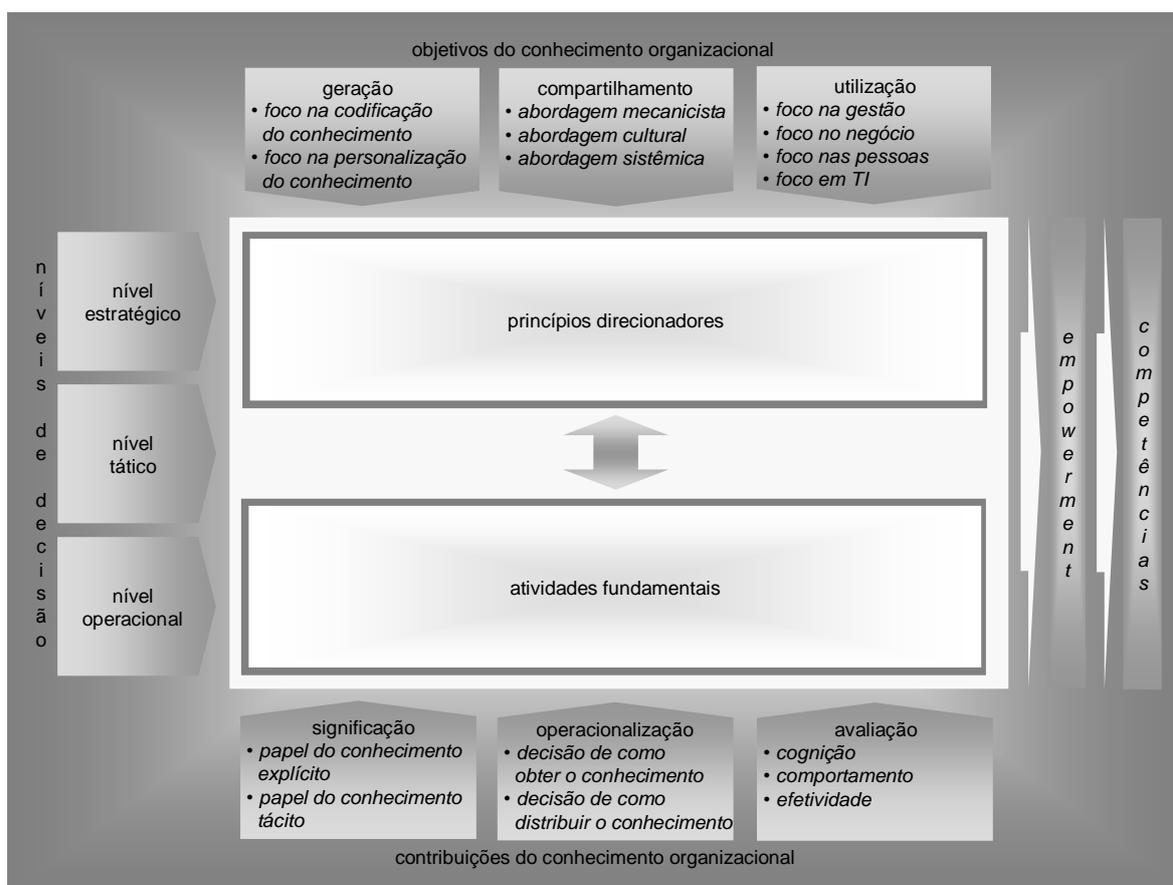


Figura 5 – Estrutura básica ampliada em função de variáveis

A variável **nível de decisão** é decomposta em seus três subníveis – estratégico (relativo ao negócio da empresa), tático (relativo à sua forma de competir) e operacional (relativo as ações das áreas funcionais) (DAFT, 2005).

A variável **objetivos do conhecimento organizacional** é decomposta em seus três subobjetivos (vide 3.6.5), cada qual com suas respectivas possíveis abordagens para seu alcance:

- subobjetivo de geração do conhecimento (MORESI, 2001) e suas possíveis abordagens de codificação e personalização do conhecimento (HANSEN *et al.*, 1999);
- subobjetivo de compartilhamento do conhecimento (MORESI, 2001) e suas possíveis abordagens mecanicista, cultural e sistêmica (BARCLAY; MURRAY, 1997);
- subobjetivo de utilização do conhecimento (MORESI, 2001) e suas possíveis abordagens de apoio à gestão, ao negócio, às pessoas, à tecnologia da informação (FRESNEDA, 2003).

A variável **contribuições do conhecimento organizacional** é decomposta em suas três subcontribuições (vide 3.6.4), cada qual com suas respectivas necessárias decisões para sua efetivação:

- subcontribuição significação do conhecimento (GARVIN *et al.*, 1998) e necessárias decisões quanto ao papel do conhecimento explícito e conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1995);
- subcontribuição operacionalização do conhecimento (GARVIN *et al.*, 1998) e necessárias decisões quanto à forma de obtenção (SKYRME, 1999; PRUSAK, 1997) e de distribuição do conhecimento (MAIA, 2003; WAH, 2000);

- subcontribuição avaliação do conhecimento (GARVIN *et al.*, 1998) e necessárias decisões quanto a seus aspectos cognitivo, comportamental e de efetividade (GARVIN, 1993).

Ampliada a estrutura básica em função das variáveis, passa-se à classificação dos princípios direcionadores e atividades fundamentais, o que leva a um novo ajuste na estrutura básica para acomodá-los (Figura 6).

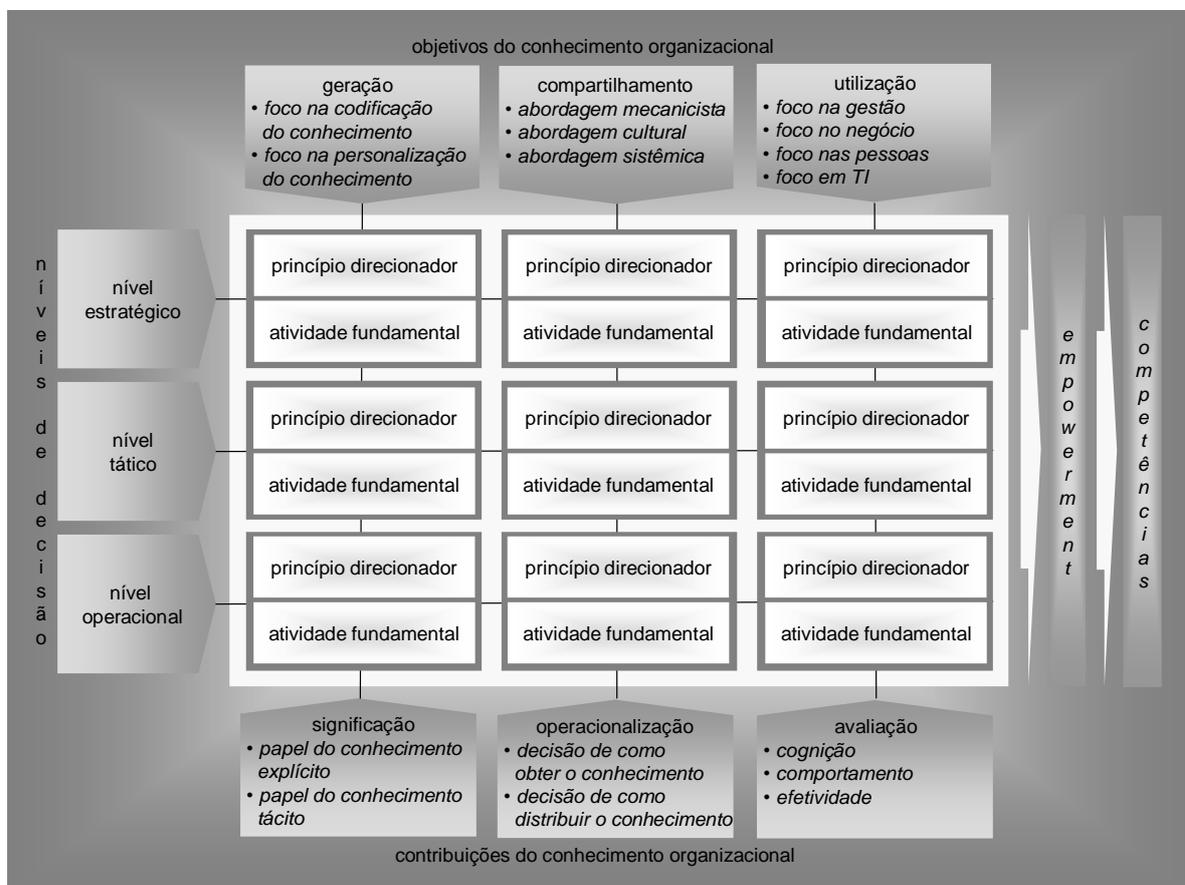


Figura 6 – Estrutura básica ampliada em função de variáveis, princípios e atividades

Para tanto, submete-se cada princípio direcionador (vide 4.1.2.2) e cada atividade fundamental (vide 4.1.2.3) à análise pelo conjunto de variáveis objetivos e contribuições em relação ao conhecimento e níveis de decisão.

Uma vez realizados estes exames individuais dos princípios direcionadores e atividades fundamentais, seus resultados são sobrepostos, visando sua associação em modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento (vide 4.1.2.4).

A garantia da coerência e coesão na realização desta associação é fornecida pelo fato de terem sido, em ambos os casos, aplicados os mesmos critérios de análise, anteriormente validados.

4.1.2.1. Construção da Estrutura Básica

Na elaboração da estrutura, os níveis de decisão são dispostos no lado esquerdo, numa hierarquia que, segundo o método dedutivo, vai do geral para o específico (SALMON, 1978), i.e. primeiro, estratégia, depois, tática e, então, operação (CHIAVENATO, 2005).

O próximo passo é inserir na estrutura as variáveis objetivos do conhecimento organizacional, na parte superior, e contribuição do conhecimento organizacional na parte inferior, em função da natural precedência do objetivo ao resultado esperado (SALMON, 1978). Contudo, são necessárias duas decisões no tocante aos objetivos e contribuições: uma referente à ordenação dos subobjetivos e subcontribuições; outra com relação ao alinhamento de cada subobjetivo com cada subcontribuição.

No processo de ordenação dos subobjetivos e subcontribuições, a decisão é tomada em função da relação de precedência obrigatória de cada subobjetivo e subcontribuição entre si (SALMON, 1978). Desta forma, a geração do conhecimento permite seu compartilhamento que, por sua vez, garante o uso; do mesmo modo, somente o conhecimento significativo deve ser operacionalizado para poder ser adequadamente avaliado.

No processo de alinhamento de cada subobjetivo com cada subcontribuição, a decisão é tomada em função da relação de causalidade que apresentam entre si para promover o *empowerment* e concretizar as competências centrais da empresa (SALMON, 1978). A geração de conhecimento relevante demanda decisões relativas à sua significação; o compartilhamento eficiente de conhecimento requer decidir sobre sua operacionalização; e a utilização eficaz do conhecimento exige sua avaliação.

4.1.2.2. Classificação dos Princípios Direcionadores na Estrutura Básica

Na inserção dos princípios direcionadores à estrutura, cada princípio é simultaneamente analisado em função do nível de decisão, objetivos e contribuições em relação ao conhecimento organizacional.

“Focalização do trabalho no cliente e ambiente” é classificado como um direcionamento em nível estratégico, com o objetivo de gerar o conhecimento, que contribui com sua significação. Isto porque, ao sugerir o alinhamento do trabalho com o cliente a que serve a empresa e com o ambiente em que ela atua, ele constitui uma orientação voltada ao negócio da organização, e, portanto, estratégica (DAFT, 2005). Ao reforçar a importância de focalização do trabalho no cliente e no ambiente, este princípio contribui para a formulação de uma política geral para o conhecimento que possibilite seu desenvolvimento e aplicação na organização como um todo (MORESI, 2001). Ao relacionar trabalho, cliente e ambiente, este princípio indica quais experiências, valores, informações e discernimentos do conhecimento empresarial devem ser privilegiados com base em seu maior valor estratégico para o negócio (GARVIN, 1993).

“Delegação nas práticas de recursos humanos” é classificado como um direcionamento em nível estratégico, com o objetivo de compartilhar o conhecimento, que contribui com sua operacionalização. Isto, pois, ao sugerir delegação de autoridade, ele afeta positivamente o encontro de serviço, com funcionários *empowered* que geram maior produtividade e qualidade para a empresa (BOWEN; LAWLER, 1992), orientando-se, assim, para ao negócio da organização (DAFT, 2005). Ao reforçar a importância da delegação, este princípio estimula a definição e implementação de estratégias empresariais para o compartilhamento – reunião e disponibilização – do conhecimento organizacional (MORESI, 2001). Estimulando o *empowerment*, este princípio considera cultura e comportamento (MAIA, 2003; WAH, 2000), ao apoiar a crença no conhecimento como divisão do poder (SKYRME, 1999) e reforçar seu efetivo compartilhamento por pessoas responsáveis por ele ao receber seus benefícios (PRUSAK, 1997).

“Autonomia e decisão das unidades de trabalho” é classificado como um direcionamento em nível estratégico, com o objetivo de utilizar o conhecimento, que contribui com sua avaliação. Isto porque, ao sugerir a maior autonomia da linha-de-frente, ele busca conceder-lhe maior espaço de manobra na satisfação da necessidades dos clientes (REARDON; ENIS, 1990), constituindo, portanto, uma orientação voltada ao negócio da organização (DAFT, 2005). Ao reforçar a importância da autonomia decisória, este princípio estimula a melhoria diária da organização em função da utilização e do desenvolvimento do conhecimento frente aos objetivos propostos (MORESI, 2001). Ao estimular a autonomia da linha-de-frente, este princípio traz consigo a questão da avaliação do desempenho, e, implícita, do papel do aprendizado organizacional nos níveis cognitivo, comportamental e de efetividade (GARVIN, 1993).

“Clareza na direção e metas da organização” é classificado como um direcionamento em nível tático, com o objetivo de gerar o conhecimento, que contribui com sua significação. Isto porque, ao demandar direção e metas claras, este direcionamento busca garantir o aproveitamento de contribuições efetivas de colaboradores de todos os níveis da hierarquia empresarial (SHAW, 1994), influenciando, assim, sua forma de competir (DAFT, 2005). Ao reforçar clareza na direção e metas, este princípio contribui para a formulação de uma política geral para o conhecimento que possibilite seu desenvolvimento e aplicação na organização como um todo (MORESI, 2001). Estimulando direção e metas claras, ele indica que experiências, valores, informações e discernimentos do conhecimento empresarial são significativos e devem ser privilegiados, com base em seu maior valor estratégico para seu negócio (GARVIN, 1993).

“Compartilhamento e enriquecimento das funções” é classificado como um direcionamento em nível tático, com o objetivo de compartilhar o conhecimento, que contribui com sua operacionalização. Isto porque, ao sugerir funções compartilhadas/enriquecidas nas empresas, ele busca transferir poder de decisão a funcionários cada vez mais próximos dos clientes, obtendo maior competitividade (QUINN; SPREITZER, 1997), influenciando, assim, sua forma de competir (DAFT, 2005). Ao reforçar compartilhamento/enriquecimento de funções, este princípio estimula a definição e implementação de estratégias empresariais para o compartilhamento – reunião e disponibilização – do conhecimento organizacional (MORESI, 2001). Apoiando funções compartilhadas/enriquecidas, este princípio considera cultura e comportamento (MAIA, 2003; WAH, 2000), ao investir no conhecimento como divisão do poder (SKYRME, 1999) e reforçar sua efetiva partilha por pessoas responsáveis por ele ao receber seus benefícios (PRUSAK, 1997).

“Controle de variação na fonte” é classificado como sendo um direcionamento em nível tático, com o objetivo de utilizar o conhecimento, que contribui com sua avaliação. Isto porque, ao estimular o controle de variação na fonte, ele busca criar um ambiente que estimule a coragem dos funcionários para experimentar e assumir riscos (HAMEL, 2000), influenciando, assim, sua forma de competir (DAFT, 2005). Ao reforçar o controle de variação na fonte, este princípio estimula a melhoria diária da organização em função da utilização e do desenvolvimento do conhecimento frente aos objetivos propostos (MORESI, 2001). Ao estimular o controle de variação na fonte, este princípio traz consigo a questão da avaliação do desempenho, e, implícita, do papel do aprendizado organizacional nos níveis cognitivo, comportamental e de efetividade (GARVIN, 1993).

“Acessibilidade a informações” é classificado como um direcionamento em nível operacional, com o objetivo de gerar o conhecimento, que contribui com sua significação. Isto porque, ao reforçar a acessibilidade das informações às pessoas de todos os níveis funcionais, ele constitui uma orientação voltada às ações das áreas funcionais, e, portanto, operacional (DAFT, 2005). Ao enfatizar a importância de criar, receber e transmitir informações relevantes, este princípio contribui para a formulação de uma política geral para o conhecimento que possibilite seu desenvolvimento e aplicação na organização como um todo (MORESI, 2001). Ao estimular a acessibilidade das informações, ele reforça experiências, valores, informações e discernimentos significativos do conhecimento empresarial, que devem ser privilegiados, com base em seu maior valor estratégico para seu negócio (GARVIN, 1993).

“Integração sociotécnica” é classificado como um direcionamento em nível operacional, com o objetivo de compartilhar o conhecimento, que contribui com sua

operacionalização. Isto pois, ao reforçar a integração sociotécnica, que, partindo de funcionários e clientes, constitua processos efetivos, facilitados por tecnologia adequada (CORRÊA; CAON, 2002; JOHNSTON; CLARK, 2002), ele constitui uma orientação voltada às ações das áreas funcionais, e, portanto, operacional (DAFT, 2005). Ao estimular a integração sociotécnica, este princípio cria condições para a definição e implementação de estratégias empresariais voltadas ao compartilhamento – reunião e disponibilização – do conhecimento organizacional (MORESI, 2001). Defendendo a integração sociotécnica, este princípio busca resultados sustentáveis na reunião de pessoas, processos e tecnologia, levando em conta as questões culturais, ante prováveis alterações da política e das práticas de trabalho (BARCLAY; MURRAY, 1997).

“Capacidade para (re)projetar o trabalho” é classificado como um direcionamento em nível operacional, com o objetivo de utilizar o conhecimento, que contribui com sua avaliação. Isto porque, ao estimular a capacidade de (re)projeto do trabalho pelos funcionários, ele constitui uma orientação voltada às ações das áreas funcionais, e, portanto, operacional (DAFT, 2005). Ao reforçar a capacidade de (re)projeto do trabalho, este princípio estimula a melhoria diária da organização em função da utilização e do desenvolvimento do conhecimento frente aos objetivos propostos (MORESI, 2001). Ao estimular a capacidade de (re)projeto do trabalho, este princípio traz consigo a questão da avaliação do desempenho, e, implícita, do papel do aprendizado organizacional nos níveis cognitivo, comportamental e de efetividade (GARVIN, 1993).

Como resultado desta inserção dos princípios direcionadores na estrutura básica, obtém-se uma primeira versão parcial (Figura 7) do modelo em proposição neste estudo.

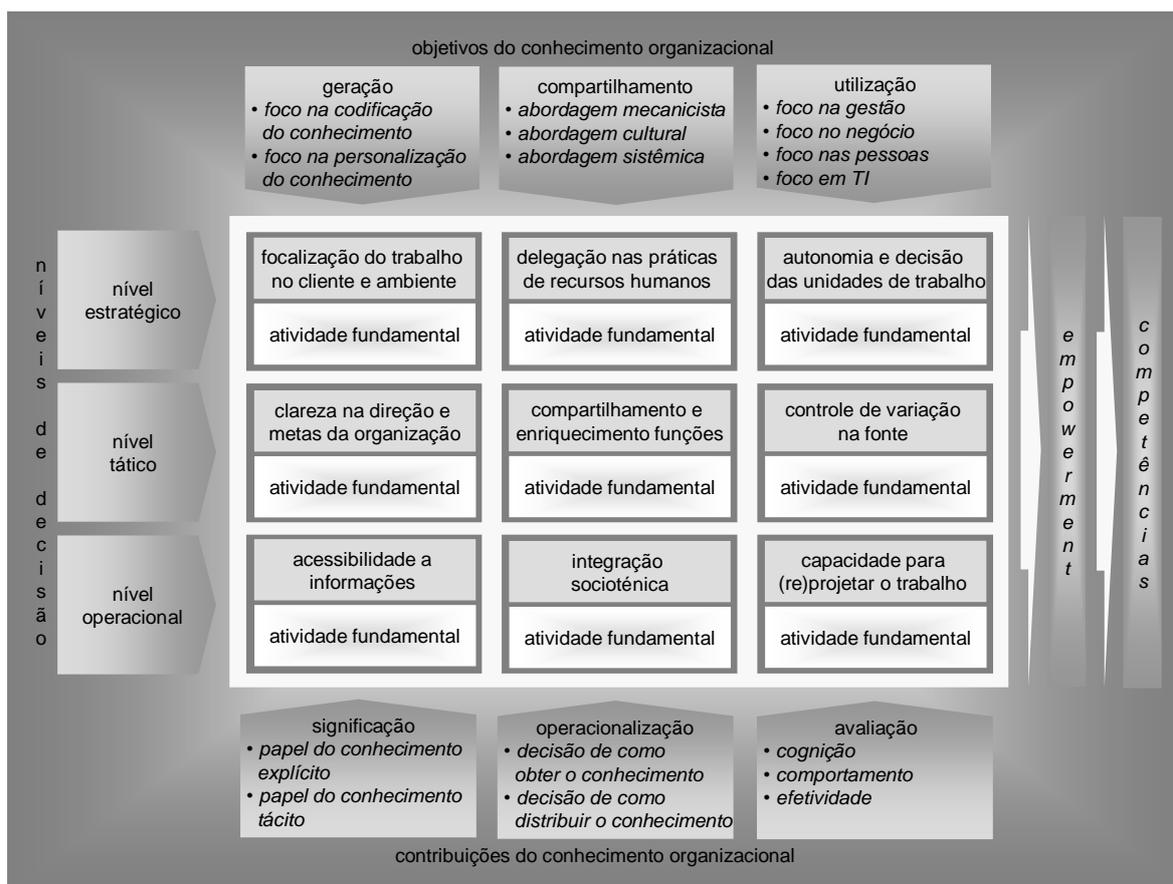


Figura 7 – Classificação dos princípios direcionadores

4.1.2.3. Classificação das Atividades Fundamentais na Estrutura Básica

Na inserção das atividades fundamentais à estrutura, cada atividade é simultaneamente analisada em função do nível de decisão, objetivos e contribuições em relação ao conhecimento organizacional.

“Reconhecer o papel do conhecimento” é classificada como uma atividade em nível estratégico, com o objetivo de gerar o conhecimento, que contribui com sua significação. Isto porque, admitir que o conhecimento empresarial é um fator crítico de sucesso, capaz de influenciar lucros presentes e futuros, (DAVENPORT, 1998), esta atividade se volta ao negócio da organização, sendo, assim, estratégica (DAFT, 2005). Ao reforçar a importância do conhecimento, esta atividade contribui

diretamente para a formulação de uma política geral para o conhecimento que possibilite seu desenvolvimento e aplicação na organização como um todo (MORESI, 2001). Ao relacionar conhecimento e competitividade, esta atividade reconhece que as experiências, valores, informações e discernimentos empresariais possuem valor diferenciado para o negócio, e contribui, assim, para a significação do conhecimento (GARVIN, 1993).

“Adquirir o conhecimento” é classificada como uma atividade em nível estratégico, com o objetivo de compartilhar o conhecimento, que contribui com sua operacionalização. Isto pois, ao instigar a busca pelo conhecimento (dentro e/ou fora da empresa), ela encoraja a aprendizagem, que, estrategicamente (DAFT, 2005), permite à empresa melhor perceber mudanças e modificar sua atuação, obtendo maior competitividade (SENGE *et al.*, 1999). Ao reforçar a percepção de que o conhecimento organizacional é um ativo da empresa que deve ser identificado e avaliado (NONAKA, 1991), esta atividade contribui para a definição e implementação de estratégias empresariais para seu compartilhamento (MORESI, 2001). Embasando a aprendizagem, ela abrange também cultura e comportamento (MAIA, 2003; WAH, 2000), ao estimular a crença no conhecimento como divisão do poder (SKYRME, 1999), ante sua necessidade implícita de ser compartilhado para que se possam obter seus benefícios (PRUSAK, 1997).

“Avaliar o conhecimento” é classificada como uma atividade em nível estratégico, com o objetivo de utilizar o conhecimento, que contribui com sua avaliação. Isto porque avaliar o conhecimento implica em as empresas monitorarem seu ambiente para saber como sua aplicação contribui para o negócio, ao (não)modificar atitudes, (não)estimular inovação e (não)melhorar custo e qualidade das ofertas (BRAGHETTI, 2003). Ao enfatizar a importância da aquisição e aplicação

gerenciada do conhecimento, esta atividade estimula a melhoria diária da organização em função da utilização e do desenvolvimento do conhecimento frente aos objetivos propostos (MORESI, 2001). Ao estimular a análise crítica, esta atividade traz consigo a questão da avaliação do desempenho, e, implícita, do papel do aprendizado organizacional nos níveis cognitivo, comportamental e de efetividade (GARVIN, 1993).

“Definir as metas de conhecimento” é classificada como sendo uma atividade em nível tático, com o objetivo de gerar o conhecimento, que contribui com sua significação. Isto pois, ao criar metas de conhecimento, ela contribui com o desenvolvimento da capacidade dos colaboradores de avaliar suas ações diárias e seu impacto sobre o desempenho global da operação (WALL, 2004), influenciando, assim, sua forma de competir (DAFT, 2005). Ao determinar metas para o conhecimento organizacional, esta atividade contribui para a formulação de uma política geral para o conhecimento que possibilite seu desenvolvimento e aplicação na organização como um todo (MORESI, 2001). Definindo metas, ela indica que experiências, valores, informações e discernimentos do conhecimento empresarial são significativos e devem ser privilegiados, com base em seu maior valor estratégico para seu negócio (GARVIN, 1993).

“Desenvolver o conhecimento” é classificada como uma atividade em nível tático, com o objetivo de compartilhar o conhecimento, que contribui com sua operacionalização. Isto porque, ao estimular funcionários a desenvolver e aplicar seu conhecimento de modo criativo – identificando necessidades e propondo alternativas efetivas aos mercados em que atuam suas empresas (BROWN; DUGUID, 2000) – ela influencia sua forma de competir (DAFT, 2005). Ao enfatizar o desenvolvimento do conhecimento organizacional, esta atividade implicitamente estimula a definição e

implementação de estratégias empresariais para sua disponibilização e compartilhamento, decorrentes de sua reunião (MORESI, 2001). Reforçando o desenvolvimento do conhecimento, ela abrange também cultura e comportamento (MAIA, 2003; WAH, 2000), ao estimular a crença no conhecimento como divisão do poder (SKYRME, 1999), ante sua necessidade implícita de compartilhamento para obtenção de seus benefícios (PRUSAK, 1997).

“Reter o conhecimento” é classificada como constituindo uma atividade em nível tático, com o objetivo de utilizar o conhecimento, que contribui com sua avaliação. Isto pois, ao reforçar a necessidade de retenção do conhecimento empresarial, ela garante a tanto capacidade empresarial de inovar, como de abster-se de repetir os mesmos erros (KLEINER; ROTH, 1997), influenciando, assim, sua forma de competir (DAFT, 2005). Ao estimular a retenção do conhecimento empresarial, esta atividade contribui com a melhoria diária da organização em função da utilização e do desenvolvimento do conhecimento frente aos objetivos propostos (MORESI, 2001). Ao enfatizar a necessidade de retenção do conhecimento, ela traz consigo a questão da avaliação do desempenho, e, implícita, do papel do aprendizado organizacional nos níveis cognitivo, comportamental e de efetividade (GARVIN, 1993).

“Identificar o conhecimento” é classificada como sendo uma atividade em nível operacional, com o objetivo de gerar o conhecimento, que contribui com sua significação. Isto pois, ao reforçar a necessidade de identificação do conhecimento, ela constitui orientação voltada para e desenvolvida pelas áreas funcionais (BROWN; DUGUID, 2000), e, portanto, operacional (DAFT, 2005), que ajuda a criar um ambiente de aprendizado contínuo e constante (BARTLETT; GHOSHAL, 1998). Ao enfatizar a importância da identificação do conhecimento empresarial, esta

atividade contribui para a formulação de uma política geral para o conhecimento que possibilite seu desenvolvimento e aplicação na organização como um todo (MORESI, 2001). Ao estimular a identificação do conhecimento organizacional, ela reconhece que as experiências, valores, informações e discernimentos empresariais possuem valor diferenciado para o negócio, e contribui, assim, para a significação do conhecimento (GARVIN, 1993).

“Compartilhar o conhecimento” é classificada como uma atividade em nível operacional, com o objetivo de compartilhar o conhecimento, que contribui com sua operacionalização. Isto porque, ao enfatizar o compartilhamento do conhecimento, ela permite o surgimento e aproveitamento de novas idéias, em especial, nas áreas funcionais, e a geração de capital humano melhor capacitado em estrutura operacional mais flexível (ROWLEY, 2000). Ao reforçar o compartilhamento do conhecimento, esta atividade concretiza a criação de condições para a definição e implementação de estratégias empresariais voltadas à reunião e disponibilização do conhecimento organizacional (MORESI, 2001). Ao estimular o compartilhamento do conhecimento, ela foca diretamente cultura e comportamento (MAIA, 2003; WAH, 2000), apoiando explicitamente a crença no conhecimento como divisão do poder (SKYRME, 1999), que deve ser compartilhado para que se possam obter seus benefícios (PRUSAK, 1997).

“Aplicar o conhecimento” é classificada como sendo uma atividade em nível operacional, com o objetivo de utilizar o conhecimento, que contribui com sua avaliação. Isto porque, ao estimular a aplicação do conhecimento, ela permite às organizações, e, em especial, às áreas funcionais, aproveitarem seu capital intelectual, o bem mais precioso de uma empresa, gerenciado como um patrimônio (STEWART, 1997). Ao reforçar a aplicação do conhecimento organizacional, esta

atividade estimula explicitamente a melhoria diária da organização em função da utilização e do desenvolvimento do conhecimento frente aos objetivos propostos (MORESI, 2001). Ao incentivar a aplicação do conhecimento, ela traz consigo a questão da avaliação do desempenho, e, implícita, do papel do aprendizado organizacional nos níveis cognitivo, comportamental e de efetividade (GARVIN, 1993).

Como resultado desta inserção das atividades fundamentais na estrutura básica, obtém-se uma segunda versão parcial (Figura 8) do modelo em proposição neste estudo.

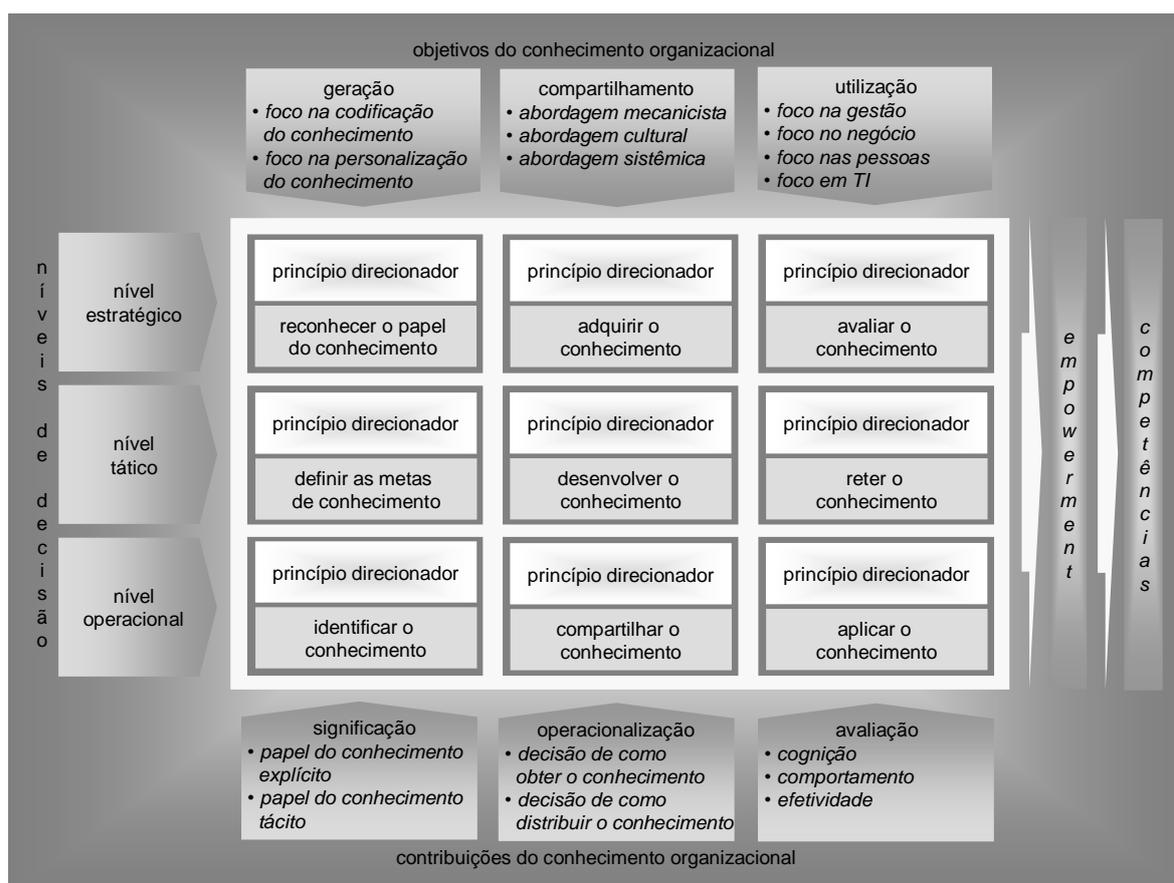


Figura 8 – Classificação das atividades fundamentais

4.1.2.4. Associação de Princípios e Atividades na Estrutura Básica

Classificados e inseridos na estrutura básica os princípios direcionadores (Figura 7) e as atividades fundamentais (Figura 8), sua sobreposição (Figura 9) dá origem ao modelo proposto para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento para operações de serviço.

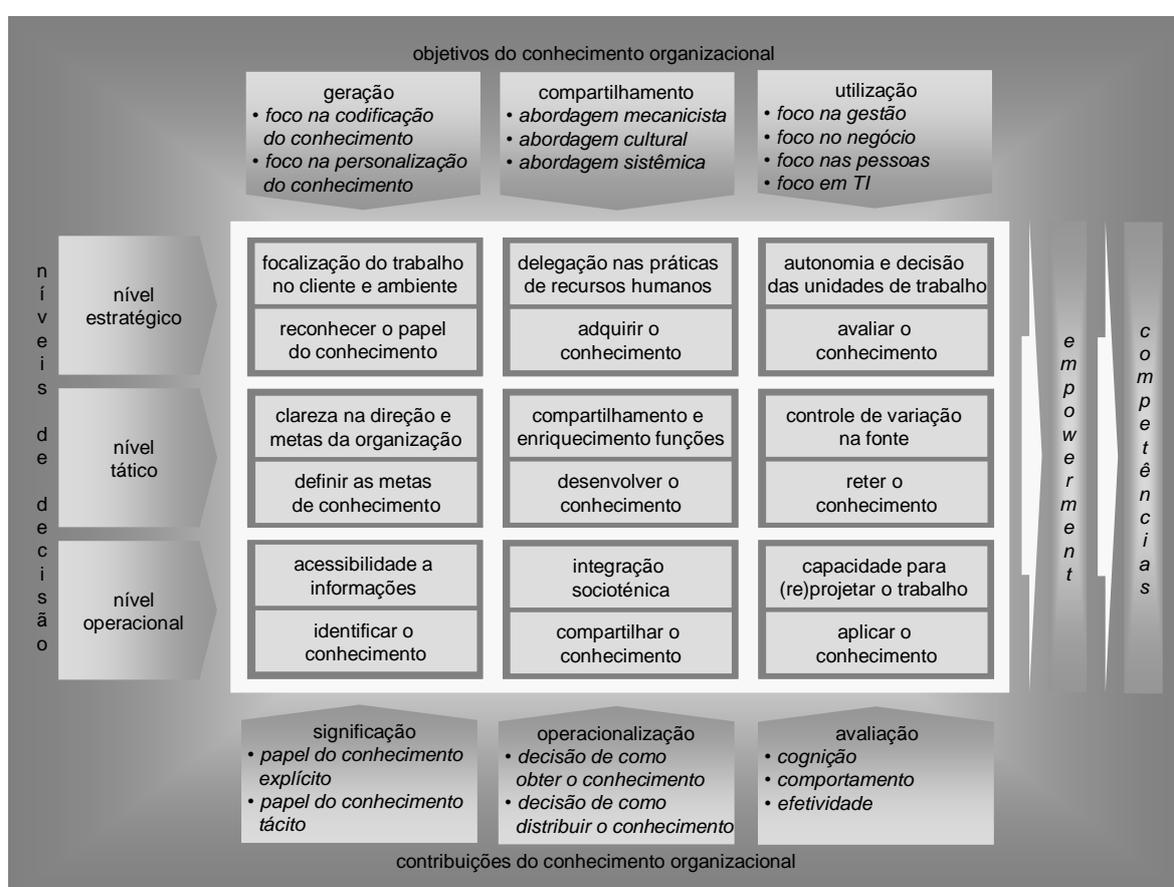


Figura 9 – Modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento

4.1.3. INTEGRAÇÃO DOS ELEMENTOS CONSTITUINTES DO SISTEMA NA ESTRUTURA AMPLA

Este modelo, ao auxiliar na significação, operacionalização e avaliação do conhecimento organizacional, estimula o aprendizado ativo nas empresas, para que

gerem, compartilhem e usem seu potencial intelectual como diferencial competitivo: em dezoito ações, sob a forma de princípios e atividades, nos níveis estratégico, tático e operacional, ele fomenta a promoção do *empowerment* e das competências essenciais da empresa, ao projetar o trabalho com base na gestão do conhecimento.

Inserido na dinâmica empresarial mais ampla, o modelo atua sobre a eficiência operacional das organizações, mas acaba por impactar positivamente sua eficácia de *marketing*:

- valorizando o conhecimento empresarial, o modelo proposto cria a possibilidade de a organização aprender, utilizando seu conhecimento de modo inovador e abstendo-se de repetir os mesmos erros;
- por meio do projeto do trabalho com base na gestão do conhecimento, as operações de serviço podem estimular e usar a capacidade de inovação das pessoas na criação de soluções diferentes para velhos e novos problemas.

Contudo, o modelo proposto constitui “apenas” um modelo explanatório geral, i.e. criado por um(a) pesquisador(a) que registra as relações possíveis e desejáveis entre os elementos de um fenômeno com o objetivo de especificar sua estrutura (THIRY-CHERQUES, 2005).

Considerando que a gestão empresarial busca a aplicação efetiva das contribuições da Ciência (DRUCKER, 1966, 1987, 1988), esta proposta precisa, então, ser passível de transposição à realidade de cada organização que deseje obter seus benefícios.

Para tanto, torna-se necessário o desenvolvimento de um roteiro de aplicação deste modelo à realidade de cada empresa que deseje experimentá-lo (vide 4.2) com o objetivo de maximizar seu desempenho operacional.

4.2. FORMALIZAÇÃO DO ROTEIRO PARA APLICAÇÃO DO MODELO

Sob a ótica da gestão da mudança, um modelo define um propósito e cria uma estrutura com princípios direcionadores e atividades fundamentais que sistematizam a ação empresarial em seus vários níveis, incluindo a razão e o objeto da mudança.

Contudo, sob esta mesma ótica, o desafio de implementar uma modificação em uma empresa não é resolvido apenas com a percepção de que é preciso mudar e do conhecimento do que precisa ser modificado. A gestão da mudança exige perceber a necessidade de remodelar o perfil da organização (razão da mudança); identificar o conteúdo das modificações (objeto da mudança); e achar o modo adequado de realizar as alterações (forma da mudança) (PETTIGREW, 1988).

A aplicação do modelo proposto neste trabalho em uma empresa de serviços visa tornar suas operações mais competitivas, ao aumentar o comprometimento e contribuição das pessoas (*empowerment*) por meio da aprendizagem empresarial.

Assim, a razão da mudança é a formação de uma força-de-trabalho autônoma – i.e. capacitada a tomar decisões e ser avaliada por seus resultados – e motivada a atingir alvos de desempenho que maximizem qualidade e produtividade. O conteúdo da mudança está, basicamente, fundamentado em gerar conhecimento significativo, compartilhar conhecimento operacionalizável e utilizar conhecimento avaliável na formação desta força-de-trabalho autônoma. Por conseqüência, a forma da mudança deve apoiar-se em uma abordagem que valorize o conhecimento e as ações das pessoas no projeto de trabalho, conectando razão e conteúdo da mudança aos objetivos e competências centrais da empresa.

Uma vez que o modelo de Fischer (2002) se relaciona com *empowerment*, gestão do conhecimento, projeto de trabalho e competências centrais de uma

empresa (vide 3.8.3), ele balizou o desenvolvimento de um roteiro (Figura 10) para sua aplicação.

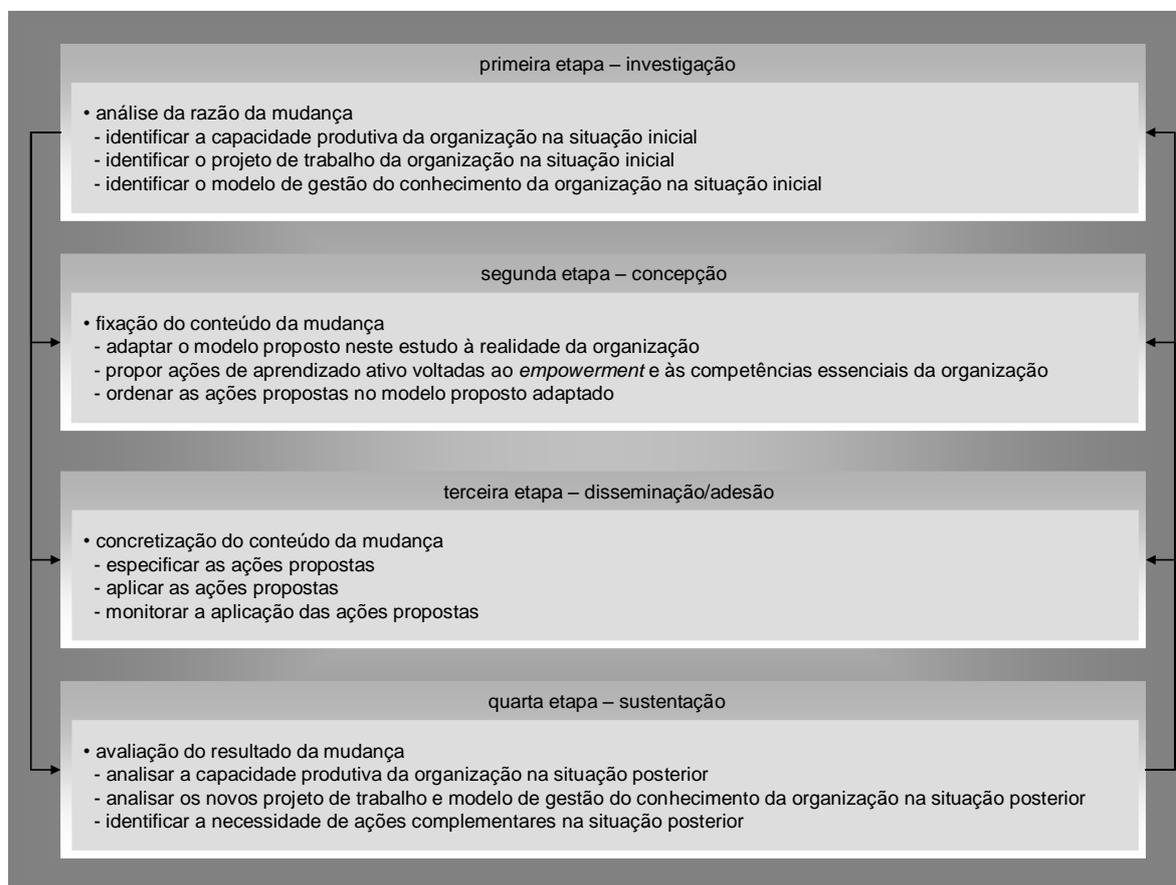


Figura 10 – Roteiro para aplicação do modelo proposto
(Fonte: baseado em Fischer, 2002)

A investigação analisa a razão da mudança, ao identificar a capacidade produtiva, o projeto de trabalho e o modelo de gestão do conhecimento da organização na situação inicial, i.e. antes de qualquer intervenção.

A concepção fixa o conteúdo da mudança, ao adaptar o modelo proposto à empresa; propor ações de aprendizado ativo voltadas a seu *empowerment* e competências essenciais; e ordenar estas ações no modelo adaptado.

A disseminação/adesão concretiza o conteúdo da mudança, ao, de modo integrado, especificar, aplicar e monitorar a aplicação das várias ações propostas na etapa de concepção.

A investigação avalia o resultado da mudança, ao analisar a nova capacidade produtiva, os novos projeto de trabalho e modelo de gestão do conhecimento, e identificar a necessidade de ações complementares na organização.

Por um lado, este roteiro procura respeitar os pressupostos básicos identificados por Fischer (2002) como comuns à concepção e implementação de ações de mudança organizacional (vide 3.8.2):

- o ciclo contínuo de construção e desconstrução de significados empresariais foi contemplado nas primeira e quarta etapas, que estabelecem a razão e verificam a adequação dos resultados da mudança para a organização;
- a conexão entre o direcionamento da empresa e os elementos integrantes da mudança foi buscada na segunda etapa, voltada para a definição do conteúdo da mudança em função da análise de sua razão na primeira etapa;
- o envolvimento e comprometimento das pessoas, perseguido em todos os momentos, foi evidenciado na terceira etapa, relativa à definição do modo mais adequado de se realizar a mudança.

Por outro lado, este roteiro também contempla as lições fornecidas pelos oito passos básicos propostos por Kotter (1996) para a mudança organizacional (vide 3.8.2):

- o estabelecimento de um senso de urgência e a necessidade de criação de uma coalizão em torno de uma equipe integrada são reforçados nas ações de investigação que caracterizam a primeira etapa;

- o desenvolvimento e o compartilhamento de uma visão clara, capaz de direcionar o esforço de mudança são trabalhados nas ações de concepção que caracterizam a segunda etapa;
- o fornecimento de poder às pessoas para eliminarem obstáculos e a asseguração das vitórias em curto prazo são realizados nas ações de disseminação/adesão que caracterizam a terceira etapa;
- a consolidação, o avanço e a ancoragem da mudança para estímulo e manutenção da credibilidade das pessoas e a melhoria do desempenho são efetuados nas ações de sustentação que caracterizam a quarta etapa.

O desenvolvimento e conseqüente aplicação deste roteiro em qualquer organização estão relacionados aos métodos (vide 2.2) e técnicas (vide 2.3) de pesquisa, previamente discutidos.

4.2.1. PRIMEIRA ETAPA – ANÁLISE DA RAZÃO DA MUDANÇA

Antes de uma maior intervenção numa empresa, a primeira etapa da aplicação do modelo proposto neste estudo (Figura 10) consiste em identificar sua capacidade produtiva, seu projeto de trabalho e seu modelo de gestão do conhecimento na situação inicial:

- a identificação da capacidade produtiva visa conhecer, por meio de parâmetros adequadamente definidos, o desempenho da empresa antes da aplicação da proposta, para compará-lo com o atingido após sua aplicação;
- a identificação do projeto de trabalho visa, antes de modificar, conhecer quais os princípios que direcionam e as atividades que fundamentam a reunião de pessoas, processos e tecnologia na promoção do *empowerment* na empresa;

- a identificação das abordagens de gestão do conhecimento visa, antes de modificar, conhecer se e/ou como a empresa gera conhecimento significativo; compartilha conhecimento operacionalizável e utiliza conhecimento avaliável.

4.2.1.1 Identificação da Capacidade Produtiva na Situação Inicial

A capacidade produtiva de uma empresa resulta da relação que se estabelece entre a quantidade de bens ou serviços produzidos, a quantidade de recursos utilizados e a qualidade percebida pelos clientes da empresa (SANDRONI, 1996).

Sua identificação adequada exige três ações: escolher os indicadores mais úteis à análise da relação ação/resultado na empresa; criar um portfólio balanceado com estes indicadores; e usar este portfólio para verificar o desempenho empresarial (KAPLAN; NORTON, 1992).

4.2.1.1.1. Escolha dos Indicadores Apropriados

O objetivo desta ação é estabelecer os indicadores de desempenho mais apropriados à formação de um composto equilibrado de medidas que permita à organização entender os relacionamentos entre suas ações e seus resultados (FITZGERALD *et al.*, 1991).

Neste sentido (Figura 11), indicadores de desempenho financeiro, operacional, de desenvolvimento e externo interligados à visão/estratégia da empresa (KAPLAN; NORTON, 1992) vêm sendo usados para controlar/avaliar a capacidade produtiva na manufatura e no serviço (BRIGNALL *et al.*, 1999; JOHNSTON *et al.*, 2001).

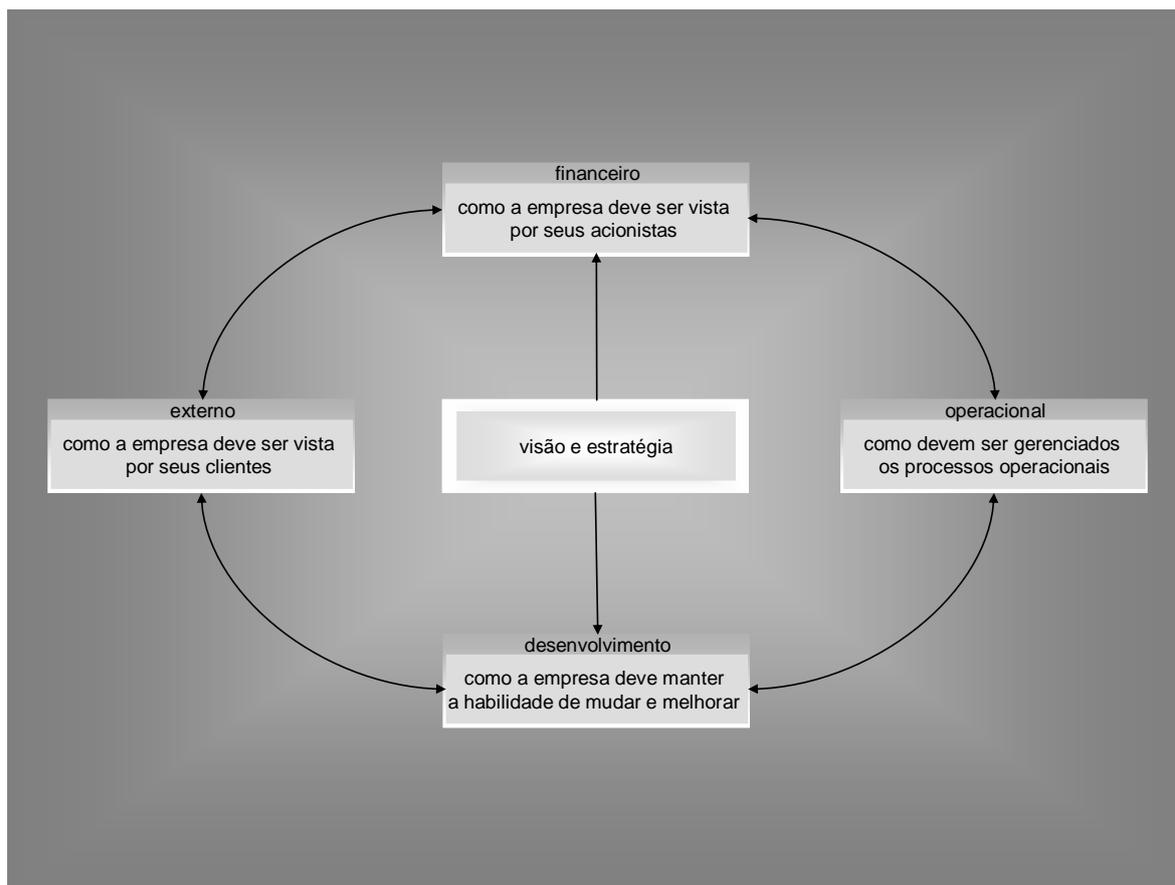


Figura 11 – Indicadores interligados de desempenho
(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992)

A perspectiva financeira reflete a preocupação de que as atividades da organização contribuam para aumentar a rentabilidade, o crescimento e o retorno sobre investimentos.

A perspectiva operacional reflete a preocupação de que as atividades da organização contribuam para melhorar as competências centrais, melhorar tecnologias críticas, alinhar processos e melhorar o moral dos funcionários.

A perspectiva de desenvolvimento reflete a preocupação de que as atividades da organização contribuam para o desenvolvimento de novos produtos, melhoria contínua e qualificação dos funcionários

A visão externa reflete a preocupação de que as atividades da organização contribuam para aquisição de novos clientes e retenção e satisfação dos atuais clientes.

Especificamente em serviços (Figura 12), os gerentes de operações têm optado por indicadores de desempenho que lhes permitam comunicar suas intenções, motivar seus funcionários, controlar e melhorar seus processos (JOHNSTON; CLARK, 2002).

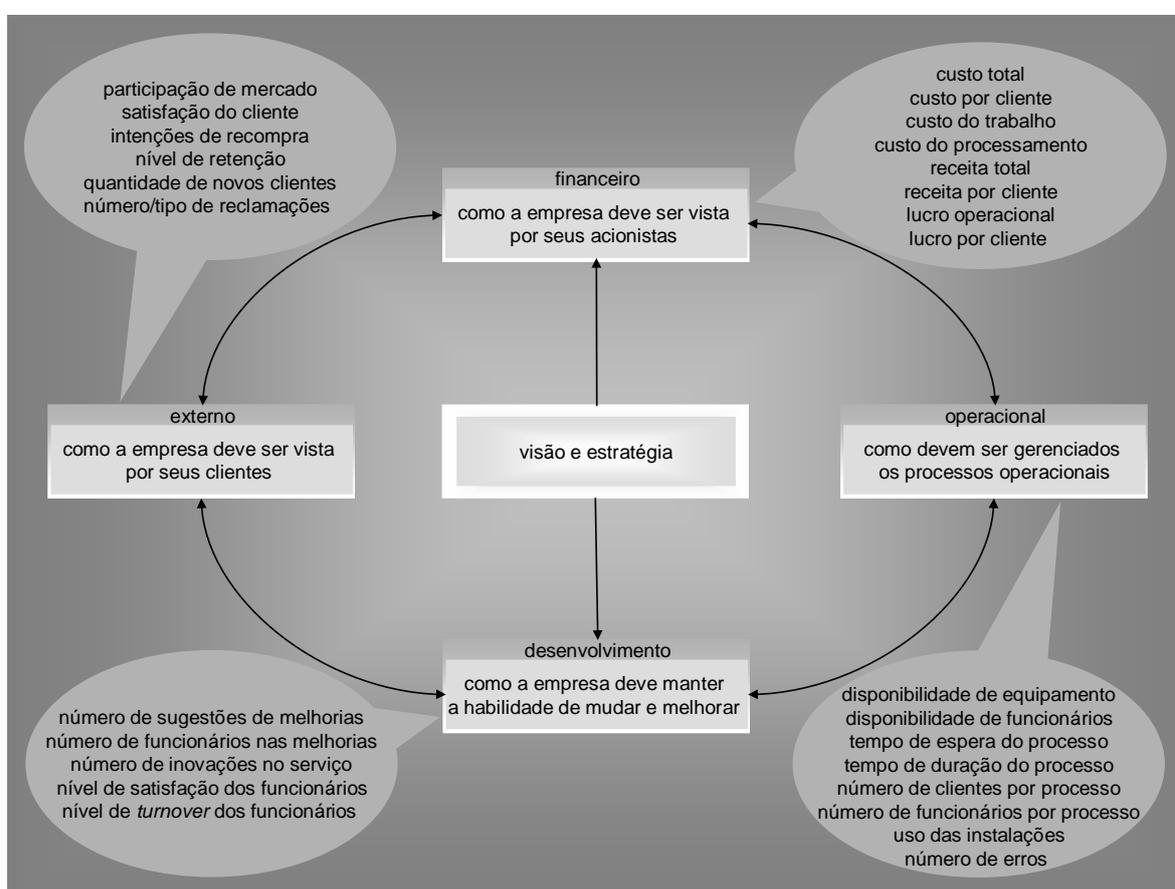


Figura 12 – Indicadores interligados de desempenho em serviços
(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992; JOHNSTON; CLARK, 2002)

Dentre os indicadores de desempenho financeiro, destacam-se custo total, custo por cliente, custo do trabalho, custo do processamento, receita total, receita por cliente, lucro operacional e lucro por cliente.

Entre os indicadores de desempenho operacional, estão disponibilidade de equipamento/funcionários, tempo de espera/duração do processo, número de clientes/funcionários por processo, uso das instalações, número de erros.

Dentre os indicadores de desempenho de desenvolvimento, sobressaem número de sugestões, de melhorias, de funcionários envolvidos em melhorias, de inovações no serviço, nível de satisfação e de *turnover* dos funcionários.

Entre os indicadores de desempenho externo, estão participação de mercado, satisfação do cliente, intenções de recompra, nível de retenção, quantidade de novos clientes e número/tipo de reclamações.

Percebe-se que a identificação de um indicador como apropriado à organização está associada à sua vinculação com a natureza do negócio da empresa e com os resultados por ela pretendidos (KAPLAN; NORTON, 1992, 1993), possibilitando a elaboração de um roteiro de análise (Figura 13).

A utilização deste roteiro se dá a partir da escolha do tipo de desempenho que se pretende avaliar, para os quais são definidos os aspectos que se pretende medir, sua contribuição para o negócio e os resultados desejados pela empresa.

Os aspectos a serem medidos podem ser escolhidos dentre os vários indicadores já monitorados pelas organizações de serviço (Figura 12), ou criados especificamente em função de uma necessidade ou objetivo especial da empresa.

A contribuição para o negócio busca confirmar se os aspectos a serem medidos realmente permitem à organização entender os relacionamentos entre suas ações e seus resultados que deseja atingir (Figura 11).

tipo de desempenho	aspectos a serem medidos	contribuição para o negócio	resultados desejados
financeiro			
operacional			
desenvolvimento			
externo			

Figura 13 – Roteiro para identificação dos indicadores apropriados
(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

A definição dos resultados desejados pela organização pode levar em consideração desempenhos históricos, desempenhos-alvo, desempenhos da concorrência e desempenhos absolutos (SLACK *et al.*, 1996):

- padrões históricos consistem em comparar o desempenho atual com desempenhos anteriores, servindo para julgar se a operação está melhorando ou piorando, sem, contudo, indicar se desempenho é ou não satisfatório;
- padrões de desempenhos-alvo são aqueles estabelecidos arbitrariamente pela organização para refletirem algum nível de desempenho visto como adequado ou razoável;

- padrões de desempenho da concorrência comparam o desempenho atingido pela empresa com aquele que está sendo atingido por um ou mais concorrentes da organização;
- padrões de desempenho absolutos são aqueles tomados em seus limites teóricos, e.g. “zero defeitos”, que, embora, provavelmente, jamais sejam atingidos, servem para indicar a possibilidade teórica de melhoria.

4.2.1.1.2. Criação de um Portfólio Balanceado de Indicadores

O objetivo desta ação é analisar conjuntamente todos os indicadores de desempenho selecionados na ação anterior de modo a garantir a elaboração de um instrumento capaz de referenciar a medição integral do desempenho da empresa (BRIGNALL *et al.*, 1999).

Isto se dá porque, uma vez em perspectiva ampla, ou os indicadores deixam de permitir uma avaliação efetiva dos resultados desejados, ou os resultados desejados passam a não mais possuir uma vinculação direta com o sucesso do negócio (JOHNSTON; CLARK, 2002). Normalmente, esta inadequação se dá em torno dos aspectos de eficácia mercadológica (descoberta do que constitui valor para clientes) e de eficiência operacional (configuração de recursos/processos operacionais para concretizá-lo) (BRUNER *et al.*, 1999; DAVIS *et al.*, 2001).

Desta forma, os indicadores definidos por meio do roteiro de análise proposto (Figura 13) devem ser confrontados entre si, visando enxergar conflitos (e sinergias) em seu uso integrado e maximizar as chances de sucesso em sua utilização (KAPLAN; NORTON, 1993).

Exemplos da necessidade desta análise integrada podem ser vistos em dois indicadores – *quantidade de clientes atendidos* (indicador operacional) e *quantidade de horas de treinamento* (indicador de desenvolvimento).

Isoladamente, mais clientes atendidos tendem a indicar eficiência operacional; do mesmo modo que mais horas de treinamento tendem a contribuir tanto com a eficiência operacional como com a eficácia mercadológica.

Conjuntamente, porém, atender mais clientes constitui um aspecto quantitativo da eficiência operacional, i.e. o acesso dos clientes ao serviço, sem considerar sua satisfação com o atendimento prestado (impacto na eficácia mercadológica). Do mesmo modo; mais treinamento traz mais custo e menos tempo para atendimento (impacto na eficiência operacional), e não garante, por si só, maior valor para clientes e retorno sobre o investimento (impacto na eficácia mercadológica).

Para auxiliar na criação de um portfólio balanceado de indicadores, uma versão modificada (Figura 14) do modelo 7S (PASCALE; ATHOS, 1981; PASCALE, 1990) – que, em uma matriz de decisão, analisa em conjunto conflitos/sinergias dos indicadores propostos em cada dimensão – pode ser utilizada.

Nesta matriz, as possibilidades de ocorrência tanto de conflitos e como de sinergias entre os vários indicadores previamente identificados são mais facilmente destacadas, contribuindo positivamente para o processo de análise integrada.

tipo de desempenho	externo	desenvolvimento	operacional	financeiro
financeiro	eficiência operacional eficiência operacional eficácia mercadológica eficácia mercadológica	eficiência operacional eficiência operacional eficácia mercadológica eficácia mercadológica	eficiência operacional eficiência operacional eficácia mercadológica eficácia mercadológica	indicadores de desempenho financeiros
operacional	eficiência operacional eficiência operacional eficácia mercadológica eficácia mercadológica	eficiência operacional eficiência operacional eficácia mercadológica eficácia mercadológica	indicadores de desempenho operacional	
desenvolvimento	eficiência operacional eficiência operacional eficácia mercadológica eficácia mercadológica	indicadores de desempenho de desenvolvimento		
externo	indicadores de desempenho externo			

possível conflito
 possível sinergia

Figura 14 – Matriz de decisão para criação de portfólio balanceado de indicadores
 (Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1993; PASCALE; ATHOS, 1981; PASCALE, 1990)

Retomando os exemplos, a inserção dos dois indicadores na matriz de decisão proposta (Figura 15) facilitaria a visualização dos conflitos mencionados, já que o uso da matriz oferece uma visão de conjunto à busca por balancear indicadores de desempenho.

tipo de desempenho	externo	desenvolvimento	operacional	financeiro
financeiro		eficiência operacional eficácia mercadológica	eficiência operacional eficácia mercadológica	
operacional	eficiência operacional eficácia mercadológica	eficiência operacional eficácia mercadológica	quantidade de clientes atendidos	
desenvolvimento	eficiência operacional eficácia mercadológica	quantidade de horas de treinamento		
externo				possível conflito possível sinergia

Figura 15 – Análise de indicadores utilizando matriz de decisão
(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1993; PASCALE; ATHOS, 1981;
PASCALE, 1990)

Percebidos os conflitos com o indicador operacional, sua análise revelaria que ele só permite uma avaliação parcial do resultado desejado, exigindo, portanto, sua utilização sinérgica com os demais indicadores, talvez sob a forma de um algoritmo.

Neste sentido, uma solução (Figura 16) poderia ser seu uso combinado com o indicador nível de reclamações dos clientes, para compor um indicador mais abrangente como “efetividade do atendimento” (eficiência operacional e eficácia mercadológica).

tipo de desempenho	externo	desenvolvimento	operacional	financeiro
financeiro			eficiência operacional eficácia mercadológica	
operacional	eficiência operacional eficácia mercadológica	eficiência operacional eficácia mercadológica	efetividade do atendimento	
desenvolvimento				
externo				

possível conflito

possível sinergia

Figura 16 – Primeiro resultado da análise de indicadores usando matriz de decisão
(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1993; PASCALE; ATHOS, 1981;
PASCALE, 1990)

Percebidos os conflitos com o indicador de desenvolvimento, sua análise revelaria sua desvinculação com o sucesso do negócio, já que o que se espera obter com treinamentos é o retorno do investimento em termos de diferencial competitivo.

Neste sentido, uma solução (Figura 17) poderia ser seu uso combinado com indicadores como quantidade e satisfação de clientes atendidos para compor um indicador mais abrangente como *“melhoria da eficiência operacional e eficácia mercadológica”*.

tipo de desempenho	externo	desenvolvimento	operacional	financeiro
financeiro		eficiência operacional eficácia mercadológica		
operacional		eficiência operacional eficácia mercadológica		
desenvolvimento	eficiência operacional eficácia mercadológica	melhoria da eficiência operacional (clientes atendidos) e da eficácia mercadológica (clientes satisfeitos)		
externo				possível conflito possível sinergia

Figura 17 – Segundo resultado da análise de indicadores usando matriz de decisão
 (Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1993; PASCALE; ATHOS, 1981;
 PASCALE, 1990)

4.2.1.1.3. Verificação do Desempenho na Situação Inicial

O objetivo desta ação é, enfim, conhecer a capacidade produtiva da empresa na situação inicial, por meio de um roteiro (Figura 18) criado a partir do portfólio balanceado de indicadores relevantes a seu negócio, obtido nos dois passos anteriores.

tipo de desempenho	aspectos a serem medidos	resultados desejados	resultados atingidos
financeiro			
operacional			
desenvolvimento			
externo			

Figura 18 – Roteiro para verificação do desempenho da organização na situação inicial

(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

A partir da identificação dos aspectos a serem medidos e da definição dos resultados desejados, o roteiro permite a comparação imediata entre o que se queria atingir e o que se finalmente atingiu.

Para a coleta de dados, podem ser usadas as técnicas de pesquisa documental, observação participante, entrevistas (estruturadas e não-estruturadas não-dirigidas) e questionários (perguntas abertas, fechadas e de estimacão com escala Lickert) (vide 2.2.1).

Para a análise de dados, ambas as abordagens de tratamento – quantitativa e qualitativa – podem ser utilizadas (vide 2.2.2) para avaliar a relação entre resultados obtidos e resultados desejados pela empresa.

4.2.1.2 Identificação do Projeto de Trabalho na Situação Inicial

Para identificação do projeto de trabalho da organização torna-se necessário conhecer os princípios que direcionam e as atividades que fundamentam seu modo de reunião de pessoas, processos e tecnologia na promoção do *empowerment* (vide 3.5).

4.2.1.2.1. Identificação dos Princípios Direcionadores

O objetivo da identificação dos princípios direcionadores do projeto de trabalho é conhecer como a empresa utiliza o aprendizado organizacional para promover a capacidade de agir dos funcionários (vide 3.5.2).

Para tanto, deve-se obter a percepção de operadores e supervisores quanto à existência, o grau de clareza e o modo de utilização dos princípios direcionadores para estimular o aprendizado contínuo e valorizar o pensamento e o relacionamento. A opinião dos operadores é crítica, pois, como executores da ação empresarial, são o foco deste trabalho para conhecer o impacto de projetos de trabalho baseados na gestão do conhecimento sobre o desempenho da linha-de-frente em serviços. A opinião dos supervisores, nível gerencial mais próximo à operação, se justifica tanto para obter-se uma visão mais ampla (BUTLER, 2004), como para respeitar-se a integridade das equipes, das quais supervisores são membros indissociáveis (SHARP, 2003). Por esta mesma razão – a visão de conjunto das equipes – as percepções de operadores e supervisores não devem ser segmentadas, apresentando todas elas, assim, o mesmo peso.

Neste sentido, pode ser utilizado um roteiro (Figura 19) que, combinando perguntas fechadas, de estimação com escala Lickert e abertas (vide 2.2.1),

investigue, respectivamente, a existência, o grau de clareza e o modo de utilização dos princípios direcionadores.

princípios direcionadores	existem		☹	princípios são claros				☺	modo de utilização
	sim	não	1	2	3	4	5		
focalização do trabalho no cliente e ambiente									
clareza na direção e metas da organização									
acessibilidade a informações									
delegação nas práticas de recursos humanos									
compartilhamento e enriquecimento de funções									
integração sociotécnica									
autonomia e decisão das unidades de trabalho									
controle de variação na fonte									
capacidade para reprojeter o trabalho									
média									média

Figura 19 – Roteiro para identificação dos princípios direcionadores

Uma vez que os princípios dos sistemas de trabalho de alto desempenho foram eleitos como os princípios direcionadores no método proposto neste estudo (vide 3.5.2 e 4.1.1.2), eles compõem a base deste roteiro.

O objetivo da pergunta fechada (vide 2.2.1) é verificar se os funcionários percebem sua existência nos esforços da empresa para, além de orientar suas ações, estimulá-los a testar suas convicções e aprender com seu próprio desempenho.

O objetivo da pergunta de estimação (vide 2.2.1) é identificar o nível de compreensão dos funcionários quanto aos princípios percebidos como existentes na utilização pela empresa de seus recursos humanos/técnicos para prever/responder a mudanças: em relação à afirmação “princípios são claros”, “1” significa “discordo totalmente”; “2” significa “discordo parcialmente”; “3” significa “não sei dizer”; “4” significa “concordo parcialmente”; e “5” concordo totalmente” (a utilização de uma escala ímpar se deu, por um lado, para não criar qualquer sensação de pressão sobre os funcionários, e, por outro, porque se queria saber se realmente os princípios estavam ou não claros para eles).

O objetivo da pergunta aberta é (vide 2.2.1) obter exemplos de situações que os funcionários acreditem estar vinculadas a utilizações dos princípios percebidos como existentes na organização. Do total de exemplos fornecidos, serão selecionados os que mais se repetirem, num máximo de três, encarados como sendo os mais importantes e representativos na perspectiva dos respondentes, e passíveis de melhor observação neste estudo.

Sob a ótica da gestão de mudanças (vide 3.8.2), a pergunta fechada possibilita entender o perfil da empresa; a de estimação, identificar o conteúdo das modificações; e a aberta, descobrir o modo adequado de realizar alterações.

4.2.1.2.2. Identificação das Atividades Fundamentais

O objetivo da identificação das atividades fundamentais do projeto de trabalho é conhecer como a empresa fornece significação, operacionaliza e avalia a utilização do conhecimento empresarial (vide 3.6.6).

Para tanto, deve-se obter a percepção de operadores e supervisores quanto à existência, o grau de clareza e o modo de utilização das atividades fundamentais

para estimulá-los a testar suas convicções e a aprender com o próprio desempenho. A opinião dos operadores é crítica, pois, como executores da ação empresarial, são o foco deste trabalho para conhecer o impacto de projetos de trabalho baseados na gestão do conhecimento sobre o desempenho da linha-de-frente em serviços. A opinião dos supervisores, nível gerencial mais próximo à operação, se justifica tanto para obter-se uma visão mais ampla (BUTLER, 2004), como para respeitar-se a integridade das equipes, das quais supervisores são membros indissociáveis (SHARP, 2003). Por esta mesma razão – a visão de conjunto das equipes – as percepções de operadores e supervisores não devem ser segmentadas, apresentando todas elas, assim, o mesmo peso.

Neste sentido, pode ser utilizado um roteiro (Figura 20) que, combinando perguntas fechadas, de estimação com escala Lickert e abertas (vide 2.2.1), investigue, respectivamente, a existência, o grau de clareza e o modo de utilização das atividades fundamentais.

atividades fundamentais	existem		☹	atividades são claras				☺	modo de utilização
	sim	não	1	2	3	4	5		
reconhecer o papel do conhecimento									
definir as metas de conhecimento									
identificar o conhecimento									
adquirir o conhecimento									
desenvolver o conhecimento									
compartilhar o conhecimento									
avaliar o conhecimento									
reter o conhecimento									
aplicar o conhecimento									
média									média

Figura 20 – Roteiro para identificação das atividades fundamentais

Uma vez que as atividades fundamentais à gestão do conhecimento identificadas por Probst *et al.* (2002) foram eleitas como as atividades fundamentais no método proposto neste estudo (vide 3.6.6 e 4.1.1.3), elas compõem a base deste roteiro.

O objetivo da pergunta fechada (vide 2.2.1) é verificar se os funcionários percebem sua existência nos esforços da empresa para definir para que serve, como gerar, desenvolver, compartilhar, aplicar, reter e avaliar o conhecimento organizacional,

O objetivo da pergunta de estimativa (vide 2.2.1) é identificar o nível de compreensão dos funcionários quanto às atividades percebidas como existentes no desenvolvimento de seu conhecimento como diferencial competitivo da empresa: em

relação à afirmação “atividades são claras”, “1” significa “discordo totalmente”; “2” significa “discordo parcialmente”; “3” significa “não sei dizer”; “4” significa “concordo parcialmente”; e “5” concordo totalmente” (a utilização de uma escala ímpar se deu, por um lado, para não criar qualquer sensação de pressão sobre os funcionários, e, por outro, porque se queria saber se realmente as atividades estavam ou não claras para eles).

O objetivo da pergunta aberta é (vide 2.2.1) obter exemplos de situações que os funcionários acreditem estar vinculadas a utilizações das atividades percebidas como existentes na organização. Do total de exemplos fornecidos, serão selecionados os que mais se repetirem, num máximo de três, encarados como sendo os mais importantes e representativos na perspectiva dos respondentes, e passíveis de melhor observação neste estudo.

Sob a ótica da gestão de mudanças (vide 3.8.2), a pergunta fechada possibilita entender o perfil da empresa; a de estimação, identificar o conteúdo das modificações; e a aberta, descobrir o modo adequado de realizar alterações.

4.2.1.2.3. Identificação do Nível de Empowerment dos Funcionários

O objetivo da identificação do nível de *empowerment* dos funcionários é conhecer como a empresa cria condições ao conhecimento, à ação e à decisão, em um ambiente de responsabilidade e desenvolvimento para alcançar suas metas (vide 3.4.1).

Para tanto, deve-se obter a percepção de operadores e supervisores quanto à existência, grau de clareza e modo de utilização das dimensões do *empowerment* (vide 3.4.2) para estimulá-los a testar suas convicções e a aprender com o próprio desempenho. A opinião dos operadores é crítica, pois, como executores da ação

empresarial, são o foco deste trabalho para conhecer o impacto de projetos de trabalho baseados na gestão do conhecimento sobre o desempenho da linha-de-frente em serviços. A opinião dos supervisores, nível gerencial mais próximo à operação, se justifica tanto para obter-se uma visão mais ampla (BUTLER, 2004), como para respeitar-se a integridade das equipes, das quais supervisores são membros indissociáveis (SHARP, 2003). Por esta mesma razão – a visão de conjunto das equipes – as percepções de operadores e supervisores não devem ser segmentadas, apresentando todas elas, assim, o mesmo peso.

Neste sentido, pode ser utilizado um roteiro (Figura 21) que, combinando perguntas fechadas, de estimacão com escala Lickert e abertas (vide 2.2.1), investigue, respectivamente, a existência, o grau de clareza e o modo de utilização das dimensões do *empowerment*.

dimensões fundamentais	existem		⊖	dimensões são claras				⊕	modo de utilização
	sim	não	1	2	3	4	5		
visão compartilhada									
tomada de decisão									
aprendizado									
reconhecimento individual									
média									média

Figura 21 – Roteiro para identificação do nível de *empowerment*

Uma vez que as dimensões identificadas por Herrenkhol *et al.* (1999) foram eleitas como as dimensões para verificação do nível de *empowerment* fornecido por uma organização no método proposto neste estudo (vide 3.4.2 e 4.1.1.1), elas compõe a base deste roteiro.

O objetivo da pergunta fechada (vide 2.2.1) é verificar se os funcionários percebem sua existência nos esforços da empresa para compartilhar informações, fornecer-lhes poder para tomar decisões, e recompensá-los com base neste desempenho,

O objetivo da pergunta de estimacão (vide 2.2.1) é identificar o nível de compreensão dos funcionários quanto às dimensões percebidas como existentes na criação de um ambiente de apoio, voltado para o conhecimento, para a açã e para a decisã: em relacão à afirmacão “dimensões sã claras”, “1” significa “discordo totalmente”; “2” significa “discordo parcialmente”; “3” significa “nã sei dizer”; “4” significa “concordo parcialmente”; e “5” concordo totalmente” (a utilizacão de uma escala ímpar se deu, por um lado, para nã criar qualquer sensacão de pressã sobre os funcionários, e, por outro, porque se queria saber se realmente as dimensões estavam ou nã claras para eles).

O objetivo da pergunta aberta (vide 2.2.1) é obter exemplos de situacões que os funcionários acreditem estar vinculadas a utilizacões das dimensões percebidas como existentes na organizacão. Do total de exemplos fornecidos, são selecionados os que mais se repetirem, num mágimo de trê, encarados como sendo os mais importantes e representativos na perspectiva dos respondentes, e passíveis de melhor observacão neste estudo.

Sob a ótica da gestão de mudanças (vide 3.8.2), a pergunta fechada possibilita entender o perfil da empresa; a de estimação, identificar o conteúdo das modificações; e a aberta, descobrir o modo adequado de realizar alterações.

4.2.1.3. Identificação do Modelo de Gestão Conhecimento na Situação Atual

Para identificação do modelo de gestão do conhecimento da organização é necessário conhecer como ela gera conhecimento significativo; como compartilha conhecimento operacionalizável; e como utiliza conhecimento avaliável (vide 3.6.1).

Para tanto, deve-se obter a percepção de operadores e supervisores quanto à existência, o grau de clareza e o modo de utilização das abordagens de gestão de seu conhecimento no projeto de trabalho da organização (vide 3.6.5). A opinião dos operadores é crítica, pois, como executores da ação empresarial, são o foco deste trabalho para conhecer o impacto de projetos de trabalho baseados na gestão do conhecimento sobre o desempenho da linha-de-frente em serviços. A opinião dos supervisores, nível gerencial mais próximo à operação, se justifica tanto para obter-se uma visão mais ampla (BUTLER, 2004), como para respeitar-se a integridade das equipes, das quais supervisores são membros indissociáveis (SHARP, 2003). Por esta mesma razão – a visão de conjunto das equipes – as percepções de operadores e supervisores não devem ser segmentadas, apresentando todas elas, assim, o mesmo peso.

Neste sentido, pode ser utilizado um roteiro (Figura 22) que, combinando perguntas fechadas, de estimação com escala Lickert e abertas (vide 2.2.1), investigue, respectivamente, a existência, o grau de clareza e o modo de utilização das abordagens para gestão do conhecimento.

abordagens para gerar o conhecimento	existem ☹		abordagens são claras ☺				modo de utilização
	sim	não	1	2	3	4	
identificar e armazenar o conhecimento organizacional em bancos de dados							
compartilhar o conhecimento organizacional por meio de contatos pessoais							
média parcial							média parcial
abordagens para compartilhar o conhecimento	existem ☹		abordagens são claras ☺				modo de utilização
	sim	não	1	2	3	4	
utilizar tecnologia com o objetivo de fazer mais e melhor do que já se fazia							
utilizar processos com o objetivo de promover a inovação e a criatividade							
utilizar diversas disciplinas com o objetivo de obter resultados sustentáveis							
média parcial							média parcial
abordagens para utilizar o conhecimento	existem ☹		abordagens são claras ☺				modo de utilização
	sim	não	1	2	3	4	
explicitar estratégias vigentes/futuras, indicadores de desempenho e planos de ação							
organizar e disponibilizar informações existentes dentro e fora organização							
identificar, formar, manter e atualizar as competências das pessoas							
otimizar a tecnologia da informação com investimentos diretos e substanciais							
média parcial							
média geral							média geral

Figura 22 – Roteiro para identificação das abordagens de gestão do conhecimento

Uma vez que a gestão do conhecimento é, no método proposto neste estudo, uma tarefa multidisciplinar para significar, operacionalizar e avaliar o conhecimento empresarial (vide 3.6.4) por meio de diferentes abordagens (vide 3.6.5), estas compõe a base deste roteiro.

O objetivo da pergunta fechada (vide 2.2.1) é verificar se os funcionários percebem sua existência nos esforços da empresa para fornecer-lhes tanto *know-how* como *know-why* na promoção do *empowerment*.

O objetivo da pergunta de estimacão (vide 2.2.1) é identificar o nível de compreensão dos funcionários quanto às abordagens percebidas como existentes na gestão do conhecimento empresarial: em relação à afirmação “abordagens são claras”, “1” significa “discordo totalmente”; “2” significa “discordo parcialmente”; “3”

significa “não sei dizer”; “4” significa “concordo parcialmente”; e “5” concordo totalmente” (a utilização de uma escala ímpar se deu, por um lado, para não criar qualquer sensação de pressão sobre os funcionários, e, por outro, porque se queria saber se realmente as abordagens estavam ou não claras para eles).

O objetivo da pergunta aberta é (vide 2.2.1) obter exemplos de situações que os funcionários acreditem estar vinculadas a utilizações das abordagens percebidas como existentes na organização. Do total de exemplos fornecidos, serão selecionados os que mais se repetirem, num máximo de três, encarados como sendo os mais importantes e representativos na perspectiva dos respondentes, e passíveis de melhor observação neste estudo.

Sob a ótica da gestão de mudanças (vide 3.8.2), a pergunta fechada possibilita entender o perfil da empresa; a de estimação, identificar o conteúdo das modificações; e a aberta, descobrir o modo adequado de realizar alterações.

4.2.2. SEGUNDA ETAPA – DEFINIÇÃO DO CONTEÚDO DA MUDANÇA

Identificados a capacidade produtiva, o projeto de trabalho e o modelo de gestão do conhecimento da empresa na situação inicial, obtêm-se os subsídios à segunda etapa (Figura 10) do roteiro para aplicação do modelo proposto neste trabalho.

O primeiro passo dos participantes-chave é adaptar o modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento proposto neste estudo (Figura 9) à realidade de sua empresa; o segundo passo é propor ações que, integrando os sistemas (in)formais do projeto de trabalho, estimulem o aprendizado ativo e fomentem promoção do *empowerment* e das competências essenciais em sua

organização; o terceiro passo é ordenar as ações propostas no modelo proposto adaptado, classificando-as em princípios direcionadores ou atividades fundamentais, nos níveis estratégico, tático e operacional.

4.2.2.1. Adaptação do Modelo Proposto à Realidade da Empresa

Na adaptação do modelo proposto à empresa, devem ser definidos os objetivos (geração, compartilhamento e utilização) e contribuições (significação, operacionalização e avaliação) do conhecimento organizacional no estímulo ao aprendizado ativo e fomento do *empowerment* e competências essenciais da organização.

Esta definição servirá para avaliar se o conjunto de dezoito ações propostas (vide 4.2.2.2), sob a forma de princípios e atividades, nos níveis estratégico, tático e operacional (Figura 23), poderá fornecer *know-how/know-why* à empresa e promover sua capacidade de agir.

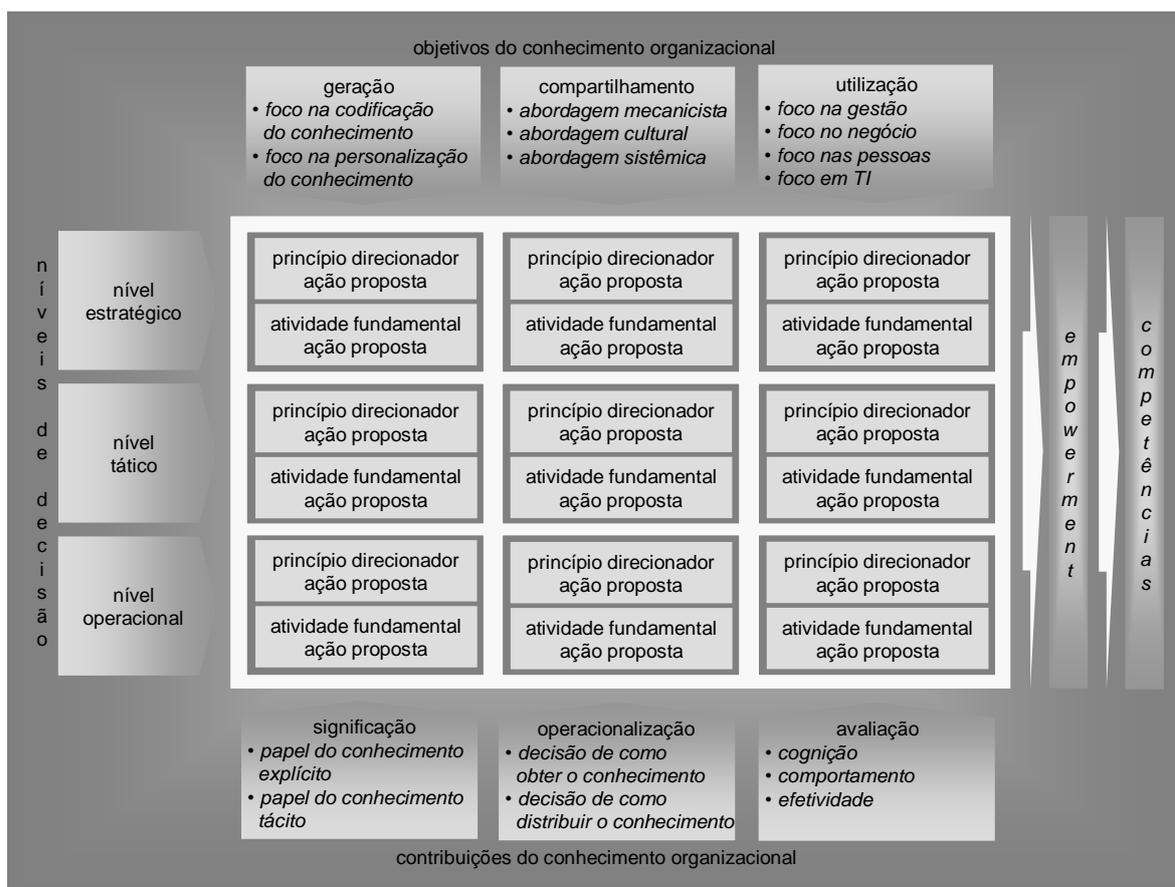


Figura 23 – Projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento

4.2.2.2 Proposição das Ações de Mudança

Os dados obtidos na identificação do projeto de trabalho (vide 4.2.1.2) e modelo de gestão do conhecimento (vide 4.2.1.3) da empresa na situação inicial são o ponto-de-partida para a proposição de ações pelos participantes-chave na definição do conteúdo da mudança: de modo especial, são importantes as percepções de operadores e supervisores, obtidas por meio da pergunta aberta existente em cada roteiro proposto (Figuras 18, 19, 20 e 21), entendidas como fortemente indicativas de um caminho a seguir.

Para a adequada integração dos sistemas (in)formais que constituem o projeto de trabalho nas organizações, as ações propostas devem abranger quatro dimensões essenciais – negócios, processos, tecnologia e pessoas (vide 3.6.7).

Para estimular o aprendizado ativo e fomentar a promoção do *empowerment* e das competências essenciais na empresa, são necessárias, segundo o modelo para projeto de trabalho com base na gestão do conhecimento proposto neste estudo, dezoito ações que, como princípios e atividades nos níveis estratégico, tático e operacional, ajudem na significação, operacionalização e avaliação do conhecimento da empresa, a fim de que ela possa efetivamente gerar, compartilhar e utilizar seu potencial intelectual (vide 4.1.3).

Assim, visando orientar os participantes-chave na proposição de ações que integrem os sistemas (in)formais que constituem o projeto de trabalho e favoreçam o aprendizado ativo em suas empresas, foi desenvolvido um roteiro de trabalho (Figura 24).

A partir da identificação das ações que contribuem com a atividade da empresa (dimensão negócio), definem-se as que estruturam o saber corporativo (dimensões processos e tecnologia) e as que envolvem os funcionários (dimensão pessoas) na promoção do *empowerment* e das competências essenciais da organização.

Propostas as dezoito ações que se acredita serem capazes de integrar os sistemas (in)formais do projeto de trabalho e favorecer o aprendizado ativo na empresa, obtém-se os elementos constituintes do modelo proposto neste estudo (vide 4.1.1), que devem, por sua vez, ser ordenados sob a forma de princípios e atividades, nos níveis estratégico, tático e operacional, de modo a fomentarem a promoção do *empowerment* e das competências essenciais da organização (vide 4.2.2.2).

dimensões	tarefas envolvidas	dezoito ações propostas
negócios	ligação entre o propósito da gestão do conhecimento e a concretização das competências essenciais da empresa em uma proposição de valor que conte com o patrocínio da liderança	
processos	criação de um mapa dos processos-chave de negócio cobertos pela gestão do conhecimento e à definição das regras para seu compartilhamento e dos papéis e responsabilidades envolvidos	
tecnologia	definição da infra-estrutura de máquinas, equipamentos e software para gestão do conhecimento que contribuam para a concretização da operação, comunicação e gestão empresarial	
pessoas	criação e implementação de um plano de comunicação; o desenvolvimento e implementação de um programa de treinamento e suporte; e o endereçamento de questões relativas a incentivos	

Figura 24 – Roteiro para proposição de ações de mudança na organização
(Fonte: baseado em IVES; GERSTING, 1998)

4.2.2.3. Ordenação das Ações Propostas no Modelo Adaptado

Adaptado o modelo proposto neste estudo à realidade da empresa, e propostas as ações que estimulem o aprendizado ativo e promovam o *empowerment* e as competências essenciais da organização, passa-se à análise das ações propostas, com o objetivo de ordená-las no modelo proposto adaptado, por meio de sua classificação em princípios direcionadores ou atividades fundamentais, nos níveis estratégico, tático e operacional.

Para tanto, submete-se cada ação proposta à análise pelo conjunto de variáveis objetivos e contribuições em relação ao conhecimento e níveis de decisão, visando categorizá-las como princípios direcionadores (vide 4.1.2.2) ou atividades

fundamentais (vide 4.1.2.3): como todas as propostas são ações, sua distinção em princípios ou atividades se dá em função da percepção dos participantes-chave quanto a estarem elas mais voltadas à orientação (princípios) ou concretização (atividades) do modelo proposto.

Uma vez realizados estes exames individuais das ações propostas, seus resultados são sobrepostos, visando sua associação no modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento proposto (vide 4.1.2.4).

Com isto, espera-se obter um conjunto de dezoito ações (vide 4.2.2.2), que, sob a forma de princípios e atividades, nos níveis estratégico, tático e operacional (Figura 23), forneçam *know-how/know-why* à empresa e promovam sua capacidade de agir.

4.2.3. TERCEIRA ETAPA – DEFINIÇÃO DA FORMA DA MUDANÇA

Analisada a razão e fixado o conteúdo da mudança, passa-se à concretização da mudança (Figura 10), que requer a especificação, aplicação e monitoração da aplicação das várias ações propostas na etapa de concepção.

Neste sentido, pode-se utilizar um roteiro (Figura 25), que, detalhando as ações propostas na etapa anterior, busca remover obstáculos (prevenção) e eliminar desconexões organizacionais (correção) à implementação do modelo proposto neste estudo.

O roteiro auxilia os participantes-chave a decompor as ações propostas, abrangentes e multidimensionais, em ações específicas, pontuais e direcionadas, que assegurem a internalização da mudança nas esferas mais íntimas da empresa: projetos dentro de um projeto maior, as várias ações, à semelhança de móveis, são

interligadas e equilibradas pela gestão integrada proporcionada educação e aprendizagem gerada pelo sistema que constitui o modelo proposto neste estudo (vide 4.1).

		ações propostas	especificação
nível estratégico	princípios	geração e significação	
		• ação proposta	
		compartilhamento e opeacionalização	
		• ação proposta	
	atividades	utilização e avaliação	
		• ação proposta	
		geração e significação	
		• ação proposta	
nível tático	princípios	geração e significação	
		• ação proposta	
		compartilhamento e opeacionalização	
		• ação proposta	
	atividades	utilização e avaliação	
		• ação proposta	
		geração e significação	
		• ação proposta	
nível operacional	princípios	geração e significação	
		• ação proposta	
		compartilhamento e opeacionalização	
		• ação proposta	
	atividades	utilização e avaliação	
		• ação proposta	
		geração e significação	
		• ação proposta	

Figura 25 – Roteiro para disseminação/adesão à mudança na organização
(Fonte: baseado em IVES; GERSTING, 1998; HANNA, 1988; CHIAVENATO, 2005)

4.2.4. QUARTA ETAPA – ANÁLISE DOS RESULTADOS DA MUDANÇA

Esta etapa de sustentação visa ajustar e/ou revitalizar os compromissos inicialmente assumidos, implicando na análise e avaliação ativas das ações adotadas e dos resultados atingidos com o processo de mudança.

Para concretizá-la, torna-se necessário analisar a nova capacidade produtiva, os novos projeto de trabalho e modelo de gestão do conhecimento, e identificar a necessidade de ações complementares na organização.

4.2.4.1. Análise da Capacidade Produtiva na Situação Posterior

Na análise da nova capacidade produtiva, busca-se verificar o desempenho obtido pela empresa após a implantação da proposta deste estudo para compará-lo com o atingido antes sua aplicação.

Para tanto, utilizam-se as mesmas técnicas de coleta e análise de dados, sintetizadas no portfólio balanceado de indicadores, empregado na identificação da capacidade produtiva da organização na situação inicial na etapa de investigação (vide 4.2.1.1).

4.2.4.2. Análise do Projeto de Trabalho na Situação Posterior

Na análise do novo projeto de trabalho, busca-se identificar os princípios direcionadores (para conhecer se/como o aprendizado organizacional é utilizado na promoção da capacidade de agir dos funcionários), as atividades fundamentais (para conhecer como o conhecimento organizacional é tratado), e o nível de *empowerment* (para conhecer se/como são criadas condições ao conhecimento, à ação e à decisão dos funcionários) da empresa na situação posterior.

Neste sentido, utilizam-se as mesmas técnicas de coleta e análise de dados empregadas na identificação do projeto de trabalho da organização na situação inicial na etapa de investigação (vide 4.2.1.2)

4.2.4.3. Análise do Modelo de Gestão do Conhecimento na Situação Posterior

Na análise do novo modelo de gestão do conhecimento, busca-se identificar se/como a empresa gera, compartilha e utiliza conhecimento significativo, operacionalizável e avaliável.

Para tanto, utilizam-se as mesmas técnicas de coleta e análise de dados empregadas na identificação do modelo de gestão do conhecimento na situação inicial na etapa de investigação (vide 4.2.1.3).

4.2.4.4. Identificação da Necessidade de Ações Complementares

Como decorrência das análises realizadas (vide 4.2.4.1, 4.2.4.2 e 4.2.4.3), identifica-se – em termos quantitativos e qualitativos – a necessidade ou não de ações complementares.

Neste sentido, a abordagem participativa, utilizada ao longo de todo o estudo por meio da pesquisa-ação, deve facilitar a discussão dos principais problemas e/ou oportunidades e a definição dos próximos passos.

4.3. QUADRO SINÓPTICO PARA APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Um quadro sinóptico é uma exposição sintética de um determinado conjunto de informações, visando (como no presente momento do trabalho) recapitular seus principais aspectos para garantir sua melhor compreensão e posterior utilização (NÉRICI, 1993).

Neste sentido, utilizando as várias figuras apresentadas ao longo do texto – cada qual constituindo em si própria uma sinopse das informações a elas referentes – elaborou-se um quadro geral para referênci (Figura 26).

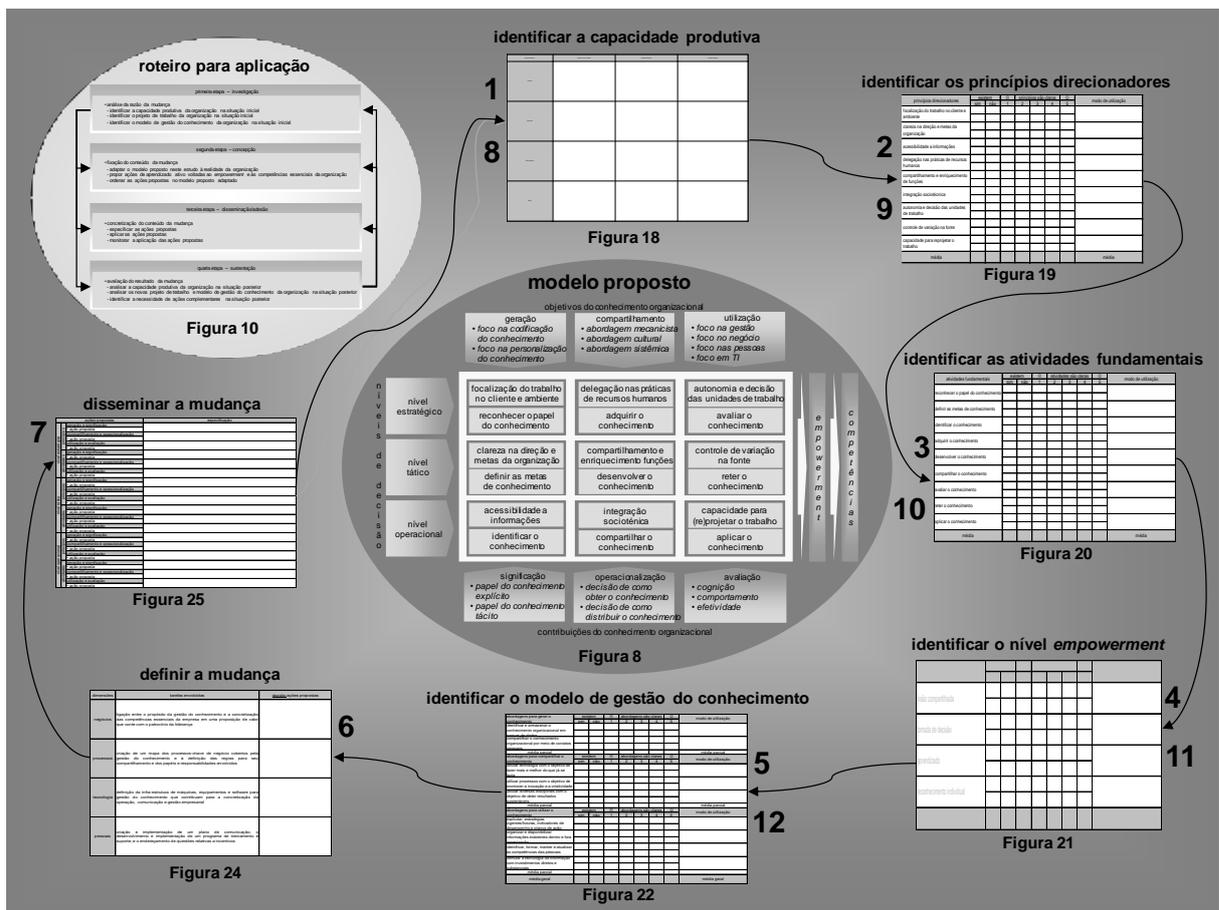


Figura 26 – Quadro sinóptico para aplicação do modelo proposto

Tendo ao centro o modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento (Figura 9), o quadro, orientando-se pelo roteiro para aplicação da proposta (Figura 10), destaca 12 momentos essenciais:

- no momento 1 (Figura 18), busca-se identificar a capacidade produtiva da empresa na situação inicial, i.e. antes da aplicação do modelo proposto neste trabalho, para compará-la com a obtida após sua aplicação;

- no momento 2 (Figura 19), busca-se identificar os princípios direcionadores da empresa na situação inicial para conhecer como ela usa o aprendizado organizacional na promoção da capacidade de agir dos funcionários;
- no momento 3 (Figura 20), busca-se identificar as atividades fundamentais da empresa na situação inicial para conhecer como a empresa trata seu conhecimento organizacional;
- no momento 4 (Figura 21), busca-se identificar o nível de *empowerment* da empresa na situação inicial para conhecer como a empresa cria condições ao conhecimento, à ação e à decisão dos funcionários;
- no momento 5 (Figura 22), busca-se identificar o modelo de gestão do conhecimento da empresa na situação inicial para conhecer como ela gera, compartilha e utiliza conhecimento significativo, operacionalizável e avaliável
- no momento 6 (Figura 24), busca-se realizar a proposição de ações de curto e médio prazos que viabilizem a transição entre o antigo e o novo modelo para projeto do trabalho;
- no momento 7 (Figura 25), busca-se disseminar e garantir a adesão de todos à mudança, ao, de modo integrado, especificar-se, aplicar-se e monitorar-se a aplicação das várias ações propostas no momento anterior;
- no momento 8 (novamente Figura 18), busca-se verificar o desempenho obtido pela empresa após a implantação da proposta deste estudo para compará-lo com o atingido antes de sua aplicação;
- no momento 9 (novamente Figura 19), busca-se identificar os princípios direcionadores da empresa na situação posterior para conhecer se/como ela usa o aprendizado organizacional na promoção da capacidade de agir dos funcionários;

- no momento 10 (novamente Figura 20), busca-se identificar as atividades fundamentais da empresa na situação posterior para conhecer como a empresa trata seu conhecimento organizacional;
- no momento 11 (novamente Figura 21), busca-se identificar o nível de *empowerment* da empresa na situação posterior para conhecer se/como a empresa cria condições ao conhecimento, à ação e à decisão dos funcionários;
- no momento 12 (novamente Figura 22), busca-se identificar o modelo de gestão do conhecimento da empresa na situação posterior para conhecer se/como ela gera, compartilha e utiliza conhecimento significativo, operacionalizável e avaliável.

5. DUAS APLICAÇÕES DO MODELO PROPOSTO

Este capítulo apresenta e discute a aplicação do modelo proposto neste trabalho em dois *contact centers*, que, exigindo anonimato, participaram deste estudo com o objetivo de maximizar seu desempenho operacional.

5.1. CONDIÇÕES DE APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Este tópico apresenta as principais informações referentes às condições de aplicação do método proposto nas organizações participantes, consideradas fundamentais a qualquer tentativa (bem-vinda) de reprodução deste trabalho.

5.1.1. LOCAL E ÉPOCA DA PESQUISA

Esta Pesquisa constituiu uma intervenção planejada na realidade de dois *contact centers* – um em São Paulo, no ramo de cartões de crédito; outro no Rio de Janeiro, no ramo de telefonia celular – no período de 07/2006 a 12/2006 (Figura 27).

Seguindo o roteiro para aplicação do modelo proposto neste estudo (Figura 10), em ambas as empresas, a primeira etapa ocorreu em 07/06; a segunda aconteceu em 08/06; a terceira se desenvolveu de 09 a 11/06; e a quarta se realizou em 12/06.

etapas da aplicação do roteiro proposto		07/06	08/06	09/06	10/06	11/06	12/06
empresa de cartões de crédito (SP)	<ul style="list-style-type: none"> análise da razão da mudança (situação inicial) identificar a capacidade produtiva da organização identificar o projeto de trabalho da organização identificar o modelo de gestão do conhecimento da organização 						
	<ul style="list-style-type: none"> fixação do conteúdo da mudança propor ações que integrem os sistemas (in)formais do projeto de trabalho propor ações que favoreçam o aprendizado ativo na empresa garantir que as ações propostas promovam o empowerment na organização 						
	<ul style="list-style-type: none"> definição da forma da mudança elaborar o plano de mudança aplicar o plano de mudança monitorar a implantação do plano de mudança 						
	<ul style="list-style-type: none"> análise dos resultados da mudança (situação posterior) avaliar a nova capacidade produtiva da organização avaliar o papel da gestão do conhecimento nos resultados obtidos identificar as necessidades de ações complementares 						
empresa de telefonia celular (R.J)	<ul style="list-style-type: none"> análise da razão da mudança (situação inicial) identificar a capacidade produtiva da organização identificar o projeto de trabalho da organização identificar o modelo de gestão do conhecimento da organização 						
	<ul style="list-style-type: none"> fixação do conteúdo da mudança propor ações que integrem os sistemas (in)formais do projeto de trabalho propor ações que favoreçam o aprendizado ativo na empresa garantir que as ações propostas promovam o empowerment na organização 						
	<ul style="list-style-type: none"> definição da forma da mudança elaborar o plano de mudança aplicar o plano de mudança monitorar a implantação do plano de mudança 						
	<ul style="list-style-type: none"> análise dos resultados da mudança (situação posterior) avaliar a nova capacidade produtiva da organização avaliar o papel da gestão do conhecimento nos resultados obtidos identificar as necessidades de ações complementares 						

Figura 27 – Local e época da pesquisa

5.1.2. ABORDAGEM DE PESQUISA

O modo de intervenção se deu, por um lado, por intermédio de ações definidas de modo cooperativo, participativo e empírico pelo pesquisador e pelos sujeitos envolvidos com a situação sob investigação (vide 2.2.3).

Por outro lado, ele se apoiou na proposta deste estudo, um modelo para projeto de trabalho que, valorizando o conhecimento empresarial, busca estimular a aprendizagem ativa e o aumento do *empowerment* na organização (vide 4.1).

5.1.3. UNIVERSO DA PESQUISA

O universo da pesquisa foi formado pelas equipes de *customer care* (vide 3.3.1) que atendiam aos mesmos clientes (vide 5.1.5.2) nos *contact centers* de duas empresas diferentes que atuam em ramos distintos de atividade – cartões de crédito e telefonia celular.

A opção pelo *customer care* se deu por ele constituir, tanto conforme a literatura (BERGEVIN, 2005; GUSTIN *et al.*, 2000), como na opinião de gestores das empresas da pesquisa, a área de maior necessidade de uma gestão efetiva na execução das operações num *Contact Center*. Nele, as capacidades mercadológica e operacional da empresa estão mais em evidência (BUTLER, 2004; DAWSON, 2003), exigindo dos operadores conhecimentos, habilidades e atitudes relativos às demais áreas:

- clientes que, por exemplo, questionam no *customer care* as características do serviço, criando a oportunidade de uma (re)venda, demandam dos operadores uma ação característica da área de *telemarketing*;
- clientes que, por exemplo, informam no *customer care* que não estejam conseguindo usar o serviço demandam dos operadores uma ação característica da área de *fulfillment*;
- clientes que, por exemplo, desejam esclarecer no *customer care* uma dúvida com relação à utilização do serviço demandam dos operadores uma ação característica da área de *customer care*;
- clientes que, por exemplo, mencionam no *customer care* dificuldades financeiras demandam dos operadores uma ação característica da área de *collection*;

- clientes que, por exemplo, no *customer care* começam a duvidar dos benefícios reais ou potenciais do serviço que ora usufruem demandam dos operadores uma ação de *retention*.

Um complicador adicional é que estas constituem ações que devem ocorrer em situações limítrofes, quando, embora tangenciando a esfera de atuação das demais áreas do *Contact Center*, ainda podem ser tratadas pelo *customer care* (BERGEVIN, 2005). Isto não só porque os clientes percebem estes operadores como generalistas (SHARP, 2003), mas também porque a transferência de ligações, além de gerar mais custos, transmite uma visão fragmentada da organização aos clientes (COEN, 2001).

A opção por dois ramos de atividade diferentes se deveu ao fato de esta pesquisa ter buscado desenvolver uma proposta que fosse ampla o suficiente para ser testada em *contact centers* de vários outros ramos de atividade. A opção por empresas de cartões de crédito e telefonia celular procurou testar a viabilidade da proposta na superação dos desafios enfrentados por dois dos mais competitivos e prósperos negócios na Era da Informação (McKENNA, 1999).

A opção por duas empresas diferentes buscou não só ampliar a base de investigação, como reduzir a ocorrência do efeito *Hawthorne*, i.e. o efeito positivo produzido pela simples introdução de um novo elemento em um sistema (MARCONI e LAKATOS, 1992). Neste sentido, não se permitiu que as empresas conhecessem a participação uma da outra na pesquisa, o que acabou por reforçar também, o caráter de total confidencialidade exigido por ambas as empresas para a participação neste estudo.

A opção pelas duas empresas em particular que participaram do estudo se deu exclusivamente por motivo de conveniência ao pesquisador e aos gestores dos

customer care destas organizações: o pesquisador, que desejava estudar formalmente o assunto, já atuara com estes executivos, os quais, para seus desafios gerenciais, buscavam respostas menos baseadas em tentativa e erro e mais nas contribuições do meio acadêmico.

O *Contact Center* da empresa de cartões de crédito possuía 840 operadores, 40 supervisores, 2 gerentes e 1 diretor; o da empresa de telefonia celular possuía 700 operadores, 35 supervisores, 2 gerentes e 1 diretor.

No *customer care* da empresa de cartões de crédito, as equipes selecionadas para participarem deste estudo (vide 5.1.4) dividiam com mais 28 equipes a tarefa de atenderem aos clientes que haviam optado pelo produto *standard* da empresa (vide 5.1.5.2): cada uma destas equipes de atendimento era composta por 20 operadores ligados a 1 supervisor, constituindo um universo de 30 equipes com 600 operadores e 30 supervisores.

No *customer care* da empresa de telefonia celular, as equipes selecionadas para participarem deste estudo (vide 5.1.4) dividiam com mais 9 equipes a tarefa de atenderem aos clientes que possuíam o plano pós-pago da empresa (vide 5.1.5.2): cada uma destas equipes de atendimento era composta por 20 operadores ligados a 1 supervisor, constituindo um universo de 11 equipes com 220 operadores e 11 supervisores.

As 28 equipes do *customer care* da empresa de cartões de crédito e as 9 equipes do *customer care* da empresa de telefonia celular não selecionadas para participarem deste estudo constituíram o grupo controle positivo da pesquisa, i.e. o grupo de sujeitos que numa pesquisa experimental não se submete às condições experimentais, recebendo um tratamento convencional, e sendo usado apenas como parâmetro de comparação (APPOLINÁRIO, 2004).

5.1.4. AMOSTRA DA PESQUISA

A amostra da pesquisa foi constituída de quatro equipes de atendimento do *customer care* – duas em cada empresa – que cobriam, em seus turnos de 6 horas, os horários de maior tráfego de ligações – das 08:00 às 14:00 e das 14:00 às 20:00.

Na empresa de cartões de crédito, as equipes foram denominadas CC1 (08:00 às 14:00) e CC2 (14:00 às 20); na empresa de telefonia celular, as equipes foram denominadas TC1 (08:00 às 14:00) e TC2 (14:00 às 20).

As equipes selecionadas para participarem deste estudo na empresa de cartões de crédito representavam uma amostra de aproximadamente 7% do universo estudado (vide 5.1.3); na empresa de telefonia celular, as equipes selecionadas para participarem deste estudo representavam uma amostra de aproximadamente 18% do universo estudado (vide 5.1.3).

Embora ambas as empresas realizassem atendimento multimídia bidirecional (vide 3.3), as equipes selecionadas (em função do volume de trabalho) usavam só o telefone em ligações iniciadas pelos clientes (97% da demanda de cada *customer care*).

A opção por duas equipes em cada empresa, além da busca por reduzir a ocorrência do efeito *Hawthorne*, foi superar a dificuldade comum de concentração de operadores mais experientes em um determinado turno, em geral, manhã. Desta forma, esperava-se poder obter maior grau de efetividade na implantação e avaliação das ações decorrentes da implementação do modelo proposto para projeto de trabalho.

A opção pelas quatro equipes em particular se deu de modo aleatório simples, pela qual foi atribuído a cada equipe – separadas em 08:00 às 14:00 e 14:00 às

20:00 – um número único, selecionado de forma casual, mediante o uso de tábua de números aleatórios (GIL, 1989).

5.1.5. SUJEITOS DA PESQUISA

Como, em serviços, não somente os funcionários, mas também os clientes fazem parte da operação, estes foram também considerados nas decisões quanto à definição dos sujeitos da pesquisa.

5.1.5.1 Equipes de Atendimento

Para preservar a realidade dos *contact centers* em ambas as empresas, as equipes que constituíram a amostra desta pesquisa não sofreram qualquer tipo de alteração prévia em sua composição em função da realização do estudo.

Da mesma forma, não foram oferecidos quaisquer tipos de recompensas aos funcionários (de qualquer nível hierárquico) pela participação na pesquisa, de modo a obter-se um retrato o mais fiel possível do dia-a-dia das duas organizações.

5.1.5.2 Clientes Atendidos

Dos tipos de clientes atendidos pelo *customer care* da empresa de cartões de crédito, a pesquisa abrangeu aqueles que optaram pelo produto *standard* por ela oferecido, que constituía aproximadamente 70% do volume de trabalho realizado. Por um lado, a empresa, em os conhecendo melhor com a realização deste estudo, acreditava poder aumentar a velocidade e qualidade das soluções oferecidas às suas necessidades, desejos e aspirações. Por outro, ao lidar com o maior número de

funcionários do *Contact center*, seus gestores acreditavam poderem atacar a maior parte do problema da insatisfação dos operadores com relação a oportunidades de crescimento e reconhecimento.

Dos tipos de clientes atendidos pelo *customer care* da empresa de telefonia celular, a pesquisa abrangeu os clientes do plano pós-pago, aproximadamente 30% do volume de trabalho realizado, ante sua importância financeira e mercadológica. Em termos financeiros, os clientes deste plano geram a principal contribuição para o fluxo de caixa da companhia; em termos mercadológicos, eles são formadores de opinião, foco para a construção de relacionamentos mais efetivos.

Assim, lidou-se, respectivamente, com duas estratégias (PORTER, 1980): baixo custo (foco na eficiência operacional, sem desconsiderar a eficácia de *marketing*) e diferenciação (foco na eficácia de *marketing*, sem desconsiderar a eficiência operacional).

5.1.5.3 Obtenção do Comprometimento dos Sujeitos da Pesquisa

Para garantir interesse, entendimento e participação das equipes que formaram a amostra da pesquisa (vide 5.1.4), utilizaram-se os instrumentos “comunicação”, “treinamento” e “*coaching*” (vide 3.8.2), segundo o modelo de gestão de mudanças adotado neste trabalho (vide 3.8.3).

As ações de comunicação se apoiaram em informativos semanais sobre a pesquisa, por meio de murais e *intranet* (acessíveis a todos em cada *contact center*), e em reuniões semanais com as equipes que formaram a amostra da pesquisa.

As ações de treinamento, conduzidas pelos próprios supervisores, previamente qualificados, ocorriam em função de modificações (processo/tecnologia) na realidade das equipes ou de esclarecimentos sobre os instrumentos para coleta de dados.

As ações de *coaching* aconteciam contínua e constantemente, tanto dos supervisores para os operadores das equipes que formavam a amostra da pesquisa, como dos gestores para estes supervisores, em seus contatos diários.

5.1.6. PARTICIPANTES-CHAVE DA PESQUISA

Em cada empresa, os participantes-chave da pesquisa (vide 2.1.3.1) eram de áreas e níveis hierárquicos heterogêneos, vistos como detentores de conhecimentos e habilidades técnicas e comportamentais adequadas à aplicação da proposta deste trabalho:

- os representantes dos *customer care* foram os gerentes destas áreas e os supervisores e seis operadores de cada equipe que constituiu a amostra da pesquisa: estes gerentes e supervisores, candidatos naturais ao papel de participantes-chave, solicitaram a participação direta dos doze operadores, em função de sua competência e motivação, que, sem exceção, aceitaram o convite;
- os representantes das demais áreas da organização – em ambos os casos, um(a) gerente e um(a) analista – pertenciam às áreas de Marketing, Finanças, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação das empresas: com o aval de seus diretores, os gerentes dos *customer care* apresentaram a pesquisa aos gerentes destas áreas, que, interessados, indicaram os analistas em função de sua competência, motivação e interesse no projeto.

Além de validar a suposição diagnóstica geral elaborada por este pesquisador, e aprovar o modelo por ele proposto, que abrangia os métodos e técnicas de pesquisa que embasariam a condução deste estudo em suas empresas, o principal papel dos

participantes-chave (vide 3.8.3.2) foi o de servir como elos de comunicação com as diferentes áreas funcionais e como *interface* com a cúpula diretiva, garantindo processos diretórios de implantação da proposta legitimados.

Esta equipe, em ambas as empresas, reunia-se semanalmente por uma hora, e, para garantir agilidade à mudança, decidiu-se que a face visível da pesquisa nos *customer care* seria apenas os participantes-chave destas áreas e este pesquisador: ante as características específicas do *customer care* (vide 1.3), sua tarefa particular seria a de servir como agentes de mudança, garantindo que as ações definidas para implementação fossem efetivamente cumpridas.

5.1.7. PATROCINADORES DA PESQUISA

Embora o aval dado pelos diretores dos *contact centers* em cada empresa tenha sido fundamental para a realização deste estudo, os grandes patrocinadores da pesquisa foram os gerentes dos *customer care* das empresas participantes: seu comprometimento com a pesquisa, em todas as suas fases, indicava a todos os envolvidos, direta e indiretamente, que esta era uma ação considerada importante para o negócio, para a qual se desejava apoio, efetivamente obtido.

5.2. APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

A descrição da intervenção desta pesquisa na realidade das empresas que participaram deste estudo se deu com base no quadro sinóptico para aplicação do método proposto neste trabalho (Figura 26), que destaca os seguintes momentos essenciais.

5.2.1. IDENTIFICAÇÃO DA CAPACIDADE PRODUTIVA NA SITUAÇÃO INICIAL

Neste primeiro momento, foi identificada a capacidade produtiva das empresas participantes deste estudo na situação inicial, i.e. antes da aplicação do modelo proposto neste trabalho.

Para tanto (vide 4.2.1.1), foram escolhidos os indicadores mais úteis à análise da relação ação/resultados empresariais; criou-se um portfólio balanceado com estes indicadores; e usou-se deste portfólio na verificação do desempenho empresarial.

5.2.1.1 Escolha dos Indicadores Apropriados

Inquiridos (vide 4.2.1.1.1) se seus indicadores de desempenho se alinhavam à visão/estratégia organizacional, os participantes-chave das duas empresas decidiram confirmar se eles ainda formavam um portfólio equilibrado, adequado à análise ação/resultados.

Com base no roteiro de análise proposto (Figura 13), todos os indicadores foram revistos, e, em ambas as empresas, considerados inadequados à comunicação de suas intenções; motivação de seus funcionários; e controle e melhoria de seus processos. Esta inadequação se dava tanto porque muitos indicadores já não permitiam uma avaliação efetiva dos resultados desejados, como porque muitos resultados desejados não mais possuíam uma vinculação direta com o sucesso do negócio.

Assim, ainda com base no roteiro proposto (Figura 13), os participantes-chave nas duas empresas redefiniram seus indicadores de desempenho, e, em ambos os casos, fixaram seus resultados desejados segundo padrões de desempenhos-alvo (vide 4.2.1.1.1, aqueles arbitrariamente vistos como adequados/razoáveis).

No presente trabalho, tanto para padronizar o tratamento dos dados coletados, como para exemplificar o uso daquele roteiro, criou-se (Figura 28) um conjunto de indicadores único, a partir de elementos comuns nos portfólios de ambas as empresas.

tipo de desempenho	aspectos a serem medidos	contribuição para o negócio	resultados desejados
financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • custo por cliente • custo por ligação • custo por ligação insatisfatória 	<ul style="list-style-type: none"> • custo geral do negócio • custo geral do negócio • custo de falhas 	<ul style="list-style-type: none"> • redução máxima do custo de cada cliente • redução máxima do custo de cada ligação • redução máxima do custo cada ligação insatisfatória
operacional	<ul style="list-style-type: none"> • tempo médio de atendimento • tempo médio disponível • nível médio de serviço 	<ul style="list-style-type: none"> • custo geral do negócio e satisfação dos clientes • custo geral do negócio e satisfação dos clientes • custo geral do negócio e satisfação dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • redução máxima do tempo médio de atendimento • ampliação máxima do tempo médio disponível • ampliação máxima do nível médio de serviço
desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • número de melhorias no serviço • amplitude de comando • nível de <i>turnover</i> dos operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • preparo/comprometimento dos operadores • capacidade de agir dos operadores • satisfação dos operadores com trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • ampliação máxima número de melhorias no serviço • ampliação máxima da amplitude de comando • redução máxima do nível de <i>turnover</i> dos operadores
externo	<ul style="list-style-type: none"> • nível de reclamações dos clientes • nível de satisfação dos clientes • nível de retenção dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • o que torna os clientes (in)satisfeitos • quão (in)satisfeitos os clientes estão • sucesso das tentativas de reversão de insatisfação 	<ul style="list-style-type: none"> • redução máxima do nível de reclamações dos clientes • ampliação máxima nível de satisfação dos clientes • ampliação máxima nível de retenção dos clientes

Figura 28 – Portfólio de indicadores de desempenho
(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

5.2.1.1.1 Indicadores de Desempenho Financeiro

Sob a ótica financeira (i.e. como a empresa deve ser vista por seus acionistas), foram selecionados os indicadores “custo por cliente”, “custo por ligação” e “custo por ligação insatisfatória” (Figura 29).

O “custo por cliente” é obtido dividindo-se o custo total da operação do *customer care* em um dado período de tempo pelo número médio de clientes relativo a este mesmo período.

O “custo por ligação” é obtido dividindo-se o custo total da operação do *customer care* em um dado período de tempo pelo número total de ligações por ele atendidas no mesmo período.

indicadores	desempenho financeiro
custo por cliente	$\frac{\text{custo total da operação do } \textit{customer care} \text{ em um dado período}}{\text{número médio de clientes relativo a este mesmo período}}$
custo por ligação	$\frac{\text{custo total da operação do } \textit{customer care} \text{ em um dado período}}{\text{número total de ligações atendidas no mesmo período}}$
custo por ligação insatisfatória	$\frac{\text{custo total das ligações feitas pelos mesmos clientes sobre o mesmo assunto em um dado período}}{\text{número total de clientes atendidos no mesmo período}}$

Figura 29 – Indicadores de desempenho financeiro
(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

O “custo por ligação insatisfatória” é obtido dividindo-se o custo total das ligações ao *customer care* feitas pelos mesmos clientes sobre o mesmo assunto em um dado período de tempo pelo número de total destes clientes no mesmo período.

O “custo por cliente” e o “custo por ligação” têm impacto direto no custo geral do negócio; o “custo por ligação insatisfatória” tem impacto direto no custo de falhas no negócio.

Seguindo as opções das empresas participantes, os resultados desejados foram padrões de desempenhos-alvo, que, ante o caráter experimental da pesquisa, foram genericamente fixados como os mais baixos/mais altos que se pudesse atingir. Tanto com relação ao “custo por cliente”, como ao “custo por ligação”, quanto ainda ao “custo por ligação insatisfatória”, os padrões de desempenhos-alvo estipulados foram os mais baixos possíveis.

5.2.1.1.2 Indicadores de Desempenho Operacional

Sob a ótica operacional (i.e. como devem ser gerenciados os processos operacionais), foram selecionados os indicadores “tempo médio de atendimento”, “tempo médio disponível” e “nível médio de serviço” (Figura 30).

indicadores	desempenho operacional
tempo médio de atendimento	$\frac{\text{total de tempo gasto pelo } \textit{customer care} \text{ no atendimento aos clientes em um dado período}}{\text{número total de ligações atendidas no mesmo período}}$
tempo médio disponível	$\frac{\text{total de tempo que os operadores estiveram disponíveis aos clientes em um dado período}}{\text{total da jornada de trabalho dos operadores no mesmo período}}$
nível médio de serviço	<p>porcentagem de ligações recebidas pelo <i>customer care</i> em um dado período de tempo que foram atendidas dentro de um tempo médio de espera arbitrariamente definido</p>

Figura 30 – Indicadores de desempenho operacional
(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

O “tempo médio de atendimento” é obtido dividindo-se o total de tempo gasto pelo *customer care* no atendimento aos clientes em um dado período de tempo pelo total de ligações por ele atendidas neste mesmo período.

O “tempo médio disponível” é obtido dividindo-se o total de tempo que os operadores do *customer care* estiveram disponíveis aos clientes em um dado período de tempo pelo tempo total de sua jornada de trabalho no mesmo período.

O “nível médio de serviço” representa a porcentagem de ligações recebidas pelo *customer care* em um dado período de tempo que foram atendidas dentro de um tempo médio de espera arbitrariamente definido, e.g. um nível médio de serviço 80/20 – objetivo da maioria dos *customer care* (DAWSON, 2003; DURR, 2001;

HACK *et al.*, 2000) – indica que, em média, em 80% das vezes que os clientes ligaram em um dado período, eles esperaram até 20 segundos numa fila virtual para serem atendidos.

O “tempo médio de atendimento” e o “tempo médio disponível” essencialmente influenciam o “nível médio de serviço”, que, por sua vez, impacta diretamente não só os custos do *contact center*, mas a própria percepção de qualidade pelos clientes.

Seguindo as opções das empresas participantes, os resultados desejados foram padrões de desempenhos-alvo, que, ante o caráter experimental da pesquisa, foram genericamente fixados como os mais baixos/mais altos que se pudesse atingir. O padrão de desempenho-alvo estipulado para o “tempo médio de atendimento” foi o mais baixo possível; para o “tempo médio disponível” e o “nível médio de serviço”, os padrões de desempenhos-alvo estipulados foram os mais altos possíveis.

5.2.1.1.3. Indicadores de Desempenho de Desenvolvimento

Sob a ótica de desenvolvimento (i.e. como a empresa deve manter a habilidade de mudar e melhorar), foram selecionados os indicadores “número de melhorias no serviço”, “amplitude de comando” e “nível de *turnover* dos operadores” (Figura 31).

indicadores	desempenho de desenvolvimento
número de melhorias no serviço	soma das sugestões dos operadores para melhorias – incrementais ou radicais – no <i>customer care</i> , que, implantadas, contribuíram para seu desenvolvimento em um dado período de tempo
amplitude de comando	$\frac{\text{número de supervisores no } \textit{customer care} \text{ em um dado período}}{\text{número de operadores no } \textit{customer care} \text{ em um dado período}}$
nível de <i>turnover</i> dos operadores	$\frac{\text{número de operadores que se desligaram do } \textit{customer care} \text{ em um dado período}}{\text{total de operadores do } \textit{customer care} \text{ em um dado período de tempo}}$

Figura 31 – Indicadores de desempenho de desenvolvimento
(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

O “número de melhorias no serviço” é obtido somando-se as sugestões dos operadores para melhorias – incrementais ou radicais – no *customer care*, que, implantadas, contribuíram para seu desenvolvimento em um dado período de tempo.

A “amplitude de comando” é obtida analisando-se a relação existente entre o número de supervisores e o número de operadores a eles subordinados no *customer care* em um dado período de tempo.

O “nível de *turnover* dos operadores” é obtido analisando-se a relação existente entre o número de operadores que se desligaram e o total de operadores do *customer care* em um dado período de tempo.

O “número de melhorias no serviço” indica o preparo e comprometimento dos operadores; a “amplitude de comando” reflete sua capacidade de agir; e o “nível de *turnover* dos operadores” aponta sua percepção de satisfação com o trabalho.

Seguindo as opções das empresas participantes, os resultados desejados foram padrões de desempenhos-alvo, que, ante o caráter experimental da pesquisa, foram genericamente fixados como os mais baixos/mais altos que se pudesse atingir. Os padrões de desempenhos-alvo estipulados para o “número de melhorias no serviço” e a “amplitude de comando” foram os mais altos possíveis; para o “nível de *turnover*” o padrão de desempenho-alvo estipulado foi o mais baixo possível.

5.2.1.1.4. Indicadores de Desempenho Externo

Sob a ótica externa (i.e. como a empresa deve ser vista por seus clientes), foram selecionados os indicadores “nível de reclamações dos clientes”, “nível de satisfação dos clientes” e “nível de retenção de clientes” (Figura 32).

O “nível de reclamações dos clientes” é obtido dividindo-se o total de ligações de reclamações contra o *customer care* feitas pelos clientes em um dado período de tempo pelo número total de ligações por ele atendidas no mesmo período.

O “nível de satisfação dos clientes” é obtido pela média de pesquisas amostrais de satisfação (feitas por analistas de qualidade) e *feedback* (feitas por supervisores) com os clientes atendidos por cada operador em um dado período de tempo: após monitorarem as ligações dos operadores, seguindo critérios estabelecidos pela empresa, analistas e supervisores, atribuem uma nota a cada ligação, e contatam os clientes para colher sua opinião sobre o atendimento recebido – tanto as avaliações realizadas pelos analistas/supervisores como a dos clientes são utilizadas para

coaching dos operadores pelos supervisores; as avaliações realizadas pelos clientes são utilizadas para aferição de seu nível de satisfação.

indicadores	desempenho externo
nível de reclamações dos clientes	$\frac{\text{total de ligações de reclamações contra o } customer\ care \text{ em um dado período}}{\text{total de ligações por atendidas pelo } customer\ care \text{ no mesmo período}}$
nível de satisfação dos clientes	$\frac{\text{média das pesquisas de satisfação (feitas por analistas de qualidade)} + \text{média das pesquisas de } feedback \text{ (feitas por supervisores)}}{2}$
nível de retenção dos clientes	$\frac{\text{total de intenções de cancelamento expressas pelos clientes}}{\text{total de clientes que acabam por cancelar sua relação com o } customer\ care}$

Figura 32 – Indicadores de desempenho externo
(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

O “nível de retenção de clientes” é obtido analisando-se a relação existente entre o número total intenções de cancelamento expressas pelos clientes e o número total de clientes que acabam por cancelar sua relação com o *customer care*.

O “nível de reclamações dos clientes” indica o que torna os clientes insatisfeitos; o “nível de satisfação dos clientes” indica quão (in)satisfeitos eles estão; e o “nível de retenção de clientes” indica o sucesso das tentativas reverter sua insatisfação.

Seguindo as opções das empresas participantes, os resultados desejados foram padrões de desempenhos-alvo, que, ante o caráter experimental da pesquisa, foram genericamente fixados como os mais baixos/mais altos que se pudesse atingir. O padrão de desempenho-alvo estipulado para o “nível de reclamações dos clientes” foi o mais baixo possível; para o “nível de satisfação” e o “nível de retenção dos clientes” os padrões de desempenho estipulados foram os mais altos possíveis.

5.2.1.2. Criação de um Portfólio Balanceado de Indicadores

Assim como os participantes-chave nas empresas reviram seus indicadores sob uma ótica integradora, neste trabalho, também usou-se a matriz de decisão proposta (Figura 14) para a criação de um portfólio que referenciasse a medição integral do desempenho (Figura 33).

Ao confrontarem-se indicadores financeiros e externos, perceberam-se sinergias em eficiência operacional e eficácia mercadológica, já que aqueles monitoram as condições necessárias para e os resultados obtidos com a (in)satisfação de clientes.

Ao confrontarem-se indicadores financeiros e de desenvolvimento, percebeu-se que, tanto em eficiência operacional, como em eficácia mercadológica, havia sinergias potenciais, já que aqueles alertam para a necessidade de mudar/melhorar.

Ao confrontarem-se indicadores financeiros e operacionais, percebeu-se que, no tocante à eficiência operacional, eles apresentavam sinergias potenciais, já que estes influenciam decisivamente os custos empresariais. No tocante à eficácia mercadológica, contudo, percebeu-se um conflito potencial decorrente da falta de um indicador operacional que, à semelhança do “custo por ligação insatisfatória”, abrangesse melhor a satisfação dos clientes: os indicadores operacionais “tempo médio de atendimento”, “tempo médio disponível” e “nível médio de serviço” estão

mais fortemente relacionados ao acesso dos clientes ao serviço, e menos à sua satisfação com o atendimento prestado.

tipo de desempenho	externo	desenvolvimento	operacional	financeiro
financeiro	eficiência operacional eficácia mercadológica	eficiência operacional eficácia mercadológica	eficiência operacional eficácia mercadológica	<ul style="list-style-type: none"> custo por cliente custo por ligação custo por ligação insatisfatória
operacional	eficiência operacional eficácia mercadológica	eficiência operacional eficácia mercadológica	<ul style="list-style-type: none"> tempo médio de atendimento tempo médio disponível nível médio de serviço 	
desenvolvimento	eficiência operacional eficácia mercadológica	<ul style="list-style-type: none"> número de melhorias no serviço amplitude de comando nível de <i>turnover</i> dos operadores 		
externo	<ul style="list-style-type: none"> nível reclamações dos clientes nível de satisfação dos clientes nível de retenção dos clientes 			

Figura 33 – Segundo uso da matriz decisão na criação de um portfólio balanceado
 (Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1993; PASCALE; ATHOS, 1981;
 PASCALE, 1990)

Ao confrontarem-se indicadores operacionais e externos, percebeu-se que, no tocante à eficiência operacional, eles apresentavam sinergias potenciais, já que aqueles representam o acesso dos clientes ao serviço do *customer care*. A outra parte, contudo, eficiência mercadológica, tal como mencionado anteriormente, exibiu um conflito potencial decorrente da ausência de um indicador operacional que abrangesse melhor a satisfação dos clientes.

Ao confrontarem-se indicadores operacionais e de desenvolvimento, percebeu-se que, no tocante à eficiência operacional, eles apresentavam sinergias potenciais, já que aqueles constituem parte do que mudar/melhorar. A outra parte, contudo, eficiência mercadológica, como já observado, exibia um conflito potencial, decorrente da ausência de um indicador operacional que abrangesse melhor a satisfação dos clientes.

Ao confrontarem-se indicadores de desenvolvimento e externos, perceberam-se sinergias em eficiência operacional e eficácia mercadológica, já que estes alertam para a necessidade/oportunidade de a empresa mudar/melhorar.

Tal como ocorrido em ambas as empresas, estas análises levaram à revisão dos indicadores operacionais utilizados no presente estudo para contemplarem não só o acesso ao serviço pelos clientes, mas sua satisfação com o atendimento prestado.

Assim, criou-se o indicador “efetividade do *customer care*” (Figura 34), calculado pela média das relações desempenho atingido *versus* desempenho esperado dos indicadores “nível médio de serviço” (eficiência) (vide 5.2.1.1.2) e “nível de satisfação dos clientes” (eficácia) (vide 5.2.1.1.4): o “nível médio de serviço atingido” dividido pelo “nível médio de serviço esperado” é somado ao “nível de satisfação dos clientes atingido” dividido pelo “nível de satisfação dos clientes esperado”, sendo este resultado dividido por dois, e.g. uma empresa que atingisse, respectivamente, 78% e 93% para os indicadores “nível médio de serviço” (expectativa de 80%) e “nível de satisfação dos clientes” (expectativa de 98%) teria uma “efetividade de atendimento” de 96%.

indicador	desempenho operacional	
efetividade do <i>customer care</i>	$\frac{\text{nível médio de serviço atingido}}{\text{nível médio de serviço esperado}}$	$+$ $\frac{\text{nível médio de satisfação dos clientes atingido}}{\text{nível médio de satisfação dos clientes esperado}}$
	$\frac{\quad}{2}$	

Figura 34 – Indicadores de desempenho operacional revistos
(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

Contudo, este constituía um indicador do desempenho geral do *customer care*, e, sob a ótica da gestão operacional, era necessário um indicador que possibilitasse referenciar o desempenho de cada operador em suas atividades diárias.

Desta forma, assim como aconteceu em ambas as empresas que participaram deste estudo, foi preciso criar um novo indicador – a “efetividade do atendimento individual” no *customer care* (Figura 35) – calculado, conforme raciocínio anterior, pela média das relações desempenho atingido *versus* desempenho esperado dos indicadores “tempo médio de atendimento” (vide 5.2.1.1.2), “tempo médio disponível” (vide 5.2.1.1.2) e “nível de satisfação dos clientes” (vide 5.2.1.1.4): o “tempo médio de atendimento esperado” dividido pelo “tempo médio de atendimento atingido” é

somado ao “tempo médio disponível atingido” dividido pelo “tempo médio disponível esperado” e ao “nível de satisfação dos clientes atingido” dividido pelo “nível de satisfação dos clientes esperado”, sendo este resultado dividido por três, e.g. operadores que atingissem, respectivamente, 209”, 310’ e 93% para os indicadores “tempo médio de atendimento” (expectativa de 200”), “tempo médio disponível” (expectativa de 330’) e “nível de satisfação dos clientes” (expectativa de 98%) teriam uma “efetividade de atendimento individual” de 95%.

indicadores	desempenho operacional		
efetividade do <i>customer care</i>	$\frac{\text{nível médio de serviço atingido}}{\text{nível médio de serviço esperado}}$	+	$\frac{\text{nível médio de satisfação dos clientes atingido}}{\text{nível médio de satisfação dos clientes esperado}}$
	2		
efetividade do atendimento individual	$\frac{\text{tempo médio de atendimento esperado}}{\text{tempo médio de atendimento atingido}}$	+	$\frac{\text{tempo médio disponível atingido}}{\text{tempo médio disponível esperado}}$
		+	$\frac{\text{nível médio de satisfação dos clientes atingido}}{\text{nível médio de satisfação dos clientes esperado}}$
	3		

Figura 35 – Indicadores de desempenho operacional novamente revistos
(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

Os resultados desejados para estes dois indicadores constituíam, como antes, padrões de desempenhos-alvo, que, ante o caráter experimental da pesquisa, foram

genericamente fixados como os mais baixos/mais altos que se pudesse atingir. Seguindo as opções das empresas participantes, tanto com relação à “efetividade do *customer care*”, como à “efetividade do atendimento individual”, os padrões de desempenhos-alvo estipulados foram os mais altos possíveis.

Assim, obteve-se novo portfólio de indicadores de desempenho (Figura 36) no qual “efetividade do *customer care*” e “efetividade do atendimento individual” substituíram “tempo médio de atendimento”, “tempo médio disponível” e “nível médio de serviço”.

tipo de desempenho	aspectos a serem medidos	contribuição para o negócio	resultados desejados
financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • custo por cliente • custo por ligação • custo por ligação insatisfatória 	<ul style="list-style-type: none"> • custo geral do negócio • custo geral do negócio • custo de falhas 	<ul style="list-style-type: none"> • redução máxima do custo de cada cliente • redução máxima do custo de cada ligação • redução máxima do custo cada ligação insatisfatória
operacional	<ul style="list-style-type: none"> • efetividade do <i>customer care</i> • efetividade do atendimento individual 	<ul style="list-style-type: none"> • custo geral do negócio e satisfação dos clientes • contribuição do funcionário para o sucesso do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • ampliação máxima da efetividade geral • ampliação máxima efetividade individual
desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • número de melhorias no serviço • amplitude de comando • nível de <i>turnover</i> dos operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • preparo/comprometimento dos operadores • capacidade de agir dos operadores • satisfação dos operadores com trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • ampliação máxima número de melhorias no serviço • ampliação máxima da amplitude de comando • redução máxima do nível de <i>turnover</i> dos operadores
externo	<ul style="list-style-type: none"> • nível de reclamações dos clientes • nível de satisfação dos clientes • nível de retenção dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • o que torna os clientes (in)satisfeitos • quão (in)satisfeitos os clientes estão • sucesso das tentativas de reversão de insatisfação 	<ul style="list-style-type: none"> • redução máxima do nível de reclamações dos clientes • ampliação máxima nível de satisfação dos clientes • ampliação máxima nível de retenção dos clientes

Figura 36 – Portfólio de indicadores de desempenho revisto
(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

Mais uma vez, a matriz de decisão proposta (Figura 14) foi utilizada (Figura 37) para verificação se o novo portfólio seria capaz de referenciar a medição integral do desempenho.

tipo de desempenho	externo	desenvolvimento	operacional	financeiro
financeiro	eficiência operacional eficácia mercadológica	eficiência operacional eficácia mercadológica	eficiência operacional eficácia mercadológica	• custo por cliente • custo por ligação • custo por ligação insatisfatória
operacional	eficiência operacional eficácia mercadológica	eficiência operacional eficácia mercadológica	• efetividade do <i>customer care</i> • efetividade do atendimento individual	
desenvolvimento	eficiência operacional eficácia mercadológica	• número de melhorias no serviço • amplitude de comando nível de <i>turnover</i> dos operadores		
externo	• nível reclamações dos clientes • nível de satisfação dos clientes • nível de retenção dos clientes			

possível conflito

possível sinergia

Figura 37 – Segundo uso da matriz decisão na criação de um portfólio balanceado (Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1993; PASCALE; ATHOS, 1981; PASCALE, 1990)

Percebe-se que os conflitos potenciais entre os indicadores de desempenho anteriormente identificados foram solucionados, obtendo-se, então, um quadro de sinergias potenciais, tanto eficiência operacional como eficácia mercadológica:

- a criação do indicador “efetividade do *customer care*”, que contempla eficiência operacional e eficácia mercadológica, eliminou os conflitos com os indicadores de desempenho financeiro, de desenvolvimento e externo;

- a criação do indicador “efetividade do atendimento individual” possibilita uma melhor gestão operacional, e, com isto, garante maior alinhamento e agilidade entre as intenções, ações e resultados do *customer care*.

Refeita a análise, e validado o portfólio como um instrumento legítimo para avaliação do desempenho do *customer care*, obteve-se o roteiro para verificação do desempenho das empresas participantes deste estudo (Figura 38).

tipo de desempenho	aspectos a serem medidos	resultados desejados	resultados atingidos
financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • custo por cliente • custo por ligação • custo por ligação insatisfatória 	<ul style="list-style-type: none"> • redução máxima do custo de cada cliente • redução máxima do custo de cada ligação • redução máxima do custo cada ligação insatisfatória 	
operacional	<ul style="list-style-type: none"> • efetividade do <i>customer care</i> • efetividade do atendimento individual 	<ul style="list-style-type: none"> • ampliação máxima da efetividade geral • ampliação máxima efetividade individual 	
desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • número de melhorias no serviço • amplitude de comando • nível de <i>turnover</i> dos operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • ampliação máxima número de melhorias no serviço • ampliação máxima da amplitude de comando • redução máxima do nível de <i>turnover</i> dos operadores 	
externo	<ul style="list-style-type: none"> • nível de reclamações dos clientes • nível de satisfação dos clientes • nível de retenção dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • redução máxima do nível de reclamações dos clientes • ampliação máxima nível de satisfação dos clientes • ampliação máxima nível de retenção dos clientes 	

Figura 38 – Roteiro para verificação do desempenho das empresas participantes
(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

5.2.1.3. Verificação do Desempenho na Situação Inicial

Nas empresas participantes desta pesquisa “custo por cliente”, “custo por ligação”, “custo por ligação insatisfatória”, “efetividade do *customer care*”, “nível de

reclamações dos clientes” e “nível de retenção dos clientes” mediam apenas o desempenho global do *customer care*, não sendo aplicáveis a equipes em particular.

Para contornar esta dificuldade, a verificação do desempenho – tanto na situação inicial como na situação posterior – foi realizada em três momentos distintos, mas complementares:

- primeiro, foram analisados individualmente os desempenhos das equipes que formaram a amostra da pesquisa (vide 5.1.4), utilizando, do portfólio de indicadores (Figura 36), apenas os disponíveis para verificação por equipes;
- depois, foi analisado o desempenho médio das demais equipes que formaram o grupo controle positivo da pesquisa (vide 5.1.3), utilizando, do portfólio de indicadores (Figura 36), apenas os disponíveis para verificação por equipes;
- ao final, foi analisado o desempenho geral do universo da pesquisa – incluindo a amostra e o grupo controle positivo no *customer care* (vide 5.1.3) – utilizando todos os indicadores definidos no portfólio de indicadores (Figura 36).

Outra dificuldade enfrentada foi o fato de que, apesar da garantia de total anonimato, as empresas participantes deste estudo, sem restringirem o acesso a quaisquer de seus dados, só autorizaram a divulgação daqueles relativos a seu desempenho operacional, de desenvolvimento e externo.

Isto, contudo, não prejudicou a pesquisa, pois, por um lado, melhorias no desempenho operacional, de desenvolvimento e externo estão intimamente ligadas, e, fatalmente, conduzem, à melhoria do desempenho financeiro das organizações (GITMAN, 2004; MATOS, 2004; ROBLES JR., 2003). Por outro lado, o total acesso aos dados antes, durante e depois da implantação da proposta deste trabalho

possibilitou a verificação e divulgação (autorizada) de seu impacto (positivo ou negativo) sobre o desempenho financeiro das empresas.

5.2.1.3.1. Desempenho do Customer Care da Empresa de Cartões de Crédito

A verificação do desempenho da amostra, do grupo controle positivo e do universo da pesquisa na situação inicial na empresa de cartões de crédito foi respectivamente sintetizada nos itens 5.2.1.3.1.1, 5.2.1.3.5.1.2 e 5.2.1.3.1.3 abaixo.

5.2.1.3.1.1. Desempenho da Amostra da Pesquisa

A verificação do desempenho da amostra da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação inicial se deu por meio da verificação do desempenho individual das equipes CC1 e CC2 (vide 5.1.4), seguida do cálculo de seu desempenho médio.

5.2.1.3.1.2. Desempenho da Equipe CC1

A aplicação do roteiro para verificação do desempenho (Figura 38) na equipe CC1 (turno das 08:00 às 14:00) do *customer care* da empresa de cartões de crédito forneceu uma fotografia (Figura 39) de sua capacidade produtiva na situação inicial.

No tocante ao desempenho operacional (vide 5.2.1.2), o “nível de efetividade do atendimento individual” – média simples da soma do “tempo médio de atendimento esperado” (207”) dividido pelo “tempo médio de atendimento atingido” (244”); do “tempo médio disponível atingido” (325’) dividido pelo “tempo médio disponível esperado” (330’); e do “nível de satisfação dos clientes atingido” (92%) dividido pelo “nível de satisfação dos clientes esperado (100%) – foi de 92%.

tipo de desempenho	aspectos a serem medidos	resultados desejados	resultados atingidos
financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • custo por cliente • custo por ligação • custo por ligação insatisfatória 	divulgação de informações não autorizada pela empresa participante deste estudo	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • não aplicável • não aplicável
operacional	<ul style="list-style-type: none"> • efetividade do <i>customer care</i> • efetividade do atendimento individual 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% - nível médio de serviço 80/20 (80% das ligações atendidas em até 20 segundos) • 100% - tempo médio atendimento 207" - tempo médio disponível 330' 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 92% - tempo médio atendimento 244" - tempo médio disponível 325'
desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • número de melhorias no serviço • amplitude de comando • nível de <i>turnover</i> dos operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 1:25 • 2% 	<ul style="list-style-type: none"> • não disponível • 1:20 • 4,0%
externo	<ul style="list-style-type: none"> • nível de reclamações dos clientes • nível de satisfação dos clientes • nível de retenção dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 0% • 100% - pesquisa de satisfação 100% - pesquisa de <i>feedback</i> 100% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 92% - pesquisa de satisfação 93% - pesquisa de <i>feedback</i> 90% • não aplicável

Figura 39 – Desempenho da equipe CC1 na empresa de cartões de crédito na situação inicial

(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

Com referência ao desempenho de desenvolvimento (vide 5.2.1.1.3), a equipe não possuía registros confiáveis do “número de melhorias no serviço”; a “amplitude de comando” era de 1:20; e o “nível de *turnover*” mensal da equipe era de 4%.

Com relação ao desempenho externo (vide 5.2.1.1.4), o “nível médio de satisfação dos clientes” – média simples da soma das pesquisas amostrais de satisfação (feitas por analistas) (93%) e *feedback* (feitas por supervisores) (90%) com clientes atendidos por cada atendente do *customer care* – foi de 92%.

Percebe-se (Figura 40) que o desempenho geral da equipe CC1 – 92% de “efetividade do atendimento individual”; 92% de “nível de satisfação dos clientes”; e 4% de “nível de *turnover*” – estava abaixo do esperado pela organização.

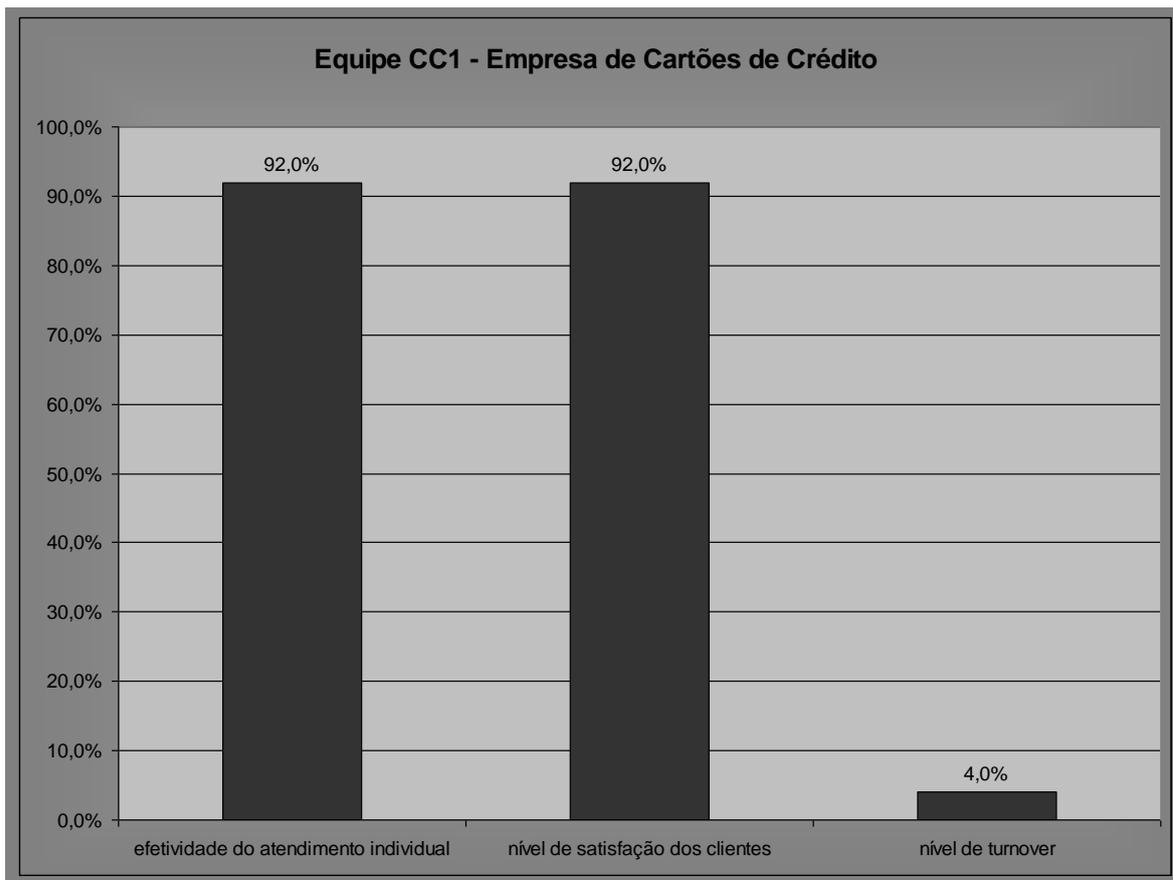


Figura 40 – Capacidade produtiva da equipe CC1 na empresa de cartões de crédito na situação inicial

5.2.1.3.1.3. Desempenho da Equipe CC2

A aplicação do roteiro para verificação do desempenho (Figura 38) na equipe CC2 (turno das 14:00 às 20:00) do *customer care* da empresa de cartões de crédito forneceu uma fotografia (Figura 41) de sua capacidade produtiva na situação inicial.

No tocante ao desempenho operacional (vide 5.2.1.2), o “nível de efetividade do atendimento individual” – média simples da soma do “tempo médio de atendimento esperado” (207”) dividido pelo “tempo médio de atendimento atingido” (245”); do “tempo médio disponível atingido” (324’) dividido pelo “tempo médio disponível esperado” (330’); e do “nível de satisfação dos clientes atingido” (90%) dividido pelo “nível de satisfação dos clientes esperado (100%) – foi de 91%.

tipo de desempenho	aspectos a serem medidos	resultados desejados	resultados atingidos
financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • custo por cliente • custo por ligação • custo por ligação insatisfatória 	divulgação de informações não autorizada pela empresa participante deste estudo	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • não aplicável • não aplicável
operacional	<ul style="list-style-type: none"> • efetividade do <i>customer care</i> • efetividade do atendimento individual 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% - nível médio de serviço 80/20 (80% das ligações atendidas em até 20 segundos) • 100% - tempo médio atendimento 207” - tempo médio disponível 330’ 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 91% - tempo médio atendimento 245” - tempo médio disponível 324’
desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • número de melhorias no serviço • amplitude de comando • nível de <i>turnover</i> dos operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 1:25 • 2% 	<ul style="list-style-type: none"> • não disponível • 1:20 • 5%
externo	<ul style="list-style-type: none"> • nível de reclamações dos clientes • nível de satisfação dos clientes • nível de retenção dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 0% • 100% - pesquisa de satisfação 100% - pesquisa de <i>feedback</i> 100% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 90% - pesquisa de satisfação 91% - pesquisa de <i>feedback</i> 88% • não aplicável

Figura 41 – Desempenho da equipe CC2 na empresa de cartões de crédito na situação inicial

(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

Com referência ao desempenho de desenvolvimento (vide 5.2.1.1.3), a equipe não possuía registros confiáveis do “número de melhorias no serviço”; a “amplitude de comando” era de 1:20; e o “nível de *turnover*” mensal da equipe era de 5%.

Com relação ao desempenho externo (vide 5.2.1.1.4), o “nível médio de satisfação dos clientes” – média simples da soma das pesquisas amostrais de satisfação (feitas por analistas) (91%) e *feedback* (feitas por supervisores) (88%) com clientes atendidos por cada atendente do *customer care* – foi de 90%.

Percebe-se (Figura 42) que o desempenho geral da equipe CC2 – 91% de “efetividade do atendimento individual”; 90% de “nível de satisfação dos clientes”; e 5% de “nível de *turnover*” – estava abaixo do esperado pela organização.

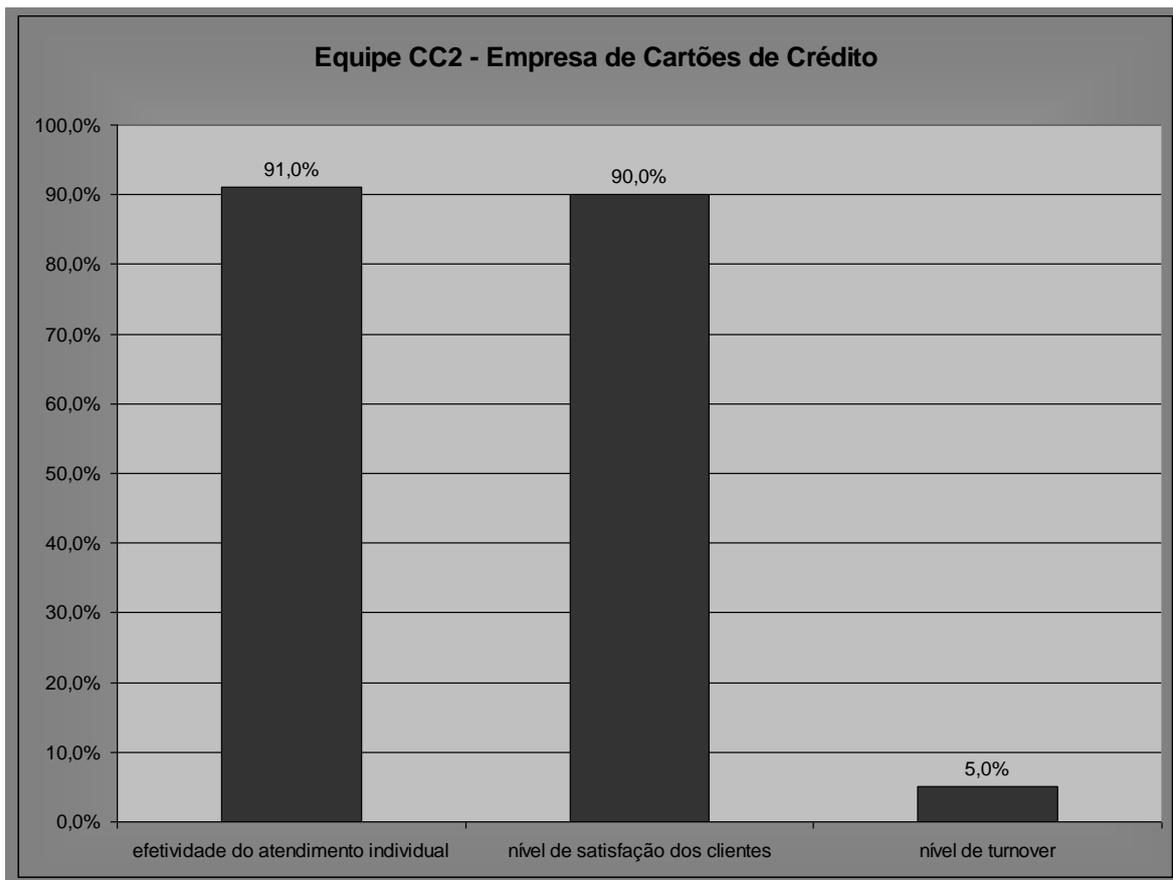


Figura 42 – Capacidade produtiva da equipe CC2 na empresa de cartões de crédito na situação inicial

5.2.1.3.1.4. Desempenho Médio das Equipes CC1 e CC2

A média dos desempenhos apresentados pelas equipes CC1 e CC2 forneceu uma fotografia (Figura 43) da capacidade produtiva da amostra da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação inicial.

Percebe-se a média dos desempenhos – muito semelhantes – das equipes que formaram a amostra da pesquisa – 91% de “efetividade do atendimento individual”; 91% de “nível de satisfação dos clientes”; e 5% de “nível de *turnover*” – estava abaixo do esperado pela organização.

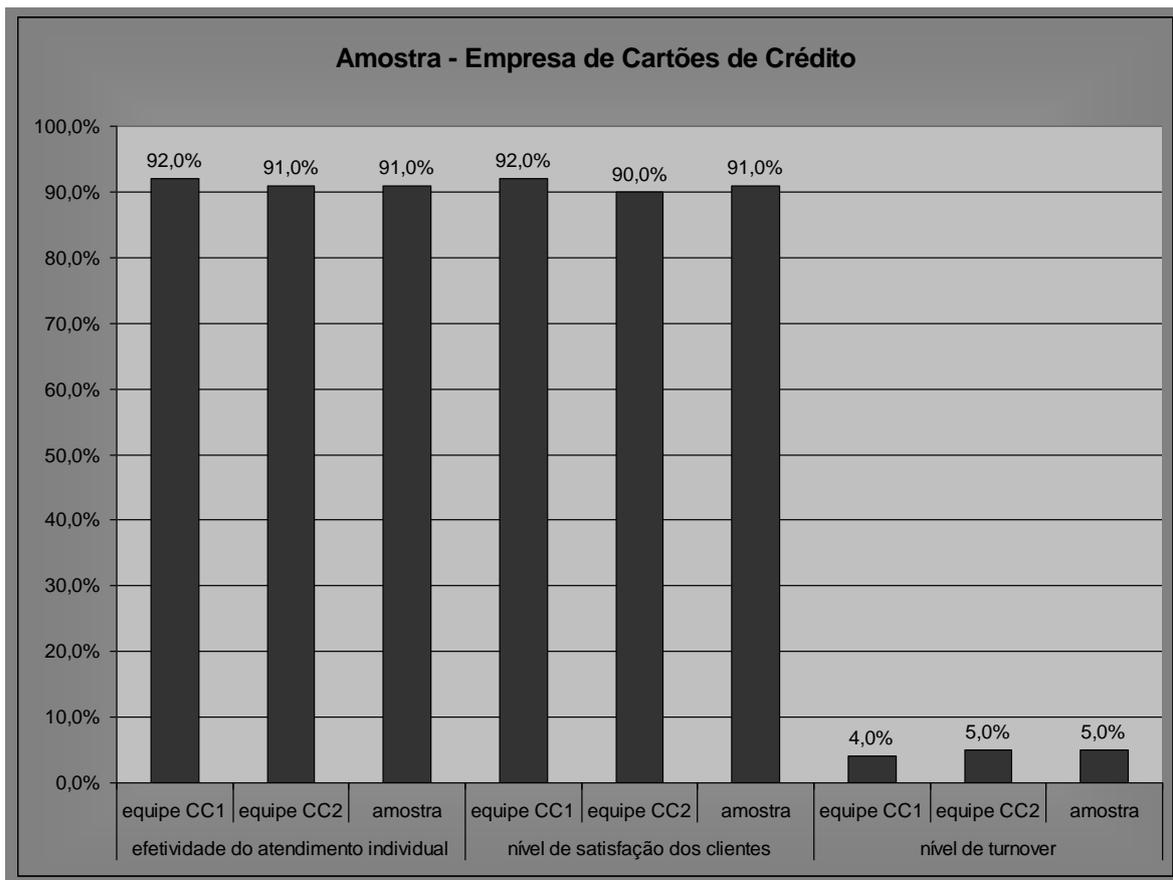


Figura 43 – Capacidade produtiva da amostra da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação inicial

5.2.1.3.1.5. Desempenho do Grupo Controle Positivo da Pesquisa

A aplicação do roteiro para verificação do desempenho (Figura 38) a cada uma das 28 equipes que compartilhavam com as equipes CC1 e CC2 o atendimento aos clientes do produto *standard* da empresa permitiu a obtenção de uma fotografia (Figura 44) do desempenho médio do grupo controle positivo da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação inicial.

No tocante ao desempenho operacional (vide 5.2.1.2), o “nível de efetividade do atendimento individual” – média simples da soma do “tempo médio de atendimento esperado” (207”) dividido pelo “tempo médio de atendimento atingido” (244”); do “tempo médio disponível atingido” (325’) dividido pelo “tempo médio disponível

esperado” (330’); e do “nível de satisfação dos clientes atingido” (91%) dividido pelo “nível de satisfação dos clientes esperado (100%) – foi de 91%.

tipo de desempenho	aspectos a serem medidos	resultados desejados	resultados atingidos
financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • custo por cliente • custo por ligação • custo por ligação insatisfatória 	divulgação de informações não autorizada pela empresa participante deste estudo	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • não aplicável • não aplicável
operacional	<ul style="list-style-type: none"> • efetividade do <i>customer care</i> • efetividade do atendimento individual 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% - nível médio de serviço 80/20 (80% das ligações atendidas em até 20 segundos) • 100% - tempo médio atendimento 207” - tempo médio disponível 330’ 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 91% - tempo médio atendimento 244” - tempo médio disponível 325’
desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • número de melhorias no serviço • amplitude de comando • nível de <i>turnover</i> dos operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 1:25 • 2% 	<ul style="list-style-type: none"> • não disponível • 1:20 • 4%
externo	<ul style="list-style-type: none"> • nível de reclamações dos clientes • nível de satisfação dos clientes • nível de retenção dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 0% • 100% - pesquisa de satisfação 100% - pesquisa de <i>feedback</i> 100% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 91% - pesquisa de satisfação 92% - pesquisa de <i>feedback</i> 89% • não aplicável

Figura 44 – Desempenho do grupo controle positivo na empresa de cartões de crédito na situação inicial

(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

Com referência ao desempenho de desenvolvimento (vide 5.2.1.1.3), as equipes não possuíam registros confiáveis do “número de melhorias no serviço”; a “amplitude de comando” era de 1:20; e o “nível de *turnover*” mensal da equipe era de 4%.

Com relação ao desempenho externo (vide 5.2.1.1.4), o “nível médio de satisfação dos clientes” – média simples da soma das pesquisas amostrais de satisfação (feitas por analistas) (92%) e *feedback* (feitas por supervisores) (89%) com clientes atendidos por cada atendente do *customer care* – foi de 91%.

Percebe-se (Figura 45) que o desempenho geral do grupo controle positivo – 91% de “efetividade do atendimento individual”; 91% de “nível de satisfação dos clientes”; e 4% de “nível de *turnover*” – estava abaixo do esperado pela organização.

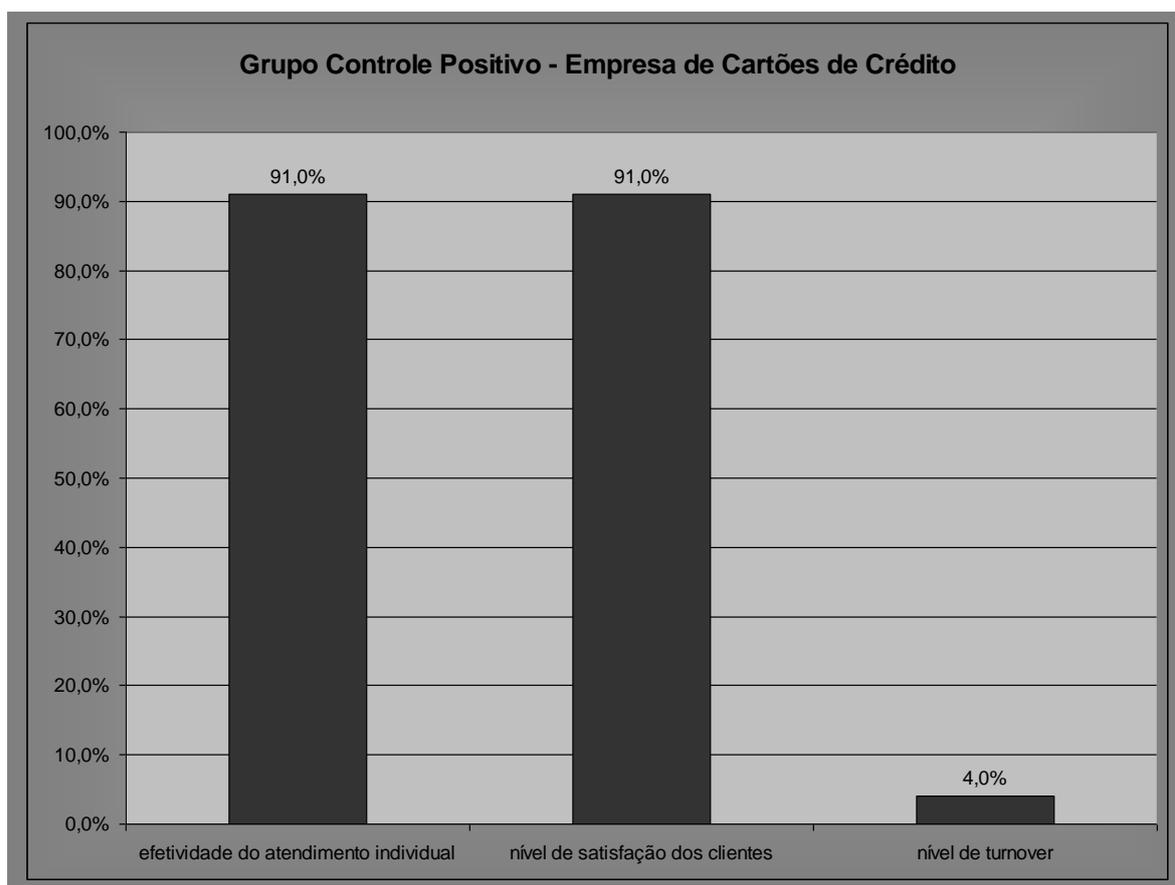


Figura 45 – Capacidade produtiva do grupo controle positivo da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação inicial

5.2.1.3.1.6. Desempenho do Universo da Pesquisa

A aplicação do roteiro para verificação do desempenho (Figura 38) a todas as equipes que atendiam ao produto *standand* da empresa forneceu uma fotografia (Figura 46) da capacidade produtiva do universo da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação inicial.

tipo de desempenho	aspectos a serem medidos	resultados desejados	resultados atingidos
financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • custo por cliente • custo por ligação • custo por ligação insatisfatória 	divulgação de informações não autorizada pela empresa participante deste estudo	divulgação de informações não autorizada pela empresa participante deste estudo
operacional	<ul style="list-style-type: none"> • efetividade do <i>customer care</i> • efetividade do atendimento individual 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% - nível médio de serviço 80/20 (80% das ligações atendidas em até 20 segundos) • 100% - tempo médio atendimento 207" - tempo médio disponível 330' 	<ul style="list-style-type: none"> • 91% - nível médio de serviço 73/20 (73% das ligações atendidas em até 20 segundos) • 91% - tempo médio atendimento 244" - tempo médio disponível 325'
desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • número de melhorias no serviço • amplitude de comando • nível de <i>turnover</i> dos operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 1:25 • 2% 	<ul style="list-style-type: none"> • não disponível • 1:20 • 4%
externo	<ul style="list-style-type: none"> • nível de reclamações dos clientes • nível de satisfação dos clientes • nível de retenção dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 0% • 100% - pesquisa de satisfação 100% - pesquisa de <i>feedback</i> 100% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • 9,1% • 91% - pesquisa de satisfação 92% - pesquisa de <i>feedback</i> 89% • 28%

Figura 46 – Desempenho do universo da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação inicial

(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

Os dados relativos ao desempenho financeiro (vide 5.2.1.1.1) do *customer care* da empresa de cartões de crédito foram disponibilizados para consulta, mas não foi autorizada sua divulgação neste trabalho (vide 5.2.1.3).

No tocante ao desempenho operacional (vide 5.2.1.2), o “nível de efetividade do *customer care*” – média simples da soma do “nível médio de serviço atingido” (73%) dividido pelo “nível médio de serviço esperado” (80%) e do “nível de satisfação dos clientes atingido” (91%) dividido pelo “nível de satisfação dos clientes esperado” (100%) – foi de 91%; e o “nível de efetividade do atendimento individual” – média simples da soma do “tempo médio de atendimento esperado” (207”) dividido pelo “tempo médio de atendimento atingido” (244”); do “tempo médio disponível atingido”

(325') dividido pelo “tempo médio disponível esperado” (330'); e do “nível de satisfação dos clientes atingido” (91%) dividido pelo “nível de satisfação dos clientes esperado (100%) – foi de 91%.

Com referência ao desempenho de desenvolvimento (vide 5.2.1.1.3), a empresa não possuía registros confiáveis do “número de melhorias no serviço”; a “amplitude de comando” era de 1:20; e o “nível de *turnover*” mensal das equipes era de 4%.

Com relação ao desempenho externo (vide 5.2.1.1.4), nos últimos 12 meses, o “nível médio de reclamações dos clientes” foi de 9,1% do total de ligações atendidas; o “nível médio de satisfação dos clientes” – média simples da soma das pesquisas amostrais de satisfação (feitas por analistas) (92%) e *feedback* (feitas por supervisores) (89%) com clientes atendidos por cada atendente do *customer care* – foi de 91%; e o “nível médio de retenção dos clientes” foi de 28% do total de ligações de clientes que queriam cancelar sua relação com o *customer care*.

Percebe-se (Figura 47) que o desempenho geral do universo da pesquisa – 91% de “efetividade do *customer care*”; 9,1% de “nível de reclamações dos clientes”; e 28% de “nível de retenção dos clientes” – estava abaixo do esperado pela organização.

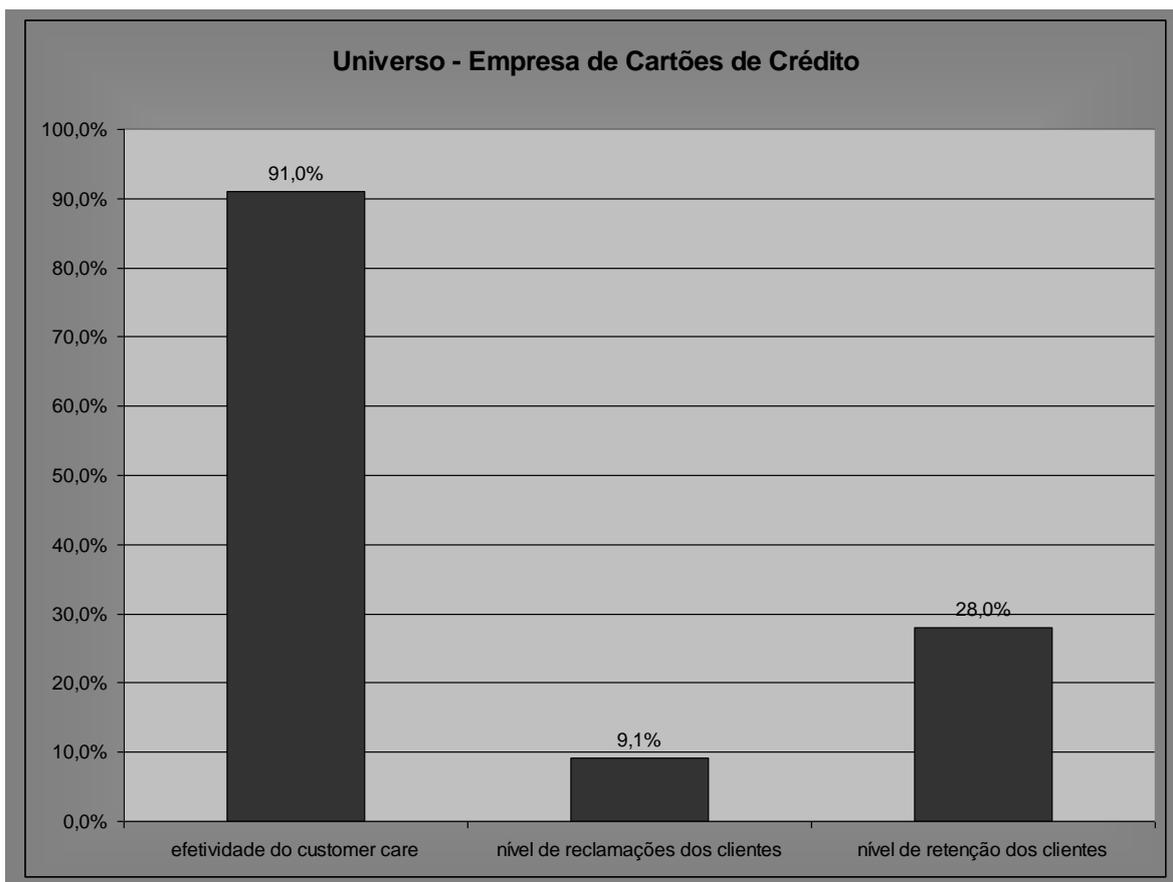


Figura 47 – Capacidade produtiva do universo da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação inicial

5.2.1.3.2. Desempenho do Customer Care da Empresa de Telefonia Celular

A verificação do desempenho da amostra, do grupo controle positivo e do universo da pesquisa na situação inicial na empresa de telefonia celular foi respectivamente sintetizada nos itens 5.2.1.3.2.1, 5.2.1.3.5.2.2 e 5.2.1.3.2.3 abaixo.

5.2.1.3.2.1. Desempenho da Amostra da Pesquisa

A verificação do desempenho da amostra da pesquisa na empresa de telefonia celular na situação inicial se deu por meio da verificação do desempenho individual das equipes TC1 e TC2 (vide 5.1.4), seguida do cálculo de seu desempenho médio.

5.2.1.3.2.2. Desempenho da Equipe TC1

A aplicação do roteiro para verificação do desempenho (Figura 38) na equipe TC1 (turno das 08:00 às 14:00) do *customer care* da empresa de telefonia celular forneceu uma fotografia (Figura 48) de sua capacidade produtiva na situação inicial.

tipo de desempenho	aspectos a serem medidos	resultados desejados	resultados atingidos
financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • custo por cliente • custo por ligação • custo por ligação insatisfatória 	divulgação de informações não autorizada pela empresa participante deste estudo	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • não aplicável • não aplicável
operacional	<ul style="list-style-type: none"> • efetividade do <i>customer care</i> • efetividade do atendimento individual 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% - nível médio de serviço 80/20 (80% das ligações atendidas em até 20 segundos) • 100% - tempo médio atendimento 252" - tempo médio disponível 330' 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 91% - tempo médio atendimento 297" - tempo médio disponível 324'
desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • número de melhorias no serviço • amplitude de comando • nível de <i>turnover</i> dos operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 1:25 • 2% 	<ul style="list-style-type: none"> • não disponível • 1:20 • 6%
externo	<ul style="list-style-type: none"> • nível de reclamações dos clientes • nível de satisfação dos clientes • nível de retenção dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 0% • 100% - pesquisa de satisfação 100% - pesquisa de <i>feedback</i> 100% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 91% - pesquisa de satisfação 90% - pesquisa de <i>feedback</i> 91% • não aplicável

Figura 48 – Desempenho da equipe TC1 na empresa de telefonia celular na situação inicial

(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

No tocante ao desempenho operacional (vide 5.2.1.2), o “nível de efetividade do atendimento individual” – média simples da soma do “tempo médio de atendimento esperado” (252”) dividido pelo “tempo médio de atendimento atingido” (297”); do “tempo médio disponível atingido” (324’) dividido pelo “tempo médio disponível esperado” (330’); e do “nível de satisfação dos clientes atingido” (91%) dividido pelo “nível de satisfação dos clientes esperado (100%) – foi de 91%.

Com referência ao desempenho de desenvolvimento (vide 5.2.1.1.3), a equipe não possuía registros confiáveis do “número de melhorias no serviço”; a “amplitude de comando” era de 1:20; e o “nível de *turnover*” mensal da equipe era de 6%.

Com relação ao desempenho externo (vide 5.2.1.1.4), o “nível médio de satisfação dos clientes” – média simples da soma das pesquisas amostrais de satisfação (feitas por analistas) (90%) e *feedback* (feitas por supervisores) (91%) com clientes atendidos por cada atendente do *customer care* – foi de 91%.

Percebe-se (Figura 49) que o desempenho geral da equipe TC1 – 91% de “efetividade do atendimento individual”; 91% de “nível de satisfação dos clientes”; e 6% de “nível de *turnover*” – estava abaixo do esperado pela organização.

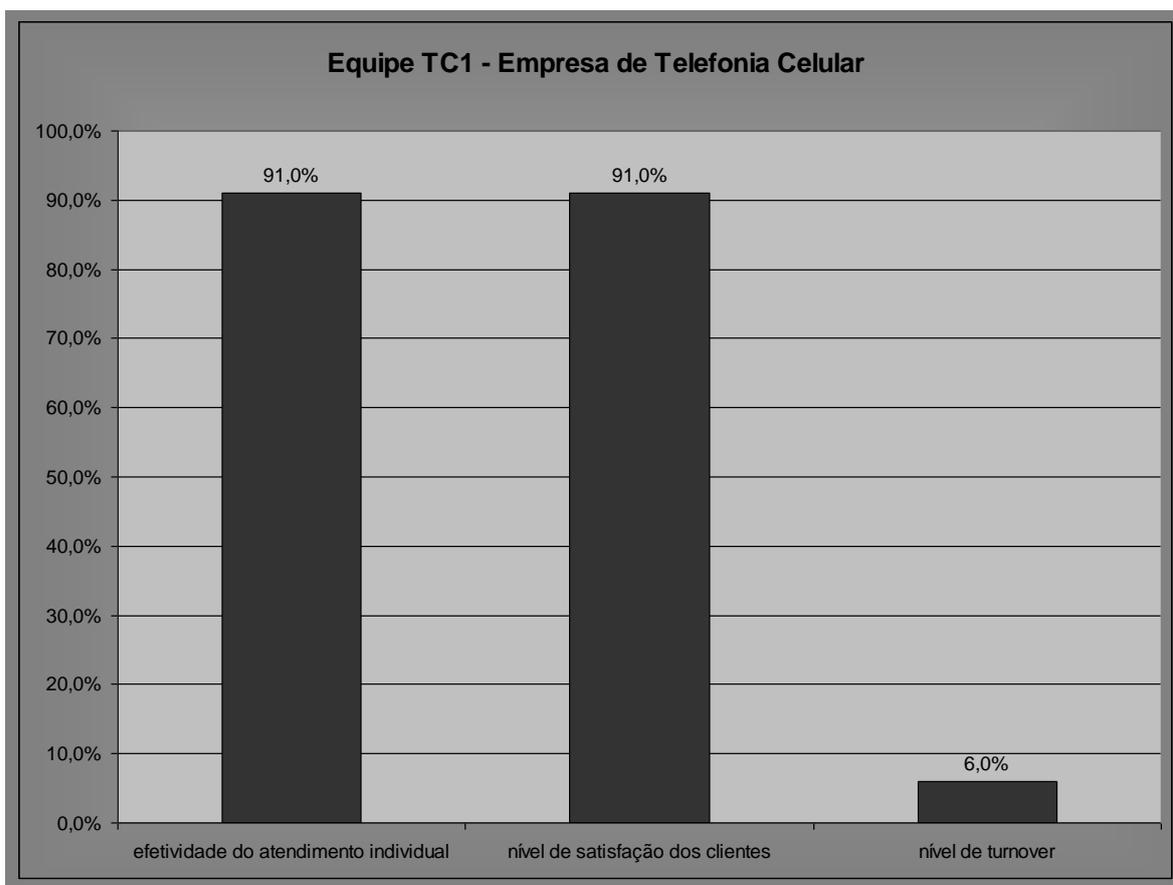


Figura 49 – Capacidade produtiva da equipe TC1 na empresa de telefonia celular na situação inicial

5.2.1.3.2.3. Desempenho da Equipe TC2

A aplicação do roteiro para verificação do desempenho (Figura 38) na equipe CC2 (turno das 14:00 às 20:00) do *customer care* da empresa de telefonia celular forneceu uma fotografia (Figura 50) de sua capacidade produtiva na situação inicial.

tipo de desempenho	aspectos a serem medidos	resultados desejados	resultados atingidos
financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • custo por cliente • custo por ligação • custo por ligação insatisfatória 	divulgação de informações não autorizada pela empresa participante deste estudo	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • não aplicável • não aplicável
operacional	<ul style="list-style-type: none"> • efetividade do <i>customer care</i> • efetividade do atendimento individual 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% - nível médio de serviço 80/20 (80% das ligações atendidas em até 20 segundos) • 100% - tempo médio atendimento 252" - tempo médio disponível 330' 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 92% - tempo médio atendimento 296" - tempo médio disponível 324'
desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • número de melhorias no serviço • amplitude de comando • nível de <i>turnover</i> dos operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 1:25 • 2% 	<ul style="list-style-type: none"> • não disponível • 1:20 • 5%
externo	<ul style="list-style-type: none"> • nível de reclamações dos clientes • nível de satisfação dos clientes • nível de retenção dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 0% • 100% - pesquisa de satisfação 100% - pesquisa de <i>feedback</i> 100% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 92% - pesquisa de satisfação 91% - pesquisa de <i>feedback</i> 92% • não aplicável

Figura 50 – Desempenho da equipe TC2 na empresa de telefonia celular na situação inicial

(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

No tocante ao desempenho operacional (vide 5.2.1.2), o “nível de efetividade do atendimento individual” – média simples da soma do “tempo médio de atendimento esperado” (252”) dividido pelo “tempo médio de atendimento atingido” (296”); do “tempo médio disponível atingido” (324’) dividido pelo “tempo médio disponível

esperado” (330’); e do “nível de satisfação dos clientes atingido” (92%) dividido pelo “nível de satisfação dos clientes esperado (100%) – foi de 92%.

Com referência ao desempenho de desenvolvimento (vide 5.2.1.1.3), a equipe não possuía registros confiáveis do “número de melhorias no serviço”; a “amplitude de comando” era de 1:20; e o “nível de *turnover*” mensal da equipe era de 5%.

Com relação ao desempenho externo (vide 5.2.1.1.4), o “nível médio de satisfação dos clientes” – média simples da soma das pesquisas amostrais de satisfação (feitas por analistas) (91%) e *feedback* (feitas por supervisores) (92%) com clientes atendidos por cada atendente do *customer care* – foi de 92%.

Percebe-se (Figura 51) que o desempenho geral da equipe TC2 – 92% de “efetividade do atendimento individual”; 91% de “nível de satisfação dos clientes”; e 5% de “nível de *turnover*” – estava abaixo do esperado pela organização.

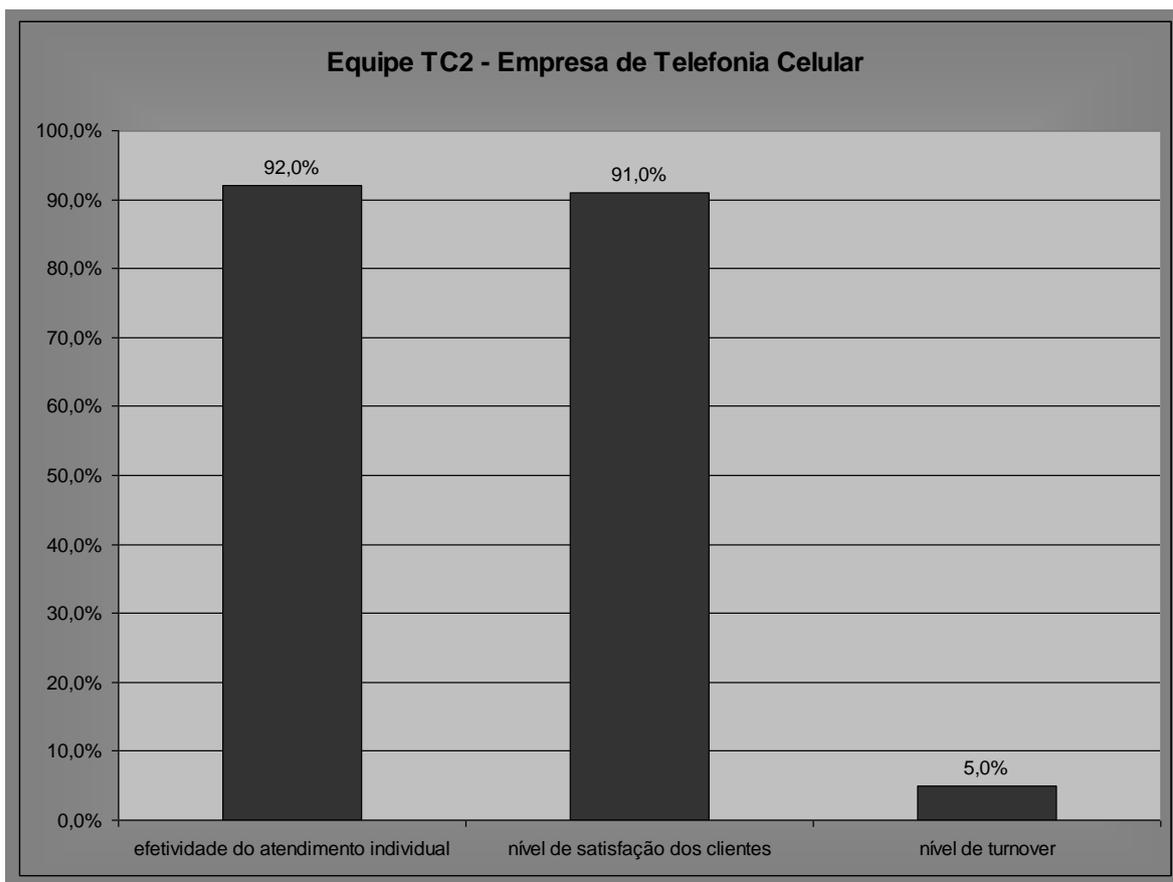


Figura 51 – Capacidade produtiva da equipe TC2 na empresa de telefonia celular na situação inicial

5.2.1.3.2.4. Desempenho Médio das Equipes TC1 e TC2

A média dos desempenhos apresentados pelas equipes TC1 e TC2 forneceu uma fotografia (Figura 52) da capacidade produtiva da amostra da pesquisa na empresa de telefonia celular na situação inicial.

Percebe-se a média dos desempenhos – muito semelhantes – das equipes que formaram a amostra da pesquisa – 92% de “efetividade do atendimento individual”; 92% de “nível de satisfação dos clientes”; e 6% de “nível de *turnover*” – estava abaixo do esperado pela organização.

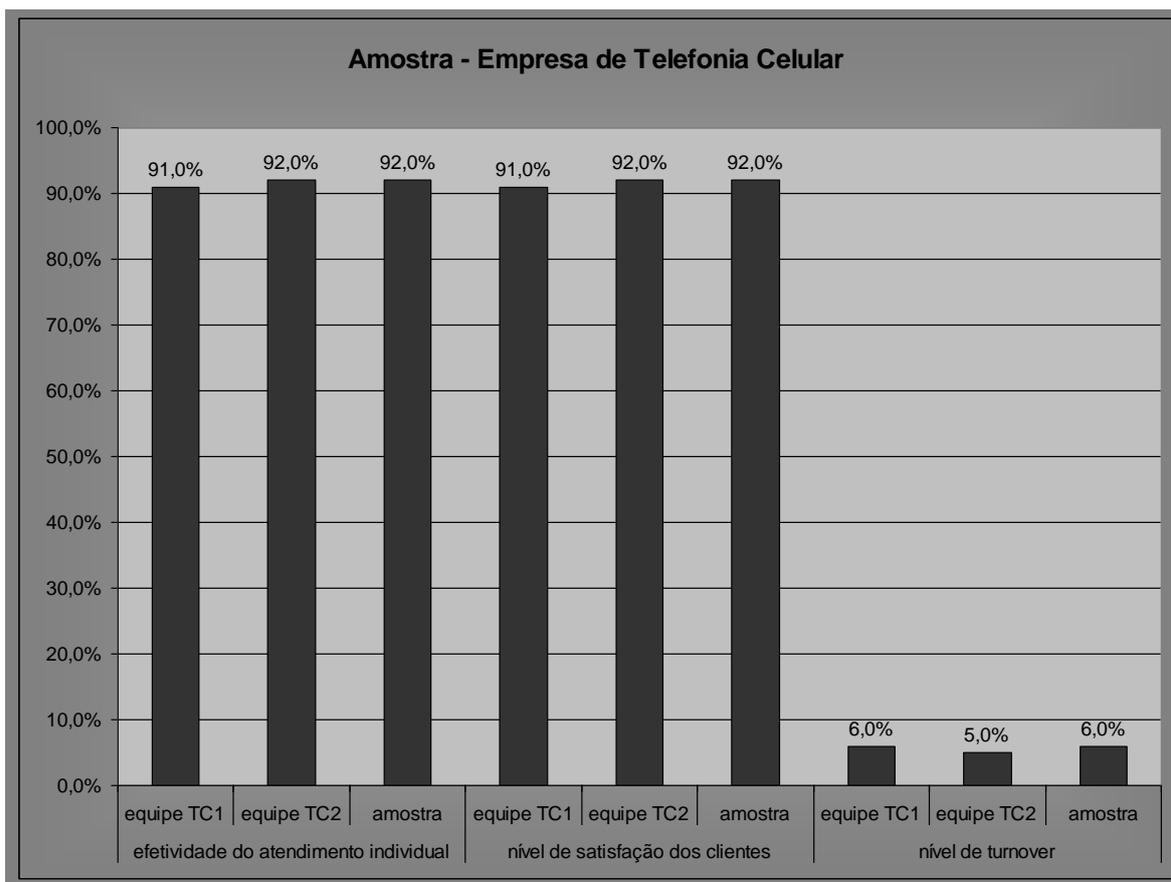


Figura 52 – Capacidade produtiva da amostra da pesquisa na empresa de telefonia celular na situação inicial

5.2.1.3.2.5. Desempenho do Grupo Controle Positivo da Pesquisa

A aplicação do roteiro para verificação do desempenho (Figura 38) a cada uma das 9 equipes que compartilhavam com as equipes TC1 e TC2 o atendimento aos clientes do plano pós-pago da empresa permitiu a obtenção de uma fotografia (Figura 53) do desempenho médio do grupo controle positivo da pesquisa na empresa de telefonia celular.

No tocante ao desempenho operacional (vide 5.2.1.2), o “nível de efetividade do atendimento individual” – média simples da soma do “tempo médio de atendimento esperado” (252”) dividido pelo “tempo médio de atendimento atingido” (296”); do “tempo médio disponível atingido” (324’) dividido pelo “tempo médio disponível

esperado” (330’); e do “nível de satisfação dos clientes atingido” (92%) dividido pelo “nível de satisfação dos clientes esperado (100%) – foi de 92%.

tipo de desempenho	aspectos a serem medidos	resultados desejados	resultados atingidos
financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • custo por cliente • custo por ligação • custo por ligação insatisfatória 	divulgação de informações não autorizada pela empresa participante deste estudo	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • não aplicável • não aplicável
operacional	<ul style="list-style-type: none"> • efetividade do <i>customer care</i> • efetividade do atendimento individual 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% - nível médio de serviço 80/20 (80% das ligações atendidas em até 20 segundos) • 100% - tempo médio atendimento 252” - tempo médio disponível 330’ 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 92% - tempo médio atendimento 296” - tempo médio disponível 324’
desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • número de melhorias no serviço • amplitude de comando • nível de <i>turnover</i> dos operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 1:25 • 2% 	<ul style="list-style-type: none"> • não disponível • 1:20 • 5%
externo	<ul style="list-style-type: none"> • nível de reclamações dos clientes • nível de satisfação dos clientes • nível de retenção dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 0% • 100% - pesquisa de satisfação 100% - pesquisa de <i>feedback</i> 100% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 92% - pesquisa de satisfação 91% - pesquisa de <i>feedback</i> 92% • não aplicável

Figura 53 – Desempenho grupo controle positivo na empresa de telefonia celular na situação inicial

(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

Com referência ao desempenho de desenvolvimento (vide 5.2.1.1.3), as equipes não possuíam registros confiáveis do “número de melhorias no serviço”; a “amplitude de comando” era de 1:20; e o “nível de *turnover*” mensal da equipe era de 5%.

Com relação ao desempenho externo (vide 5.2.1.1.4), o “nível médio de satisfação dos clientes” – média simples da soma das pesquisas amostrais de satisfação (feitas por analistas) (91%) e *feedback* (feitas por supervisores) (92%) com clientes atendidos por cada atendente do *customer care* – foi de 92%.

Percebe-se (Figura 54) que o desempenho geral do grupo controle positivo – 92% de “efetividade do atendimento individual”; 92% de “nível de satisfação dos clientes”; e 5% de “nível de *turnover*” – estava abaixo do esperado pela organização.

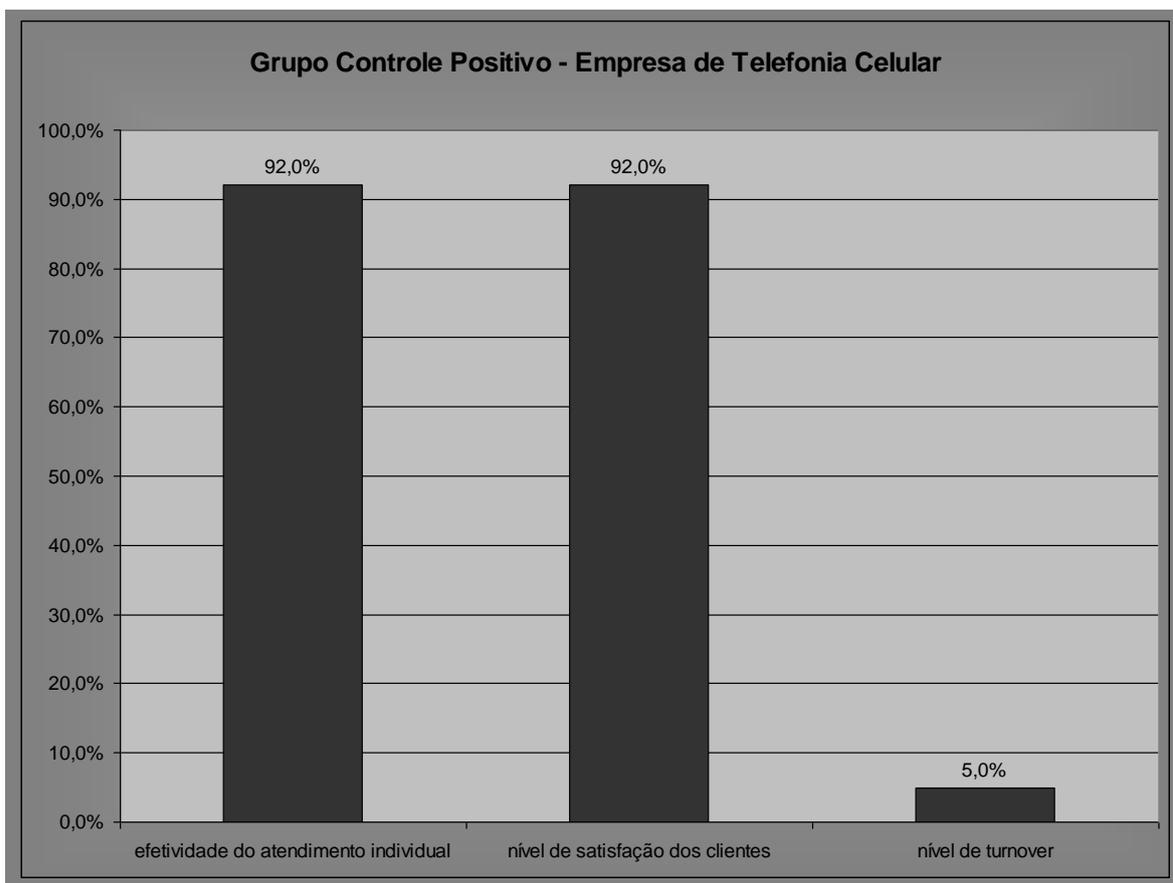


Figura 54 – Capacidade produtiva do grupo controle positivo da pesquisa na empresa de telefonia celular na situação inicial

5.2.1.3.2.6. Desempenho do Universo da Pesquisa

A aplicação do roteiro para verificação do desempenho (Figura 38) a todas as equipes que atendiam ao plano pós-pago da empresa forneceu uma fotografia (Figura 55) da capacidade produtiva do universo da pesquisa na empresa de telefonia celular na situação inicial.

tipo de desempenho	aspectos a serem medidos	resultados desejados	resultados atingidos
financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • custo por cliente • custo por ligação • custo por ligação insatisfatória 	divulgação de informações não autorizada pela empresa participante deste estudo	divulgação de informações não autorizada pela empresa participante deste estudo
operacional	<ul style="list-style-type: none"> • efetividade do <i>customer care</i> • efetividade do atendimento individual 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% - nível médio de serviço 80/20 (80% das ligações atendidas em até 20 segundos) • 100% - tempo médio atendimento 252" - tempo médio disponível 330' 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% - nível médio de serviço 71/20 (71% das ligações atendidas em até 20 segundos) • 92% - tempo médio atendimento 296" - tempo médio disponível 324'
desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • número de melhorias no serviço • amplitude de comando • nível de <i>turnover</i> dos operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 1:25 • 2% 	<ul style="list-style-type: none"> • não disponível • 1:20 • 5%
externo	<ul style="list-style-type: none"> • nível de reclamações dos clientes • nível de satisfação dos clientes • nível de retenção dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 0% • 100% - pesquisa de satisfação 100% - pesquisa de <i>feedback</i> 100% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • 8,2% • 92% - pesquisa de satisfação 91% - pesquisa de <i>feedback</i> 92% • 34%

Figura 55 – Desempenho do universo da pesquisa na empresa de telefonia celular na situação inicial

(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

Os dados relativos ao desempenho financeiro (vide 5.2.1.1.1) do *customer care* da empresa de cartões de crédito foram disponibilizados para consulta, mas não foi autorizada sua divulgação neste trabalho (vide 5.2.1.3).

No tocante ao desempenho operacional (vide 5.2.1.2), o “nível de efetividade do *customer care*” – média simples da soma do “nível médio de serviço atingido” (71%) dividido pelo “nível médio de serviço esperado” (80%) e do “nível de satisfação dos clientes atingido” (92%) dividido pelo “nível de satisfação dos clientes esperado” (100%) – foi de 90%; e o “nível de efetividade do atendimento individual” – média simples da soma do “tempo médio de atendimento esperado” (252”) dividido pelo “tempo médio de atendimento atingido” (296”); do “tempo médio disponível atingido”

(324') dividido pelo “tempo médio disponível esperado” (330'); e do “nível de satisfação dos clientes atingido” (92%) dividido pelo “nível de satisfação dos clientes esperado (100%) – foi de 92%.

Com referência ao desempenho de desenvolvimento (vide 5.2.1.1.3), a empresa não possuía registros confiáveis do “número de melhorias no serviço”; a “amplitude de comando” era de 1:20; e o “nível de *turnover*” mensal das equipes era de 5%.

Com relação ao desempenho externo (vide 5.2.1.1.4), nos últimos 12 meses, o “nível médio de reclamações dos clientes” foi de 8,2% do total de ligações atendidas; o “nível médio de satisfação dos clientes” – média simples da soma das pesquisas amostrais de satisfação (feitas por analistas) (91%) e *feedback* (feitas por supervisores) (92%) com clientes atendidos por cada atendente do *customer care* – foi 92%; e o “nível médio de retenção dos clientes” foi de 34% do total de ligações de clientes que queriam cancelar sua relação com o *customer care*.

Percebe-se (Figura 56) que o desempenho geral do universo da pesquisa – 90% de “efetividade do *customer care*”; 8,2% de “nível de reclamações dos clientes”; e 34% de “nível de retenção dos clientes” – estava abaixo do esperado pela organização.

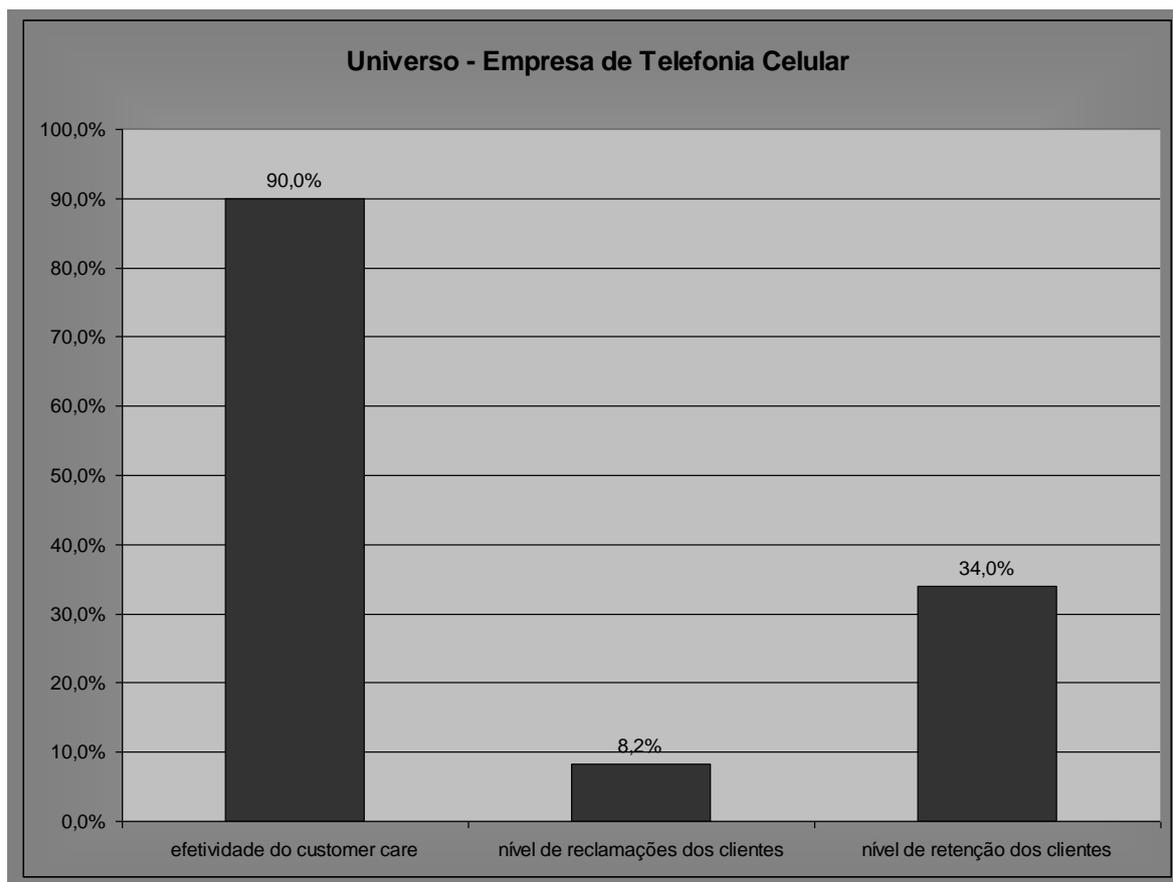


Figura 56 – Capacidade produtiva do universo da pesquisa na empresa de telefonia celular na situação inicial

5.2.2. IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DIRECIONADORES NA SITUAÇÃO INICIAL

Neste segundo momento, foram identificados os princípios direcionadores das empresas participantes deste estudo para conhecer-se como usavam o aprendizado empresarial na promoção da capacidade de agir dos funcionários na situação inicial.

Para tanto, usou-se o roteiro proposto (Figura 19) para obtenção da percepção das equipes que formaram a amostra da pesquisa quanto à existência, o grau de clareza e o modo de utilização dos princípios direcionadores do método proposto neste estudo (vide 4.2.1.2.1): considerando-se o tamanho do universo da pesquisa em cada empresa (630 operadores e supervisores na de cartões de crédito e 231 na

de telefonia celular); o desempenho semelhante das amostras da pesquisa entre si e em relação a seus grupos controle positivos; e a natureza qualitativa dos dados, optou-se por usar as impressões das amostras como referenciais para percepção de seu universo.

5.2.2.1. Princípios Direcionadores na Empresa de Cartões de Crédito

A aplicação do roteiro proposto para identificação dos princípios direcionadores do projeto de trabalho no *customer care* da empresa de cartões de crédito forneceu uma fotografia (Figura 57) de sua situação inicial.

princípios direcionadores	existem		☹	princípios são claros				☺	modo de utilização
	sim	não	1	2	3	4	5		
focalização do trabalho no cliente e ambiente	12 29%	30 71%	16 38%	14 33%	8 19%	2 5%	2 5%	• diálogo operador/cliente • <i>forecasting/scheduling</i>	
clareza na direção e metas da organização	10 24%	32 76%	18 43%	14 33%	6 14%	2 5%	2 5%	• interação gerência/operadores • objetivos operacionais factíveis	
acessibilidade a informações	10 24%	32 76%	24 57%	8 19%	6 14%	2 5%	2 5%	• reuniões semanais • <i>intranet</i>	
delegação nas práticas de recursos humanos	8 19%	34 81%	24 57%	10 24%	6 14%	2 5%	0 0%	• operadores em R&S • operadores em CCQs	
compartilhamento e enriquecimento de funções	4 10%	38 90%	30 71%	8 19%	2 5%	2 5%	0 0%	• plano de carreira • atendimento universal	
integração sociotécnica	8 19%	34 81%	26 62%	8 19%	6 14%	2 5%	0 0%	• ergonomia • <i>interactive voice response</i>	
autonomia e decisão das unidades de trabalho	8 19%	34 81%	22 52%	12 29%	6 14%	2 5%	0 0%	• maior alçada • operadores em <i>scheduling</i>	
controle de variação na fonte	4 10%	38 90%	22 52%	16 38%	4 10%	0 0%	0 0%	• regras de monitoração claras • supervisores mais presentes	
capacidade para reprojeter o trabalho	4 10%	38 90%	30 71%	8 19%	2 5%	2 5%	0 0%	• operadores em áreas de negócio • operadores em <i>brainstorming</i>	
média	18%	82%	56%	26%	12%	4%	2%	média	

Figura 57 – Princípios direcionadores do projeto de trabalho da empresa de cartões de crédito na situação inicial

Analisando-se as respostas “sim”, percebe-se que, em média, apenas 18% das equipes que formaram a amostra da pesquisa reconheciam a existência dos princípios direcionadores no projeto de trabalho da empresa.

Sob outra ótica, analisando-se as respostas “1” (discordo totalmente)” e “2” (discordo parcialmente) à afirmação “princípios são claros”, percebe-se que os princípios direcionadores não eram claros para, em média, 82% dos respondentes.

Quando analisadas as respostas referentes ao modo de utilização, os exemplos fornecidos (em geral ações incipientes ou sugestões) indicavam o desejo dos funcionários de testar suas convicções e de aprender com seu desempenho:

- “diálogo operador/cliente” se referia à preocupação dos respondentes em garantir, por meio de treinamento e *coaching*, uma experiência agradável e produtiva aos clientes em suas interações com o *customer care*;
- “*forecasting/scheduling*” dizia respeito à necessidade de estimar-se o volume de ligações e definir-se a quantidade/distribuição de operadores para atendê-la, de modo a garantir o acesso adequado dos clientes ao *customer care*;
- “interação gerência/operadores” indicava a expectativa dos operadores de que a gerência estivesse mais próxima de seu dia-a-dia, fornecendo-lhes informações sobre a empresa e buscando suas opiniões e *feedback*;
- “objetivos operacionais factíveis” sintetizava dúvidas/descontentamento dos operadores quanto ao modo de definição dos objetivos operacionais do *customer care*;
- “reuniões semanais” caracterizava a expectativa dos operadores de que as reuniões semanais pudessem acontecer regularmente de maneira produtiva, constituindo um espaço para troca de informações e experiências;

- “*intranet*” significava a necessidade dos operadores de poderem contar com um recurso rápido e confiável para acesso *on line* a informações e aquisição/atualização de conhecimentos;
- “operadores em R&S” representava o desejo dos operadores de contribuir com o processo de recrutamento e seleção de novos operadores ao *customer care*;
- “operadores em CCQs” caracterizava a intenção dos operadores de participar mais ativamente dos “círculos de contribuição para qualidade”, fundamentalmente voltados para a revisão dos processos do *customer care*;
- “plano de carreira” exprimia o propósito dos operadores de adequadamente conhecerem e influenciarem sua evolução funcional no *customer care*, concretizada sob a forma de recompensas financeiras e não-financeiras;
- “atendimento universal” se referia à preferência dos operadores por, de modo progressivo, mas ágil, atenderem ligações diversas, i.e. relativas a qualquer necessidade dos clientes, refletindo seu desejo de evolução profissional;
- “ergonomia” simbolizava a preocupação dos operadores com a adequação do mobiliário, equipamentos (*hardware/software*) e ambiente (físico/espiritual) para facilitação/melhoria de suas condições de trabalho;
- “*interactive voice response*” indicava dúvidas/descontentamento dos operadores quanto à adequada utilização da tecnologia *self-service* de atendimento aos clientes;
- “maior alçada” significava a necessidade dos operadores de obter maior autonomia para estornar juros, inibir cobranças de taxas e efetuar ajustes nas contas dos clientes;

- “operadores em *scheduling*” simbolizava a vontade dos operadores de, seguindo parâmetros gerais, administrar eles próprios suas trocas de horário, tanto em dias normais como em sábados, domingos e feriados;
- “regras de monitoração claras” dizia respeito ao desejo dos operadores de conhecer em profundidade os critérios adotados nas monitorações de suas ligações pelos analistas e supervisores (vide 5.2.1.1.4);
- “supervisores mais presentes” representava a necessidade dos operadores de poder contar mais com seus supervisores (“mais *coaching*, menos tarefas administrativas”) para prepará-los para enfrentar qualquer dificuldade;
- “operadores em áreas de negócio” sintetizava a intenção dos operadores de participarem mais ativamente das decisões relativas a produtos e serviços da empresa, fornecendo *feedback* com base em sua experiência com os clientes;
- “operadores em *brainstorming*” exprimia a vontade dos operadores de contribuir mais ativamente com a melhoria do *customer care* e da empresa, por meio de *brainstorming* contínuo e constante em busca de inovações.

Assim, por um lado, verificou-se que o projeto de trabalho na empresa de cartões de crédito não era uma sucessão sistematizada e planejada de decisões interdependentes para geração de ações com base no conhecimento nelas contido: o baixo reconhecimento e alta incerteza dos funcionários quanto aos princípios direcionadores de seu projeto de trabalho indicavam a dificuldade da empresa em alinhar pessoas, processos e tecnologia na promoção de sua capacidade de agir.

Por outro lado, confirmaram-se os indícios (vide 3.6) da importância para os funcionários do estímulo pela empresa a seu aprendizado contínuo e da valorização de suas habilidades de pensar e relacionar-se, trocando e usando informações.

5.2.2.2. Princípios Direcionadores na Empresa de Telefonia Celular

A aplicação do roteiro proposto para identificação dos princípios direcionadores do projeto de trabalho no *customer care* da empresa de telefonia celular forneceu uma fotografia (Figura 58) de sua situação inicial.

princípios direcionadores	existem		princípios são claros					modo de utilização
	sim	não	1	2	3	4	5	
focalização do trabalho no cliente e ambiente	14 33%	28 67%	18 43%	10 24%	8 19%	6 14%	0 0%	• atitude <i>customer friendly</i> • <i>forecasting/scheduling</i>
clareza na direção e metas da organização	12 29%	30 71%	16 38%	14 33%	6 14%	4 10%	2 5%	• interação operadores/gerência • objetivos operacionais factíveis
acessibilidade a informações	12 29%	30 71%	22 52%	8 19%	8 19%	2 5%	2 5%	• teinamento <i>on demand</i> • <i>intranet</i>
delegação nas práticas de recursos humanos	10 24%	32 76%	18 43%	14 33%	6 14%	2 5%	2 5%	• operadores em T&D • operadores em CCDQs
compartilhamento e enriquecimento de funções	4 10%	38 90%	32 76%	6 14%	2 5%	2 5%	0 0%	• reconhecimento individual/grupo • atendimento universal
integração sociotécnica	10 24%	32 76%	24 57%	8 19%	6 14%	2 5%	2 5%	• <i>poka yoke</i> clientes/operadores • <i>interactive voice response</i>
autonomia e decisão das unidades de trabalho	10 24%	32 76%	16 38%	16 38%	6 14%	2 5%	2 5%	• ajustes <i>on line</i> • operadores em <i>scheduling</i>
controle de variação na fonte	4 10%	38 90%	22 52%	16 38%	2 5%	2 5%	0 0%	• <i>top ten mistakes</i> • supervisores mais presentes
capacidade para reprojeter o trabalho	4 10%	38 90%	24 57%	14 33%	2 5%	2 5%	0 0%	• operadores em TI • operadores em <i>brainstorming</i>
média	21%	79%	51%	28%	12%	6%	3%	média

Figura 58 – Princípios direcionadores do projeto de trabalho da empresa de telefonia celular na situação inicial

Analisando-se as respostas “sim”, percebe-se que, em média, apenas 21% das equipes que formaram a amostra da pesquisa reconheciam a existência dos princípios direcionadores no projeto de trabalho da empresa.

Sob outra ótica, analisando-se as respostas “1” (discordo totalmente) e “2” (discordo parcialmente) à afirmação “princípios são claros”, percebe-se que os princípios direcionadores não eram claros para, em média, 79% dos respondentes.

Quando analisadas as respostas referentes ao modo de utilização, os exemplos fornecidos (em geral ações incipientes ou sugestões) indicavam o desejo dos funcionários de testar suas convicções e de aprender com seu desempenho:

- “*atitude customer friendly*” se referia à preocupação dos respondentes em garantir, por meio de treinamento e *coaching*, uma experiência agradável e produtiva aos clientes em suas interações com o *customer care*;
- “*forecasting/scheduling*” dizia respeito à necessidade de estimar-se o volume de ligações e definir-se a quantidade/distribuição de operadores para atendê-la, de modo a garantir o acesso adequado dos clientes ao *customer care*;
- “interação operadores/gerência” indicava a expectativa dos operadores de que a gerência estivesse mais próxima de seu dia-a-dia, fornecendo-lhes informações sobre a empresa e buscando suas opiniões e *feedback*;
- “objetivos operacionais factíveis” sintetizava dúvidas/descontentamento dos operadores quanto ao modo de definição dos objetivos operacionais do *customer care*;
- “treinamento *on demand*” caracterizava a expectativa dos operadores de poderem indicar suas necessidades de treinamento e escolher os cursos que considerassem mais interessantes a seu desenvolvimento profissional;
- “*intranet*” significava a necessidade dos operadores de poderem contar com um recurso rápido e confiável para acesso *on line* a informações e aquisição/atualização de conhecimentos;

- “operadores em T&D” representava o desejo dos operadores de contribuir com o processo de treinamento e desenvolvimento de novos operadores ao *customer care*;
- “operadores em CCDQs” caracterizava a intenção dos operadores de participar mais ativamente dos “conselhos para criação/difusão da qualidade”, fundamentalmente voltados para a revisão dos processos do *customer care*;
- “reconhecimento individual/grupo” exprimia o propósito dos operadores de conhecer e influenciar a política de evolução funcional do *customer care*, que lhes garantiria recompensas financeiras e não-financeiras;
- “atendimento universal” se referia à preferência dos operadores por, de modo progressivo, mas ágil, atenderem ligações diversas, i.e. relativas a qualquer necessidade dos clientes, refletindo seu desejo de evolução profissional;
- “*poka yoke* operadores/clientes” simbolizava a preocupação dos operadores com o desenvolvimento de uma filosofia de trabalho segundo a qual qualquer processo fora ou saindo de controle tenha sua causa investigada e sanada;
- “*interactive voice response*” indicava dúvidas/descontentamento dos operadores quanto à adequada utilização da tecnologia *self-service* de atendimento aos clientes;
- “ajustes *on line*” significava a necessidade dos operadores de uma solução de tecnologia de informação que lhes possibilitasse maior agilidade e autonomia para efetuar ajustes nas contas dos clientes;
- “operadores em *scheduling*” simbolizava a vontade dos operadores de, seguindo parâmetros gerais, administrar eles próprios suas trocas de horário, tanto em dias normais como em sábados, domingos e feriados;

- “*top ten mistakes*” dizia respeito ao desejo dos operadores de conhecer os resultados individuais (confidenciais) e grupais (anônimos) das monitorações de ligações por analistas e supervisores para melhorarem seu desempenho (vide 5.2.1.1.4);
- “supervisores mais presentes” representava a necessidade dos operadores de poderem contar mais com seus supervisores (“mais *coaching*, menos tarefas administrativas”) para prepará-los para enfrentar qualquer dificuldade;
- “operadores em TI” sintetizava a intenção dos operadores de participarem das decisões relativas ao uso da tecnologia de informação em seu dia-a-dia – e no dia-a-dia dos clientes – com base em sua experiência na linha-de-frente;
- “operadores em *brainstorming*” exprimia a vontade dos operadores de contribuir mais ativamente com a melhoria do *customer care* e da empresa, por meio de *brainstorming* contínuo e constante em busca de inovações.

Assim, por um lado, verificou-se que também o projeto de trabalho na empresa de telefonia celular não era uma sucessão sistematizada e planejada de decisões interdependentes para geração de ações com base no conhecimento nelas contido: o baixo reconhecimento e alta incerteza dos funcionários quanto aos princípios direcionadores de seu projeto de trabalho indicavam a dificuldade da empresa em alinhar pessoas, processos e tecnologia na promoção de sua capacidade de agir.

Por outro lado, confirmaram-se novamente os indícios (vide 3.6) da importância para os funcionários do estímulo pela empresa a seu aprendizado contínuo e da valorização de suas habilidades de pensar e relacionar-se, trocando e usando informações.

5.2.3. IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES FUNDAMENTAIS NA SITUAÇÃO INICIAL

Neste terceiro momento, foram identificadas as atividades fundamentais das empresas participantes deste estudo para conhecer-se como tratavam seu conhecimento organizacional na situação inicial.

Para tanto, usou-se o roteiro proposto (Figura 20) para obtenção da percepção das equipes que formaram a amostra da pesquisa quanto à existência, o grau de clareza e o modo de utilização das atividades fundamentais do método proposto neste estudo (vide 4.2.1.2.2): considerando-se o tamanho do universo da pesquisa em cada empresa (630 operadores e supervisores na de cartões de crédito e 231 na de telefonia celular); o desempenho semelhante das amostras da pesquisa entre si e em relação a seus grupos controle positivos; e a natureza qualitativa dos dados, optou-se por usar as impressões das amostras como referenciais para percepção de seu universo.

5.2.3.1. Atividades Fundamentais na Empresa de Cartões de Crédito

A aplicação do roteiro proposto para identificação das atividades fundamentais do projeto de trabalho no *customer care* da empresa cartões de crédito forneceu uma fotografia (Figura 59) de sua situação inicial.

Analisando-se as respostas “sim”, percebe-se que, em média, apenas 20% das equipes que formaram a amostra da pesquisa reconheciam a existência das atividades fundamentais no projeto de trabalho da empresa.

Sob outra ótica, analisando-se as respostas “1” (discordo totalmente) e “2” (discordo parcialmente) à afirmação “atividades são claras”, percebe-se que as atividades fundamentais não eram claras para, em média, 80% dos respondentes.

atividades fundamentais	existem		☹		atividades são claras			☺		modo de utilização
	sim	não	1	2	3	4	5			
reconhecer o papel do conhecimento	10	32	18	14	4	6	0	• valores do <i>customer care</i> • competências essenciais		
	24%	76%	43%	33%	10%	14%	0%			
definir as metas de conhecimento	8	34	20	14	6	2	0	• <i>forecasting/scheduling</i> • <i>atendimento assistido</i>		
	19%	81%	48%	33%	14%	5%	0%			
identificar o conhecimento	14	28	20	8	6	6	2	• bases de informações • fluxo de informações		
	33%	67%	48%	19%	14%	14%	5%			
adquirir o conhecimento	4	38	24	14	2	2	0	• <i>benchmarking</i> interno • <i>brainstorming</i>		
	10%	90%	57%	33%	5%	5%	0%			
desenvolver o conhecimento	4	38	24	14	2	2	0	• forma de atendimento • autonomia de atendimento		
	10%	90%	57%	33%	5%	5%	0%			
compartilhar o conhecimento	10	32	22	10	6	2	2	• comunicação • <i>coaching</i>		
	24%	76%	52%	24%	14%	5%	5%			
avaliar o conhecimento	10	32	18	14	6	2	2	• monitoração pelos supervisores • avaliação desempenho individual		
	24%	76%	43%	33%	14%	5%	5%			
reter o conhecimento	4	38	22	16	2	2	0	• knowledge exchange • plano de carreira		
	10%	90%	52%	38%	5%	5%	0%			
aplicar o conhecimento	10	32	26	6	6	2	2	• participar de R&S • atendimento universal		
	24%	76%	62%	14%	14%	5%	5%			
média	20%	80%	51%	29%	11%	7%	2%	média		

Figura 59 – Atividades fundamentais do projeto de trabalho da empresa de cartões de crédito na situação inicial

Quando analisadas as respostas referentes ao modo de utilização, os exemplos fornecidos (em geral ações incipientes ou sugestões) reforçavam o desejo dos funcionários de testar suas convicções e de aprender com seu desempenho:

- “valores do *customer care*” se referia à sensação das equipes de que os valores da empresa – muito amplos – não davam direção efetiva ao *customer care*, nem enfatizavam o papel do conhecimento organizacional no negócio;
- “competências essenciais” dizia respeito à percepção das equipes de que o *customer care* não possuía uma competência distintiva ante a concorrência, o que, a seu ver, dificultava o uso efetivo do conhecimento dos funcionários;

- “*forecasting/scheduling*” indicava que, embora os operadores tivessem ciência da importância do *forecasting/escheduling* para o negócio, eles acreditavam haver reduzida efetividade em sua elaboração e/ou aderência pelas equipes;
- “atendimento assistido” sintetizava dúvidas/descontentamento dos operadores ante à percepção (i.e. investimento e reconhecimento) da empresa quanto à importância do atendimento via operadores para o sucesso do negócio;
- “bases de informações” caracterizava a expectativa dos operadores quanto a um repositório de conhecimento mais completo (detalhado/atualizado), melhor indexado, e que abrangesse conteúdo e forma de interação com clientes;
- “fluxo de informações” significava a necessidade identificada por gestores e operadores quanto a uma melhor estruturação (conteúdo/agilidade/exatidão) do processo de recebimento de informações de outras áreas;
- “*benchmarking* interno” representava o desejo dos operadores de poderem, de modo formal e estruturado (não só, casualmente, em horários de intervalo ou durante trocas de turnos), compartilhar suas experiências entre si;
- “*brainstorming*” caracterizava a intenção dos operadores de poderem contribuir mais ativamente com idéias e sugestões para a solução de problemas e desenvolvimento de inovações no *customer care* e na empresa;
- “forma de atendimento” exprimia o propósito dos operadores de aumentar sua competência – em especial, a forma de suas interações com clientes – evitando ou contornando situações de “estrangulamento comunicativo”;
- “autonomia de atendimento” se referia à demanda dos operadores por tomarem mais/melhores decisões, serem responsáveis, avaliados por resultados, e, sobretudo, reconhecidos como seres pensantes e contribuintes;

- “comunicação” simbolizava a preocupação dos operadores em poderem contar com uma estrutura mais efetiva de comunicação (i.e. reuniões, murais e relatórios) no compartilhamento do conhecimento organizacional;
- “*coaching*” indicava dúvidas/descontentamento dos operadores quanto à adequação das ações de comunicação e treinamento nos postos-de-trabaho pelos supervisores para prepará-los, orientá-los e/ou impulsioná-los;
- “monitoração pelos supervisores” significava a necessidade dos operadores de que a monitoração de ligações pelos supervisores pudesse contribuir para a melhoria de seu desempenho e auxiliar em sua evolução funcional;
- “avaliação do desempenho individual” simbolizava a vontade dos operadores de, segundo parâmetros quantitativos e qualitativos claramente definidos, poderem ser avaliados e recompensados de forma justa;
- “*knowledge exchange*” dizia respeito ao desejo dos operadores de poderem contar com uma base de conhecimento ágil e confiável que lhes garantisse acessar e contribuir com informações úteis (conteúdo/forma) a suas funções;
- “plano de carreira” representava a necessidade dos operadores de poderem contar com um processo de evolução funcional legítimo (i.e. baseado em regras claras) e justo (i.e. que reconhecesse o mérito individual);
- “participar de R&S” sintetizava a intenção dos operadores de participarem do processo de recrutamento e seleção de novos operadores, ao mesmo tempo, contribuindo com seu conhecimento e enriquecendo suas funções;
- “atendimento universal” exprimia a vontade dos operadores de darem significado a suas funções, ao estarem efetivamente preparados (i.e. conteúdo, forma e autonomia) para atender todo e qualquer tipo de ligação.

Assim, por um lado, verificou-se que o projeto de trabalho na empresa de cartões de crédito não favorecia nem aproveitava a criatividade e o aprendizado contínuo e constante por meio do acesso e troca informações: o baixo reconhecimento e alta incerteza dos funcionários quanto às atividades fundamentais de seu projeto de trabalho confirmavam a dificuldade da empresa em alinhar pessoas, processos e tecnologia na promoção de sua capacidade de agir.

Por outro lado, confirmaram-se novamente os indícios (vide 3.6) da importância para os funcionários do estímulo pela empresa a seu aprendizado contínuo e da valorização de suas habilidades de pensar e relacionar-se, trocando e usando informações.

5.2.3.2. Atividades Fundamentais na Empresa de Telefonia Celular

A aplicação do roteiro proposto para identificação das atividades fundamentais do projeto de trabalho no *customer care* da empresa telefonia celular forneceu uma fotografia (Figura 60) de sua situação inicial.

Analisando-se as respostas “sim”, percebe-se que, em média, apenas 26% das equipes que formaram a amostra da pesquisa reconheciam a existência das atividades fundamentais no projeto de trabalho da empresa.

Sob outra ótica, analisando-se as respostas “1” (discordo totalmente) e “2” (discordo parcialmente) à afirmação “atividades são claras”, percebe-se que as atividades fundamentais não eram claras para, em média, 74% dos respondentes.

atividades fundamentais	existem		☹	atividades são claras				☺	modo de utilização
	sim	não	1	2	3	4	5		
reconhecer o papel do conhecimento	12	30	16	14	8	2	2	<ul style="list-style-type: none"> • missão do <i>customer care</i> • competências essenciais 	
	29%	71%	38%	33%	19%	5%	5%		
definir as metas de conhecimento	10	32	18	14	6	2	2	<ul style="list-style-type: none"> • <i>auto-atendimento</i> • <i>atendimento assistido</i> 	
	24%	76%	43%	33%	14%	5%	5%		
identificar o conhecimento	16	26	18	8	8	6	2	<ul style="list-style-type: none"> • responsáveis pelas informações • fluxo de informações 	
	38%	62%	43%	19%	19%	14%	5%		
adquirir o conhecimento	4	38	24	14	2	2	0	<ul style="list-style-type: none"> • <i>benchmarking</i> externo • <i>brainstorming</i> 	
	10%	90%	57%	33%	5%	5%	0%		
desenvolver o conhecimento	10	32	22	10	6	2	2	<ul style="list-style-type: none"> • conteúdo de atendimento • autonomia de atendimento 	
	24%	76%	52%	24%	14%	5%	5%		
compartilhar o conhecimento	12	30	22	8	6	4	2	<ul style="list-style-type: none"> • treinamento • <i>coaching</i> 	
	29%	71%	52%	19%	14%	10%	5%		
avaliar o conhecimento	12	30	16	14	8	2	2	<ul style="list-style-type: none"> • monitoração pelos analistas • avaliação desempenho individual 	
	29%	71%	38%	33%	19%	5%	5%		
reter o conhecimento	10	32	18	14	6	2	2	<ul style="list-style-type: none"> • <i>front end</i> inteligente • plano de carreira 	
	24%	76%	43%	33%	14%	5%	5%		
aplicar o conhecimento	12	30	22	8	8	2	2	<ul style="list-style-type: none"> • participar de T&D • atendimento universal 	
	29%	71%	52%	19%	19%	5%	5%		
média	26%	74%	47%	28%	15%	6%	4%	média	

Figura 60 – Atividades fundamentais do projeto de trabalho da empresa de telefonia celular na situação inicial

Quando analisadas as respostas referentes ao modo de utilização, os exemplos fornecidos (em geral ações incipientes ou sugestões) reforçavam o desejo dos funcionários de testar suas convicções e de aprender com seu desempenho:

- “missão do *customer care*” se referia à sensação das equipes de que a missão da empresa – muito ampla – não dava direção efetiva ao *customer care*, nem enfatizava o papel do conhecimento organizacional no negócio;
- “competências essenciais” dizia respeito à percepção das equipes de que o *customer care* não possuía uma competência distintiva ante a concorrência, o que, a seu ver, dificultava o uso efetivo do conhecimento dos funcionários;

- “auto-atendimento” indicava que, embora as equipes vissem as vantagens do *interactive voice response* (tecnologia *self-service* de atendimento aos clientes), elas acreditavam haver reduzida efetividade em sua utilização;
- “atendimento assistido” sintetizava dúvidas/descontentamento dos operadores ante a percepção (i.e. investimento e reconhecimento) da empresa quanto à importância do atendimento via operadores para o sucesso do negócio;
- “responsáveis pelas informações” caracterizava a expectativa dos operadores quanto à criação de um processo que assegurasse o desenvolvimento e manutenção de uma base de conhecimento mais completa/melhor indexada;
- “fluxo de informações” significava a necessidade identificada por gestores e operadores quanto a uma melhor estruturação (conteúdo/agilidade/exatidão) do processo de recebimento de informações de outras áreas;
- “*benchmarking* externo” representava o desejo dos operadores de poderem, de modo formal e estruturado (não só em suas experiências pessoais), conhecer e adequar as melhores práticas da concorrência ao seu dia-a-dia;
- “*brainstorming*” caracterizava a intenção dos operadores de poderem contribuir mais ativamente com idéias e sugestões para a solução de problemas e desenvolvimento de inovações no *customer care* e na empresa;
- “conteúdo de atendimento” exprimia o propósito dos operadores de aumentar sua competência – em especial, o conteúdo de suas interações com clientes – evitando ou contornando situações de “estrangulamento comunicativo”;
- “autonomia de atendimento” se referia à demanda dos operadores por tomarem mais/melhores decisões, serem responsáveis, avaliados por resultados, e, sobretudo, reconhecidos como seres pensantes e contribuintes;

- “treinamento” simbolizava a preocupação dos operadores em poderem contar com uma estrutura mais efetiva de treinamento (i.e. instrutores, CD-ROMs ou transmissões via *web*) no compartilhamento do conhecimento organizacional;
- “*coaching*” indicava dúvidas/descontentamento dos operadores quanto à adequação das ações de comunicação e treinamento nos postos-de-trabaho pelos supervisores para prepará-los, orientá-los e/ou impulsioná-los;
- “monitoração pelos analistas” significava a necessidade dos operadores de que a monitoração de ligações pelos analistas pudesse contribuir para a melhoria de seu desempenho e auxiliar em sua evolução funcional;
- “avaliação do desempenho individual” simbolizava a vontade dos operadores de, segundo parâmetros quantitativos e qualitativos claramente definidos, poderem ser avaliados e recompensados de forma justa;
- “*front end* inteligente” dizia respeito ao desejo dos operadores de poderem contar com telas de atendimento que reduzissem o tempo de busca de informações e aumentassem sua assertividade junto aos clientes;
- “plano de carreira” representava a necessidade dos operadores de poderem contar com um processo de evolução funcional legítimo (i.e. baseado em regras claras) e justo (i.e. que reconhecesse o mérito individual);
- “participar de T&D” sintetizava a intenção dos operadores de participarem do processo de treinamento e desenvolvimento de novos operadores, ao mesmo tempo, contribuindo com seu conhecimento e enriquecendo suas funções;
- “atendimento universal” exprimia a vontade dos operadores de darem significado a suas funções, ao estarem efetivamente preparados (i.e. conteúdo, forma e autonomia) para atender todo e qualquer tipo de ligação.

Assim, por um lado, verificou-se que também o projeto de trabalho na empresa de telefonia celular não favorecia nem aproveitava a criatividade e o aprendizado contínuo e constante por meio do acesso e troca informações: o baixo reconhecimento e alta incerteza dos funcionários quanto às atividades fundamentais de seu projeto de trabalho confirmavam a dificuldade da empresa em alinhar pessoas, processos e tecnologia na promoção de sua capacidade de agir.

Por outro lado, confirmaram-se novamente os indícios (vide 3.6) da importância para os funcionários do estímulo pela empresa a seu aprendizado contínuo e da valorização de suas habilidades de pensar e relacionar-se, trocando e usando informações.

5.2.4. IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE *EMPOWERMENT* NA SITUAÇÃO INICIAL

Neste quarto momento, foi identificado o nível de *empowerment* das empresas participantes deste estudo para conhecer-se como criavam condições ao conhecimento, à ação e à decisão dos funcionários na situação inicial.

Para tanto, usou-se o roteiro proposto (Figura 21) para obtenção da percepção das equipes que formaram a amostra da pesquisa quanto à existência, o grau de clareza e o modo de utilização das dimensões fundamentais do *empowerment* no método proposto neste estudo (vide 4.2.1.2.3): considerando-se o tamanho do universo da pesquisa em cada empresa (630 operadores e supervisores na de cartões de crédito e 231 na de telefonia celular); o desempenho semelhante das amostras da pesquisa entre si e em relação a seus grupos controle positivos; e a natureza qualitativa dos dados, optou-se por usar as impressões das amostras como referenciais para percepção de seu universo.

5.2.4.1. Nível de *Empowerment* na Empresa de Cartões de Crédito

A aplicação do roteiro proposto para identificação das dimensões fundamentais do *empowerment* no projeto de trabalho no *customer care* da empresa de cartões de crédito forneceu uma fotografia (Figura 61) de sua situação inicial.

dimensões fundamentais	existem		☹	dimensões são claras				☺	modo de utilização
	sim	não	1	2	3	4	5		
visão compartilhada	4	38	24	14	2	0	2	<ul style="list-style-type: none"> valores do <i>customer care</i> objetivos operacionais factíveis 	
	10%	90%	57%	33%	5%	0%	5%		
tomada de decisão	8	34	24	10	6	2	0	<ul style="list-style-type: none"> regras de monitoração claras autonomia de atendimento 	
	19%	81%	57%	24%	14%	5%	0%		
aprendizado	10	32	14	16	4	6	2	<ul style="list-style-type: none"> comunicação <i>coaching</i> 	
	24%	76%	33%	38%	10%	14%	5%		
reconhecimento individual	4	38	22	16	4	0	0	<ul style="list-style-type: none"> avaliação desempenho individual plano de carreira 	
	10%	90%	52%	38%	10%	0%	0%		
média	15%	85%	50%	33%	10%	5%	2%	média	

Figura 61 – Dimensões fundamentais do *empowerment* no projeto de trabalho da empresa de cartões de crédito na situação inicial

Analisando-se as respostas “sim”, percebe-se que, em média, apenas 15% das equipes que formaram a amostra da pesquisa reconheciam a existência das dimensões fundamentais do *empowerment* no projeto de trabalho da empresa.

Sob outra ótica, analisando-se as respostas “1” (discordo totalmente) e “2” (discordo parcialmente) à afirmação “dimensões são claras”, percebe-se que as dimensões fundamentais não eram claras para, em média, 83% dos respondentes.

Quando analisadas as respostas referentes ao modo de utilização, os exemplos fornecidos (em geral ações incipientes ou sugestões) reforçavam o desejo dos funcionários de testar suas convicções e de aprender com seu desempenho:

- “valores do *customer care*” enfatizava a sensação das equipes de que os valores da empresa – muito amplos – não davam direção efetiva ao *customer care*, nem enfatizavam o papel do conhecimento organizacional no negócio;
- “objetivos operacionais factíveis” enfatizava as dúvidas/descontentamento dos operadores quanto ao modo de definição dos objetivos operacionais do *customer care*;
- “regras de monitoração claras” enfatizava o desejo dos operadores de conhecer em profundidade os critérios adotados nas monitorações de suas ligações pelos analistas e supervisores (vide 5.2.1.1.4);
- “autonomia de atendimento” enfatizava a demanda dos operadores por tomarem mais/melhores decisões, serem responsáveis, avaliados por resultados, e, sobretudo, reconhecidos como seres pensantes e contribuintes;
- “comunicação” enfatizava a preocupação dos operadores em poderem contar com uma estrutura mais efetiva de comunicação (i.e. reuniões, murais e relatórios) no compartilhamento do conhecimento organizacional;
- “*coaching*” enfatizava as dúvidas/descontentamento dos operadores quanto à adequação das ações de comunicação e treinamento nos postos-de-trabaho pelos supervisores para prepará-los, orientá-los e/ou impulsioná-los;

- “avaliação do desempenho individual” enfatizava a vontade dos operadores de, segundo parâmetros quantitativos e qualitativos claramente definidos, poderem ser avaliados e recompensados de forma justa;
- “plano de carreira” enfatizava a necessidade dos operadores de poderem contar com um processo de evolução funcional legítimo (i.e. baseado em regras claras) e justo (i.e. que reconhecesse o mérito individual).

Assim, por um lado, verificou-se que o projeto de trabalho na empresa de cartões de crédito não favorecia o compartilhamento do conhecimento empresarial, a delegação de autoridade e a recompensa com base no desempenho apresentado: o baixo reconhecimento e alta incerteza dos funcionários quanto às dimensões fundamentais do *empowerment* em seu projeto de trabalho indicavam a dificuldade da empresa em fornecer autonomia às pessoas para obter sua melhor contribuição.

Por outro lado, confirmaram-se mais uma vez os indícios (vide 3.6) da importância para os funcionários do estímulo pela empresa a seu aprendizado contínuo e da valorização de suas habilidades de pensar e relacionar-se, trocando e usando informações.

5.2.4.2. Nível de *Empowerment* na Empresa de Telefonia Celular

A aplicação do roteiro proposto para identificação das dimensões fundamentais do *empowerment* no projeto de trabalho no *customer care* da empresa de telefonia celular forneceu uma fotografia (Figura 62) de sua situação inicial.

Analisando-se as respostas “sim”, percebe-se que, em média, apenas 19% das equipes que formaram a amostra da pesquisa reconheciam a existência das dimensões fundamentais do *empowerment* no projeto de trabalho da empresa.

dimensões fundamentais	existem		☹	dimensões são claras				☺	modo de utilização
	sim	não	1	2	3	4	5		
visão compartilhada	8	34	20	14	2	6	0	<ul style="list-style-type: none"> • atitude <i>customer friendly</i> • objetivos operacionais factíveis 	
	19%	81%	48%	33%	5%	14%	0%		
tomada de decisão	10	32	22	10	8	2	0	<ul style="list-style-type: none"> • <i>front end</i> inteligente • autonomia de atendimento 	
	24%	76%	52%	24%	19%	5%	0%		
aprendizado	8	34	22	12	6	2	0	<ul style="list-style-type: none"> • treinamento • <i>coaching</i> 	
	19%	81%	52%	29%	14%	5%	0%		
reconhecimento individual	6	36	20	16	6	0	0	<ul style="list-style-type: none"> • reconhecimento individual/grupo • plano de carreira 	
	14%	86%	48%	38%	14%	0%	0%		
média	19%	81%	50%	31%	13%	6%	0%	média	

Figura 62 – Dimensões fundamentais do *empowerment* no projeto de trabalho da empresa de telefonia celular na situação inicial

Sob outra ótica, analisando-se as respostas “1” (discordo totalmente) e “2” (discordo parcialmente) à afirmação “dimensões são claras”, percebe-se que as dimensões fundamentais não eram claras para, em média, 81% dos respondentes.

Quando analisadas as respostas referentes ao modo de utilização, os exemplos fornecidos (em geral ações incipientes ou sugestões) reforçavam o desejo dos funcionários de testar suas convicções e de aprender com seu desempenho:

- “atitude *customer friendly*” enfatizava a preocupação dos respondentes em garantir, por meio de treinamento e *coaching*, uma experiência agradável e produtiva aos clientes em suas interações com o *customer care*;

- “objetivos operacionais factíveis” enfatizava as dúvidas/descontentamento dos operadores quanto ao modo de definição dos objetivos operacionais do *customer care*;
- “*front end* inteligente” enfatizava o desejo dos operadores de poderem contar com telas de atendimento que reduzissem o tempo de busca de informações e aumentassem sua assertividade junto aos clientes;
- “autonomia de atendimento” enfatizava a demanda dos operadores por tomarem mais/melhores decisões, serem responsáveis, avaliados por resultados, e, sobretudo, reconhecidos como seres pensantes e contribuintes;
- “treinamento” enfatizava a preocupação dos operadores em poderem contar com uma estrutura mais efetiva de treinamento (i.e. instrutores, CD-ROMs ou transmissões via *web*) no compartilhamento do conhecimento organizacional;
- “*coaching*” enfatizava as dúvidas/descontentamento dos operadores quanto à adequação das ações de comunicação e treinamento nos postos-de-trabaho pelos supervisores para prepará-los, orientá-los e/ou impulsioná-los;
- “reconhecimento individual/grupo” enfatizava o propósito dos operadores de conhecer e influenciar a política de evolução funcional do *customer care*, que lhes garantiria recompensas financeiras e não-financeiras;
- “plano de carreira” enfatizava a necessidade dos operadores de poderem contar com um processo de evolução funcional legítimo (i.e. baseado em regras claras) e justo (i.e. que reconhecesse o mérito individual);

Assim, por um lado, verificou-se que também o projeto de trabalho na empresa de telefonia celular não favorecia o compartilhamento do conhecimento empresarial, a delegação de autoridade e a recompensa com base no desempenho apresentado: o baixo reconhecimento e alta incerteza dos funcionários quanto às dimensões

fundamentais do *empowerment* em seu projeto de trabalho indicavam a dificuldade da empresa em fornecer autonomia às pessoas para obter sua melhor contribuição.

Por outro lado, confirmaram-se mais uma vez os indícios (vide 3.6) da importância para os funcionários do estímulo pela empresa a seu aprendizado contínuo e da valorização de suas habilidades de pensar e relacionar-se, trocando e usando informações.

5.2.5. IDENTIFICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SITUAÇÃO INICIAL

Neste quinto momento, foi identificado o modelo de gestão do conhecimento das empresas participantes deste estudo para conhecer-se como geravam, compartilhavam e utilizavam conhecimento significativo, operacionalizável e avaliável na situação inicial.

Para tanto, usou-se o roteiro proposto (Figura 22) para obtenção da percepção das equipes que formaram a amostra da pesquisa quanto à existência, o grau de clareza e o modo de utilização das abordagens à gestão do conhecimento do método proposto neste estudo (vide 4.2.1.3): considerando-se o tamanho do universo da pesquisa em cada empresa (630 operadores e supervisores na de cartões de crédito e 231 na de telefonia celular); o desempenho semelhante das amostras da pesquisa entre si e em relação a seus grupos controle positivos; e a natureza qualitativa dos dados, optou-se por usar as impressões das amostras como referenciais para percepção de seu universo.

5.2.5.1. Gestão do Conhecimento na Empresa de Cartões de Crédito

A aplicação do roteiro proposto para identificação das abordagens à gestão do conhecimento no *customer care* da empresa de cartões de crédito forneceu uma fotografia (Figura 63) de sua situação inicial.

abordagens para gerar o conhecimento	existem		☹	abordagens são claras				☺	modo de utilização
	sim	não	1	2	3	4	5		
identificar e armazenar o conhecimento organizacional em bancos de dados	4	38	24	14	2	2	0	• <i>knowledge exchange</i> • guias de atendimento	
compartilhar o conhecimento organizacional por meio de contatos pessoais	10%	90%	57%	33%	5%	5%	0%		
	10	32	18	14	6	2	2	• reuniões semanais • <i>coaching</i>	
	24%	76%	43%	33%	14%	5%	5%		
média parcial	17%	83%	50%	33%	10%	5%	2%	média parcial	
abordagens para compartilhar o conhecimento	existem		☹	abordagens são claras				☺	média
	sim	não	1	2	3	4	5		
utilizar tecnologia com o objetivo de fazer mais e melhor do que já se fazia	14	28	20	8	8	6	0	• <i>interactive voice response</i> • <i>e-learning</i>	
	33%	67%	48%	19%	19%	14%	0%		
utilizar processos com o objetivo de promover a inovação e a criatividade	12	30	22	8	6	4	2	• <i>bechmarking</i> interno • <i>brainstorming</i>	
	29%	71%	52%	19%	14%	10%	5%		
utilizar diversas disciplinas com o objetivo de obter resultados sustentáveis	8	34	20	14	6	2	0	• bases de informações • fluxo de informações	
	19%	81%	48%	33%	14%	5%	0%		
média parcial	27%	73%	49%	24%	16%	10%	2%	média parcial	
abordagens para utilizar o conhecimento	existem		☹	abordagens são claras				☺	média
	sim	não	1	2	3	4	5		
explicitar estratégias vigentes/futuras, indicadores de desempenho e planos de ação	4	38	22	16	4	0	0	• interação gerência/operadores • objetivos operacionais factíveis	
organizar e disponibilizar informações existentes dentro e fora organização	10%	90%	52%	38%	10%	0%	0%		
	4	38	24	14	2	2	0	• operadores em R&S • operadores em CCQs	
	10%	90%	57%	33%	5%	5%	0%		
identificar, formar, manter e atualizar as competências das pessoas	12	30	16	14	6	4	2	• conteúdo de atendimento • autonomia de atendimento	
	29%	71%	38%	33%	14%	10%	5%		
otimizar a tecnologia da informação com investimentos diretos e substanciais	8	34	20	14	6	2	0	• <i>interactive voice response</i> • operadores em TI	
	19%	81%	48%	33%	14%	5%	0%		
média parcial	17%	83%	49%	35%	11%	5%	1%	média parcial	
média geral	20%	80%	49%	31%	12%	6%	2%	média geral	

Figura 63 – Abordagens à gestão do conhecimento na empresa de cartões de crédito na situação inicial

Analisando-se as respostas “sim”, percebe-se que, em média, apenas 20% das equipes que formaram a amostra da pesquisa reconheciam a existência das abordagens à gestão do conhecimento na empresa.

Sob outra ótica, analisando-se as respostas “1” (discordo totalmente) e “2” (discordo parcialmente) à afirmação “abordagens são claras”, percebe-se que as

abordagens à gestão do conhecimento não eram claras para, em média, 80% dos respondentes.

Quando analisadas as respostas referentes ao modo de utilização, os exemplos fornecidos (em geral ações incipientes ou sugestões) indicavam o desejo dos funcionários de desenvolver e aplicar seu conhecimento de modo criativo e efetivo:

- “*knowledge exchange*” dizia respeito ao desejo dos operadores de poderem contar com uma base de conhecimento ágil e confiável que lhes garantisse acessar e contribuir com informações úteis (conteúdo/forma) a suas funções;
- “guias de atendimento” expressava o desejo dos operadores de, ao invés de *scripts* (i.e. roteiros fixos), poderem contar com parâmetros (roteiros dinâmicos) de atendimento – enquanto os *scripts* informam aos operadores o que dizer e como interagir com os clientes, os guias lhes fornecem parâmetros de decisão e sugestões de interação, permitindo-lhes tratar situações diversas de modo diverso (BERGEVIN, 2005);
- “reuniões semanais” caracterizava a expectativa dos operadores de que as reuniões semanais pudessem acontecer regularmente de maneira produtiva, constituindo um espaço para troca de informações e experiências;
- “*coaching*” indicava dúvidas/descontentamento dos operadores quanto à adequação das ações de comunicação e treinamento nos postos-de-trabaho pelos supervisores para prepará-los, orientá-los e/ou impulsioná-los;
- “*interactive voice response*” apontava dúvidas/descontentamento dos operadores quanto à adequada utilização da tecnologia *self-service* de atendimento aos clientes;

- “*e-learning*” dizia respeito ao desejo dos operadores de poderem contar com os recursos da tecnologia da informação (e.g. CD-ROMs ou transmissões via *web*) em ações de auto-estudo relativas a conteúdo/forma de atendimento;
- “*benchmarking* interno” representava o desejo dos operadores de poderem, de modo formal e estruturado (não só, casualmente, em horários de intervalo ou durante trocas de turnos), compartilhar suas experiências entre si;
- “*brainstorming*” caracterizava a intenção dos operadores de poderem contribuir mais ativamente com idéias e sugestões para a solução de problemas e desenvolvimento de inovações no *customer care* e na empresa;
- “bases de informações” expressava a expectativa dos operadores quanto a um repositório de conhecimento mais completo (detalhado/atualizado), melhor indexado, e que abrangesse conteúdo e forma de interação com clientes;
- “fluxo de informações” significava a necessidade identificada por gestores e operadores quanto a uma melhor estruturação (conteúdo/agilidade/exatidão) do processo de recebimento de informações de outras áreas;
- “interação gerência/operadores” indicava a expectativa dos operadores de que a gerência estivesse mais próxima de seu dia-a-dia, fornecendo-lhes informações sobre a empresa e buscando suas opiniões e *feedback*;
- “objetivos operacionais factíveis” sintetizava dúvidas/descontentamento dos operadores quanto ao modo de definição dos objetivos operacionais do *customer care*;
- “operadores em R&S” representava o desejo dos operadores de contribuir com o processo de recrutamento e seleção de novos operadores ao *customer care*;

- “operadores em CCQs” caracterizava a intenção dos operadores de participar mais ativamente dos “círculos de contribuição para qualidade”, fundamentalmente voltados para a revisão dos processos do *customer care*;
- “conteúdo de atendimento” exprimia o propósito dos operadores de aumentar sua competência – em especial, o conteúdo de suas interações com clientes – evitando ou contornando situações de “estrangulamento comunicativo”;
- “autonomia de atendimento” se referia à demanda dos operadores por tomarem mais/melhores decisões, serem responsáveis, avaliados por resultados, e, sobretudo, reconhecidos como seres pensantes e contribuintes;
- “*interactive voice response*” reforçava dúvidas/descontentamento dos operadores quanto à adequada utilização da tecnologia *self-service* de atendimento aos clientes;
- “operadores em TI” sintetizava a intenção dos operadores de participarem das decisões relativas ao uso da tecnologia de informação em seu dia-a-dia – e no dia-a-dia dos clientes – com base em sua experiência na linha-de-frente.

Assim, por um lado, verificou-se que o modelo de gestão do conhecimento na empresa de cartões de crédito não permitia o aprendizado ativo, em uma estrutura organizacional menos hierárquica/mais flexível, por meio do conhecimento: o baixo reconhecimento e alta incerteza dos funcionários quanto às abordagens de gestão do conhecimento organizacional indicavam a dificuldade da empresa em encontrar, organizar e disponibilizar, sistematicamente, seu capital intelectual.

Por outro lado, confirmaram-se os indícios (vide 3.6) da importância para os funcionários do estímulo pela empresa a seu aprendizado contínuo e da valorização de suas habilidades de pensar e relacionar-se, trocando e usando informações.

5.2.5.2. Gestão do Conhecimento na Empresa de Telefonia Celular

A aplicação do roteiro proposto para identificação das abordagens à gestão do conhecimento no *customer care* da empresa de telefonia celular forneceu uma fotografia (Figura 64) de sua situação inicial.

abordagens para gerar o conhecimento	existência		☹	abordagens são claras				☺	modo de utilização
	sim	não	1	2	3	4	5		
identificar e armazenar o conhecimento organizacional em bancos de dados	8	34	22	12	6	2	0	<ul style="list-style-type: none"> • intranet • guias de atendimento 	
	19%	81%	52%	29%	14%	5%	0%		
compartilhar o conhecimento organizacional por meio de contatos pessoais	10	32	18	14	6	2	2	<ul style="list-style-type: none"> • top ten mistakes • coaching 	
	24%	76%	43%	33%	14%	5%	5%		
média parcial	21%	79%	48%	31%	14%	5%	2%	média parcial	
abordagens para compartilhar o conhecimento	existência		☹	abordagens são claras				☺	média
	sim	não	1	2	3	4	5		
utilizar tecnologia com o objetivo de fazer mais e melhor do que já se fazia	16	26	18	8	8	6	2	<ul style="list-style-type: none"> • front end inteligente • e-learning 	
	38%	62%	43%	19%	19%	14%	5%		
utilizar processos com o objetivo de promover a inovação e a criatividade	14	28	20	8	6	6	2	<ul style="list-style-type: none"> • bechmarking externo • brainstorming 	
	33%	67%	48%	19%	14%	14%	5%		
utilizar diversas disciplinas com o objetivo de obter resultados sustentáveis	10	32	22	10	2	6	2	<ul style="list-style-type: none"> • responsáveis pelas informações • fluxo de informações 	
	24%	76%	52%	24%	5%	14%	5%		
média parcial	32%	68%	48%	21%	13%	14%	5%	média parcial	
abordagens para utilizar o conhecimento	existência		☹	abordagens são claras				☺	média
	sim	não	1	2	3	4	5		
explicitar estratégias vigentes/futuras, indicadores de desempenho e planos de ação	4	38	22	16	2	2	0	<ul style="list-style-type: none"> • interação operadores/gerência • objetivos operacionais factíveis 	
	10%	90%	52%	38%	5%	5%	0%		
organizar e disponibilizar informações existentes dentro e fora organização	6	36	24	12	6	0	0	<ul style="list-style-type: none"> • operadores em T&D • operadores em CCDQs 	
	14%	86%	57%	29%	14%	0%	0%		
identificar, formar, manter e atualizar as competências das pessoas	14	28	16	12	6	6	2	<ul style="list-style-type: none"> • forma de atendimento • autonomia de atendimento 	
	33%	67%	38%	29%	14%	14%	5%		
otimizar a tecnologia da informação com investimentos diretos e substanciais	10	32	22	10	8	2	0	<ul style="list-style-type: none"> • front end inteligente • operadores em TI 	
	24%	76%	52%	24%	19%	5%	0%		
média parcial	20%	80%	50%	30%	13%	6%	1%	média parcial	
média geral	24%	76%	49%	27%	13%	8%	3%	média geral	

Figura 64 – Abordagens à gestão do conhecimento na empresa de telefonia celular na situação inicial

Analisando-se as respostas “sim”, percebe-se que, em média, apenas 24% das equipes que formaram a amostra da pesquisa reconheciam a existência das abordagens à gestão do conhecimento na empresa.

Sob outra ótica, analisando-se as respostas “1” (discordo totalmente) e “2” (discordo parcialmente) à afirmação “abordagens são claras”, percebe-se que as

abordagens à gestão do conhecimento não eram claras para, em média, 76% dos respondentes.

Quando analisadas as respostas referentes ao modo de utilização, os exemplos fornecidos (em geral ações incipientes ou sugestões) indicavam o desejo dos funcionários de desenvolver e aplicar seu conhecimento de modo criativo e efetivo:

- “*intranet*” significava a necessidade dos operadores de poderem contar com um recurso rápido e confiável para acesso *on line* a informações e aquisição/atualização de conhecimentos;
- “guias de atendimento” expressava o desejo dos operadores de, ao invés de *scripts* (i.e. roteiros fixos), poderem contar com parâmetros (roteiros dinâmicos) de atendimento – enquanto os *scripts* informam aos operadores o que dizer e como interagir com os clientes, os guias lhes fornecem parâmetros de decisão e sugestões de interação, permitindo-lhes tratar situações diversas de modo diverso (BERGEVIN, 2005)
- “*top ten mistakes*” dizia respeito ao desejo dos operadores de conhecer os resultados individuais (confidenciais) e grupais (anônimos) das monitorações de ligações por analistas e supervisores para melhorarem seu desempenho (vide 5.2.1.1.4);
- “*coaching*” indicava dúvidas/descontentamento dos operadores quanto à adequação das ações de comunicação e treinamento nos postos-de-trabaho pelos supervisores para prepará-los, orientá-los e/ou impulsioná-los;
- “*front end inteligente*” dizia respeito ao desejo dos operadores de poderem contar com telas de atendimento que reduzissem o tempo de busca de informações e aumentassem sua assertividade junto aos clientes;

- “*e-learning*” expressava o desejo dos operadores de poderem contar com os recursos da tecnologia da informação (e.g. CD-ROMs ou transmissões via *web*) em ações de auto-estudo relativas a conteúdo/forma de atendimento;
- “*benchmarking* externo” representava o desejo dos operadores de poderem, de modo formal e estruturado (não só em suas experiências pessoais), conhecer e adequar as melhores práticas da concorrência ao seu dia-a-dia;
- “*brainstorming*” caracterizava a intenção dos operadores de poderem contribuir mais ativamente com idéias e sugestões para a solução de problemas e desenvolvimento de inovações no *customer care* e na empresa;
- “responsáveis pelas informações” indicava a expectativa dos operadores quanto à criação de um processo que assegurasse o desenvolvimento e manutenção de uma base de conhecimento mais completa/melhor indexada;
- “fluxo de informações” significava a necessidade identificada por gestores e operadores quanto a uma melhor estruturação (conteúdo/agilidade/exatidão) do processo de recebimento de informações de outras áreas;
- “interação operadores/gerência” indicava a expectativa dos operadores de que a gerência estivesse mais próxima de seu dia-a-dia, fornecendo-lhes informações sobre a empresa e buscando suas opiniões e *feedback*;
- “objetivos operacionais factíveis” sintetizava dúvidas/descontentamento dos operadores quanto ao modo de definição dos objetivos operacionais do *customer care*;
- “operadores em T&D” representava o desejo dos operadores de contribuir com o processo de treinamento e desenvolvimento de novos operadores ao *customer care*;

- “operadores em CCDQs” caracterizava a intenção dos operadores de participar mais ativamente dos “conselhos para criação/difusão da qualidade”, fundamentalmente voltados para a revisão dos processos do *customer care*;
- “forma de atendimento” exprimia o propósito dos operadores de aumentar sua competência – em especial, a forma de suas interações com clientes – evitando ou contornando situações de “estrangulamento comunicativo”;
- “autonomia de atendimento” se referia à demanda dos operadores por tomarem mais/melhores decisões, serem responsáveis, avaliados por resultados, e, sobretudo, reconhecidos como seres pensantes e contribuintes;
- “*front end* inteligente” reforçava o desejo dos operadores de poderem contar com telas de atendimento que reduzissem o tempo de busca de informações e aumentassem sua assertividade junto aos clientes;
- “operadores em TI” sintetizava a intenção dos operadores de participarem das decisões relativas ao uso da tecnologia de informação em seu dia-a-dia – e no dia-a-dia dos clientes – com base em sua experiência na linha-de-frente.

Assim, por um lado, verificou-se que o modelo de gestão do conhecimento na empresa de telefonia celular também não permitia o aprendizado ativo, em uma estrutura organizacional menos hierárquica/mais flexível, por meio do conhecimento: o baixo reconhecimento e alta incerteza dos funcionários quanto às abordagens de gestão do conhecimento organizacional indicavam a dificuldade da empresa em encontrar, organizar e disponibilizar, sistematicamente, seu capital intelectual.

Por outro lado, confirmaram-se os indícios (vide 3.6) da importância para os funcionários do estímulo pela empresa a seu aprendizado contínuo e da valorização de suas habilidades de pensar e relacionar-se, trocando e usando informações.

5.2.6. DEFINIÇÃO DA MUDANÇA

Neste sexto momento, foi realizada a proposição de ações de curto e médio prazos que viabilizassem a transição entre o antigo e o novo modelo para projeto do trabalho nas empresas participantes deste estudo.

5.2.6.1. Definição da Mudança na Empresa de Cartões de Crédito

O primeiro passo dos participantes-chave na empresa de cartões de crédito foi adaptar o modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento proposto neste estudo (Figura 9) à realidade de sua empresa; o segundo passo foi propor ações que, integrando os sistemas (in)formais do projeto de trabalho, estimulassem o aprendizado ativo e fomentassem promoção do *empowerment* e das competências essenciais em sua organização; o terceiro passo foi ordenar as ações propostas no modelo proposto adaptado, classificando-as em princípios direcionadores ou atividades fundamentais, nos níveis estratégico, tático e operacional.

5.2.6.1.1. Adaptação do Modelo Proposto à Realidade da Empresa

Na adaptação do modelo proposto à realidade da empresa de cartões de crédito (Figura 65), os participantes-chave definiram os objetivos e contribuições do conhecimento corporativo ao *empowerment* e competências essenciais da organização.

Com relação à geração do conhecimento, os participantes-chave optaram pelas abordagens de codificação e personalização (vide 3.6.5), já que o *customer care*

deve oferecer aos clientes tanto soluções relativamente padronizadas (vide 3.6.4), como personalizadas.

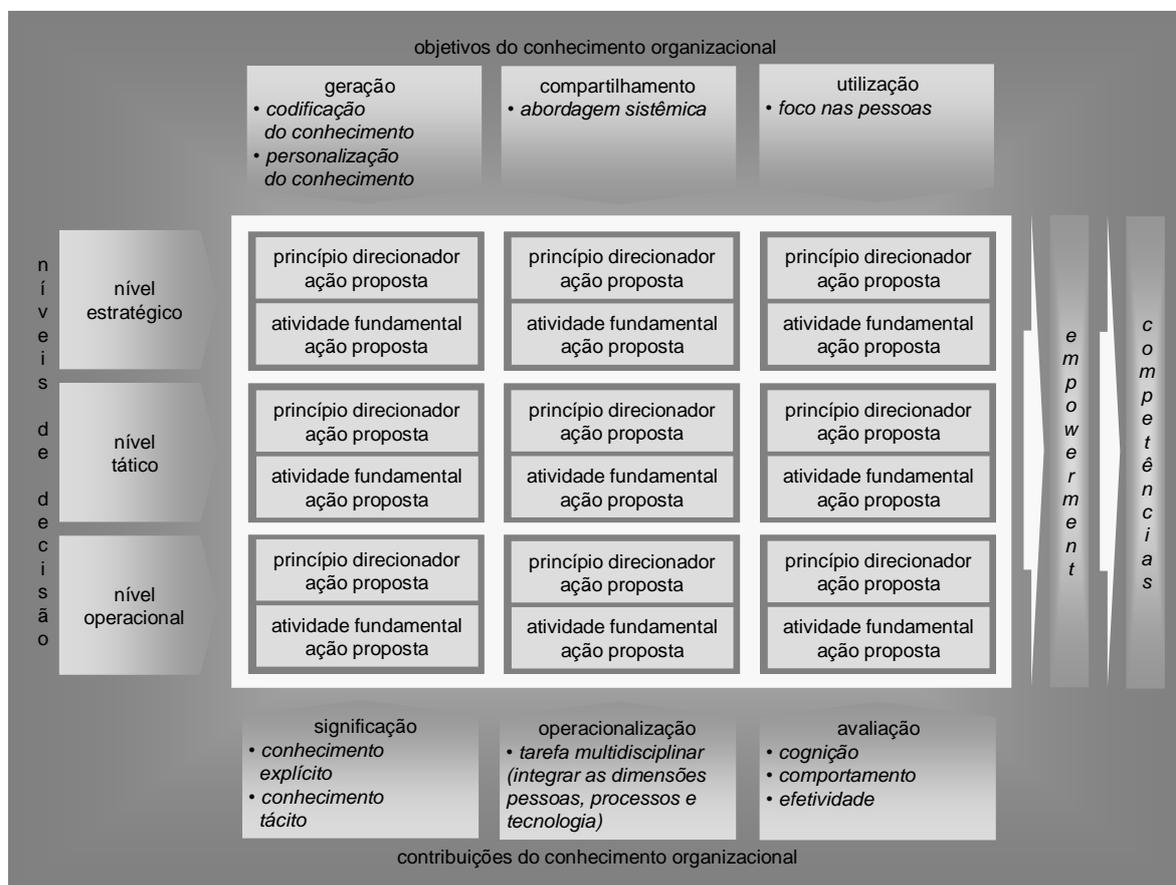


Figura 65 – Adaptação do modelo proposto à realidade da empresa de cartões de crédito

No tocante ao compartilhamento do conhecimento, os participantes-chave decidiram pela abordagem sistêmica (vide 3.6.5), ante o imperativo do *customer care* em ajustar contínua e constantemente suas políticas e práticas de trabalho aos clientes (vide 1.1).

Com referência à utilização do conhecimento, os participantes-chave, em função de sua busca por criarem um ambiente que estimulasse e utilizasse a capacidade de

inovação dos funcionários (vide 1.4), escolheram a abordagem de apoio às pessoas (vide 3.6.5).

Com relação à significação do conhecimento, os participantes-chave decidiram que, no *customer care*, tanto o conhecimento explícito como o conhecimento tácito (vide 3.6.4) são importantes, sendo inapropriado privilegiar um em detrimento de outro (vide 1.3).

No tocante à operacionalização do conhecimento, os participantes-chave encararam a gestão do conhecimento como tarefa multidisciplinar, que, em função dos clientes, deve integrar as dimensões pessoas, processos e tecnologia (vide 3.6.2).

Com referência à avaliação do conhecimento, os participantes-chave reconheceram a necessidade de auditar-se o sucesso da implantação da presente proposta considerando os aspectos cognitivo, comportamental e de efetividade (vide 4.2.4).

5.2.6.1.2. Proposição das Ações de Mudança

Com base na identificação dos atuais projeto de trabalho (vide 5.2.2.1, 5.2.3.1 e 5.2.4.1) e modelo de gestão do conhecimento (vide 5.2.5.1) no *customer care* da empresa de cartões de crédito, os participantes-chave, utilizando o roteiro proposto (Figura 24), sugeriram dezoito ações de mudança (Figura 66).



Figura 66 – Ações de mudança propostas na empresa de cartões de crédito

Na dimensão negócios, os participantes-chave propuseram as ações “atendimento assistido”, “atendimento universal”, “autonomia de atendimento”, “benchmarking interno” e “objetivos operacionais factíveis”:

- “atendimento assistido” sintetizava dúvidas/descontentamento dos operadores ante à percepção (i.e. investimento e reconhecimento) da empresa quanto à importância do atendimento via operadores para o sucesso do negócio: os participantes-chave, cientes do valor da personalização de ofertas e da interação empresa-cliente, gerariam ações para assegurar o compromisso da empresa em criar experiências de consumo positivas para os clientes;
- “atendimento universal” se referia à preferência dos operadores por, de modo progressivo, mas ágil, atenderem ligações diversas, i.e. relativas a qualquer

- necessidade dos clientes, refletindo seu desejo de evolução profissional: os participantes-chave, abandonando a visão de habilidade como uma tarefa específica para a qual alguém pode ser treinado, concentrar-se-iam em atrair e desenvolver operadores com comportamento mais autônomo e participativo;
- “autonomia de atendimento” se referia à demanda dos operadores por tomarem mais/melhores decisões, serem responsáveis, avaliados por resultados, e, sobretudo, reconhecidos como seres pensantes e contribuintes: os participantes-chave, reconhecendo o papel dos funcionários na prestação de serviços, buscariam criar um ambiente que favorecesse e aproveitasse sua criatividade, e estimulasse sua coragem para experimentar e assumir riscos;
 - “*benchmarking* interno” representava o desejo dos operadores de poderem, de modo formal e estruturado (não só, casualmente, em horários de intervalo ou durante trocas de turnos), compartilhar suas experiências entre si: os participantes-chave, constatando a oportunidade de uso da aprendizagem organizacional para catalisar o esforço empresarial, buscariam a vantagem competitiva ao compartilharem o conhecimento já adquirido pelos operadores;
 - “objetivos operacionais factíveis” sintetizava dúvidas/descontentamento dos operadores quanto ao modo de definição dos objetivos operacionais do *customer care*: os participantes-chave se empenhariam em claramente definir alvos de desempenho que equilibrassem qualidade e produtividade, e em garantir que os operadores as compreendessem e aceitassem.

Na dimensão processos, os participantes-chave propuseram as ações “*brainstorming*”, “fluxo de informações”, “guias de atendimento”, “operadores em CCQs” e “regras de monitoração claras”:

- “*brainstorming*” caracterizava a intenção dos operadores de poderem contribuir mais ativamente com idéias e sugestões para a solução de problemas e desenvolvimento de inovações no *customer care* e na empresa: os participantes-chave, admitindo aumento de autonomia e reconhecimento do desempenho como novos valores dos operadores, criariam condições para seu envolvimento e participação na execução efetiva da promessa de serviço;
- “fluxo de informações” significava a necessidade identificada por gestores e operadores quanto a uma melhor estruturação (conteúdo/agilidade/exatidão) do processo de recebimento de informações de outras áreas: os participantes-chave criariam um mapa dos processos-chave de negócio cujo conhecimento deveria ser gerido e definiriam as regras para seu compartilhamento e os papéis e responsabilidades envolvidos;
- “guias de atendimento” expressava o desejo dos operadores de, ao invés de *scripts* (i.e. roteiros fixos), poderem contar com parâmetros (roteiros dinâmicos) de atendimento: os participantes-chave garantiriam que os operadores entendessem o cenário organizacional e integrassem seu desempenho ao propósito da empresa, por meio de parâmetros cognitivos que claramente direcionassem sua ação;
- “operadores em CCQs” caracterizava a intenção dos operadores de participar mais ativamente dos “círculos de contribuição para qualidade”, fundamentalmente voltados para a revisão dos processos do *customer care*: os participantes-chave otimizariam os CCQs, criando um ambiente que estimulasse e aproveitasse a capacidade de inovação dos operadores na geração de soluções radicalmente diferentes para velhos e novos problemas;

- “regras de monitoração claras” dizia respeito ao desejo dos operadores de conhecer em profundidade os critérios adotados nas monitorações de suas ligações pelos analistas e supervisores: os participantes-chave, aproveitando o “diálogo operador/cliente” desenvolveriam parâmetros que permitissem aos operadores avaliar suas ações diárias e seu impacto sobre o desempenho global da operação;

Na dimensão tecnologia, os participantes-chave propuseram as ações “*interactive voice response*”, “*knowledge exchange*” e “maior alçada”:

- “*interactive voice response*” indicava dúvidas/descontentamento dos operadores quanto à adequada utilização da tecnologia *self-service* de atendimento aos clientes: os participantes-chave se comprometiam em usar a tecnologia da informação no envolvimento dos clientes na produção do serviço, personalizando, aumentando a confiabilidade e reduzindo os custos na prestação de serviços;
- “*knowledge exchange*” dizia respeito ao desejo dos operadores de poderem contar com uma base de conhecimento ágil e confiável que lhes garantisse acessar e contribuir com informações úteis (conteúdo/forma) a suas funções: os participantes-chave focariam o gerenciamento explícito e sistemático dos conhecimentos vitais à organização, e a criação, coleta, organização, difusão e exploração a eles associados;
- “maior alçada” significava a necessidade dos operadores de obter maior autonomia para estornar juros, inibir cobranças de taxas e efetuar ajustes nas contas dos clientes: os participantes-chave, aproveitando as “guias de atendimento” e o “diálogo operador/cliente”, criariam parâmetros que

(re)definiriam os níveis de responsabilidade dos operadores e de apoio/punição a ações de risco;

Na dimensão pessoas, os participantes-chave propuseram as ações “diálogo operador/cliente”, “interação gerência/operadores”, “plano de carreira”, “reuniões semanais” e “supervisores mais presentes”:

- “diálogo operador/cliente” se referia à preocupação dos respondentes em garantir, por meio de treinamento e *coaching*, uma experiência agradável e produtiva aos clientes em suas interações com o *customer care*: os participantes-chave, aproveitando as “guias de atendimento” e “maior alçada”, promoveriam a autoridade e a velocidade de ação dos operadores, abrangendo tanto qualidade de processos e como qualidade de resultado;
- “interação gerência/operadores” indicava a expectativa dos operadores de que a gerência estivesse mais próxima de seu dia-a-dia, fornecendo-lhes informações sobre a empresa e buscando suas opiniões e *feedback*: os participantes-chave promoveriam ações de comunicação para compartilhar conhecimento com os operadores e garantir sua compreensão de como suas contribuições influenciam os resultados e a atuação em equipe da empresa;
- “plano de carreira” exprimia o propósito dos operadores de adequadamente conhecerem e influenciarem sua evolução funcional no *customer care*, concretizada sob a forma de recompensas financeiras e não-financeiras: os participantes-chave, tendo os operadores como contribuintes pensantes ao sucesso organizacional, promoveriam ações que reconhecessem seu desempenho e contribuições, tanto no nível individual como coletivo;
- “reuniões semanais” caracterizava a expectativa dos operadores de que as reuniões semanais pudessem acontecer regularmente de maneira produtiva,

constituindo um espaço para troca de informações e experiências: os participantes-chave utilizariam as reuniões de equipe como mecanismo importante para a partilha de informações e conhecimento, contribuindo para a motivação, competência e reconhecimento dos operadores;

- “supervisores mais presentes” representava a necessidade dos operadores de poder contar mais com seus supervisores (“mais *coaching*, menos tarefas administrativas”) para prepará-los para enfrentar qualquer dificuldade: os participantes-chave promoveriam ações que garantissem que os supervisores assumissem seu papel de mentores no processo de delegação – e não abdicação – da autoridade.

Percebe-se que os participantes-chave da empresa de cartões de crédito, ao proporem suas ações de mudança, estimulavam a aprendizagem empresarial, em busca de maior autonomia, participação e efetividade de seus operadores.

5.2.6.1.3. Ordenação das Ações Propostas no Modelo Adaptado

Após identificarem e definirem as ações de mudança, os participantes-chave, passaram à análise de sua capacidade de fornecer *know-how/know-why* adequado, contínuo e constante à empresa para promoção de sua capacidade de agir.

Para tanto, foi utilizado o modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento proposto neste estudo (Figura 9) adaptado à empresa de cartões de crédito (Figura 65) para ordenação (vide 4.2.2.3) das ações propostas (Figura 67).

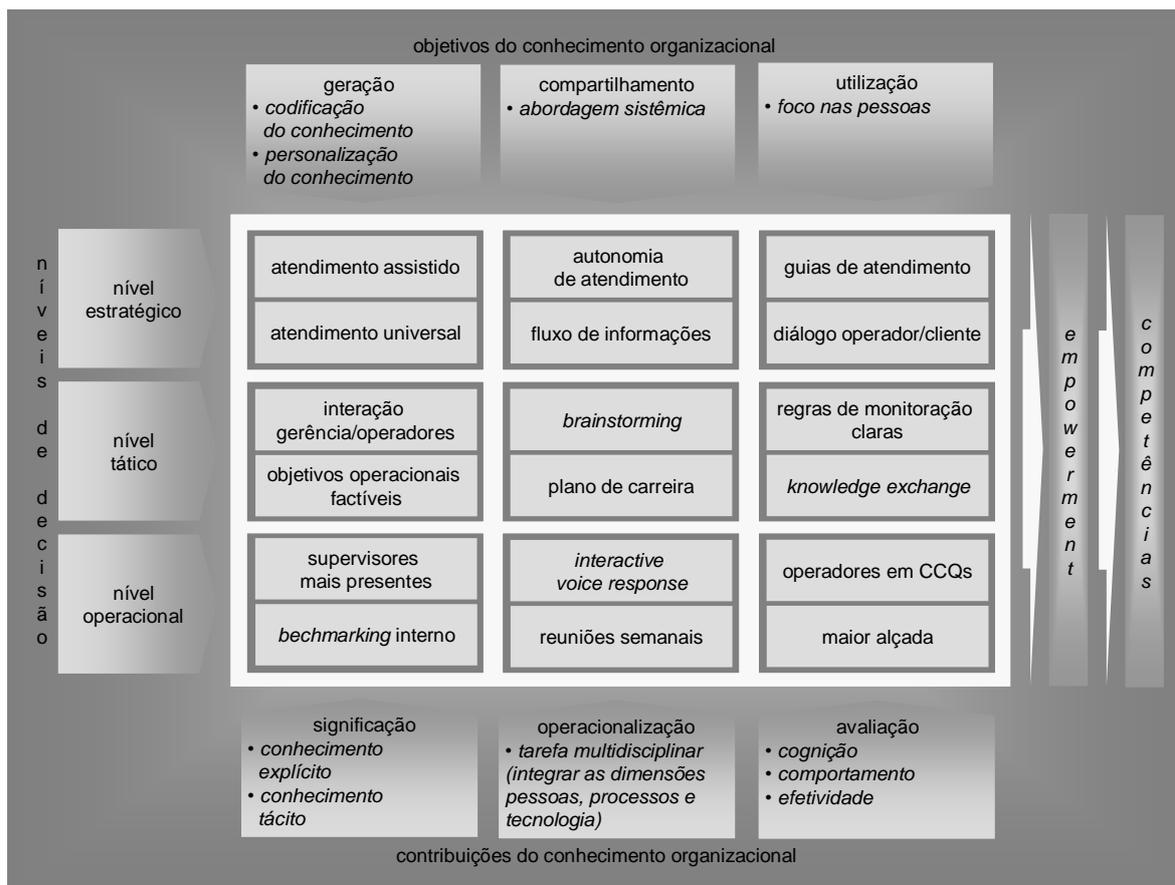


Figura 67 – Projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento na empresa de cartões de crédito

A ação proposta “atendimento assistido” foi classificada como um direcionamento em nível estratégico, com o objetivo de gerar o conhecimento, que contribui com sua significação:

- na Era da Informação, com consumidores mais exigentes, o toque humano é o diferencial competitivo que orienta o atendimento aos aspectos intangíveis da personalização de ofertas e melhoria da interação empresa-cliente;
- a personalização reforça a necessidade de foco na geração do conhecimento, tanto, explícito, mais facilmente codificável, como tácito, que requer maior investimento em formalização, transmissão e compartilhamento;

- desta forma, dentre a mistura fluida de experiências, valores, informações e discernimentos do conhecimento organizacional, tanto o conhecimento explícito, como o tácito apresentam valor estratégico ao negócio.
- ao gerarem ações para assegurar o compromisso da empresa em criar experiências de consumo positivas para os clientes, os participantes-chave promoviam a “focalização do trabalho no cliente e ambiente”.

A ação proposta “autonomia de atendimento” foi classificada como um direcionamento em nível estratégico, com o objetivo de compartilhar o conhecimento, que contribui com sua operacionalização:

- a eficácia mercadológica do toque humano depende da eficiência operacional dos operadores de, a todo o momento, converterem escolhas fundamentadas em ações oportunas com grande deferência no trato com clientes;
- a autonomia dos operadores reforça necessidade de uma abordagem de compartilhamento do conhecimento voltada para a busca e obtenção de resultados sustentáveis, que inclua pessoas, processos e tecnologia;
- deste modo, a operacionalização do conhecimento organizacional constitui uma tarefa multidisciplinar, que implica em considerar os aspectos culturais e comportamentais das pessoas na organização;
- ao criarem um ambiente que favorecesse a criatividade, e estimulasse a coragem dos operadores para tentar e assumir riscos, os participantes-chave promoviam a “delegação nas práticas de recursos humanos”.

A ação proposta “guias de atendimento” foi classificada como um direcionamento em nível estratégico, com o objetivo de utilizar o conhecimento, que contribui com sua avaliação:

- a conversão de escolhas fundamentadas em ações oportunas implica no esclarecimento aos operadores quanto ao objetivo da empresa e em sua adequada qualificação para execução de suas atividades com autonomia;
- a autonomia dos operadores implica na necessidade de uma abordagem de uso do conhecimento com foco nas pessoas, voltada à identificação, formação, manutenção e atualização de suas competências na empresa;
- assim, reforça-se a necessidade de ser possível auditar-se o programa de gestão do conhecimento nos três níveis do aprendizado empresarial – cognitivo, comportamental e de efetividade;
- ao garantirem que as pessoas entendessem o cenário e o propósito empresarial e integrassem seu desempenho a eles, os participantes-chave promoviam a “autonomia e decisão das unidades de trabalho”.

A ação proposta “interação gerência/operadores” foi classificada como um direcionamento em nível tático, com o objetivo de gerar o conhecimento, que contribui com sua significação:

- a atração e desenvolvimento de funcionários com comportamento mais autônomo e participativo orienta a formação de uma equipe de gestão que atue como delegadores de autoridade;
- este novo perfil reforça a necessidade de melhor interação entre gestores e operadores e de foco na geração de conhecimentos que capacitem os funcionários de linha-de-frente de sentir e reagir efetivamente às mudanças;
- isto implica que, da mistura fluida de experiências, valores, informações e discernimentos do conhecimento organizacional, tanto o conhecimento explícito como o tácito apresentam valor estratégico ao negócio;

- ao fomentarem a comunicação para garantir a competência e compreensão dos operadores de sua influência nos resultados, os participantes-chave promoviam a “clareza na direção e metas da organização”.

A ação proposta “*brainstorming*” foi classificada como um direcionamento em nível tático, com o objetivo de compartilhar o conhecimento, que contribui com sua operacionalização:

- a função da equipe de gestão é desenvolver a capacidade de agir da linha-de-frente, e aproveitar as contribuições de todos os operadores para prever e responder às drásticas mudanças ambientais;
- ações efetivas de mudança demandam um mecanismo de abordagem sistêmica ao conhecimento para que os operadores possam contribuir com idéias para a solução de problemas e desenvolvimento de inovações;
- por meio do *brainstorming*, os aspectos culturais e comportamentais das pessoas na empresa podem ser vistos sob uma perspectiva multidisciplinar que leva a uma efetiva operacionalização do conhecimento organizacional;
- ao criarem condições para o envolvimento e participação dos operadores na execução efetiva da promessa de serviço, os participantes-chave promoviam o “compartilhamento e enriquecimento das funções”.

A ação proposta “regras de monitoração claras” foi classificada como um direcionamento em nível tático, com o objetivo de compartilhar o conhecimento, que contribui com sua operacionalização:

- o estímulo a que os operadores identifiquem soluções inovadoras que aumentem a efetividade da empresa requer a criação de um referencial que lhes permita avaliar a efetividade de seu desempenho;

- a possibilidade de os operadores avaliarem se o serviço por eles produzido foi feito de maneira a atingir os objetivos propostos pela organização reforça a necessidade de utilização do conhecimento corporativo para as pessoas;
- assim, mais uma vez, reforça-se a necessidade de ser possível auditar-se o programa de gestão do conhecimento nos três níveis do aprendizado empresarial – cognitivo, comportamental e de efetividade;
- ao desenvolverem parâmetros que permitissem aos operadores avaliar suas ações diárias e seu impacto sobre o desempenho global da operação, os participantes-chave promoviam o “controle de variação na fonte”.

A ação proposta “supervisores mais presentes” foi classificada como um direcionamento em nível operacional, com o objetivo de gerar o conhecimento, que contribui com sua significação:

- a formação de uma equipe de gestão que aja como delegadores de autoridade pressupõe a alocação de mais tempo dos gestores na capacitação dos operadores para aumento de sua autonomia decisória;
- esta decisão traz consigo a necessidade de geração tanto de conhecimento explícito, mais facilmente codificável, como de conhecimento tácito, que requer maior investimento em formalização, transmissão e compartilhamento;
- desta forma, tanto gestores como operadores devem ser capazes de identificar e aproveitar os conhecimentos – explícitos e/ou tácitos – que apresentariam valor estratégico ao negócio;
- ao garantirem que os supervisores assumissem seu papel de mentores no processo de delegação – e não abdicação – da autoridade, os participantes-chave promoviam a “acessibilidade a informações”.

A ação proposta “*interactive voice response*” foi classificada como um direcionamento em nível operacional, com o objetivo de compartilhar o conhecimento, que contribui com sua operacionalização:

- na Era da Informação, as empresas podem/devem incentivar os clientes a substituir com seu próprio trabalho o trabalho da empresa, permitindo-lhes resolver dúvidas e realizar transações sem a intervenção de funcionários;
- para explorarem o potencial da tecnologia para os clientes em auto-serviço, o *contact center* precisa apoiar-se em uma abordagem sistêmica para compartilhamento do conhecimento organizacional;
- deste modo, a operacionalização do conhecimento organizacional constitui uma tarefa multidisciplinar, que implica em considerar os aspectos culturais e comportamentais das pessoas na organização;
- ao usarem a tecnologia da informação para envolver clientes na produção do serviço (personalização, aumento da confiabilidade e redução de custos), os participantes-chave promoviam a “integração sociotécnica”.

A ação proposta “operadores em CCQs” foi classificada como um direcionamento em nível operacional, com o objetivo de utilizar o conhecimento, que contribui com sua avaliação:

- o estímulo a que os operadores identifiquem soluções inovadoras que aumentem a efetividade da empresa requer a criação de um mecanismo que lhes permita expressá-las e avaliá-las;
- a crença na capacidade dos operadores e a ênfase em sua responsabilidade e autonomia reforça necessidade de uma abordagem de utilização do conhecimento focada nas pessoas;

- assim, torna-se necessário que o programa de gestão do conhecimento possa ser auditado nos três níveis do aprendizado empresarial – cognitivo, comportamental e de efetividade;
- ao otimizarem os CCQs, criando um ambiente no qual os operadores pudessem oferecer soluções diferentes para velhos e novos problemas, os participantes-chave promoviam a “capacidade para (re)projetar o trabalho”.

A ação proposta “atendimento universal” foi classificada como uma atividade em nível estratégico, com o objetivo de gerar o conhecimento, que contribui com sua significação:

- com operadores universais, i.e. executores autônomos de tarefas complexas, o *contact center* concretiza seu objetivo de garantir contatos diretos, dinâmicos e únicos voltados para a fidelização de seus clientes;
- este novo perfil reforça a necessidade de melhor interação entre gestores e operadores e de foco na geração de conhecimentos que capacitem os funcionários de linha-de-frente de sentir e reagir efetivamente às mudanças;
- desta forma, dentre a mistura fluida de experiências, valores, informações e discernimentos do conhecimento organizacional, tanto o conhecimento explícito, como o tácito apresentam valor estratégico ao negócio.
- ao abandonarem a visão de habilidade como tarefa à qual se pode ser treinado, procurando atrair/desenvolver pessoas autônomas e participantes, os participantes-chave buscavam “reconhecer o papel do conhecimento”.

A ação proposta “fluxo de informações” foi classificada como uma atividade em nível estratégico, com o objetivo de compartilhar o conhecimento, que contribui com sua operacionalização:

- a Era da Informação, que torna o comando e controle cada vez menos apropriado, obriga e permite às empresas transferir conhecimento, e, por consequência, poder de decisão aos funcionários mais próximos aos clientes;
- a demanda por informações, por sua vez, reforça a necessidade de uma abordagem sistêmica de compartilhamento do conhecimento, que integre pessoas, processos e tecnologia;
- deste modo, a operacionalização do conhecimento organizacional constitui uma tarefa multidisciplinar, que implicaria em considerar os aspectos culturais e comportamentais das pessoas na organização;
- ao criarem um mapa dos processos-chave de negócio, definindo regras para seu compartilhamento e papéis e responsabilidades envolvidos, os participantes-chave buscavam “adquirir o conhecimento”.

A ação proposta “diálogo operador/cliente” foi classificada como uma atividade em nível estratégico, com o objetivo de utilizar o conhecimento, que contribui com sua avaliação:

- para a concretização de uma efetiva interação entre clientes e operadores, o *customer care* deve alinhar o perfeito entendimento das necessidades dos clientes com uma capacidade de execução superior por seus operadores;
- a autonomia dos operadores reforça necessidade de uma abordagem de utilização do conhecimento voltada à identificação, formação, manutenção e atualização das competências do capital humano na atividade empresarial;
- assim, cria-se um mecanismo que possibilita a auditoria do programa de gestão do conhecimento nos três níveis do aprendizado empresarial – cognitivo, comportamental e de efetividade;

- ao estimularem a autoridade e a velocidade de ação dos operadores, abrangendo tanto qualidade de processos como qualidade de resultado, os participantes-chave buscavam “avaliar o conhecimento”.

A ação proposta “objetivos operacionais factíveis” foi classificada como uma atividade em nível tático, com o objetivo de gerar o conhecimento, que contribui com sua significação:

- na Era da Informação, valor para os funcionários significa esclarecimento do objetivo da empresa, qualificação adequada, reconhecimento do desempenho e aumento da autonomia para executar atividades;
- com objetivos operacionais factíveis, o *customer care* torna concreto o necessário foco na geração de conhecimentos que capacitem os funcionários de linha-de-frente de sentir e reagir efetivamente às mudanças;
- assim, a empresa pode melhor avaliar, na mistura fluida de experiências, valores, informações e discernimentos do conhecimento organizacional, que conhecimentos – explícitos e/ou tácitos – têm valor estratégico ao negócio;
- ao definirem alvos de desempenho que equilibrassem qualidade e produtividade, e garantirem sua compreensão e aceitação pelos operadores, os participantes-chave buscavam “definir as metas de conhecimento”.

A ação proposta “plano de carreira” foi classificada como uma atividade em nível tático, com o objetivo de compartilhar o conhecimento, que contribui com sua operacionalização:

- na Era da Informação, os funcionários querem ser reconhecidos como contribuintes pensantes ao sucesso empresarial, e tratados como seres que buscam e geram significado, não como engrenagens da máquina corporativa;

- a criação de um plano de carreira torna palpável uma abordagem sistêmica ao conhecimento para que os operadores possam oferecer (e ser reconhecidos por) suas soluções a problemas e propostas de inovação;
- deste modo, os aspectos culturais e comportamentais das pessoas na organização, vistos sob uma perspectiva multidisciplinar, são capazes de concretizar uma efetiva operacionalização do conhecimento organizacional;
- ao promoverem ações que reconhecessem o desempenho e as contribuições dos operadores – de modo individual e/ou coletivo – os participantes-chave buscavam “desenvolver o conhecimento”.

A ação proposta “*knowledge exchange*” foi classificada como uma atividade em nível tático, com o objetivo de utilizar o conhecimento, que contribui com sua avaliação:

- na Era da Informação, têm obtido sucesso as empresas que entendem seus mercados, desenvolvem novos conhecimentos, rapidamente os difundem internamente e os incorporam em tecnologias e ofertas;
- a possibilidade de os operadores acessarem e contribuírem com informações torna concreta a abordagem voltada à identificação, formação, manutenção e atualização das competências das pessoas na empresa;
- assim, cria-se um mecanismo que torna possível auditar-se o programa de gestão do conhecimento nos três níveis do aprendizado empresarial – cognitivo, comportamental e de efetividade;
- ao focarem o gerenciamento explícito e sistemático dos conhecimentos vitais à organização, e a criação, coleta, organização, difusão e exploração a eles associados, os participantes-chave buscavam “reter o conhecimento”.

A ação proposta “*benchmarking* interno” foi classificada como uma atividade em nível operacional, com o objetivo de gerar o conhecimento, que contribui com sua significação:

- operações de classe mundial cultivam o comprometimento e a capacidade de aprender com o objetivo de perceber mudanças e identificar formas de modificar sua atuação para efetivamente superar as expectativas dos clientes;
- a decisão da empresa de atrair clientes passíveis de relações de longo prazo, adequando seus serviços às suas necessidades e a fortificando sua ligação com eles, reforçava a necessidade de foco na geração de conhecimento;
- desta forma, todos na empresa – gestores e operadores – devem poder contar com um mecanismo que lhes permita identificar e aproveitar os conhecimentos – explícitos e/ou tácitos – de valor estratégico ao negócio;
- ao, por meio do compartilhamento do conhecimento interno, aproveitarem a oportunidade de uso da aprendizagem organizacional para vantagem competitiva, os participantes-chave buscavam “identificar o conhecimento”.

A ação proposta “reuniões semanais” foi classificada como uma atividade em nível operacional, com o objetivo de compartilhar o conhecimento, que contribui com sua operacionalização:

- a inadequação da hierarquia comando/controle e o reconhecimento dos funcionários como contribuintes pensantes ao sucesso empresarial obriga as empresas a transferir conhecimento e reconhecer o desempenho
- no *customer care*, reuniões semanais são exemplos concretos da abordagem sistêmica para compartilhamento de dados e informações e reconhecimento do desempenho na busca pela efetividade empresarial;

- deste modo, os aspectos culturais e comportamentais das pessoas na organização são trabalhados sob uma perspectiva multidisciplinar na operacionalização do conhecimento organizacional;
- ao usarem reuniões de equipe como mecanismo para partilha de informações e conhecimento, e aumentar a motivação, competência e reconhecimento dos operadores, os participantes-chave buscavam “compartilhar o conhecimento”.

A ação proposta “maior alçada” foi classificada como uma atividade em nível operacional, com o objetivo de utilizar o conhecimento, que contribui com sua avaliação:

- o *empowerment* deve reduzir/eliminar as limitações impostas aos funcionários de linha-de-frente, concedendo-lhes espaço para fazerem manobras, enquanto tentam satisfazer às necessidades dos clientes;
- uma maior alçada concretiza a crença na capacidade dos operadores e a ênfase em sua responsabilidade/autonomia e reforça a necessidade de uma abordagem de utilização do conhecimento focada nas pessoas;
- assim, assim, cria-se um mecanismo que possibilita que o programa de gestão do conhecimento seja auditado nos três níveis do aprendizado empresarial – cognitivo, comportamental e de efetividade;
- ao criarem parâmetros que (re)definiram os níveis de responsabilidade nas tomadas de decisão pelos operadores e de apoio/punição a ações de risco, os participantes-chave buscavam “aplicar o conhecimento”.

Confiantes que, segundo a proposta deste estudo, estas ações forneceriam *know-how/know-why* adequado à promoção da capacidade de agir da empresa de cartões de crédito, seus participantes-chave passaram a disseminar a mudança.

5.2.6.2. Definição da Mudança na Empresa de Telefonia Celular

Também na empresa de telefonia celular, o primeiro passo dos participantes-chave foi adaptar o modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento proposto neste estudo (Figura 9) à realidade de sua empresa; o segundo passo foi propor ações que, integrando os sistemas (in)formais do projeto de trabalho, estimulassem o aprendizado ativo e fomentassem promoção do *empowerment* e das competências essenciais em sua organização; o terceiro passo foi ordenar as ações propostas no modelo proposto adaptado, classificando-as em princípios direcionadores ou atividades fundamentais, nos níveis estratégico, tático e operacional.

5.2.6.2.1. Adaptação do Modelo Proposto à Realidade da Empresa

Na adaptação do modelo proposto à realidade da empresa de telefonia celular (Figura 68), os participantes-chave também definiram os objetivos e contribuições do conhecimento corporativo ao *empowerment* e competências essenciais da organização.

Com relação à geração do conhecimento, os participantes-chave também optaram pelas abordagens de codificação e personalização (vide 3.6.5), já que o *customer care* deve oferecer aos clientes tanto soluções relativamente padronizadas (vide 3.6.4), como personalizadas.

No tocante ao compartilhamento do conhecimento, os participantes-chave também decidiram pela abordagem sistêmica (vide 3.6.5), ante o imperativo do *customer care* em ajustar contínua e constantemente suas políticas e práticas de trabalho aos clientes (vide 1.1).

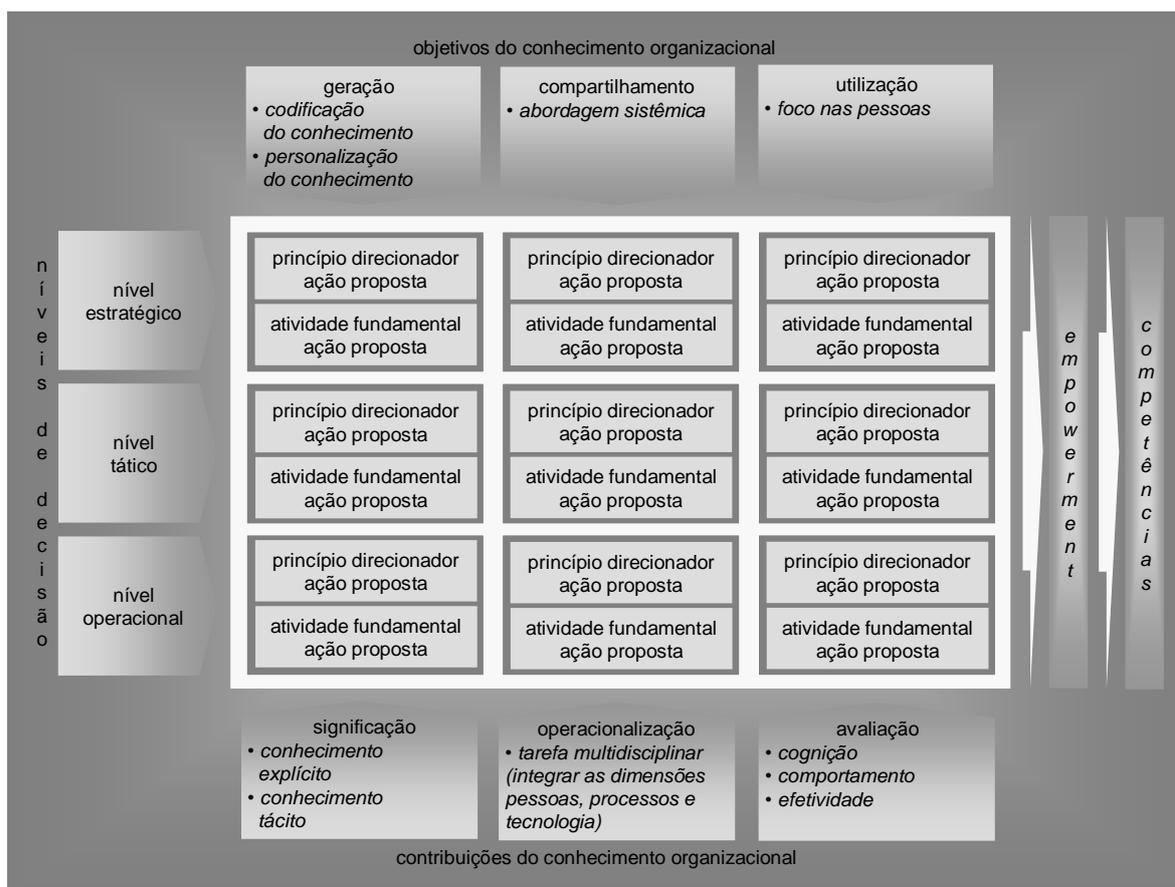


Figura 68 – Adaptação do modelo proposto à realidade da empresa de telefonia celular

Com referência à utilização do conhecimento, os participantes-chave, em função de sua busca por também criarem um ambiente que estimulasse e utilizasse a capacidade de inovação dos funcionários (vide 1.4), escolheram a abordagem de apoio à pessoas (vide 3.6.5).

Com relação à significação do conhecimento, os participantes-chave também decidiram que, no *customer care*, tanto o conhecimento explícito como o conhecimento tácito (vide 3.6.4) são importantes, sendo inapropriado privilegiar um em detrimento de outro (vide 1.3).

No tocante à operacionalização do conhecimento, os participantes-chave também encararam a gestão do conhecimento como tarefa multidisciplinar, que, em

função dos clientes, deve integrar as dimensões pessoas, processos e tecnologia (vide 3.6.2).

Com referência à avaliação do conhecimento, os participantes-chave também reconheceram a necessidade de auditar-se o sucesso da implantação da proposta considerando os aspectos cognitivo, comportamental e de efetividade (vide 4.2.4).

5.2.6.2.2. Proposição das Ações de Mudança

Com base na identificação dos atuais projeto de trabalho (vide 5.2.2.2, 5.2.3.2 e 5.2.4.2) e modelo de gestão do conhecimento (vide 5.2.5.2) no *customer care* da empresa de telefonia celular, os participantes-chave, utilizando o roteiro proposto (Figura 24), sugeriram dezoito ações de mudança (Figura 69).

<u>princípios direcionadores</u>		<u>atividades fundamentais</u>	
atitude <i>customer friendly</i> / forecasting/scheduling interação operadores/gerência / objetivos operacionais factíveis teinamento <i>on demand</i> / intranet operadores em T&D / operadores em CCDQs reconhecimento individual/grupo / atendimento universal poka yoke clientes/operadores / interactive voice response ajustes <i>on line</i> / operadores em scheduling top ten mistakes / supervisores mais presentes operadores em TI / operadores em brainstorming		missão do <i>customer care</i> / competências essenciais auto-atendimento / atendimento assistido responsáveis pelas informações / fluxo de informações benchmarking externo / brainstorming conteúdo de atendimento / autonomia de atendimento treinamento / coaching monitoração pelos analistas / avaliação desempenho individual front end inteligente / plano de carreira participar de T&D / atendimento universal	
<u>negócios</u>	<u>processos</u>	<u>tecnologia</u>	<u>pessoas</u>
• atendimento assistido	• brainstorming	• auto-atendimento	• atitude customer friendly
• atendimento universal	• fluxo de informações	• front end inteligente	• interação operadores/gerência
• autonomia de atendimento	• guias de atendimento	• ajustes on line	• plano de carreira
• benchmarking externo	• operadores em CCDQs		• treinamento on demand
• objetivos operacionais factíveis	• top ten mistakes		• supervisores mais presentes
		<u>modelo de gestão do conhecimento</u>	
<u>dimensões fundamentais</u>			
atitude <i>customer friendly</i> / objetivos operacionais factíveis front end inteligente / autonomia de atendimento treinamento / coaching reconhecimento individual/grupo / plano de carreira		intranet / guias de atendimento top ten mistakes / coaching front end inteligente / e-learning benchmarking externo / brainstorming responsáveis pelas informações / fluxo de informações interação operadores/gerência / objetivos operacionais factíveis operadores em T&D / operadores em CCDQs forma de atendimento / autonomia de atendimento front end inteligente / operadores em TI	

Figura 69 – Ações de mudança propostas na empresa de telefonia celular

Na dimensão negócios, os participantes-chave propuseram as ações “atendimento assistido”, “atendimento universal”, “autonomia de atendimento”, “*benchmarking* externo” e “objetivos operacionais factíveis”:

- “atendimento assistido” sintetizava dúvidas/descontentamento dos operadores ante à percepção (i.e. investimento e reconhecimento) da empresa quanto à importância do atendimento via operadores para o sucesso do negócio: os participantes-chave, cientes do valor da personalização de ofertas e da interação empresa-cliente, gerariam ações para assegurar o compromisso da empresa em criar experiências de consumo positivas para os clientes;
- “atendimento universal” se referia à preferência dos operadores por, de modo progressivo, mas ágil, atenderem ligações diversas, i.e. relativas a qualquer necessidade dos clientes, refletindo seu desejo de evolução profissional: os participantes-chave, abandonando a visão de habilidade como uma tarefa específica para a qual alguém pode ser treinado, concentrar-se-iam em atrair e desenvolver operadores com comportamento mais autônomo e participativo;
- “autonomia de atendimento” se referia à demanda dos operadores por tomarem mais/melhores decisões, serem responsáveis, avaliados por resultados, e, sobretudo, reconhecidos como seres pensantes e contribuintes: os participantes-chave, reconhecendo o papel dos funcionários na prestação de serviços, buscariam criar um ambiente que favorecesse e aproveitasse sua criatividade, e estimulasse sua coragem para experimentar e assumir riscos;
- “*benchmarking* externo” representava o desejo dos operadores de poderem, de modo formal e estruturado (não só em de suas experiências pessoais), conhecer e adequar as melhores práticas da concorrência ao seu dia-a-dia: os participantes-chave, constatando a oportunidade de uso da aprendizagem

organizacional, criariam mecanismos de monitoração da concorrência, para obterem novos conhecimentos e incorporá-los a seus processos/tecnologias;

- “objetivos operacionais factíveis” sintetizava dúvidas/descontentamento dos operadores quanto ao modo de definição dos objetivos operacionais do *customer care*: os participantes-chave se empenhariam em claramente definir alvos de desempenho que equilibrassem qualidade e produtividade, e em garantir que os operadores as compreendessem e aceitassem.

Na dimensão processos, os participantes-chave propuseram as ações “*brainstorming*”, “fluxo de informações”, “guias de atendimento”, “operadores em CCDQs” e “*top ten mistakes*”:

- “*brainstorming*” caracterizava a intenção dos operadores de poderem contribuir mais ativamente com idéias e sugestões para a solução de problemas e desenvolvimento de inovações no *customer care* e na empresa: os participantes-chave, admitindo aumento de autonomia e reconhecimento do desempenho como novos valores dos operadores, criariam condições para seu envolvimento e participação na execução efetiva da promessa de serviço;
- “fluxo de informações” significava a necessidade identificada por gestores e operadores quanto a uma melhor estruturação (conteúdo/agilidade/exatidão) do processo de recebimento de informações de outras áreas: os participantes-chave criariam um mapa dos processos-chave de negócio cobertos cujo conhecimento deveria ser gerido e definiriam as regras para seu compartilhamento e os papéis e responsabilidades envolvidos;
- “guias de atendimento” expressava o desejo dos operadores de, ao invés de *scripts* (i.e. roteiros fixos), poderem contar com parâmetros (roteiros dinâmicos) de atendimento: os participantes-chave garantiriam que os

operadores entendessem o cenário organizacional e integrassem seu desempenho ao propósito da empresa, por meio de parâmetros cognitivos que claramente direcionassem sua ação;

- “operadores em CCDQs” caracterizava a intenção dos operadores de participar mais ativamente dos “conselhos para criação/difusão da qualidade”, fundamentalmente voltados para a revisão dos processos do *customer care*: os participantes-chave otimizariam os CCDQs, criando um ambiente que estimulasse e aproveitasse a capacidade de inovação dos operadores na geração de soluções radicalmente diferentes para velhos e novos problemas;
- “*top ten mistakes*” dizia respeito ao desejo dos operadores de conhecer os resultados individuais (confidenciais) e grupais (anônimos) das monitorações de ligações por analistas e supervisores para melhorarem seu desempenho: os participantes-chave, aproveitando a “atitude *customer friendly*”, (re)definiriam mecanismos para a partilha de conhecimento, de modo a colaborar com a motivação, competência e reconhecimento dos operadores.

Na dimensão tecnologia, os participantes-chave propuseram as ações “auto-atendimento”, “*front end* inteligente” e “ajustes *on line*”:

- “auto-atendimento” indicava que, embora as equipes vissem as vantagens do *interactive voice response* (tecnologia *self-service* de atendimento aos clientes), elas acreditavam haver reduzida efetividade em sua utilização: os participantes-chave se comprometiam em usar a tecnologia da informação no envolvimento dos clientes na produção do serviço, personalizando, aumentando a confiabilidade e reduzindo os custos na prestação de serviços;
- “*front end* inteligente” dizia respeito ao desejo dos operadores de poderem contar com telas de atendimento que reduzissem o tempo de busca de

informações e aumentassem sua assertividade junto aos clientes: os participantes-chave examinariam aplicações de tecnologia da informação que, utilizando algoritmos baseados em melhores práticas de atendimento, ajudassem os operadores a efetivamente converter escolhas em ações;

- “ajustes *on line*” significava a necessidade dos operadores de uma solução de tecnologia de informação que lhes possibilitasse maior agilidade e autonomia para efetuar ajustes nas contas dos clientes: os participantes-chave, baseados nas “guias de atendimento” e “atitude *customer friendly*”, incorporariam algoritmos ao “*front end* inteligente”, otimizando a tomada e efetivação de decisões na linha-de-frente;

Na dimensão pessoas, os participantes-chave propuseram as ações “atitude *customer friendly*”, “interação operadores/gerência”, “plano de carreira”, “treinamento *on demand*” e “supervisores mais presentes”:

- “atitude *customer friendly*” se referia à preocupação dos respondentes em garantir, por meio de treinamento e *coaching*, uma experiência agradável e produtiva aos clientes em suas interações com o *customer care*: os participantes-chave, aproveitando as “guias de atendimento” e o “*front end* inteligente”, promoveriam a autoridade/velocidade de ação dos operadores, abrangendo tanto qualidade de processos como qualidade de resultado;
- “interação operadores/gerência” indicava a expectativa dos operadores de que a gerência estivesse mais próxima de seu dia-a-dia, fornecendo-lhes informações sobre a empresa e buscando suas opiniões e *feedback*: os participantes-chave promoveriam ações de comunicação para compartilhar conhecimento com os operadores, de modo a construir e manter uma equipe capacitada e motivada a fidelizar os clientes, aprendendo e inovando;

- “plano de carreira” exprimia o propósito dos operadores de adequadamente conhecerem e influenciarem sua evolução funcional no *customer care*, concretizada sob a forma de recompensas financeiras e não-financeiras: os participantes-chave, tendo os operadores como contribuintes pensantes ao sucesso organizacional, promoveriam ações que reconhecessem seu desempenho e contribuições, tanto no nível individual como coletivo;
- “treinamento *on demand*” caracterizava a expectativa dos operadores de poderem indicar suas necessidades de treinamento e escolher os cursos que considerassem mais interessantes a seu desenvolvimento profissional: os participantes-chave reformulariam o treinamento – conteúdo e forma – de modo a permitir aos operadores maior autonomia decisória na aquisição ou otimização de suas habilidades no trabalho;
- “supervisores mais presentes” representava a necessidade dos operadores de poder contar mais com seus supervisores (“mais *coaching*, menos tarefas administrativas”) para prepará-los para enfrentar qualquer dificuldade: os participantes-chave promoveriam ações que garantissem que os supervisores assumissem seu papel de mentores no processo de delegação – e não abdicação – da autoridade.

Percebe-se que também os participantes-chave da empresa de telefonia celular, ao proporem suas ações de mudança, estimulavam a aprendizagem empresarial, em busca de maior autonomia, participação e efetividade de seus operadores.

5.2.6.2.3. Ordenação das Ações Propostas no Modelo Adaptado

Após identificarem e definirem as ações de mudança, os participantes-chave, passaram à análise de sua capacidade de fornecer *know-how/know-why* adequado, contínuo e constante à empresa para promoção de sua capacidade de agir.

Para tanto, foi utilizado o modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento proposto neste estudo (Figura 9) adaptado à empresa de telefonia celular (Figura 68) para ordenação (vide 4.2.2.3) das ações propostas (Figura 70).

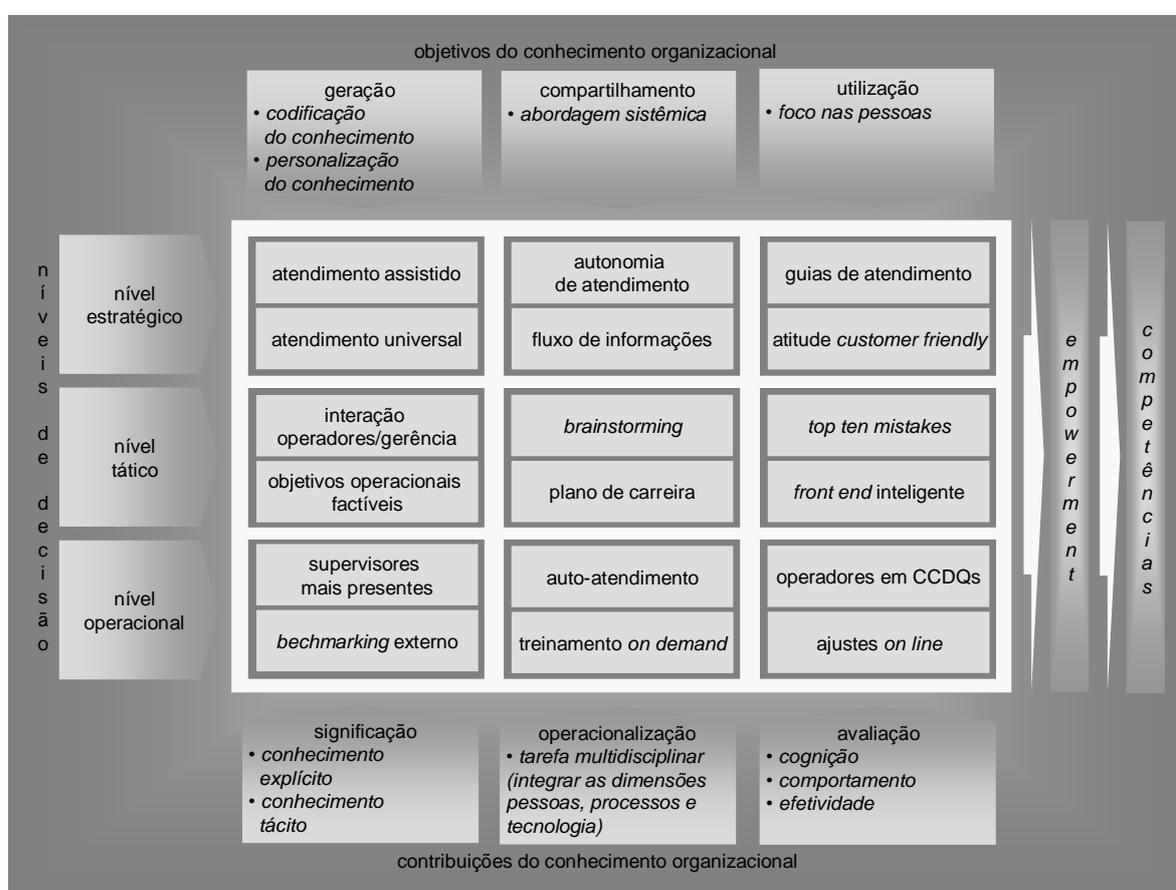


Figura 70 – Projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento na empresa de telefonia celular

A ação proposta “atendimento assistido” foi classificada como um direcionamento em nível estratégico, com o objetivo de gerar o conhecimento, que contribui com sua significação:

- na Era da Informação, com consumidores mais exigentes, o toque humano é o diferencial competitivo que orienta o atendimento aos aspectos intangíveis da personalização de ofertas e melhoria da interação empresa-cliente;
- a personalização reforça a necessidade de foco na geração do conhecimento, tanto, explícito, mais facilmente codificável, como tácito, que requer maior investimento em formalização, transmissão e compartilhamento;
- desta forma, dentre a mistura fluida de experiências, valores, informações e discernimentos do conhecimento organizacional, tanto o conhecimento explícito, como o tácito apresentam valor estratégico ao negócio.
- ao gerarem ações para assegurar o compromisso da empresa em criar experiências de consumo positivas para os clientes, os participantes-chave promoviam a “focalização do trabalho no cliente e ambiente”.

A ação proposta “autonomia de atendimento” foi classificada como um direcionamento em nível estratégico, com o objetivo de compartilhar o conhecimento, que contribui com sua operacionalização:

- a eficácia mercadológica do toque humano depende da eficiência operacional dos operadores de, a todo o momento, converterem escolhas fundamentadas em ações oportunas com grande deferência no trato com clientes;
- a autonomia dos operadores reforça necessidade de uma abordagem de compartilhamento do conhecimento voltada para a busca e obtenção de resultados sustentáveis, que inclua pessoas, processos e tecnologia;
- deste modo, a operacionalização do conhecimento organizacional constitui uma tarefa multidisciplinar, que implica em considerar os aspectos culturais e comportamentais das pessoas na organização;

- ao criarem um ambiente que favorecesse a criatividade, e estimulasse a coragem dos operadores para tentar e assumir riscos, os participantes-chave promoviam a “delegação nas práticas de recursos humanos”.

A ação proposta “guias de atendimento” foi classificada como um direcionamento em nível estratégico, com o objetivo de utilizar o conhecimento, que contribui com sua avaliação:

- a conversão de escolhas fundamentadas em ações oportunas implica no esclarecimento aos operadores quanto ao objetivo da empresa e em sua adequada qualificação para execução de suas atividades com autonomia;
- a autonomia dos operadores implica na necessidade de uma abordagem de uso do conhecimento com foco nas pessoas, voltada à identificação, formação, manutenção e atualização de suas competências na empresa;
- assim, reforça-se a necessidade de ser possível auditar-se o programa de gestão do conhecimento nos três níveis do aprendizado empresarial – cognitivo, comportamental e de efetividade;
- ao garantirem que as pessoas entendessem o cenário e o propósito empresarial e integrassem seu desempenho a eles, os participantes-chave promoviam a “autonomia e decisão das unidades de trabalho”.

A ação proposta “interação operadores/gerência” foi classificada como um direcionamento em nível tático, com o objetivo de gerar o conhecimento, que contribui com sua significação:

- a atração e desenvolvimento de funcionários com comportamento mais autônomo e participativo orienta a formação de uma equipe de gestão que atue como delegadores de autoridade;

- este novo perfil reforça a necessidade de melhor interação entre gestores e operadores e de foco na geração de conhecimentos que capacitem os funcionários de linha-de-frente de sentir e reagir efetivamente às mudanças;
- isto implica que, da mistura fluida de experiências, valores, informações e discernimentos do conhecimento organizacional, tanto o conhecimento explícito como o tácito apresentam valor estratégico ao negócio;
- ao fomentarem a comunicação para garantir a competência e compreensão dos operadores de sua influência nos resultados, os participantes-chave promoviam a “clareza na direção e metas da organização”.

A ação proposta “*brainstorming*” foi classificada como um direcionamento em nível tático, com o objetivo de compartilhar o conhecimento, que contribui com sua operacionalização:

- a função da equipe de gestão é desenvolver a capacidade de agir da linha-de-frente, e aproveitar as contribuições de todos os operadores para prever e responder às drásticas mudanças ambientais;
- ações efetivas de mudança demandam um mecanismo de abordagem sistêmica ao conhecimento para que os operadores possam contribuir com idéias para a solução de problemas e desenvolvimento de inovações;
- por meio do *brainstorming*, os aspectos culturais e comportamentais das pessoas na empresa podem ser vistos sob uma perspectiva multidisciplinar que leva a uma efetiva operacionalização do conhecimento organizacional;
- ao criarem condições para o envolvimento e participação dos operadores na execução efetiva da promessa de serviço, os participantes-chave promoviam o “compartilhamento e enriquecimento das funções”.

A ação proposta “*top ten mistakes*” foi classificada como um direcionamento em nível tático, com o objetivo de compartilhar o conhecimento, que contribui com sua operacionalização:

- o estímulo a que os operadores identifiquem soluções inovadoras que aumentem a efetividade da empresa requer a criação de um referencial que lhes permita avaliar a efetividade de seu desempenho;
- a possibilidade de os operadores avaliarem se o serviço por eles produzido foi feito de maneira a atingir os objetivos propostos pela organização reforça a necessidade de utilização do conhecimento corporativo para as pessoas;
- assim, mais uma vez, reforça-se a necessidade de ser possível auditar-se o programa de gestão do conhecimento nos três níveis do aprendizado empresarial – cognitivo, comportamental e de efetividade;
- ao (re)definirem mecanismos para a partilha de informações e conhecimento, voltados à motivação, competência e reconhecimento dos operadores, os participantes-chave promoviam o “controle de variação na fonte”.

A ação proposta “supervisores mais presentes” foi classificada como um direcionamento em nível operacional, com o objetivo de gerar o conhecimento, que contribui com sua significação:

- a formação de uma equipe de gestão que aja como delegadores de autoridade pressupõe a alocação de mais tempo dos gestores na capacitação dos operadores para aumento de sua autonomia decisória;
- esta decisão traz consigo a necessidade de geração tanto de conhecimento explícito, mais facilmente codificável, como de conhecimento tácito, que requer maior investimento em formalização, transmissão e compartilhamento;

- desta forma, tanto gestores como operadores devem ser capazes de identificar e aproveitar os conhecimentos – explícitos e/ou tácitos – que apresentariam valor estratégico ao negócio;
- ao garantirem que os supervisores assumissem seu papel de mentores no processo de delegação – e não abdicação – da autoridade, os participantes-chave promoviam a “acessibilidade a informações”.

A ação proposta “auto-atendimento” foi classificada como um direcionamento em nível operacional, com o objetivo de compartilhar o conhecimento, que contribui com sua operacionalização:

- na Era da Informação, as empresas podem/devem incentivar os clientes a substituir com seu próprio trabalho o trabalho da empresa, permitindo-lhes resolver dúvidas e realizar transações sem a intervenção de funcionários;
- para explorarem o potencial da tecnologia para os clientes em auto-serviço, o *contact center* precisa apoiar-se em uma abordagem sistêmica para compartilhamento do conhecimento organizacional;
- deste modo, a operacionalização do conhecimento organizacional constitui uma tarefa multidisciplinar, que implica em considerar os aspectos culturais e comportamentais das pessoas na organização;
- ao usarem a tecnologia da informação para envolver clientes na produção do serviço (personalização, aumento da confiabilidade e redução de custos), os participantes-chave promoviam a “integração sociotécnica”.

A ação proposta “operadores em CCDQs” foi classificada como um direcionamento em nível operacional, com o objetivo de utilizar o conhecimento, que contribui com sua avaliação:

- o estímulo a que os operadores identifiquem soluções inovadoras que aumentem a efetividade da empresa requer a criação de um mecanismo que lhes permita expressá-las e avaliá-las;
- a crença na capacidade dos operadores e a ênfase em sua responsabilidade e autonomia reforça necessidade de uma abordagem de utilização do conhecimento focada nas pessoas;
- assim, torna-se necessário que o programa de gestão do conhecimento possa ser auditado nos três níveis do aprendizado empresarial – cognitivo, comportamental e de efetividade;
- ao otimizarem os CCDQs, criando um ambiente no qual os operadores pudessem oferecer soluções diferentes para velhos e novos problemas, os participantes-chave promoviam a “capacidade para (re)projetar o trabalho”.

A ação proposta “atendimento universal” foi classificada como uma atividade em nível estratégico, com o objetivo de gerar o conhecimento, que contribui com sua significação:

- com operadores universais, i.e. executores autônomos de tarefas complexas, o *contact center* concretiza seu objetivo de garantir contatos diretos, dinâmicos e únicos voltados para a fidelização de seus clientes;
- este novo perfil reforça a necessidade de melhor interação entre gestores e operadores e de foco na geração de conhecimentos que capacitem os funcionários de linha-de-frente de sentir e reagir efetivamente às mudanças;
- desta forma, dentre a mistura fluida de experiências, valores, informações e discernimentos do conhecimento organizacional, tanto o conhecimento explícito, como o tácito apresentam valor estratégico ao negócio.

- ao abandonarem a visão de habilidade como tarefa à qual se pode ser treinado, procurando atrair/desenvolver pessoas autônomas e participantes, os participantes-chave buscavam “reconhecer o papel do conhecimento”.

A ação proposta “fluxo de informações” foi classificada como uma atividade em nível estratégico, com o objetivo de compartilhar o conhecimento, que contribui com sua operacionalização:

- a Era da Informação, que torna o comando e controle cada vez menos apropriado, obriga e permite às empresas transferir conhecimento, e, por consequência, poder de decisão aos funcionários mais próximos aos clientes;
- a demanda por informações, por sua vez, reforça a necessidade de uma abordagem sistêmica de compartilhamento do conhecimento, que integre pessoas, processos e tecnologia;
- deste modo, a operacionalização do conhecimento organizacional constitui uma tarefa multidisciplinar, que implicaria em considerar os aspectos culturais e comportamentais das pessoas na organização;
- ao criarem um mapa dos processos-chave de negócio, definindo regras para seu compartilhamento e papéis e responsabilidades envolvidos, os participantes-chave buscavam “adquirir o conhecimento”.

A ação proposta “atitude *customer friendly*” foi classificada como uma atividade em nível estratégico, com o objetivo de utilizar o conhecimento, que contribui com sua avaliação:

- para a concretização de uma efetiva interação entre clientes e operadores, o *customer care* deve alinhar o perfeito entendimento das necessidades dos clientes com uma capacidade de execução superior por seus operadores;

- a autonomia dos operadores reforça necessidade de uma abordagem de utilização do conhecimento voltada à identificação, formação, manutenção e atualização das competências do capital humano na atividade empresarial;
- assim, cria-se um mecanismo que possibilita a auditoria do programa de gestão do conhecimento nos três níveis do aprendizado empresarial – cognitivo, comportamental e de efetividade;
- ao estimularem a autoridade e a velocidade de ação dos operadores, abrangendo tanto qualidade de processos como qualidade de resultado, os participantes-chave buscavam “avaliar o conhecimento”.

A ação proposta “objetivos operacionais factíveis” foi classificada como uma atividade em nível tático, com o objetivo de gerar o conhecimento, que contribui com sua significação:

- na Era da Informação, valor para os funcionários significa esclarecimento do objetivo da empresa, qualificação adequada, reconhecimento do desempenho e aumento da autonomia para executar atividades;
- com objetivos operacionais factíveis, o *customer care* torna concreto o necessário foco na geração de conhecimentos que capacitem os funcionários de linha-de-frente de sentir e reagir efetivamente às mudanças;
- assim, a empresa pode melhor avaliar, na mistura fluida de experiências, valores, informações e discernimentos do conhecimento organizacional, que conhecimentos – explícitos e/ou tácitos – têm valor estratégico ao negócio;
- ao definirem alvos de desempenho que equilibrassem qualidade e produtividade, e garantir sua compreensão e aceitação pelos operadores, os participantes-chave buscavam “definir as metas de conhecimento”.

A ação proposta “plano de carreira” foi classificada como uma atividade em nível tático, com o objetivo de compartilhar o conhecimento, que contribui com sua operacionalização:

- na Era da Informação, os funcionários querem ser reconhecidos como contribuintes pensantes ao sucesso empresarial, e tratados como seres que buscam e geram significado, não como engrenagens da máquina corporativa;
- a criação de um plano de carreira torna palpável uma abordagem sistêmica ao conhecimento para que os operadores possam oferecer (e ser reconhecidos por) suas soluções a problemas e propostas de inovação;
- deste modo, os aspectos culturais e comportamentais das pessoas na organização, vistos sob uma perspectiva multidisciplinar, são capazes de concretizar uma efetiva operacionalização do conhecimento organizacional;
- ao promoverem ações que reconhecessem o desempenho e as contribuições dos operadores – de modo individual e/ou coletivo – os participantes-chave buscavam “desenvolver o conhecimento”.

A ação proposta “*front end* inteligente” foi classificada como uma atividade em nível tático, com o objetivo de utilizar o conhecimento, que contribui com sua avaliação:

- na Era da Informação, têm obtido sucesso as empresas que entendem seus mercados, desenvolvem novos conhecimentos, rapidamente os difundem internamente e os incorporam em tecnologias e ofertas;
- a possibilidade de os operadores acessarem e contribuírem com informações torna concreta a abordagem voltada à identificação, formação, manutenção e atualização das competências das pessoas na empresa;

- assim, cria-se um mecanismo que torna possível auditar-se o programa de gestão do conhecimento nos três níveis do aprendizado empresarial – cognitivo, comportamental e de efetividade;
- ao examinarem aplicações de tecnologia da informação que, com algoritmos de melhores práticas, ajudassem os operadores a converter escolhas em ações efetivas, os participantes-chave buscavam “reter o conhecimento”.

A ação proposta “*benchmarking* externo” foi classificada como uma atividade em nível operacional, com o objetivo de gerar o conhecimento, que contribui com sua significação:

- operações de classe mundial cultivam o comprometimento e a capacidade de aprender com o objetivo de perceber mudanças e identificar formas de modificar sua atuação para efetivamente superar as expectativas dos clientes;
- a decisão da empresa de atrair clientes passíveis de relações de longo prazo, adequando seus serviços às suas necessidades e a fortificando sua ligação com eles, reforçava a necessidade de foco na geração de conhecimento;
- desta forma, todos na empresa – gestores e operadores – devem poder contar com um mecanismo que lhes permita identificar e aproveitar os conhecimentos – explícitos e/ou tácitos – de valor estratégico ao negócio;
- ao criarem mecanismos de monitoração da concorrência para obterem novos conhecimentos e incorporá-los a seus processos/tecnologias, os participantes-chave buscavam “identificar o conhecimento”.

A ação proposta “treinamento *on demand*” foi classificada como uma atividade em nível operacional, com o objetivo de compartilhar o conhecimento, que contribui com sua operacionalização:

- a inadequação da hierarquia comando/controle e o reconhecimento dos funcionários como contribuintes pensantes ao sucesso empresarial obriga as empresas a transferir conhecimento e reconhecer o desempenho
- no *customer care*, reuniões semanais são exemplos concretos da abordagem sistêmica para compartilhamento de dados e informações e reconhecimento do desempenho na busca pela efetividade empresarial;
- deste modo, os aspectos culturais e comportamentais das pessoas na organização são trabalhados sob uma perspectiva multidisciplinar na operacionalização do conhecimento organizacional;
- ao reformularem o treinamento (conteúdo/forma) para maior autonomia decisória dos operadores na aquisição/otimização de suas habilidades no trabalho, os participantes-chave buscavam “compartilhar o conhecimento”.

A ação proposta “ajustes *on line*” foi classificada como uma atividade em nível operacional, com o objetivo de utilizar o conhecimento, que contribui com sua avaliação:

- o *empowerment* deve reduzir/eliminar as limitações impostas aos funcionários de linha-de-frente, concedendo-lhes espaço para fazerem manobras, enquanto tentam satisfazer às necessidades dos clientes;
- uma maior alçada concretiza a crença na capacidade dos operadores e a ênfase em sua responsabilidade/autonomia e reforça a necessidade de uma abordagem de utilização do conhecimento focada nas pessoas;
- assim, assim, cria-se um mecanismo que possibilita que o programa de gestão do conhecimento seja auditado nos três níveis do aprendizado empresarial – cognitivo, comportamental e de efetividade;

- ao incorporarem ao “*front end* inteligente” algoritmos baseados nas “guias de atendimento” e “*atitude customer friendly*” para efetivação de decisões na linha-de-frente, os participantes-chave buscavam “aplicar o conhecimento”.

Confiantes que, segundo a proposta deste estudo, estas ações forneceriam *know-how/know-why* adequado à promoção da capacidade de agir da empresa de telefonia celular, seus participantes-chave passaram a disseminar a mudança.

5.2.7. DISSEMINAÇÃO DA MUDANÇA

Neste sétimo momento, foi disseminada a mudança nas empresas participantes deste estudo, por meio da especificação, aplicação e monitoração da aplicação das dezoito ações abrangentes e multidimensionais propostas no momento anterior.

5.2.7.1. Disseminação da Mudança na Empresa de Cartões de Crédito

Na empresa de cartões de crédito, os participantes-chave, se apoiaram no roteiro proposto (Figura 25) para definição e implantação de ações pontuais e direcionadas (Figura 71) que assegurassem a internalização da mudança nas esferas mais íntimas da empresa: interligadas e equilibradas pela educação e aprendizagem, estas ações – mini-projetos – visavam maior eficácia mercadológica e eficiência operacional, pela efetiva integração das dimensões negócios, processos, tecnologia e pessoas.

		ações propostas	especificação
nível estratégico	princípios	geração e significação	• <i>call link</i>
		• atendimento assistido	• histórico do cliente
		compartilhamento e opeacionalização	• remoção do medo
	atividades	• autonomia de atendimento	• esclarecimento de expectativas
		utilização e avaliação	• vitória pessoal
		• guias de atendimento	• vitória coletiva
nível tático	princípios	geração e significação	• <i>skills-based routing</i>
		• atendimento universal	• <i>skills evaluation</i>
		compartilhamento e opeacionalização	• comunicações
	atividades	• fluxo de informações	• fornecedores de informação
		utilização e avaliação	• <i>rapport</i>
		• diálogo operador/cliente	• objetividade
nível operacional	princípios	geração e significação	• reuniões quinzenais
		• interação gerência/operadores	• <i>status report</i>
		compartilhamento e opeacionalização	• <i>on time</i>
	atividades	• <i>brainstorming</i>	• soluções de problemas
		utilização e avaliação	• diálogo operador/cliente
		• regras de monitoração claras	
nível operacional	princípios	geração e significação	• <i>know-how</i>
		• objetivos operacionais factíveis	• <i>know-why</i>
		compartilhamento e opeacionalização	• destaque
	atividades	• plano de carreira	
		utilização e avaliação	• certeza
		• <i>knowledge exchange</i>	• indexação
nível operacional	princípios	geração e significação	• <i>back office hot line</i>
		• supervisores mais presentes	• burocracia zero
		compartilhamento e opeacionalização	• fraseologia
	atividades	• <i>interactive voice response</i>	• estrutura
		utilização e avaliação	• reuniões de CCQs
		• operadores em CCQs	• voz dos operadores
nível operacional	princípios	geração e significação	• dicas
		• <i>benchmarking</i> interno	
		compartilhamento e opeacionalização	• reunião
	atividades	• reuniões semanais	• agenda de reunião
		utilização e avaliação	• alçada
		• maior alçada	• parâmetros

Figura 71 – Disseminação/adesão à mudança na empresa de cartões de crédito (Fonte: baseado em IVES; GERSTING, 1998; HANNA, 1988; CHIAVENATO, 2005)

5.2.7.1.1. Atendimento Assistido

Para reverterem a percepção de que o atendimento via operadores não importava à empresa, os participantes-chave desenvolveram um programa voltado à sua adequada valorização.

Aproveitando a ação proposta “*brainstorming*”, os operadores das equipes participantes foram convidados a identificar oportunidades e sugerir ações voltadas à personalização de ofertas e melhoria da interação empresa-cliente.

Mais do que as sugestões em si, o objetivo dos participantes-chave era o de, envolvendo os operadores na criação de experiências de consumo positivas para os clientes, reforçar o compromisso da empresa com ambos – operadores e clientes.

Esta ação, que forneceu grande estímulo à ação proposta “diálogo operador/cliente”, foi responsável também pelo desenvolvimento e implantação de outras quatro ações:

- “*call link*”, i.e. garantia de que todas as ligações interceptadas pelo *interactive voice response* (tecnologia *self-service* de atendimento) e transferidas aos operadores trouxessem, sempre, o nome e os dados da conta dos clientes;
- “histórico do cliente”, i.e. disponibilização aos operadores, de maneira mais confiável e fácil, do histórico de um ano das solicitações realizadas pelos clientes e das soluções a eles oferecidas;
- “*call back*”, i.e. permissão para, em casos cujo atendimento à necessidade dos clientes não acontecessem durante as ligações, os operadores (não os clientes) retornassem o contato para darem seguimento ao processo;
- “respeito”, i.e. substituição de quaisquer técnicas de (re)venda que, desconsiderando a construção de relacionamentos de longo prazo, fossem percebidas pelos clientes como agressivas, manipulativas ou desrespeitosas.

5.2.7.1.2. Autonomia de Atendimento

Para criarem um ambiente que favorecesse e aproveitasse a criatividade, e estimulasse a coragem dos operadores para experimentar e assumir riscos, os participantes-chave adotaram quatro ações:

- “remoção do medo”, i.e. o presente estudo foi apresentado como uma oportunidade identificação das razões e proposição de opções para solução dos problemas do dia-a-dia, num contexto participativo e integrador;
- “esclarecimento de expectativas”, i.e. adoção, desde o início deste estudo, de uma política de responsabilidade estritamente orientada para a satisfação das

necessidades dos clientes e valorização da melhoria contínua: os clientes eram a mola-mestra das mudanças, sob cuja perspectiva qualquer proposta deveria ser aprovada ou rejeitada; a melhoria contínua pressupunha o pensamento inovador e o desenvolvimento de novas capacidades;

- “comunicação”, i.e. utilização de *e-mail*, *intranet* e murais, e aproveitamento das ações propostas “interação gerência/operadores” e “reuniões semanais”, para prestação e obtenção de informações sobre o andamento do estudo;
- “treinamento”, i.e. aproveitamento das ações propostas “diálogo operador/cliente”, “guias de atendimento”, “regras de monitoração claras” e “*knowledge exchange*”, para capacitação e motivação dos operadores.

5.2.7.1.3. Guias de Atendimento

Para garantirem a integração do desempenho dos operadores ao propósito da empresa, os participantes-chave, baseados em leitura (COVEY, 2004) casualmente sugerida no início deste estudo por este pesquisador, criaram dois parâmetros cognitivos gerais:

- “vitória pessoal”, atingida por meio de três ações básicas: ser pró-ativo; começar as coisas tendo sempre um fim em mente; sempre estabelecer primeiro o primeiro;
- “vitória coletiva”, atingida por meio de três ações básicas: pensar em ganhar-ganha; procurar primeiro compreender e depois ser compreendido; e criar sinergia.

5.2.7.1.4. Atendimento Universal

Para aproveitarem a preferência dos operadores por atenderem ligações diversas, relativas a qualquer necessidade dos clientes, e torná-los executores autônomos de tarefas complexas, os participantes-chave promoveram três ações:

- “*skills-based routing*”, i.e. revisão no direcionamento de ligações específicas, e.g. saldo, desbloqueio, seguros, etc., a operadores capacitados a atendê-las, para reduzir o tempo ocioso em que ficam aguardando para atender ligações;
- “*skills evaluation*”, i.e. aproveitamento da ação proposta “supervisores mais presentes”, para (re)avaliação das habilidades dos operadores pelos supervisores, de modo a utilizá-las no “*skills-based routing*”;
- “pronto”, i.e. aproveitamento da ação proposta “atendimento assistido” para garantia de satisfação do desejo de evolução profissional dos operadores e atendimento efetivo às necessidades dos clientes.

5.2.7.1.5. Fluxo de Informações

Para solucionarem a necessidade identificada por gestores e operadores quanto à melhor estruturação (conteúdo/agilidade/exatidão) do processo de recebimento de informações de outras áreas, os participantes-chave promoveram três ações:

- “comunicações”, i.e. aproveitamento da ação proposta “*knowledge exchange*” para reestruturação (processos internos, tecnologia e pessoas) da área no *contact center* responsável pelo recebimento e divulgação de informações;
- “fornecedores de informação”, i.e. identificação de todas as áreas responsáveis pela provisão de informações ao *customer care* e indicação de seus representantes e “*back ups*”;

- “*information SLAs*”, i.e. criação de acordos de níveis de serviços (conteúdo e prazo) a serem usados nas avaliações de desempenho dos representantes e “*back ups*” das áreas fornecedoras de informações ao *customer care*.

5.2.7.1.6. Diálogo Operador/Cliente

Para estimularem a autoridade/velocidade de ação dos operadores, abrangendo qualidade de processos e resultado nas interações com os clientes, os participantes-chave desenvolveram (um dos participantes-chave era aluno de pós-graduação em Lingüística Aplicada, cuja monografia versava sobre a criação de um programa de treinamento específico para centrais de atendimento) um programa de treinamento que abrangia quatro aspectos:

- “*rapport*”, i.e técnicas voltadas ao estabelecimento e manutenção de um clima amistoso, baseadas no entendimento empático dos possíveis motivos que levaram o(a) cliente a ligar e seu respectivo impacto psicológico sobre ele(a);
- “objetividade”. i.e. técnicas voltadas ao oferecimento de soluções de maneira ágil, baseadas no entendimento da real necessidade – explícita ou implícita – do(a) cliente e na adequada habilidade de comunicação da solução a ele(a);
- “conteúdo”, i.e. técnicas voltadas à adequada localização e utilização das bases de conhecimento – normas, regulamentos, políticas, procedimentos, processos – disponíveis aos operadores;
- “tecnologia”, i.e. técnicas voltadas à adequada compreensão e utilização da infra-estrutura tecnológica de atendimento para consultas e regularizações nas contas dos clientes.

5.2.7.1.7. Interação Gerência/Operadores

Para aproximarem a gerência do dia-a-dia dos operadores, fornecendo-lhes informações sobre a empresa e buscando suas opiniões e *feedback*, os participantes-chave promoveram três ações:

- “reuniões quinzenais”, i.e. quinzenalmente, no lugar de uma das reuniões semanais realizadas pelos supervisores com suas equipes, a gerência se reunia com os operadores para troca de conhecimento;
- “*status report*”, i.e. aproveitando a ação proposta “objetivos operacionais factíveis”, a gerência, nas reuniões quinzenais analisava, de modo positivo, as razões do sucesso/fracasso dos índices de desempenho obtidos pela equipe;
- “idéias”, i.e. aproveitando as ações propostas “*brainstorming*”, “*benchmarking* interno” e “operadores em CCQs”, as sugestões surgidas nestas reuniões eram registradas para prosseguimento posterior nos fóruns apropriados.

5.2.7.1.8. *Brainstorming*

Para criarem condições para o envolvimento e participação dos operadores na execução efetiva da promessa de serviço pelo *customer care* e pela empresa, os participantes-chave promoveram três ações:

- “*on time*”, i.e. desenvolvimento da campanha “*On time! Guardar uma idéia é uma má idéia!* para estímulo ao aproveitamento de qualquer oportunidade – formal e informal – para a proposição de idéias;
- “solução de problemas”, i.e. aproveitando as ações propostas “operadores em CCQs” e “*knowledge exchange*”, criação de *e-learning* sobre como identificar problemas/oportunidades, analisá-los e encaminhá-los de modo efetivo;

- “tanque de idéias”, i.e. aproveitando a ação proposta “operadores em CCQs”, disponibilização de uma área na *intranet*, para que os operadores pudessem formalmente registrar suas sugestões.

5.2.7.1.9. Regras de Monitoração Claras

Para permitirem que os operadores conhecessem em profundidade os critérios adotados nas monitorações de suas ligações e pudessem avaliar suas ações diárias e seu impacto sobre o desempenho da operação, os participantes-chave revisaram todas as regras, que passaram a ser exclusivamente baseadas nas técnicas apresentadas no treinamento desenvolvido na ação proposta “diálogo operador/cliente”, abrangendo *rapport*, objetividade conteúdo e tecnologia.

5.2.7.1.10. Objetivos Operacionais Factíveis

Para eliminarem as dúvidas/descontentamento dos operadores quanto ao modo de definição dos objetivos operacionais do *customer care*, os participantes-chave promoveram três ações:

- “*know-how*”, i.e. aproveitando a ação proposta “diálogo operador/cliente”, os participantes chave revisaram os indicadores de desempenho do *customer care* e demonstraram aos operadores como eles poderiam ser atingidos;
- “*know-why*”, i.e. aproveitando a ação proposta “guias de atendimento”, os participantes-chave reforçaram a idéia de que cada operador é uma versão em miniatura do *customer care*, que, em conjunto, devem atuar com sinergia;
- “resultado”, i.e. aproveitando as ações propostas “supervisores mais presentes”, “integração gerência/operadores” e “plano de carreira”, os participantes-chave criavam um ambiente propício à gestão do desempenho.

5.2.7.1.11. Plano de Carreira

Para atenderem ao propósito dos operadores de, adequadamente, conhecerem e influenciarem sua evolução funcional no *customer care*, os participantes-chave, ante as limitações de prazo/escopo deste estudo, promoveram a ação “destaque”, i.e. aproveitando as ações propostas “supervisores mais presentes”, “reuniões semanais” e “interação gerência/operadores”, os operadores que atingiam ou superavam desempenhos-alvo eram elogiados publicamente .

5.2.7.1.12. Knowledge Exchange

Para atenderem ao desejo dos operadores de poderem contar com uma base de conhecimento ágil e confiável que lhes garantisse acessar e contribuir com informações úteis a suas funções, os participantes-chave promoveram quatro ações:

- “certeza”, i.e. aproveitando a ação proposta “fluxo de informações”, todas as informações constantes da base de conhecimento começaram a ser revisadas quanto à sua exatidão e completude;
- “indexação”, i.e. aproveitando sugestão decorrente da ação proposta “*brainstorming*”, os participantes-chave solicitaram à área responsável no *contact center* que utilizasse *hyperlinks* na indexação de informações: a interligação de várias informações em textos sintéticos propiciaria, segundo os participantes-chave, o adequado equilíbrio entre agilidade e profundidade na obtenção das mais variadas informações;
- “mala-direta”, i.e. aproveitando a ação proposta “fluxo de informações”, toda e qualquer comunicação enviada aos clientes passou a ser escaneada e indexada na base de conhecimento;

- “dicas”, i.e. aproveitando as ações propostas “*brainstorming*”, “*benchmarking* interno”, “interação gerência/operadores”, “reuniões semanais” e “plano de carreira”, as melhores práticas identificadas passaram a ser indexadas.

5.2.7.1.13. Supervisores Mais Presentes

Para garantirem que os supervisores assumissem seu papel de mentores no processo de delegação da autoridade, os participantes-chave promoveram cinco ações:

- “*back-office hot line*”, i.e. o estabelecimento de um canal de comunicação direto com o *back-office* (vide 3.2.1) para minimização da ação dos supervisores no atendimento a situações que exigissem atenção especial;
- “burocracia zero”, i.e. eliminação/minimização de toda e qualquer atividade burocrática (e.g. folhas de ponto, correspondência, etc.) dos supervisores, de modo a que estes pudessem estar mais próximos de seus operadores;
- “monitorações”, i.e. obrigação dos supervisores de monitorarem diariamente as ligações dos operadores, aproveitando as ações propostas “diálogo operador/cliente” e “regras de monitoração claras”
- “simulações”, i.e. nos períodos de menor volume de ligações, os supervisores, com exemplos reais obtidos em suas monitorações, simulavam ligações para prepararem seus operadores para situações potencialmente problemáticas: nesta ação diária, os supervisores aproveitavam três outras ações propostas – o “*benchmarking* interno”, o “diálogo operador/cliente” e as “regras de monitoração claras”;

- “*feedback*”, i.e. a garantia de que, imediatamente após uma monitoração ou simulação, os supervisores forneceriam *feedback* a seus operadores, analisando seus erros e acertos.

5.2.7.1.14. Interactive Voice Response

Para usarem a tecnologia da informação para envolver clientes na produção do serviço, personalizando, aumentando a confiabilidade e reduzindo os custos ao prestar serviços, os participantes-chave promoveram três ações:

- “fraseologia”, i.e. revisão da construção das frases utilizadas no *interactive voice response*, com o objetivo de torná-las mais compreensíveis aos clientes em sua utilização serviço;
- “estrutura”, i.e. revisão das opções disponíveis no *interactive voice response*, de modo a que os clientes pudessem contar com uma opção de auto-atendimento atualizada de acordo com suas necessidades;
- “*call link*”, i.e. como parte da ação proposta “atendimento assistido”, garantia de que todas as ligações transferidas do *interactive voice response* aos operadores exibissem, sempre, o nome e os dados da conta dos clientes.

5.2.7.1.15. Operadores em CCQs

Para criarem um ambiente que estimulasse e aproveitasse a capacidade de inovação dos operadores na geração de soluções radicalmente diferentes para velhos e novos problemas, os participantes-chave promoveram duas ações:

- “reuniões de CCQ”, i.e. criação, mediante adequado *forecasting/scheduling*, de reunião semanal (30 minutos) para que operadores (máximo quatro por equipe) revissem processos vistos como difíceis/oportunos no *customer care*;

- “voz dos operadores”, i.e. garantia de análise de todas as críticas/sugestões encaminhadas pelas ações “idéias” (vide “interação gerência/operadores”) e “tanque de idéias” (vide “*brainstorming*”).

5.2.7.1.16. Benchmarking Interno

Para aproveitarem a oportunidade de uso da aprendizagem organizacional identificada no desejo dos operadores de poderem, de modo formal e estruturado, trocar experiências entre si, os participantes-chave promoveram a ação “dicas”, i.e. aproveitando as ações propostas “*brainstorming*”, “*knowledge exchange*”, “reuniões semanais” e “interação gerência/operadores”, eram estimuladas a identificação e compartilhamento das melhores práticas.

5.2.7.1.17. Reuniões Semanais

Para atenderem à expectativa dos operadores de que as reuniões semanais acontecessem regularmente de maneira produtiva, constituindo espaço para troca de informações e experiências, os participantes-chave promoveram quatro ações:

- “reunião”, i.e. a adequada definição – mediante realização precisa de *forecasting/scheduling* – de período de 30 minutos para realização de reunião semanal entre operadores e supervisores;
- “agenda de reunião”, i.e. a disponibilização de uma área na *intranet* para que supervisores e operadores pudessem registrar suas sugestões de tópicos a serem abordados nas reuniões semanais;
- “pró-memória”, i.e. a disponibilização de uma área na *intranet* para que supervisores e operadores pudessem registrar as principais decisões tomadas nas reuniões semanais para *follow-up*;

- “reuniões produtivas”, i.e. aproveitando as ações propostas “guias de atendimento” e “*knowledge exchange*”, criação de *e-learning* sobre como conduzir/participar de reuniões produtivas.

5.2.7.1.18. Maior Alçada

Para atenderem à necessidade dos operadores de obterem maior autonomia para estornar juros, inibir cobranças de taxas e efetuar ajustes nas contas dos clientes, os participantes-chave promoveram quatro ações:

- “alçada”, i.e. aproveitando a ação proposta “guias de atendimento”, foram redefinidos para cima os limites de alçada para ajustes nas contas dos clientes pelos operadores;
- “parâmetros” i.e. aproveitando a ação proposta “diálogo operador/cliente” foi desenvolvido um programa para treinamento dos operadores quanto aos parâmetros para tomadas de decisão com os novos limites de alçada;
- “conferência *back-office*”, i.e. mais autonomia na linha-de-frente implicava menos ajustes feitos pelo *back-office*, que conferia amostralmente e reportava diariamente ao *customer care* o desempenho dos operadores;
- “*adjuster*”, i.e. para permitir os ajustes nas constas dos clientes – ação dos operadores e conferência pelo *back-office* – foi disponibilizado um aplicativo de tecnologia da informação.

5.2.7.2. Disseminação da Mudança na Empresa de Telefonia Celular

Na empresa de telefonia celular, os participantes-chave também se apoiaram no roteiro proposto (Figura 25) para definição e implantação de ações pontuais e direcionadas (Figura 72) que assegurassem a internalização da mudança nas

esferas mais íntimas da empresa: interligadas e equilibradas pela educação e aprendizagem, estas ações – mini-projetos – também visavam maior eficácia mercadológica e eficiência operacional, pela efetiva integração das dimensões negócios, processos, tecnologia e pessoas.

ações propostas		especificação		
nível estratégico	princípios	geração e significação	• "missão"	• "atenção"
		• atendimento assistido	• "competências essenciais"	
		compartilhamento e opeacionalização	• "remoção do medo"	• "comunicação"
		• autonomia de atendimento	• "esclarecimento de expectativas"	• "treinamento"
		utilização e avaliação	• "independência"	
	atividades	• guias de atendimento	• "interdependência"	
		geração e significação	• "skills-based routing"	• "é nós"
		• atendimento universal	• "skills evaluation"	
		compartilhamento e opeacionalização	• "fornecedores de informação"	
		• fluxo de informações	• "information SLAs"	
nível tático	princípios	utilização e avaliação	• <i>rapport</i>	• conteúdo
		• atitude <i>customer friendly</i>	• objetividade	• tecnologia
		geração e significação	• "reuniões quinzenais"	• "acho"
		• interação operadores/gerência	• "onde estamos"	
		compartilhamento e opeacionalização	• "fala aí"	• "processos"
	atividades	• <i>brainstorming</i>	• "tecla aqui"	
		utilização e avaliação	• "se liga"	• "vai lá"
		• <i>top ten mistakes</i>	• "que tal"	
		geração e significação	• "conhecimento"	• "atitude"
		• objetivos operacionais factíveis	• "habilidade"	
nível operacional	princípios	compartilhamento e opeacionalização	• "talento"	
		• plano de carreira		
		utilização e avaliação	• "IT task force"	
		• <i>front end</i> inteligente	• "tópicos de atendimento"	
		geração e significação	• "monitorações"	• "feedback"
	atividades	• supervisores mais presentes	• "simulações"	• "coach"
		compartilhamento e opeacionalização	• "fraseologia"	
		• auto-atendimento	• "estrutura"	
		utilização e avaliação	• "reuniões de CCDQs"	
		• operadores em CCDQs	• "ver e ouvir"	
nível operacional	atividades	geração e significação	• "eles"	
		• <i>benchmarking</i> externo		
		compartilhamento e opeacionalização	• "catálogo de treinamento"	• "coach"
		• treinamento <i>on demand</i>	• "mytraining"	
		utilização e avaliação	• "parâmetros"	
• <i>ajustes on line</i>	• "ajustes"			

Figura 72 – Disseminação/adesão à mudança na empresa de telefonia celular (Fonte: baseado em IVES; GERSTING, 1998; HANNA, 1988; CHIAVENATO, 2005)

5.2.7.2.1. Atendimento Assistido

Para reverterem a percepção de que o atendimento via operadores não importava à empresa, os participantes-chave na empresa de telefonia celular também criaram um programa voltado à sua adequada valorização.

Assim como na empresa de cartões de crédito, seu objetivo foi envolver os operadores na criação de experiências de consumo positivas aos clientes, e reforçar, com isto, o compromisso da empresa tanto com funcionários, como com clientes: aproveitando a ação proposta “*brainstorming*”, os participantes-chave instaram os operadores a identificar oportunidades e sugerir ações de personalização de ofertas e melhoria da interação empresa-cliente.

A proximidade desta ação com a ação proposta “atitude *customer friendly*” possibilitou a descoberta e exploração de várias sinergias entre elas, e o desenvolvimento e implantação de outras três ações:

- “missão”, i.e. o desenvolvimento de uma declaração que articulasse a *raison d'être* do *customer care*, que dissesse a todos, em alto e bom som, o que esta equipe fazia, porque o fazia e o que se podia esperar dela: dentro do escopo e limitações deste estudo, supervisores e operadores das equipes participantes criaram “Satisfação já!”, segundo eles, o sentido de qualquer serviço de suporte a clientes – clientes satisfeitos com o atendimento a suas necessidades (conteúdo, forma e prazo); funcionários satisfeitos com seu trabalho (competência e propósito); empresa satisfeita com os resultados (retorno sobre investimento);
- “competências essenciais”, i.e. o descobrimento dos conhecimentos e habilidades únicos do *customer care*, que o diferenciavam de seus concorrentes pelo oferecimento de valor distintivo a seus clientes: dentro do escopo e limitações deste estudo, supervisores e operadores das equipes participantes identificaram “certeza” e “rapidez” como competências capazes de distinguir seu *customer care* dos demais concorrentes;

- “atenção”, i.e. a criação de uma campanha de pró-atividade no atendimento voltada à identificação de qualquer processo fora ou saindo de controle com o objetivo verificar e sanar sua causa, evitando o efeito bola-de-neve: um exemplo freqüentemente usado era a relativa demora do *customer care* em perceber um padrão nas chamadas de clientes reclamando de dificuldades de uso do serviço em determinados lugares e/ou situações.

5.2.7.2.2. Autonomia de Atendimento

Assim como na empresa de cartões de crédito, para criarem um ambiente que favorecesse e aproveitasse a criatividade, e estimulasse a coragem dos operadores para experimentar e assumir riscos, os participantes-chave adotaram quatro ações:

- “remoção do medo”, i.e. o presente estudo foi apresentado como uma oportunidade identificação das razões e proposição de opções para solução dos problemas do dia-a-dia, num contexto participativo e integrador;
- “esclarecimento de expectativas”, i.e. adoção, desde o início deste estudo, de uma política de responsabilidade estritamente orientada para a satisfação das necessidades dos clientes e valorização da melhoria contínua: os clientes eram a mola-mestra das mudanças, sob cuja perspectiva qualquer proposta deveria ser aprovada ou rejeitada; a melhoria contínua pressupunha o pensamento inovador e o desenvolvimento de novas capacidades;
- “comunicação”, i.e. utilização de *e-mail*, *intranet* e murais, e aproveitamento da ação proposta “interação operadores/gerência” e reuniões semanais das equipes, para fornecer e obter informações sobre o andamento do estudo;

- “treinamento”, i.e. aproveitamento das ações propostas “atitude *customer friendly*”, “guias de atendimento”, “*top ten mistakes*” e “*front end inteligente*”, para capacitação e motivação dos operadores.

5.2.7.2.3. Guias de Atendimento

Para garantirem a integração do desempenho dos operadores ao propósito da empresa, os participantes-chave, também baseados em comentário casual (COVEY, 2004) feito no início deste estudo por este pesquisador, criaram dois parâmetros cognitivos gerais:

- “independência”, atingida por meio de três ações básicas: ser pró-ativo; começar as coisas tendo sempre um fim em mente; sempre estabelecer primeiro o primeiro;
- “interdependência”, atingida por meio de três ações básicas: pensar em ganha-ganha; procurar primeiro compreender e depois ser compreendido; e criar sinergia.

5.2.7.2.4. Atendimento Universal

Para aproveitarem a preferência dos operadores por atenderem ligações diversas, relativas a qualquer necessidade dos clientes, e torná-los executores autônomos de tarefas complexas, os participantes-chave promoveram três ações:

- “*skills-based routing*”, i.e. revisão no direcionamento de ligações específicas, e.g. serviços/planos, perda/roubo, etc., a operadores capazes de atendê-las, para reduzir o tempo ocioso em que ficam aguardando para atender ligações;

- “*skills evaluation*”, i.e. aproveitamento da ação proposta “supervisores mais presentes” para (re)avaliação das habilidades dos operadores pelos supervisores, de modo a utilizá-las no “*skills-based routing*”;
- “é nós”, i.e. aproveitamento da ação proposta “atendimento assistido” para garantia de satisfação do desejo de evolução profissional dos operadores e atendimento efetivo às necessidades dos clientes.

5.2.7.2.5. Fluxo de Informações

Para solucionarem a necessidade identificada por gestores e operadores quanto à melhor estruturação (conteúdo/agilidade/exatidão) do processo de recebimento de informações de outras áreas, os participantes-chave promoveram três ações:

- “fornecedores de informação”, i.e. identificação de todas as áreas responsáveis pela provisão de informações ao *customer care* e indicação de seus representantes e “*back ups*”;
- “*information SLAs*”, i.e. criação de acordos de níveis de serviços (conteúdo e prazo) a serem usados nas avaliações de desempenho dos representantes e “*back ups*” das áreas fornecedoras de informações ao *customer care*.

5.2.7.2.6. Atitude Customer Friendly

Para estimularem a autoridade/velocidade de ação dos operadores, abrangendo qualidade de processos e resultado nas interações com os clientes, os participantes-chave adquiriram (os participantes-chave fizeram uma solicitação à gerência do *contact center*, que conseguiu que a empresa contratasse os serviços de uma consultoria especializada) um programa de treinamento que abrangia quatro aspectos:

- “*rapport*”, i.e técnicas voltadas ao estabelecimento e manutenção de um clima amistoso, baseadas no entendimento empático dos possíveis motivos que levaram o(a) cliente a ligar e seu respectivo impacto psicológico sobre ele(a);
- “objetividade”. i.e. técnicas voltadas ao oferecimento de soluções de maneira ágil, baseadas no entendimento da real necessidade – explícita ou implícita – do(a) cliente e na adequada habilidade de comunicação da solução a ele(a);
- “conteúdo”, i.e. técnicas voltadas à adequada localização e utilização das bases de conhecimento – normas, regulamentos, políticas, procedimentos, processos – disponíveis aos operadores;
- “tecnologia”, i.e. técnicas voltadas à adequada compreensão e utilização da infra-estrutura tecnológica de atendimento para consultas e regularizações nas contas dos clientes.

5.2.7.2.7. Interação Operadores/Gerência

Para aproximarem a gerência do dia-a-dia dos operadores, fornecendo-lhes informações sobre a empresa e buscando suas opiniões e *feedback*, os participantes-chave promoveram três ações:

- “reuniões quinzenais”, i.e. quinzenalmente, no lugar de uma das reuniões semanais realizadas pelos supervisores com suas equipes, a gerência passou a se reunir com os operadores para troca de conhecimento;
- “onde estamos”, i.e. aproveitando a ação proposta “objetivos operacionais factíveis”, a gerência, nas reuniões quinzenais passou a analisar, de modo positivo, as razões do sucesso/fracasso no desempenho obtido pela equipe;

- “acho”, i.e. aproveitando as ações propostas “*brainstorming*” e “operadores em CCDQs”, as sugestões surgidas nestas reuniões eram registradas para prosseguimento posterior nos fóruns apropriados.

5.2.7.2.8. Brainstorming

Para criarem condições para o envolvimento e participação dos operadores na execução efetiva da promessa de serviço pelo *customer care* e pela empresa, os participantes-chave promoveram três ações:

- “*fala aí*”, i.e. desenvolvimento de uma campanha para estímulo ao aproveitamento de qualquer oportunidade – formal e informal – para a proposição de idéias;
- “tecla aqui”, i.e. aproveitando a ação proposta “operadores em CCDQs”, disponibilização de uma área na *intranet*, para que os operadores pudessem formalmente registrar suas sugestões;
- “processos”, i.e. aproveitando as ações propostas “operadores em CCDQs”, “*front end inteligente*” e “*treinamento on demand*”, criação de *e-learning* sobre redesenho de processos (escopo, redesenho, implantação e implementação).

5.2.7.2.9. Top Ten Mistakes

Para atenderem ao desejo dos operadores de conhecerem os resultados individuais e grupais das monitorações de ligações por analistas e supervisores para melhorarem seu desempenho, os participantes-chave promoveram três ações:

- “se liga”, i.e. disponibilização de área na *intranet*, para que os operadores pudessem, em tempo real, verificar os acertos/enganos (mantidos anônimos) realizados pelo *customer care*;

- “que tal”, i.e. aproveitando a ação proposta “*benchmarking* externo”, disponibilização de área na *intranet*, para que os operadores pudessem conhecer as melhores práticas identificadas por analistas e supervisores;
- “vai lá”, i.e. os acertos/enganos e sugestões de melhores práticas identificadas passavam a ser ligadas por *hyperlink* às páginas na *intranet* com as informações sobre a ação proposta “*atitude customer friendly*”.

5.2.7.2.10. Objetivos Operacionais Factíveis

Para eliminarem as dúvidas/descontentamento dos operadores quanto ao modo de definição dos objetivos operacionais do *customer care*, os participantes-chave promoveram três ações:

- “conhecimento”, i.e. aproveitando a ação proposta “*atitude customer friendly*”, os participantes chave revisaram os indicadores de desempenho do *customer care* e demonstraram aos operadores como eles poderiam ser atingidos;
- “habilidade”, i.e. aproveitando a ação proposta “guias de atendimento”, os participantes-chave reforçaram a idéia de que cada operador é uma versão em miniatura do *customer care*, que, em conjunto, devem atuar com sinergia;
- “atitude”, i.e. aproveitando as ações propostas “supervisores mais presentes”, “integração operadores/gerência” e “plano de carreira”, os participantes-chave criavam um ambiente propício à gestão do desempenho.

5.2.7.2.11. Plano de Carreira

Para atenderem ao propósito dos operadores de, adequadamente, conhecerem e influenciarem sua evolução funcional no *customer care*, os participantes-chave, ante as limitações de prazo/escopo deste estudo, promoveram a ação “talento”, i.e.

aproveitando as ações propostas “supervisores mais presentes” e “interação operadores/gerência”, os operadores que atingiam ou superavam desempenhos-alvo eram elogiados publicamente.

5.2.7.2.12. Front End Inteligente

Para atenderem ao desejo dos operadores de poderem contar com telas de atendimento que reduzissem o tempo de busca de informações e aumentassem sua assertividade junto aos clientes, os participantes-chave promoveram duas ações:

- “IT *task force*”, i.e. alocação de parte da equipe responsável pelo *front end* de atendimento do *customer care* para participação do projeto-piloto “*front end inteligente*”, destinado à otimização do desempenho dos operadores;
- “tópicos de atendimento”, i.e. aproveitando a ação proposta “operadores em CCDQs”, identificação das principais demandas de atendimento, das principais questões sobre elas feitas pelos clientes e de sua inter-relação: o objetivo era, seguindo a lógica que embasa o conceito de *hyperlinks*, para cada demanda, só exibir as informações necessárias a seu atendimento, indicando, entretanto, sua conexão com outras informações relacionadas – assim, por um lado, os operadores viam telas “limpas”, que se restringiam aos principais aspectos abordados pelos clientes sobre dado assunto, que os ajudavam a decodificar a necessidade dos clientes e conduzir a conversa; por outro lado, o gasto relativo à capacidade e velocidade de processamento das máquinas era minimizado, em função da não exibição (apenas indicação) de um conjunto de informações desnecessárias em dado momento.

5.2.7.2.13. Supervisores Mais Presentes

Para garantirem que os supervisores assumissem seu papel de mentores no processo de delegação da autoridade, os participantes-chave promoveram quatro ações:

- “monitorações”, i.e. obrigação dos supervisores de monitorarem diariamente as ligações dos operadores, aproveitando as ações propostas “*atitude customer friendly*”, “*top ten mistakes*” e “*treinamento on demand*”;
- “simulações”, i.e. nos períodos de menor volume de ligações, os supervisores, com exemplos reais obtidos em suas monitorações, simulavam ligações para prepararem seus operadores para situações potencialmente problemáticas: nesta ação diária, os supervisores aproveitavam as ações propostas “*benchmarking externo*”, “*atitude customer friendly*”, “*top ten mistakes*” e “*treinamento on demand*”;
- “*feedback*”, i.e. a garantia de que, imediatamente após uma monitoração ou simulação, os supervisores forneceriam *feedback* a seus operadores, analisando seus erros e acertos;
- “*coach*”, i.e. aproveitando a ação proposta “*treinamento on demand*”, os supervisores auxiliavam os operadores na construção de seu conhecimento e habilidades, participando de suas escolhas de treinamento.

5.2.7.2.14. Auto-Atendimento

Para usarem a tecnologia da informação para envolver clientes na produção do serviço, personalizando, aumentando a confiabilidade e reduzindo os custos ao prestar serviços, os participantes-chave promoveram duas ações:

- “fraseologia”, i.e. revisão da construção das frases utilizadas no *interactive voice response*, com o objetivo de torná-las mais compreensíveis aos clientes em sua utilização serviço;
- “estrutura”, i.e. revisão das opções disponíveis no *interactive voice response*, de modo a que os clientes pudessem contar com uma opção de auto-atendimento atualizada de acordo com suas necessidades.

5.2.7.2.15. Operadores em CCDQs

Para criarem um ambiente que estimulasse e aproveitasse a capacidade de inovação dos operadores na geração de soluções radicalmente diferentes para velhos e novos problemas, os participantes-chave promoveram três ações:

- “reuniões de CCDQ”, i.e. criação, mediante adequado *forecasting/scheduling*, de reunião semanal (40 minutos) para que operadores (máximo três por equipe) revissem processos vistos como difíceis/oportunos no *customer care*;
- “ver e ouvir”, i.e. garantia de análise de todas as críticas/sugestões encaminhadas pelas ações “acho” (vide “interação operadores/gerência”) e “tecla aqui” (vide “*brainstorming*”).

5.2.7.2.16. Benchmarking Externo

Para aproveitarem a oportunidade de uso da aprendizagem organizacional identificada no desejo dos operadores de poderem, integrar as melhores práticas da concorrência ao seu dia-a-dia, os participantes-chave promoveram a ação “eles”, i.e. uma vez que pessoas-chave na empresa já utilizavam os serviços da concorrência para avaliação de seu desempenho, operadores (em horários de menos ligações) ligavam para estes *customer care* simulando necessidades – aproveitando as ações

“*brainstorming*”, “*top ten mistakes*” e “operadores em CCDQs”, seu objetivo era, com questões baseadas em seu dia-a-dia, verificar as soluções (conteúdo, forma e agilidade) fornecidas pelos *customer care* concorrentes.

5.2.7.2.17. Treinamento On Demand

Para atenderem à expectativa dos operadores de poderem indicar necessidades de treinamento e escolher cursos que considerassem mais interessantes a seu desenvolvimento profissional, os participantes-chave promoveram três ações:

- “catálogo de treinamento”, i.e. a área responsável por qualificação e desenvolvimento no *customer care* começou a reformular seu catálogo de treinamento presencial, de modo a torná-lo modular: ao invés de cursos longos e abrangentes, foram montados programas curtos e específicos, que, por um lado, coubessem no *forecasting/scheduling*, e, por outro, atendessem às necessidade específicas dos operadores;
- “*mytraining*”, i.e. a disponibilização na *intranet* de materiais de treinamento para auto-estudo, tanto desenvolvidos internamente (utilizando aplicação específica obtida de fornecedores externos), como adquiridos no mercado;
- “*coach*”, i.e. aproveitando a ação “supervisores mais presentes”, os operadores contavam com o apoio dos supervisores para auxiliá-los em suas escolhas de treinamento de acordo com sua evolução funcional.

5.2.7.2.18. Ajustes On Line

Para atenderem à necessidade dos operadores de uma solução de tecnologia de informação que lhes possibilitasse maior agilidade e autonomia para efetuar ajustes nas contas dos clientes os participantes-chave promoveram duas ações:

- “parâmetros” i.e. aproveitando as ações propostas “atitude *customer friendly*” e “treinamento *on demand*” foi desenvolvido um material de auto-estudo sobre parâmetros nas negociações na linha-de-frente;
- “ajustes”, i.e. na prática, parte da ação proposta “*front end* inteligente”, que, em aplicativo *user-friendly* com algoritmos que uniam regras de negócio e argumentos de venda, trazia maior agilidade e autonomia aos operadores.

5.2.8. IDENTIFICAÇÃO DA CAPACIDADE PRODUTIVA NA SITUAÇÃO POSTERIOR

Neste oitavo momento, foram verificados os desempenhos das amostras (vide 5.1.4), dos grupos controle positivos (vide 5.1.3) e dos universos da pesquisa (vide 5.1.3) após a implantação da proposta deste estudo nas empresas participantes.

Como anteriormente (vide 5.2.1.3), foram usadas as mesmas técnicas de coleta e análise de dados, sintetizadas no portfólio balanceado de indicadores (Figura 38), dividindo-se esta verificação em três momentos distintos mas complementares:

- primeiro, foram analisados individualmente os desempenhos das equipes que formaram a amostra da pesquisa (vide 5.1.4), utilizando, do portfólio de indicadores (Figura 36), apenas os disponíveis para verificação por equipes (vide 5.2.1.3);
- depois, foi analisado o desempenho médio das demais equipes que formaram o grupo controle positivo da pesquisa (vide 5.1.3), utilizando, do portfólio de indicadores (Figura 36), apenas os disponíveis para verificação por equipes (vide 5.2.1.3);
- ao final, foi analisado o desempenho geral do universo da pesquisa – incluindo a amostra e o grupo controle positivo no *customer care* (vide 5.1.3) –

utilizando todos os indicadores definidos no portfólio de indicadores (Figura 36).

5.2.8.1. Desempenho do *Customer Care* na Empresa de Cartões de Crédito

A verificação do desempenho da amostra, do grupo controle positivo e do universo da pesquisa na situação posterior na empresa de cartões de crédito foi respectivamente sintetizada nos itens 5.2.8.1.1, 5.2.8.1.2 e 5.2.8.1.3 abaixo.

5.2.8.1.1. Desempenho da Amostra da Pesquisa

A verificação do desempenho da amostra da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação posterior se deu por meio da verificação do desempenho individual das equipes CC1 e CC2 (vide 5.1.4), seguida do cálculo de seu desempenho médio.

5.2.8.1.1.1. Desempenho da Equipe CC1

A aplicação do roteiro para verificação do desempenho (Figura 38) na equipe CC1 (turno das 08:00 às 14:00) do *customer care* da empresa de cartões de crédito forneceu uma fotografia (Figura 73) de sua capacidade produtiva na situação posterior.

No tocante ao desempenho operacional (vide 5.2.1.2), o “nível de efetividade do atendimento individual” – média simples da soma do “tempo médio de atendimento esperado” (207”) dividido pelo “tempo médio de atendimento atingido” (208”); do “tempo médio disponível atingido” (330’) dividido pelo “tempo médio disponível esperado” (330’); e do “nível de satisfação dos clientes atingido” (98,5%) dividido pelo “nível de satisfação dos clientes esperado (100%) – subiu de 92% para 99,3%.

tipo de desempenho	aspectos a serem medidos	resultados desejados	resultados atingidos
financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • custo por cliente • custo por ligação • custo por ligação insatisfatória 	divulgação de informações não autorizada pela empresa participante deste estudo	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • não aplicável • não aplicável
operacional	<ul style="list-style-type: none"> • efetividade do <i>customer care</i> • efetividade do atendimento individual 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% - nível médio de serviço 80/20 (80% das ligações atendidas em até 20 segundos) • 100% - tempo médio atendimento 207" • tempo médio disponível 330' 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 99,3% - tempo médio atendimento 208" • tempo médio disponível 330'
desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • número de melhorias no serviço • amplitude de comando • nível de <i>turnover</i> dos operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 1:25 • 2% 	<ul style="list-style-type: none"> • não disponível • 1:20 • 0%
externo	<ul style="list-style-type: none"> • nível de reclamações dos clientes • nível de satisfação dos clientes • nível de retenção dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 0% • 100% - pesquisa de satisfação 100% • pesquisa de <i>feedback</i> 100% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 98,5% - pesquisa de satisfação 98% • pesquisa de <i>feedback</i> 99% • não aplicável

Figura 73 – Desempenho da equipe CC1 na empresa de cartões de crédito na situação posterior

(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

Com referência ao desempenho de desenvolvimento (vide 5.2.1.1.3), a equipe não conseguiu criar registros confiáveis do “número de melhorias no serviço”; a melhoria no “nível de efetividade individual” indicava que a “amplitude de comando”, mantida em 1:20, poderia ser aumentada; e o “nível de *turnover*” mensal da equipe foi reduzido a 0%.

Com relação ao desempenho externo (vide 5.2.1.1.4), o “nível médio de satisfação dos clientes” – média simples da soma das pesquisas amostrais de satisfação (feitas por analistas) (98%) e *feedback* (feitas por supervisores) (99%) com clientes atendidos por cada atendente do *customer care* – subiu de 92% para 98,5%.

Percebe-se (Figura 74) uma evolução positiva no desempenho da equipe CC1: 7,93% de melhoria na “efetividade do atendimento individual” (equivalente a 7,3 pontos percentuais); 7,07% de melhoria no “nível de satisfação dos clientes” (equivalente a 6,5 pontos percentuais); e 100% de melhoria no “nível de *turnover*”.

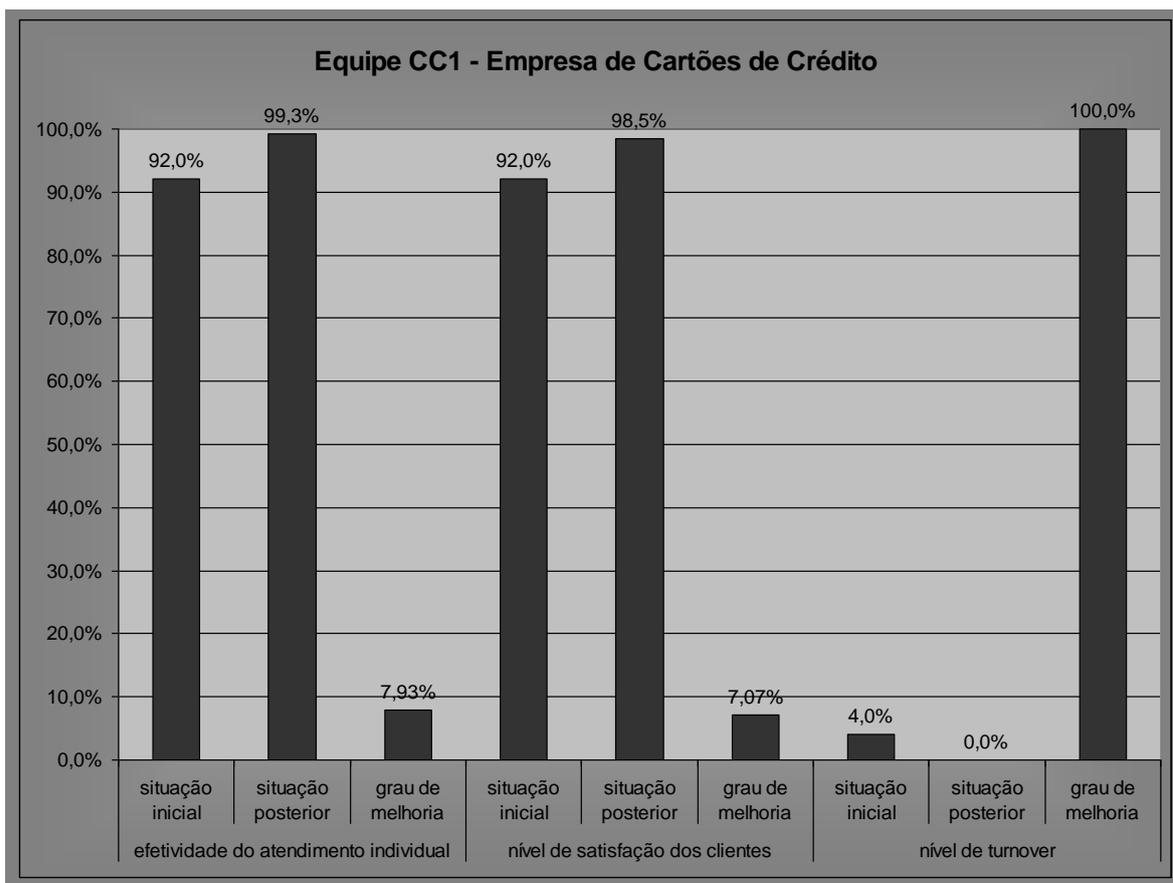


Figura 74 – Análise do desempenho da equipe CC1 na empresa de cartões de crédito na situação posterior

5.2.8.1.1.2. Desempenho da Equipe CC2

A aplicação do roteiro para verificação do desempenho (Figura 38) na equipe CC2 (turno das 14:00 às 20:00) do *customer care* da empresa de cartões de crédito forneceu uma fotografia (Figura 75) de sua capacidade produtiva na situação posterior.

No tocante ao desempenho operacional (vide 5.2.1.2), o “nível de efetividade do atendimento individual” – média simples da soma do “tempo médio de atendimento esperado” (207”) dividido pelo “tempo médio de atendimento atingido” (209”); do “tempo médio disponível atingido” (330’) dividido pelo “tempo médio disponível esperado” (330’); e do “nível de satisfação dos clientes atingido” (97,5%) dividido pelo “nível de satisfação dos clientes esperado (100%) – subiu de 91% para 98,8%.

tipo de desempenho	aspectos a serem medidos	resultados desejados	resultados atingidos
financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • custo por cliente • custo por ligação • custo por ligação insatisfatória 	divulgação de informações não autorizada pela empresa participante deste estudo	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • não aplicável • não aplicável
operacional	<ul style="list-style-type: none"> • efetividade do <i>customer care</i> • efetividade do atendimento individual 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% - nível médio de serviço 80/20 (80% das ligações atendidas em até 20 segundos) • 100% - tempo médio atendimento 207” - tempo médio disponível 330’ 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 98,8% - tempo médio atendimento 209” - tempo médio disponível 330’
desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • número de melhorias no serviço • amplitude de comando • nível de <i>turnover</i> dos operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 1:25 • 2% 	<ul style="list-style-type: none"> • não disponível • 1:20 • 0%
externo	<ul style="list-style-type: none"> • nível de reclamações dos clientes • nível de satisfação dos clientes • nível de retenção dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 0% • 100% - pesquisa de satisfação 100% - pesquisa de <i>feedback</i> 100% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 97,5% - pesquisa de satisfação 97% - pesquisa de <i>feedback</i> 98% • não aplicável

Figura 75 – Desempenho da equipe CC2 na empresa de cartões de crédito na situação posterior

(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

Com referência ao desempenho de desenvolvimento (vide 5.2.1.1.3), a equipe não conseguiu criar registros confiáveis do “número de melhorias no serviço”; a melhoria no “nível de efetividade individual” indicava que a “amplitude de comando”,

mantida em 1:20, poderia ser aumentada; e o “nível de *turnover*” mensal da equipe foi reduzido a 0%.

Com relação ao desempenho externo (vide 5.2.1.1.4), o “nível médio de satisfação dos clientes” – média simples da soma das pesquisas amostrais de satisfação (feitas por analistas) (97%) e *feedback* (feitas por supervisores) (98%) com clientes atendidos por cada atendente do *customer care* – subiu de 90% para 97,5%.

Percebe-se (Figura 76) uma evolução positiva no desempenho da equipe CC2: 8,57% de melhoria na “efetividade do atendimento individual” (equivalente a 7,8 pontos percentuais); 8,33% de melhoria no “nível de satisfação dos clientes” (equivalente a 7,5 pontos percentuais); e 100% de melhoria no “nível de *turnover*”.

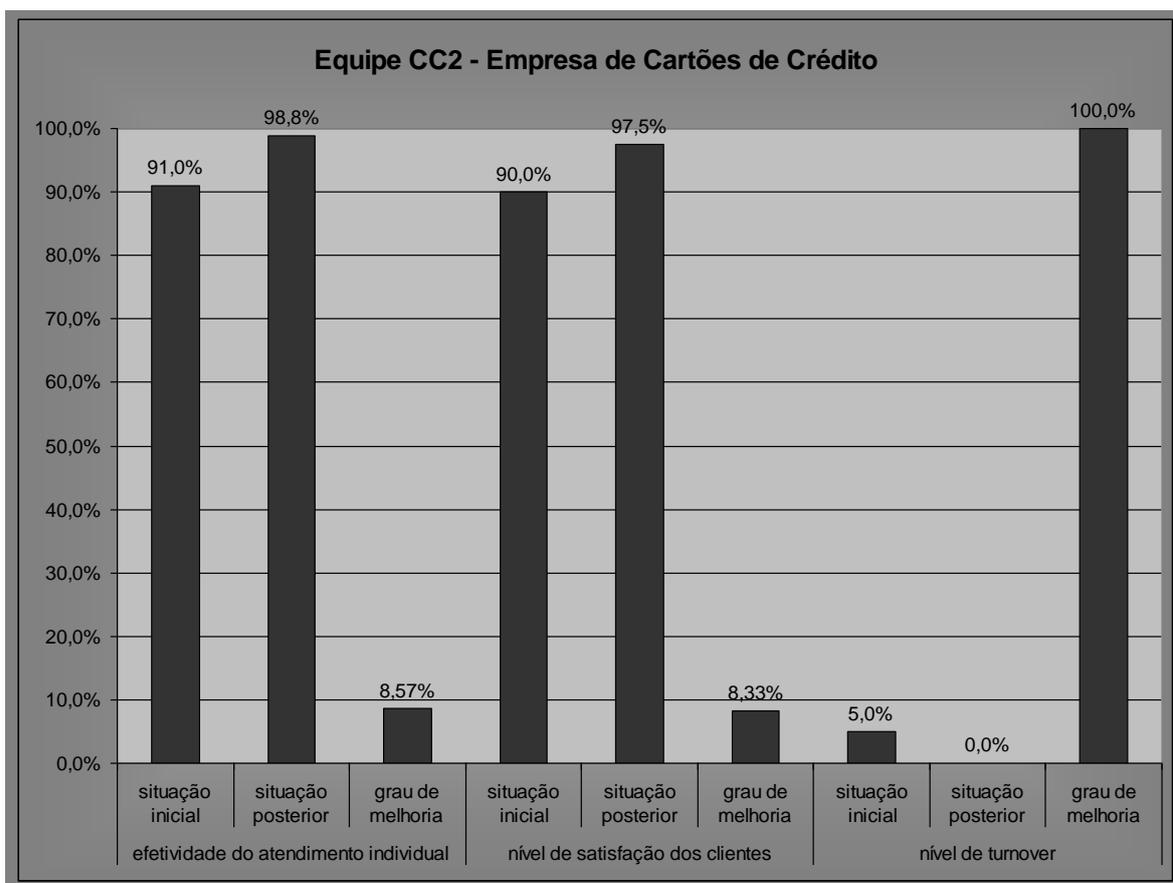


Figura 76 – Análise do desempenho da equipe CC2 na empresa de cartões de crédito na situação posterior

5.2.8.1.1.3 Desempenho Médio das Equipes CC1 e CC2

A média dos desempenhos apresentados pelas equipes CC1 e CC2 forneceu uma fotografia (Figura 77) da capacidade produtiva da amostra da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação posterior.

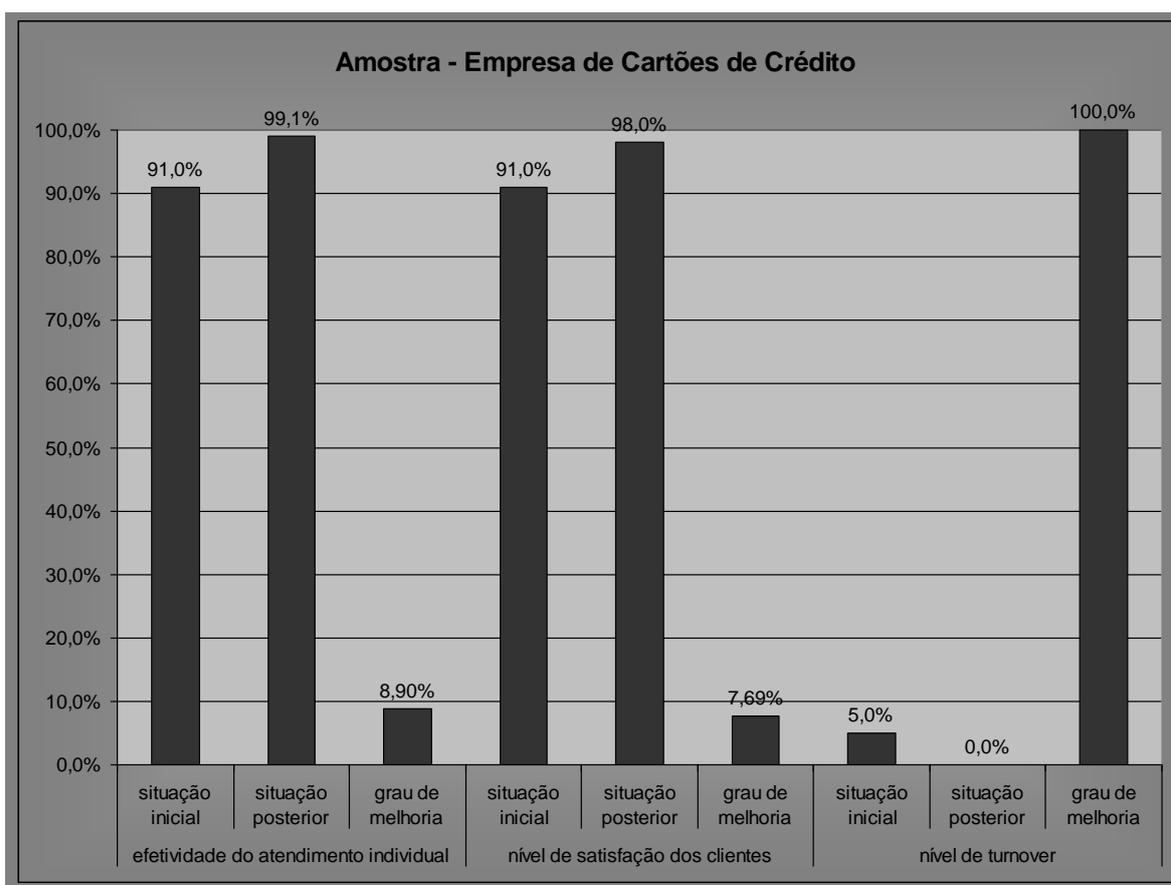


Figura 77 – Capacidade produtiva da amostra da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação posterior

Percebe-se uma evolução positiva no desempenho da amostra da pesquisa: 8,90% de melhoria na “efetividade do atendimento individual” (equivalente a 8,1 pontos percentuais); 7,69% de melhoria no “nível de satisfação dos clientes” (equivalente a 7 pontos percentuais); e 100% de melhoria no “nível de *turnover*”.

5.2.8.1.2. Desempenho do Grupo Controle Positivo da Pesquisa

A aplicação do roteiro para verificação do desempenho (Figura 38) a cada uma das 28 equipes que compartilhavam com as equipes CC1 e CC2 o atendimento aos clientes do produto *standard* da empresa permitiu a obtenção de uma fotografia (Figura 78) do desempenho médio do grupo controle positivo da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação posterior.

tipo de desempenho	aspectos a serem medidos	resultados desejados	resultados atingidos
financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • custo por cliente • custo por ligação • custo por ligação insatisfatória 	divulgação de informações não autorizada pela empresa participante deste estudo	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • não aplicável • não aplicável
operacional	<ul style="list-style-type: none"> • efetividade do <i>customer care</i> • efetividade do atendimento individual 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% - nível médio de serviço 80/20 (80% das ligações atendidas em até 20 segundos) • 100% - tempo médio atendimento 207" - tempo médio disponível 330' 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 91% - tempo médio atendimento 244" - tempo médio disponível 325'
desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • número de melhorias no serviço • amplitude de comando • nível de <i>turnover</i> dos operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 1:25 • 2% 	<ul style="list-style-type: none"> • não disponível • 1:20 • 4%
externo	<ul style="list-style-type: none"> • nível de reclamações dos clientes • nível de satisfação dos clientes • nível de retenção dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 0% • 100% - pesquisa de satisfação 100% - pesquisa de <i>feedback</i> 100% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 91% - pesquisa de satisfação 92% - pesquisa de <i>feedback</i> 89% • não aplicável

Figura 78 – Desempenho do grupo controle positivo na empresa de cartões de crédito na situação posterior

(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

No tocante ao desempenho operacional (vide 5.2.1.2), o “nível de efetividade do atendimento individual” – média simples da soma do “tempo médio de atendimento esperado” (207”) dividido pelo “tempo médio de atendimento atingido” (244”); do

“tempo médio disponível atingido” (325’) dividido pelo “tempo médio disponível esperado” (330’); e do “nível de satisfação dos clientes atingido” (91%) dividido pelo “nível de satisfação dos clientes esperado (100%) – permaneceu em 91%.

Com referência ao desempenho de desenvolvimento (vide 5.2.1.1.3), as equipes não conseguiram criar registros confiáveis do “número de melhorias no serviço”; a “amplitude de comando” permaneceu em 1:20; e o “nível de *turnover*” mensal da equipe continuou em 4%.

Com relação ao desempenho externo (vide 5.2.1.1.4), o “nível médio de satisfação dos clientes” – média simples da soma das pesquisas amostrais de satisfação (feitas por analistas) (92%) e *feedback* (feitas por supervisores) (89%) com clientes atendidos por cada atendente do *customer care* – permaneceu em 91%.

Percebe-se (Figura 79) que o desempenho geral do grupo controle positivo – 91% de “efetividade do atendimento individual”; 91% de “nível de satisfação dos clientes”; e 4% de “nível de *turnover*” – não sofreu qualquer alteração.

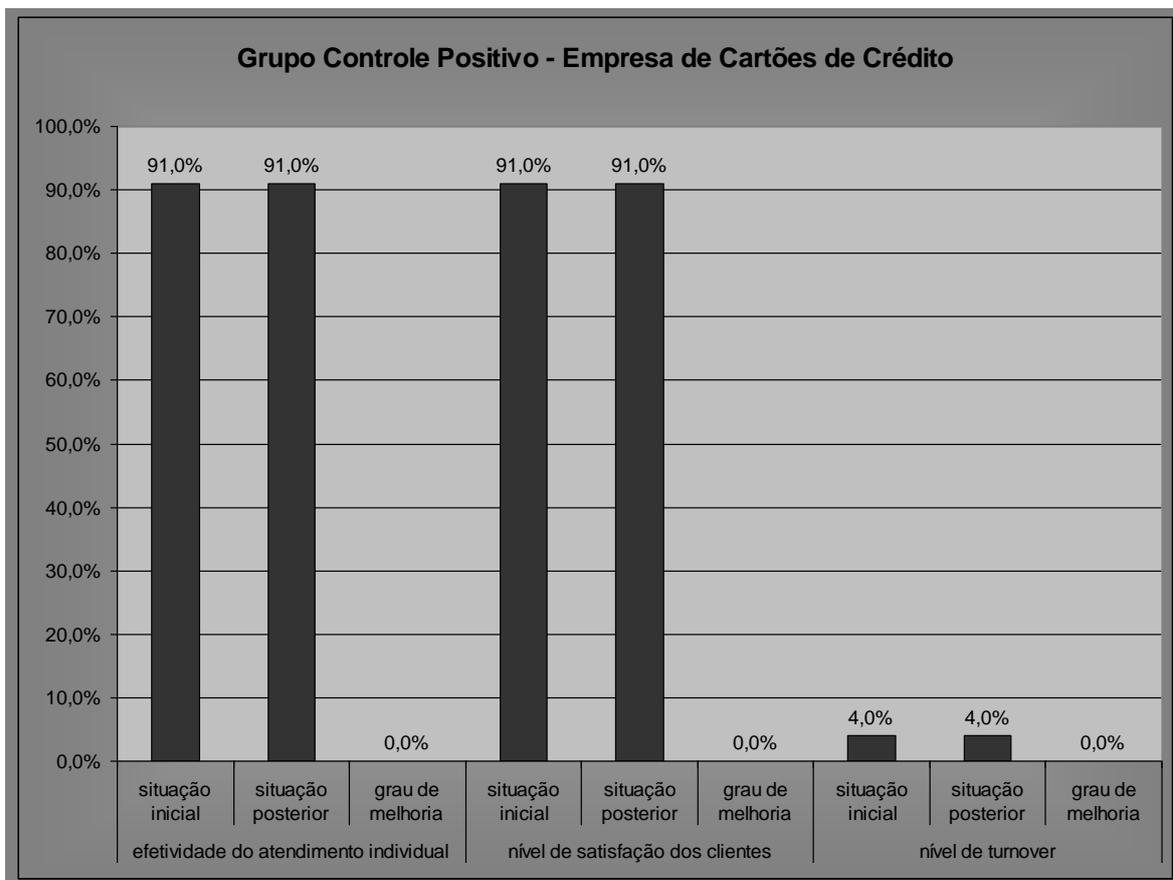


Figura 79 – Capacidade produtiva do grupo controle positivo da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação posterior

5.2.8.1.3. Desempenho do Universo da Pesquisa

A aplicação do roteiro para verificação do desempenho (Figura 38) a todas as equipes que atendiam ao produto *standand* da empresa forneceu uma fotografia (Figura 80) da capacidade produtiva do universo da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação posterior.

Embora não autorizasse a divulgação dos valores (vide 5.2.1.3), a empresa de cartões de crédito concordou em revelar que a implantação do modelo proposto neste trabalho teve impacto positivo sobre seu desempenho financeiro: considerando os investimentos na revisão de processos, adequação tecnológica e

capacitação de pessoas por meio dos mini-projetos (vide 5.2.7.1), a empresa afirma ter obtido retorno acima do esperado com o melhor desempenho operacional e mercadológico.

tipo de desempenho	aspectos a serem medidos	resultados desejados	resultados atingidos
financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • custo por cliente • custo por ligação • custo por ligação insatisfatória 	divulgação de informações não autorizada pela empresa participante deste estudo	impacto POSITIVO sobre o desempenho financeiro
operacional	<ul style="list-style-type: none"> • efetividade do <i>customer care</i> • efetividade do atendimento individual 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% - nível médio de serviço 80/20 (80% das ligações atendidas em até 20 segundos) • 100% - tempo médio atendimento 207" - tempo médio disponível 330' 	<ul style="list-style-type: none"> • 91,7% - nível médio de serviço 74/20 (74% das ligações atendidas em até 20 segundos) • 91,5% - tempo médio atendimento 242" - tempo médio disponível 325'
desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • número de melhorias no serviço • amplitude de comando • nível de <i>turnover</i> dos operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 1:25 • 2% 	<ul style="list-style-type: none"> • não disponível • 1:20 • 3,7%
externo	<ul style="list-style-type: none"> • nível de reclamações dos clientes • nível de satisfação dos clientes • nível de retenção dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 0% • 100% - pesquisa de satisfação 100% - pesquisa de <i>feedback</i> 100% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • 9,0% • 91,5% - pesquisa de satisfação 92,4% - pesquisa de <i>feedback</i> 89,6% • 28,2%

Figura 80 – Desempenho do universo da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação posterior

(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

No tocante ao desempenho operacional (Figura 35), o “nível de efetividade do *customer care*” – média simples da soma do “nível médio de serviço atingido” (que subiu de 73% para 74%) dividido pelo “nível médio de serviço esperado” (80%) e do “nível de satisfação dos clientes atingido” (que subiu de 91% para 91,5%) dividido pelo “nível de satisfação dos clientes esperado” (100%) – subiu de 91% para 91,7% e o “nível de efetividade do atendimento individual” – média simples da soma do

“tempo médio de atendimento esperado” (207”) dividido pelo “tempo médio de atendimento atingido” (que caiu de 244” para 242”); do “tempo médio disponível atingido” (que permaneceu em 325’) dividido pelo “tempo médio disponível esperado” (330’); e do “nível de satisfação dos clientes atingido” (que subiu de 91% para 91,5%) dividido pelo “nível de satisfação dos clientes esperado (100%) – subiu de 91% para 91,5%.

Com referência ao desempenho de desenvolvimento (Figura 31), a empresa não desenvolveu registros do “número de melhorias no serviço”; sua “amplitude de comando” continuou em 1:20, embora a melhoria no “nível de efetividade individual” indicasse que ela podia ser aumentada; e seu “nível de *turnover*” mensal caiu de 4% para 3,7%.

Com relação ao desempenho externo (Figura 32), ao fim deste estudo, o “nível médio de reclamações dos clientes” caiu de 9,1% para 9,0% do total de ligações atendidas; o “nível médio de satisfação dos clientes” – média simples da soma das pesquisas amostrais de satisfação (feitas por analistas) (que subiu de 92% para 92,4%) e *feedback* (feitas por supervisores) (que subiu de 89% para 89,6%) com clientes atendidos por cada atendente do *customer care* – subiu de 91% para 91,5%; e o “nível médio de retenção dos clientes” subiu de 28% para 28,2% do total de ligações de clientes que queriam cancelar sua relação com o *customer care*.

Percebe-se (Figura 81) que os desempenhos das equipes CC1 e CC2 (amostra aproximada de 7%) foi grande o suficiente para alterar positivamente o desempenho do universo da pesquisa na empresa de cartões de crédito: 0,77% de melhoria na “efetividade do *customer care*” (equivalente a 0,7 pontos percentuais); 1,10% de melhoria no “nível de reclamações dos clientes” (equivalente a 0,1 pontos

percentuais); e 0,71% de melhoria no “nível de retenção dos clientes” (equivalente a 0,2 pontos percentuais).

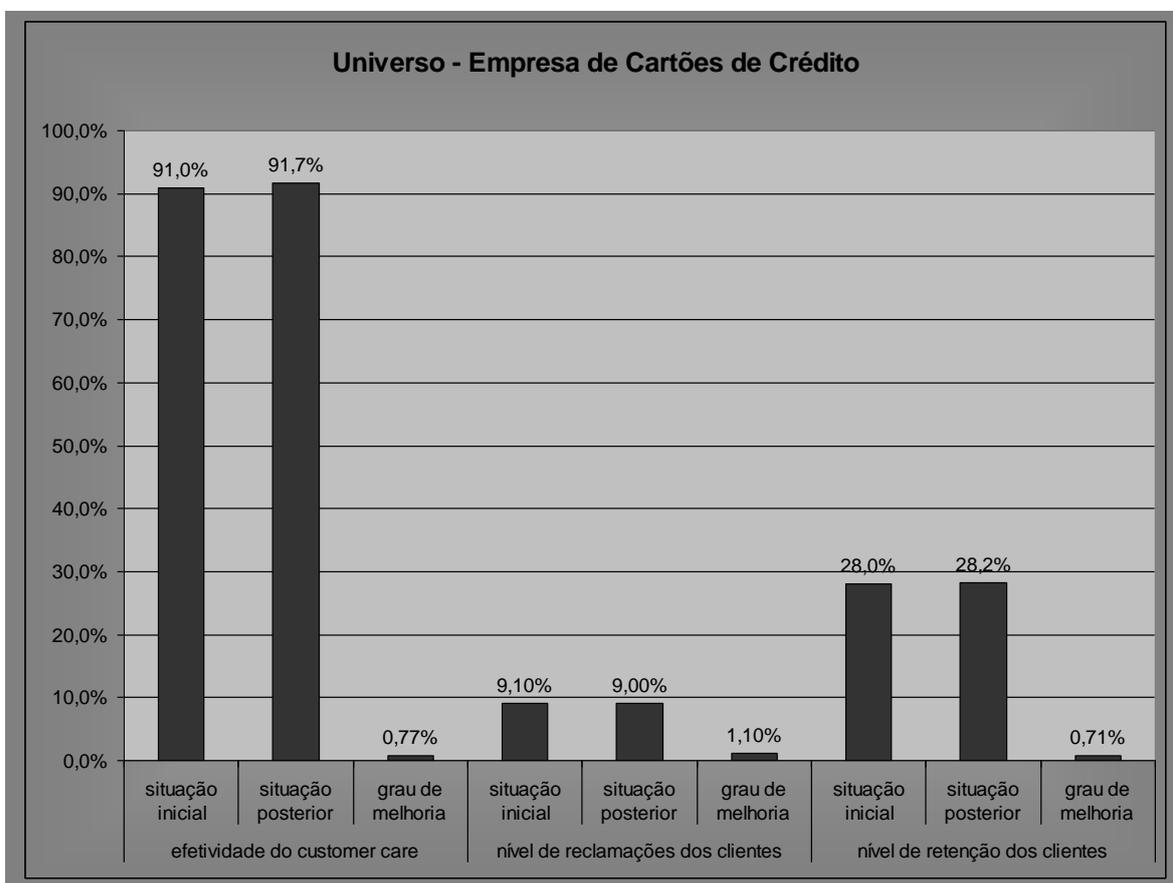


Figura 81 – Análise do desempenho do universo da pesquisa na empresa de cartões de crédito na situação posterior

5.2.8.2. Desempenho do *Customer Care* na Empresa de Telefonia Celular

A verificação do desempenho da amostra, do grupo controle positivo e do universo da pesquisa na situação posterior na empresa de telefonia celular foi respectivamente sintetizada nos itens 5.2.8.2.1, 5.2.8.2.2 e 5.2.8.2.3 abaixo.

5.2.8.2.1 Desempenho da Amostra da Pesquisa

A verificação do desempenho da amostra da pesquisa na empresa de telefonia celular na situação posterior se deu por meio da verificação do desempenho individual das equipes TC1 e TC2 (vide 5.1.4), seguida do cálculo de seu desempenho médio.

5.2.8.2.1.1. Desempenho da Equipe TC1

A aplicação do roteiro para verificação do desempenho (Figura 38) na equipe TC1 (turno das 08:00 às 14:00) do *customer care* da empresa de telefonia celular forneceu uma fotografia (Figura 82) de sua capacidade produtiva na situação posterior.

tipo de desempenho	aspectos a serem medidos	resultados desejados	resultados atingidos
financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • custo por cliente • custo por ligação • custo por ligação insatisfatória 	divulgação de informações não autorizada pela empresa participante deste estudo	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • não aplicável • não aplicável
operacional	<ul style="list-style-type: none"> • efetividade do <i>customer care</i> • efetividade do atendimento individual 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% - nível médio de serviço 80/20 (80% das ligações atendidas em até 20 segundos) • 100% - tempo médio atendimento 252" - tempo médio disponível 330' 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 98,3% - tempo médio atendimento 256" - tempo médio disponível 330'
desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • número de melhorias no serviço • amplitude de comando • nível de <i>turnover</i> dos operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 1:25 • 2% 	<ul style="list-style-type: none"> • não disponível • 1:20 • 0%
externo	<ul style="list-style-type: none"> • nível de reclamações dos clientes • nível de satisfação dos clientes • nível de retenção dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 0% • 100% - pesquisa de satisfação 100% - pesquisa de <i>feedback</i> 100% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 96,5% - pesquisa de satisfação 96% - pesquisa de <i>feedback</i> 97% • não aplicável

Figura 82 – Desempenho da equipe TC1 na empresa de telefonia celular na situação posterior

(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

No tocante ao desempenho operacional (vide 5.2.1.2), o “nível de efetividade do atendimento individual” – média simples da soma do “tempo médio de atendimento esperado” (252”) dividido pelo “tempo médio de atendimento atingido” (256”); do “tempo médio disponível atingido” (330’) dividido pelo “tempo médio disponível esperado” (330’); e do “nível de satisfação dos clientes atingido” (96,5%) dividido pelo “nível de satisfação dos clientes esperado (100%) – subiu de 91% para 98,3%.

Com referência ao desempenho de desenvolvimento (vide 5.2.1.1.3), a equipe não conseguiu criar registros confiáveis do “número de melhorias no serviço”; a melhoria no “nível de efetividade individual” indicava que a “amplitude de comando”, mantida em 1:20, poderia ser aumentada; e o “nível de *turnover*” mensal da equipe foi reduzido a 0%.

Com relação ao desempenho externo (vide 5.2.1.1.4), o “nível médio de satisfação dos clientes” – média simples da soma das pesquisas amostrais de satisfação (feitas por analistas) (96%) e *feedback* (feitas por supervisores) (97%) com clientes atendidos por cada atendente do *customer care* – subiu de 91% para 96,5%.

Percebe-se (Figura 83) uma evolução positiva no desempenho da equipe TC1: 8,02% de melhoria na “efetividade do atendimento individual” (equivalente a 7,3 pontos percentuais); 6,04% de melhoria no “nível de satisfação dos clientes” (equivalente a 5,5 pontos percentuais); e 100% de melhoria no “nível de *turnover*”.

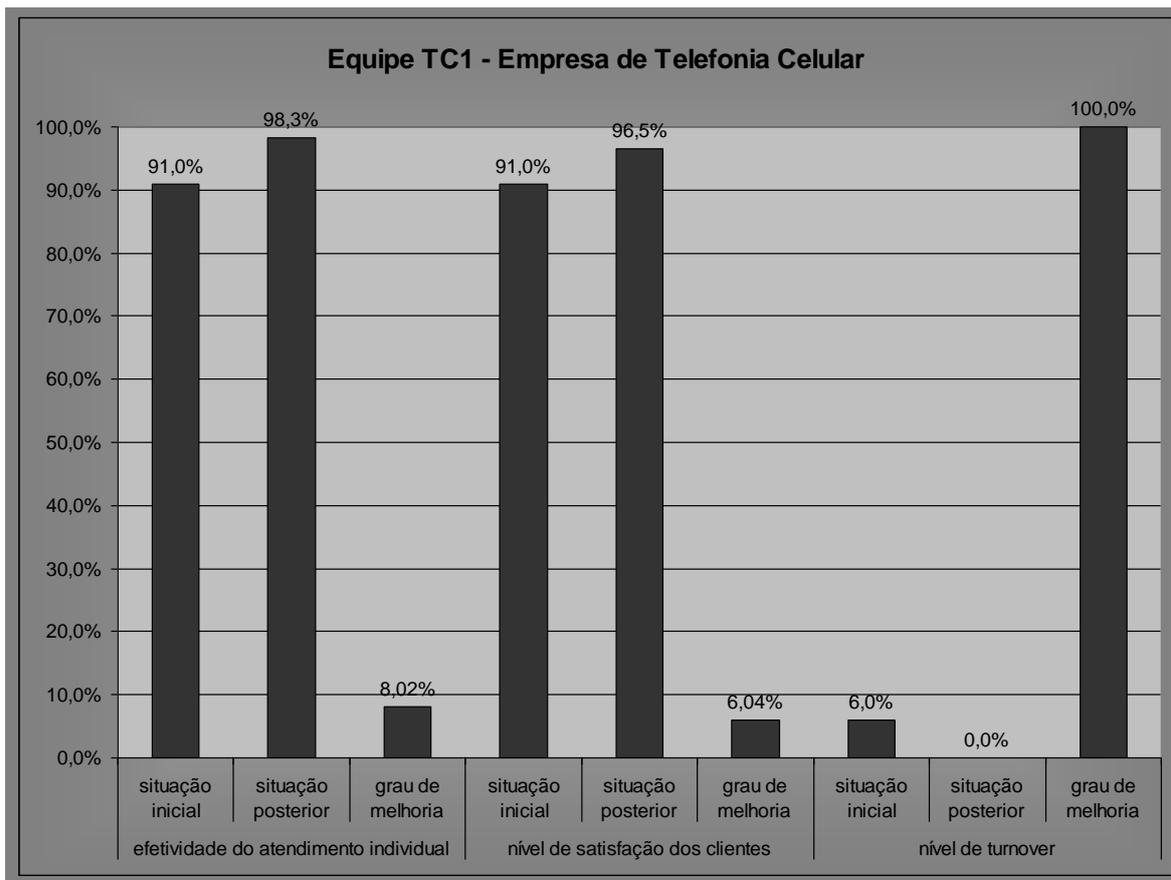


Figura 83 – Análise do desempenho da equipe TC1 na empresa de telefonia celular na situação posterior

5.2.8.2.1.2. Desempenho da Equipe TC2

A aplicação do roteiro para verificação do desempenho (Figura 38) na equipe TC2 (turno das 14:00 às 20:00) do *customer care* da empresa de telefonia celular forneceu uma fotografia (Figura 84) de sua capacidade produtiva na situação posterior.

No tocante ao desempenho operacional (vide 5.2.1.2), o “nível de efetividade do atendimento individual” – média simples da soma do “tempo médio de atendimento esperado” (252”) dividido pelo “tempo médio de atendimento atingido” (255”); do “tempo médio disponível atingido” (331’) dividido pelo “tempo médio disponível esperado” (330’); e do “nível de satisfação dos clientes atingido” (97,5%) dividido pelo “nível de satisfação dos clientes esperado (100%) – subiu de 92% para 98,9%.

tipo de desempenho	aspectos a serem medidos	resultados desejados	resultados atingidos
financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • custo por cliente • custo por ligação • custo por ligação insatisfatória 	divulgação de informações não autorizada pela empresa participante deste estudo	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • não aplicável • não aplicável
operacional	<ul style="list-style-type: none"> • efetividade do <i>customer care</i> • efetividade do atendimento individual 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% - nível médio de serviço 80/20 (80% das ligações atendidas em até 20 segundos) • 100% - tempo médio atendimento 252" • tempo médio disponível 330' 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 98,9% - tempo médio atendimento 255" • tempo médio disponível 331'
desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • número de melhorias no serviço • amplitude de comando • nível de <i>turnover</i> dos operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 1:25 • 2% 	<ul style="list-style-type: none"> • não disponível • 1:20 • 0%
externo	<ul style="list-style-type: none"> • nível de reclamações dos clientes • nível de satisfação dos clientes • nível de retenção dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 0% • 100% - pesquisa de satisfação 100% • pesquisa de <i>feedback</i> 100% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 97,5% - pesquisa de satisfação 97% • pesquisa de <i>feedback</i> 98% • não aplicável

Figura 84 – Desempenho da equipe TC2 na empresa de telefonia celular na situação posterior

(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

Com referência ao desempenho de desenvolvimento (vide 5.2.1.1.3), a equipe não conseguiu criar registros confiáveis do “número de melhorias no serviço”; a melhoria no “nível de efetividade individual” indicava que a “amplitude de comando”, mantida em 1:20, poderia ser aumentada; e o “nível de *turnover*” mensal da equipe foi reduzido a 0%.

Com relação ao desempenho externo (vide 5.2.1.1.4), o “nível médio de satisfação dos clientes” – média simples da soma das pesquisas amostrais de satisfação (feitas por analistas) (97%) e *feedback* (feitas por supervisores) (98%) com clientes atendidos por cada atendente do *customer care* – subiu de 92% para 97,5%.

Percebe-se (Figura 85) uma evolução positiva no desempenho da equipe TC2: 7,50% de melhoria na “efetividade do atendimento individual” (equivalente a 6,9 pontos percentuais); 5,98% de melhoria no “nível de satisfação dos clientes” (equivalente a 5,5 pontos percentuais); e 100% de melhoria no “nível de *turnover*”.

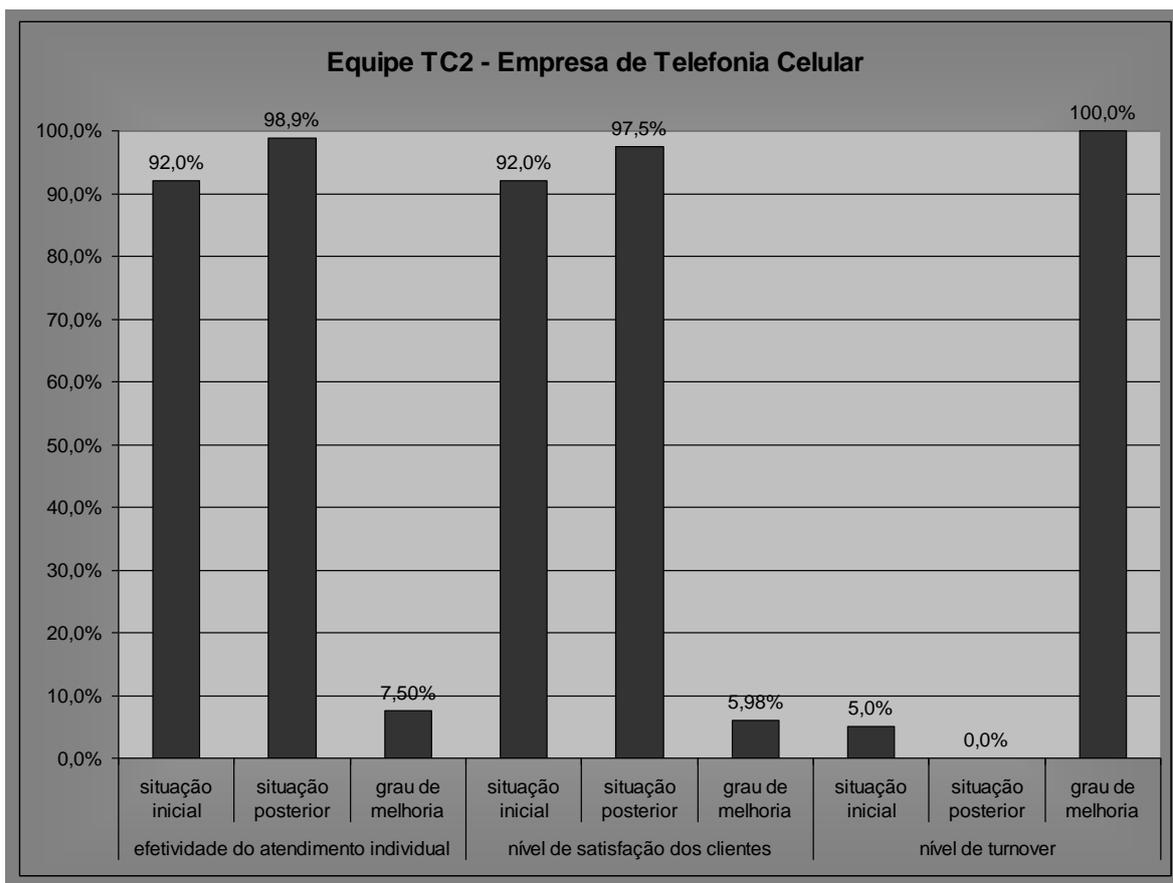


Figura 85 – Análise do desempenho da equipe TC2 na empresa de telefonia celular na situação posterior

5.2.8.2.1.3. Desempenho Médio das Equipes TC1 e TC2

A média dos desempenhos apresentados pelas equipes TC1 e TC2 forneceu uma fotografia (Figura 86) da capacidade produtiva da amostra da pesquisa na empresa de telefonia celular na situação posterior.

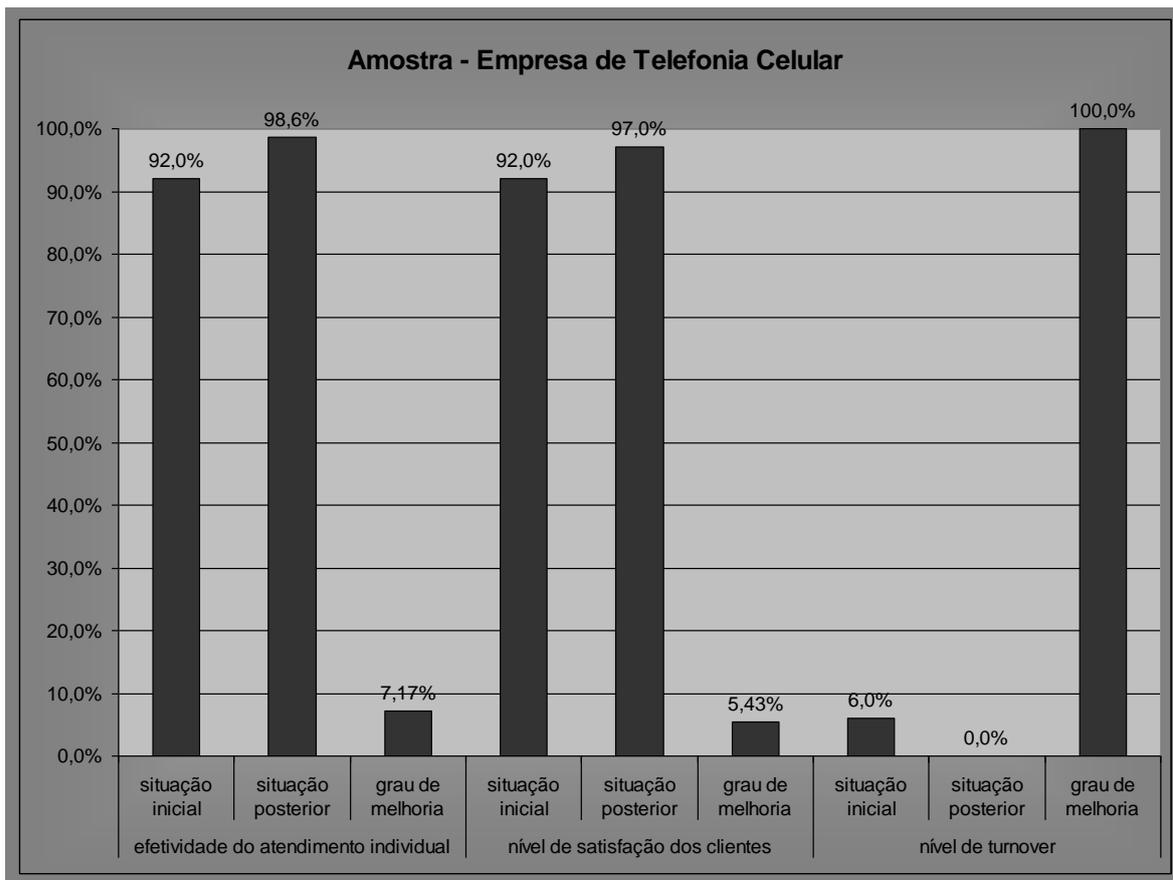


Figura 86 – Capacidade produtiva da amostra da pesquisa na empresa de telefonia celular na situação posterior

Percebe-se uma evolução positiva no desempenho da amostra da pesquisa: 7,17% de melhoria na “efetividade do atendimento individual” (equivalente a 6,6 pontos percentuais); 5,43% de melhoria no “nível de satisfação dos clientes” (equivalente a 5 pontos percentuais); e 100% de melhoria no “nível de *turnover*”.

5.2.8.2.2. Desempenho do Grupo Controle Positivo da Pesquisa

A aplicação do roteiro para verificação do desempenho (Figura 38) a cada uma das 9 equipes que compartilhavam com as equipes TC1 e TC2 o atendimento aos clientes do plano pós-pago da empresa permitiu a obtenção de uma fotografia

(Figura 87) do desempenho médio do grupo controle positivo da pesquisa na empresa de telefonia celular na situação posterior.

tipo de desempenho	aspectos a serem medidos	resultados desejados	resultados atingidos
financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • custo por cliente • custo por ligação • custo por ligação insatisfatória 	divulgação de informações não autorizada pela empresa participante deste estudo	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • não aplicável • não aplicável
operacional	<ul style="list-style-type: none"> • efetividade do <i>customer care</i> • efetividade do atendimento individual 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% - nível médio de serviço 80/20 (80% das ligações atendidas em até 20 segundos) • 100% - tempo médio atendimento 252" - tempo médio disponível 330' 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 92% - tempo médio atendimento 296" - tempo médio disponível 324'
desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • número de melhorias no serviço • amplitude de comando • nível de <i>turnover</i> dos operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 1:25 • 2% 	<ul style="list-style-type: none"> • não disponível • 1:20 • 5%
externo	<ul style="list-style-type: none"> • nível de reclamações dos clientes • nível de satisfação dos clientes • nível de retenção dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 0% • 100% - pesquisa de satisfação 100% - pesquisa de <i>feedback</i> 100% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • não aplicável • 92% - pesquisa de satisfação 91% - pesquisa de <i>feedback</i> 92% • não aplicável

Figura 87 – Desempenho grupo controle positivo na empresa de telefonia celular na situação posterior

(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

No tocante ao desempenho operacional (vide 5.2.1.2), o “nível de efetividade do atendimento individual” – média simples da soma do “tempo médio de atendimento esperado” (252”) dividido pelo “tempo médio de atendimento atingido” (296”); do “tempo médio disponível atingido” (324’) dividido pelo “tempo médio disponível esperado” (330’); e do “nível de satisfação dos clientes atingido” (92%) dividido pelo “nível de satisfação dos clientes esperado (100%) – permaneceu em 92%.

Com referência ao desempenho de desenvolvimento (vide 5.2.1.1.3), as equipes não conseguiram criar registros confiáveis do “número de melhorias no serviço”; a

“amplitude de comando” permaneceu em 1:20; e o “nível de *turnover*” mensal da equipe continuou em 5%.

Com relação ao desempenho externo (vide 5.2.1.1.4), o “nível médio de satisfação dos clientes” – média simples da soma das pesquisas amostrais de satisfação (feitas por analistas) (91%) e *feedback* (feitas por supervisores) (92%) com clientes atendidos por cada atendente do *customer care* – permaneceu em 92%.

Percebe-se (Figura 88) que o desempenho geral do grupo controle positivo – 92% de “efetividade do atendimento individual”; 92% de “nível de satisfação dos clientes”; e 5% de “nível de *turnover*” – não sofreu qualquer alteração.

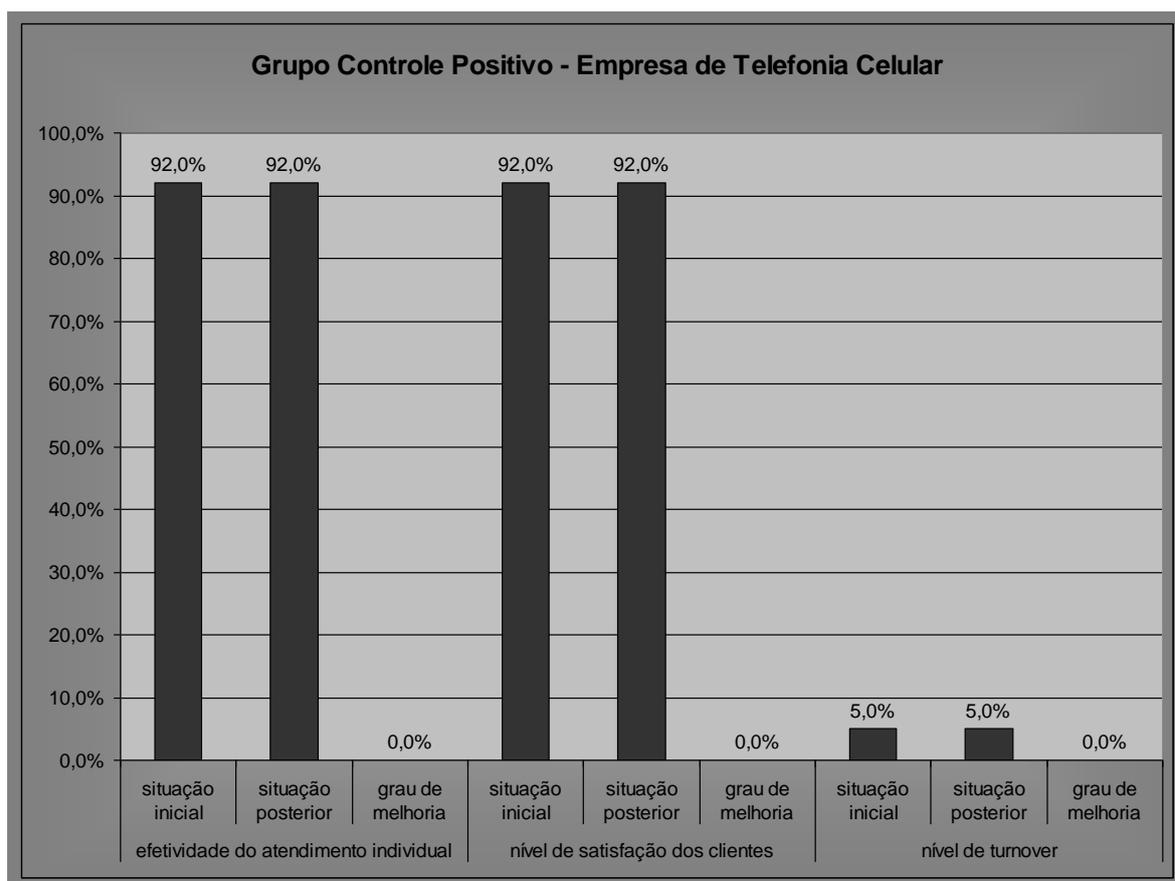


Figura 88 – Capacidade produtiva do grupo controle positivo da pesquisa na empresa de telefonia celular na situação posterior

5.2.8.2.3. Desempenho do Universo da Pesquisa

A aplicação do roteiro para verificação do desempenho (Figura 38) a todas as equipes que atendiam ao plano pós-pago da empresa forneceu uma fotografia (Figura 89) da capacidade produtiva do universo da pesquisa na empresa de telefonia celular na situação posterior.

tipo de desempenho	aspectos a serem medidos	resultados desejados	resultados atingidos
financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • custo por cliente • custo por ligação • custo por ligação insatisfatória 	divulgação de informações não autorizada pela empresa participante deste estudo	impacto POSITIVO sobre o desempenho financeiro
operacional	<ul style="list-style-type: none"> • efetividade do <i>customer care</i> • efetividade do atendimento individual 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% - nível médio de serviço 80/20 (80% das ligações atendidas em até 20 segundos) • 100% - tempo médio atendimento 252" - tempo médio disponível 330' 	<ul style="list-style-type: none"> • 91,7% - nível médio de serviço 73/20 (73% das ligações atendidas em até 20 segundos) • 93,2% - tempo médio atendimento 289" - tempo médio disponível 325'
desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • número de melhorias no serviço • amplitude de comando • nível de <i>turnover</i> dos operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 1:25 • 2% 	<ul style="list-style-type: none"> • não disponível • 1:20 • 4,1%
externo	<ul style="list-style-type: none"> • nível de reclamações dos clientes • nível de satisfação dos clientes • nível de retenção dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 0% • 100% - pesquisa de satisfação 100% - pesquisa de <i>feedback</i> 100% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • 8,1% • 92,9% - pesquisa de satisfação 92% - pesquisa de <i>feedback</i> 93% • 34,4%

Figura 89 – Desempenho do universo da pesquisa na empresa de telefonia celular na situação posterior

(Fonte: baseado em KAPLAN; NORTON, 1992, 1993)

Embora não autorizasse a divulgação dos valores (vide 5.2.1.3), a empresa de telefonia celular concordou em revelar que a implantação do modelo proposto neste trabalho teve impacto positivo sobre seu desempenho financeiro: considerando os investimentos na revisão de processos, adequação tecnológica e capacitação de pessoas por meio dos mini-projetos (vide 5.2.7.2), a empresa também afirma ter

obtido retorno acima do esperado com o melhor desempenho operacional e mercadológico.

No tocante ao desempenho operacional (Figura 35), o “nível de efetividade do *customer care*” – média simples da soma do “nível médio de serviço atingido” (que subiu de 71% para 73%) dividido pelo “nível médio de serviço esperado” (80%) e do “nível de satisfação dos clientes atingido” (que subiu de 92% para 92,9%) dividido pelo “nível de satisfação dos clientes esperado” (100%) – subiu de 90% para 91,7%; e o “nível de efetividade do atendimento individual” – média simples da soma do “tempo médio de atendimento esperado” (252”) dividido pelo “tempo médio de atendimento atingido” (que caiu de 296” para 289”); do “tempo médio disponível atingido” (que subiu de 324’ para 325’) dividido pelo “tempo médio disponível esperado” (330’); e do “nível de satisfação dos clientes atingido” (que subiu de 92% para 92,9%) dividido pelo “nível de satisfação dos clientes esperado (100%) – subiu de 92% para 93,2%.

Com referência ao desempenho de desenvolvimento (Figura 31), a empresa não desenvolveu registros do “número de melhorias no serviço”; sua “amplitude de comando” continuou em 1:20, embora a melhoria no “nível de efetividade individual” indicasse que ela podia ser aumentada; e seu “nível de *turnover*” mensal caiu de 5% para 4,1%.

Com relação ao desempenho externo (Figura 32), ao fim deste estudo, o “nível médio de reclamações dos clientes” caiu de 8,2% para 8,1% do total de ligações atendidas; o “nível médio de satisfação dos clientes” – média simples da soma das pesquisas amostrais de satisfação (feitas por analistas) (que subiu de 91% para 92%) e *feedback* (feitas por supervisores) (que subiu de 92% para 93%) com clientes atendidos por cada atendente do *customer care* – subiu de 92% para 92,9%;

e o “nível médio de retenção dos clientes” subiu de 34% para 34,4% do total de ligações de clientes que queriam cancelar sua relação com o *customer care*.

Percebe-se (Figura 90) que os desempenhos das equipes TC1 e TC2 (amostra aproximada de 18%) também foi grande o suficiente para alterar positivamente o desempenho do universo da pesquisa na empresa de telefonia celular: 1,84% de melhoria na “efetividade do *customer care*” (equivalente a 1,7 pontos percentuais); 1,22% de melhoria no “nível de reclamações dos clientes” (equivalente a 0,1 pontos percentuais); e 1,18% de melhoria no “nível de retenção dos clientes” (equivalente a 0,4 pontos percentuais).

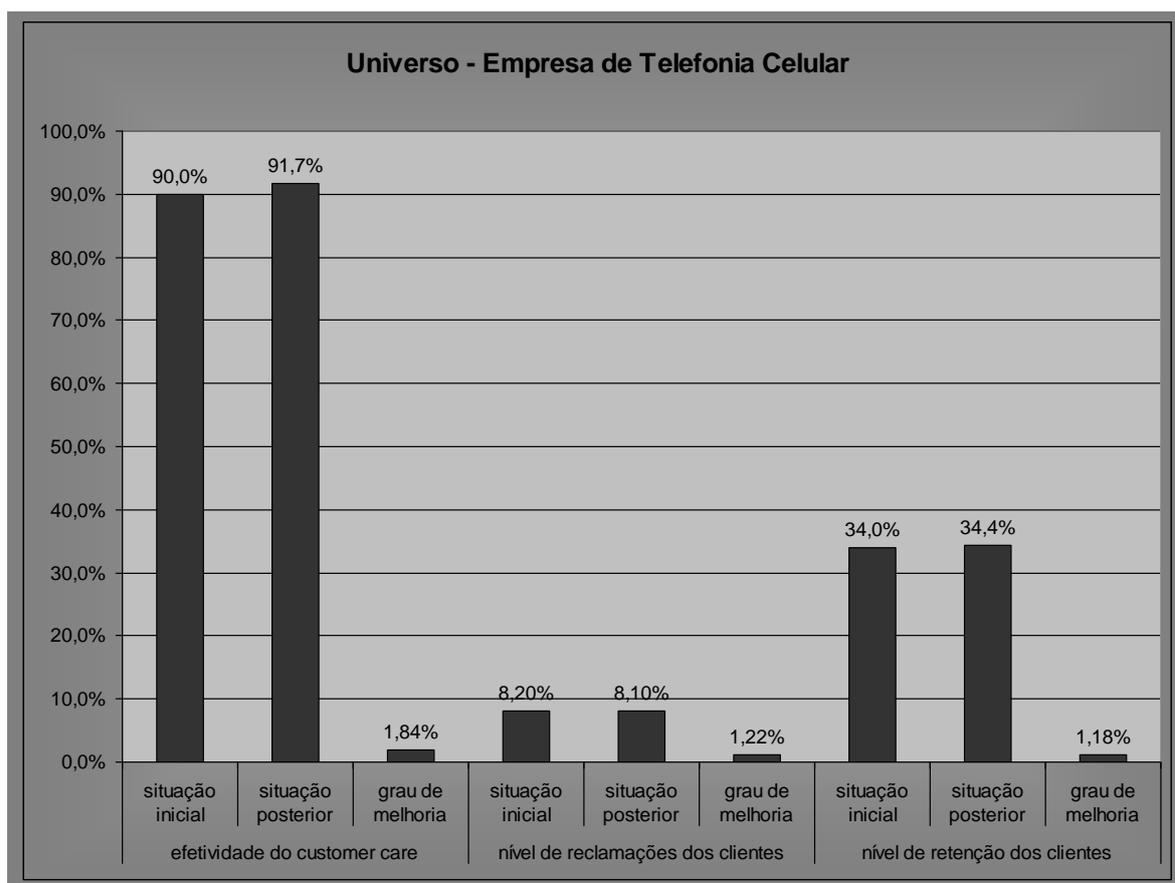


Figura 90 – Análise do desempenho do universo da pesquisa na empresa de telefonia celular na situação posterior

5.2.9. IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DIRECIONADORES NA SITUAÇÃO POSTERIOR

Neste nono momento, buscou-se identificar os princípios direcionadores da empresa na situação posterior para conhecer se/como ela utilizou o aprendizado organizacional na promoção da capacidade de agir dos funcionários.

Para tanto, usou-se o roteiro proposto (Figura 19) para obtenção da percepção das equipes que formaram a amostra da pesquisa quanto à existência, o grau de clareza e o modo de utilização dos princípios direcionadores do método proposto neste estudo (vide 4.2.1.2.1): como anteriormente (vide 5.2.2), considerando-se o tamanho do universo da pesquisa em cada empresa (630 operadores e supervisores na de cartões de crédito e 231 na de telefonia celular); o desempenho semelhante das amostras da pesquisa entre si e em relação a seus grupos controle positivos; e a natureza qualitativa dos dados, optou-se por usar as impressões das amostras como referenciais para percepção de seu universo.

5.2.9.1 Princípios Direcionadores na Empresa de Cartões de Crédito

A aplicação do roteiro proposto para identificação dos princípios direcionadores do projeto de trabalho no *customer care* da empresa de cartões de crédito forneceu uma fotografia (Figura 91) de sua situação após a implantação da proposta deste estudo.

Analisando-se as respostas “sim”, percebe-se que, em média, 85% das equipes que formaram a amostra da pesquisa passaram a reconhecer a existência dos princípios direcionadores no projeto de trabalho da empresa.

Sob outra ótica, analisando-se as respostas “5” (concordo totalmente) e “4” (concordo parcialmente) à afirmação “princípios são claros”, percebe-se que os princípios direcionadores ficaram claros para, em média, 79% dos respondentes.

princípios direcionadores	existem		☹	princípios são claros				☺	modo de utilização
	sim	não	1	2	3	4	5		
focalização do trabalho no cliente e ambiente	33 79%	9 21%	0 0%	6 14%	8 19%	10 24%	18 43%	• diálogo operador/cliente • <i>forecasting/scheduling</i>	
clareza na direção e metas da organização	34 81%	8 19%	2 5%	4 10%	6 14%	14 33%	16 38%	• interação gerência/operadores • objetivos operacionais factíveis	
acessibilidade a informações	35 83%	7 17%	2 5%	2 5%	8 19%	8 19%	22 52%	• reuniões semanais • <i>intranet</i>	
delegação nas práticas de recursos humanos	37 88%	5 12%	2 5%	2 5%	6 14%	14 33%	18 43%	• operadores em R&S • operadores em CCQs	
compartilhamento e enriquecimento de funções	38 90%	4 10%	0 0%	2 5%	2 5%	6 14%	32 76%	• plano de carreira • atendimento universal	
integração sociotécnica	36 86%	6 14%	2 5%	2 5%	6 14%	8 19%	24 57%	• ergonomia • <i>interactive voice response</i>	
autonomia e decisão das unidades de trabalho	37 88%	5 12%	2 5%	2 5%	6 14%	16 38%	16 38%	• maior alçada • operadores em <i>scheduling</i>	
controle de variação na fonte	36 86%	6 14%	0 0%	2 5%	2 5%	16 38%	22 52%	• regras de monitoração claras • supervisores mais presentes	
capacidade para reprojeter o trabalho	35 83%	7 17%	0 0%	2 5%	2 5%	14 33%	24 57%	• operadores em áreas de negócio • operadores em <i>brainstorming</i>	
média	85%	15%	3%	6%	12%	28%	51%	média	

Figura 91 – Princípios direcionadores do projeto de trabalho da empresa de cartões de crédito na situação posterior

Quando analisadas as respostas referentes ao modo de utilização, os exemplos fornecidos (vistos, agora, como ações concretas) indicavam a satisfação do desejo dos funcionários de testar suas convicções e de aprender com seu desempenho:

- “diálogo operador/cliente” se referia à aprovação pelos respondentes ao esforço da empresa em garantir, por meio de treinamento e *coaching*, uma experiência agradável e produtiva aos clientes junto ao *customer care*;

- “*forecasting/scheduling*” dizia respeito à percepção dos respondentes de melhoria na estimativa do volume de ligações e definição da quantidade/distribuição de operadores para atendê-la;
- “interação gerência/operadores” indicava a percepção dos respondentes de que a gerência estava mais próxima do dia-a-dia dos operadores, fornecendo-lhes informações sobre a empresa e buscando suas opiniões e *feedback*;
- “objetivos operacionais factíveis” sintetizava conhecimento e satisfação dos respondentes quanto ao modo de definição dos objetivos operacionais do *customer care*;
- “reuniões semanais” caracterizava a constatação pelos respondentes de que as reuniões semanais estavam acontecendo regularmente de modo produtivo, constituindo, agora, um espaço para troca de informações e experiências;
- “*intranet*” significava a avaliação dos respondentes de que contavam, agora, com um recurso rápido e confiável para acesso *on line* a informações e aquisição/atualização de conhecimentos;
- “operadores em R&S” representava o entendimento dos respondentes de que, ainda que indiretamente (sugestão implícita), os operadores estavam contribuindo com o recrutamento e seleção no *customer care*;
- “operadores em CCQs” caracterizava a sensação dos respondentes de uma participação mais ativa dos operadores nos “círculos de contribuição para qualidade”, voltados à revisão dos processos do *customer care*;
- “plano de carreira” exprimia o sentimento dos respondentes de que o propósito dos operadores de conhecer e influenciar sua evolução funcional, com recompensas financeiras/não-financeiras estava sendo atendido;

- “atendimento universal” se referia à percepção dos respondentes de que o desejo dos operadores de atenderem a ligações diversas, i.e. relativas a qualquer necessidade dos clientes, estava sendo atendido;
- “ergonomia” simbolizava o contentamento dos respondentes com os esforços para facilitação/melhoria das condições de trabalho no *customer care*, ligada, fundamentalmente, à adequação de *hard* e *software*;
- “*interactive voice response*” indicava conhecimento e satisfação dos respondentes quanto à adequada utilização da tecnologia *self-service* de atendimento aos clientes;
- “maior alçada” significava a sensação dos respondentes de terem os operadores obtido maior autonomia para estornar juros, inibir cobranças de taxas e efetuar ajustes nas contas dos clientes;
- “operadores em *scheduling*” simbolizava o entendimento dos respondentes de que, ainda que indiretamente (sugestão implícita), os operadores estavam obtendo maior participação na administração de suas trocas de horário;
- “regras de monitoração claras” dizia respeito à satisfação dos respondentes quanto à possibilidade de os operadores conhecerem a fundo os critérios adotados nas monitorações de suas ligações pelos analistas e supervisores (vide 5.2.1.1.4);
- “supervisores mais presentes” representava o sentimento de aprovação pelos respondentes de os operadores estarem podendo contar mais com seus supervisores (“mais *coaching*” para prepará-los para quaisquer dificuldades;
- “operadores em áreas de negócio” sintetizava a avaliação dos respondentes de que, ainda que indiretamente (sugestão implícita), os operadores estavam participando das decisões relativas a produtos/serviços;

- “operadores em *brainstorming*” exprimiam a percepção dos respondentes de os operadores estavam contribuindo com inovações a melhoria do *customer care* e da empresa, por meio de *brainstorming* contínuo e constante.

Assim, por um lado, verificou-se que o projeto de trabalho nas equipes CC1 e CC2 passou a ser uma sucessão sistematizada e planejada de decisões interdependentes para geração de ações com base no conhecimento nelas contido: o alto reconhecimento e baixa incerteza dos respondentes quanto aos princípios direcionadores do projeto de trabalho indicavam maior competência da empresa em alinhar pessoas, processos e tecnologia na promoção de sua capacidade de agir.

Por outro lado, confirmaram-se os indícios (vide 3.6) da importância para os funcionários do estímulo pela empresa a seu aprendizado contínuo e da valorização de suas habilidades de pensar e relacionar-se, trocando e usando informações.

5.2.9.2 Princípios Direcionadores na Empresa de Telefonia Celular

A aplicação do roteiro proposto para identificação dos princípios direcionadores do projeto de trabalho no *customer care* da empresa de telefonia celular forneceu uma fotografia (Figura 92) de sua situação após a implantação da proposta deste estudo.

Analisando-se as respostas “sim”, percebe-se que, em média, 90% das equipes que formaram a amostra da pesquisa passaram a reconhecer a existência dos princípios direcionadores no projeto de trabalho da empresa.

Sob outra ótica, analisando-se as respostas “5” (concordo totalmente) e “4” (concordo parcialmente) à afirmação “princípios são claros”, percebe-se que os princípios direcionadores ficaram claros para, em média, 82% dos respondentes.

princípios direcionadores	existem		☹	princípios são claros				☺	modo de utilização
	sim	não	1	2	3	4	5		
focalização do trabalho no cliente e ambiente	35	7	2	2	8	14	16	• atitude <i>customer friendly</i> • <i>forecasting/scheduling</i>	
	83%	17%	5%	5%	19%	33%	38%		
clareza na direção e metas da organização	36	6	2	2	6	14	18	• interação operadores/gerência • objetivos operacionais factíveis	
	86%	14%	5%	5%	14%	33%	43%		
acessibilidade a informações	37	5	2	2	6	8	24	• teinamento <i>on demand</i> • <i>intranet</i>	
	88%	12%	5%	5%	14%	19%	57%		
delegação nas práticas de recursos humanos	39	3	0	2	6	10	24	• operadores em T&D • operadores em CCDQs	
	93%	7%	0%	5%	14%	24%	57%		
compartilhamento e enriquecimento de funções	40	2	0	2	2	8	30	• reconhecimento individual/grupo • atendimento universal	
	95%	5%	0%	5%	5%	19%	71%		
integração sociotécnica	38	4	0	2	6	8	26	• <i>poka yoke</i> clientes/operadores • <i>interactive voice response</i>	
	90%	10%	0%	5%	14%	19%	62%		
autonomia e decisão das unidades de trabalho	39	3	0	2	6	12	22	• ajustes <i>on line</i> • operadores em <i>scheduling</i>	
	93%	7%	0%	5%	14%	29%	52%		
controle de variação na fonte	38	4	0	0	4	16	22	• <i>top ten mistakes</i> • supervisores mais presentes	
	90%	10%	0%	0%	10%	38%	52%		
capacidade para reprojeter o trabalho	37	5	0	2	2	8	30	• operadores em TI • operadores em <i>brainstorming</i>	
	88%	12%	0%	5%	5%	19%	71%		
média	90%	10%	2%	4%	12%	26%	56%	média	

Figura 92 – Princípios direcionadores do projeto de trabalho da empresa de telefonia celular na situação posterior

Quando analisadas as respostas referentes ao modo de utilização, os exemplos fornecidos (vistos, agora, como ações concretas) indicavam a satisfação do desejo dos funcionários de testar suas convicções e de aprender com seu desempenho:

- “atitude *customer friendly*” se referia à aprovação pelos respondentes ao esforço da empresa em garantir, por meio de treinamento e *coaching*, uma experiência agradável e produtiva aos clientes junto ao *customer care*;
- “*forecasting/scheduling*” dizia respeito à percepção dos respondentes de melhoria na estimativa do volume de ligações e definição da quantidade/distribuição de operadores para atendê-la;

- “interação operadores/gerência” indicava a percepção dos respondentes de que a gerência estava mais próxima do dia-a-dia dos operadores, fornecendo-lhes informações sobre a empresa e buscando suas opiniões e *feedback*;
- “objetivos operacionais factíveis” sintetizava conhecimento e satisfação dos respondentes quanto ao modo de definição dos objetivos operacionais do *customer care*;
- “treinamento *on demand*” caracterizava a constatação pelos respondentes de que os operadores podiam agora indicar suas necessidades de treinamento e escolher cursos que considerassem mais apropriados a seu desenvolvimento;
- “*intranet*” significava a avaliação dos respondentes de que contavam, agora, com um recurso rápido e confiável para acesso *on line* a informações e aquisição/atualização de conhecimentos;
- “operadores em T&D” representava o entendimento dos respondentes de que, ainda que indiretamente (sugestão implícita), os operadores estavam contribuindo com o treinamento e desenvolvimento no *customer care*;
- “operadores em CCDQs” caracterizava a sensação dos respondentes de uma participação mais ativa dos operadores nos “conselhos para criação/difusão da qualidade”, voltados à revisão dos processos do *customer care*;
- “reconhecimento individual/grupo” exprimia o sentimento dos respondentes de que o propósito dos operadores de conhecer e influenciar a política de evolução funcional do *customer care* estava sendo atendido;
- “atendimento universal” se referia à percepção dos respondentes de que o desejo dos operadores de atenderem a ligações diversas, i.e. relativas a qualquer necessidade dos clientes, estava sendo atendido;

- “*poka yoke* operadores/clientes” simbolizava a aprovação pelos respondentes ao desenvolvimento (“ainda inicial”) de filosofia de trabalho na qual qualquer processo fora ou saindo de controle tenha sua causa investigada e sanada;
- “*interactive voice response*” indicava conhecimento e satisfação dos respondentes quanto à adequada utilização da tecnologia *self-service* de atendimento aos clientes;
- “ajustes *on line*” significava a satisfação dos respondentes com a solução de tecnologia de informação que possibilitava aos operadores maior agilidade e autonomia para efetuar ajustes nas contas dos clientes;
- “operadores em *scheduling*” simbolizava o entendimento dos respondentes de que, ainda que indiretamente (sugestão implícita), os operadores estavam obtendo maior participação na administração de suas trocas de horário;
- “*top ten mistakes*” dizia respeito à satisfação dos respondentes quanto à possibilidade de os operadores poderem conhecer os resultados individuais e grupais das monitorações de suas ligações por analistas e supervisores (vide 5.2.1.1.4);
- “supervisores mais presentes” representava o sentimento de aprovação pelos respondentes de os operadores estarem podendo contar mais com seus supervisores (“mais *coaching*” para prepará-los para quaisquer dificuldades);
- “operadores em TI” sintetizava a avaliação dos respondentes de que, ainda que indiretamente (sugestão implícita), os operadores estavam participando das decisões relativas ao uso da tecnologia de informação em seu dia-a-dia;
- “operadores em *brainstorming*” exprimia a percepção dos respondentes de os operadores estavam contribuindo com inovações a melhoria do *customer care* e da empresa, por meio de *brainstorming* contínuo e constante.

Assim, por um lado, verificou-se que o projeto de trabalho nas equipes TC1 e TC2 também passou a ser uma sucessão sistematizada e planejada de decisões interdependentes para geração de ações com base no conhecimento nelas contido: o alto reconhecimento e baixa incerteza dos respondentes quanto aos princípios direcionadores do projeto de trabalho indicavam maior competência da empresa em alinhar pessoas, processos e tecnologia na promoção de sua capacidade de agir.

Por outro lado, confirmaram-se os indícios (vide 3.6) da importância para os funcionários do estímulo pela empresa a seu aprendizado contínuo e da valorização de suas habilidades de pensar e relacionar-se, trocando e usando informações.

5.2.10. IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES FUNDAMENTAIS NA SITUAÇÃO POSTERIOR

Neste décimo momento, buscou-se identificar as atividades fundamentais da empresa na situação posterior para conhecer se/como ela passou a tratar seu conhecimento organizacional.

Para tanto, usou-se o roteiro proposto (Figura 20) para obtenção da percepção das equipes que formaram a amostra da pesquisa quanto à existência, o grau de clareza e o modo de utilização das atividades fundamentais do método proposto neste estudo (vide 4.2.1.2.2): como anteriormente (vide 5.2.3), considerando-se o tamanho do universo da pesquisa em cada empresa (630 operadores e supervisores na de cartões de crédito e 231 na de telefonia celular); o desempenho semelhante das amostras da pesquisa entre si e em relação a seus grupos controle positivos; e a natureza qualitativa dos dados, optou-se por usar as impressões das amostras como referenciais para percepção de seu universo.

5.2.10.1 Atividades Fundamentais na Empresa de Cartões de Crédito

A aplicação do roteiro proposto para identificação das atividades fundamentais do projeto de trabalho no *customer care* da empresa de cartões de crédito forneceu uma fotografia (Figura 93) de sua situação após a implantação da proposta deste estudo.

atividades fundamentais	existem		☹	atividades são claras				☺	modo de utilização
	sim	não	1	2	3	4	5		
reconhecer o papel do conhecimento	33	9	2	2	8	14	16	<ul style="list-style-type: none"> valores do <i>customer care</i> competências essenciais 	
	79%	21%	5%	5%	19%	33%	38%		
definir as metas de conhecimento	35	7	2	2	6	14	18	<ul style="list-style-type: none"> <i>forecasting/scheduling</i> <i>atendimento assistido</i> 	
	83%	17%	5%	5%	14%	33%	43%		
identificar o conhecimento	34	8	2	6	8	8	18	<ul style="list-style-type: none"> bases de informações fluxo de informações 	
	81%	19%	5%	14%	19%	19%	43%		
adquirir o conhecimento	36	6	0	2	2	14	24	<ul style="list-style-type: none"> <i>benchmarking</i> interno <i>brainstorming</i> 	
	86%	14%	0%	5%	5%	33%	57%		
desenvolver o conhecimento	33	9	2	2	6	10	22	<ul style="list-style-type: none"> forma de atendimento autonomia de atendimento 	
	79%	21%	5%	5%	14%	24%	52%		
compartilhar o conhecimento	35	7	2	4	6	8	22	<ul style="list-style-type: none"> comunicação <i>coaching</i> 	
	83%	17%	5%	10%	14%	19%	52%		
avaliar o conhecimento	32	10	2	2	8	14	16	<ul style="list-style-type: none"> monitoração pelos supervisores avaliação desempenho individual 	
	76%	24%	5%	5%	19%	33%	38%		
reter o conhecimento	33	9	2	2	6	14	18	<ul style="list-style-type: none"> knowledge exchange plano de carreira 	
	79%	21%	5%	5%	14%	33%	43%		
aplicar o conhecimento	36	6	2	2	8	8	22	<ul style="list-style-type: none"> participar de R&S atendimento universal 	
	86%	14%	5%	5%	19%	19%	52%		
média	81%	19%	4%	6%	15%	28%	47%	média	

Figura 93 – Atividades fundamentais do projeto de trabalho da empresa de cartões de crédito na situação posterior

Analisando-se as respostas “sim”, percebe-se que, em média, 81% das equipes que formaram a amostra da pesquisa passaram a reconhecer a existência das atividades fundamentais no projeto de trabalho da empresa.

Sob outra ótica, analisando-se as respostas “5” (concordo totalmente) e “4” (concordo parcialmente) à afirmação “atividades são claras”, percebe-se que as atividades fundamentais ficaram claras para, em média, 74% dos respondentes.

Quando analisadas as respostas referentes ao modo de utilização, os exemplos fornecidos (vistos, agora, como ações concretas) reforçavam a satisfação do desejo dos funcionários de testar suas convicções e de aprender com seu desempenho:

- “valores do *customer care*” se referia à sensação dos respondentes de que a empresa possuía, agora, valores que, enfatizando o papel do conhecimento organizacional no negócio, forneciam uma direção efetiva ao *customer care*;
- “competências essenciais” dizia respeito à percepção dos respondentes de que o *customer care* descobria no uso efetivo do conhecimento dos funcionários uma competência capaz de distingui-lo da concorrência;
- “*forecasting/scheduling*” indicava a avaliação dos respondentes de que havia, agora, uma maior efetividade tanto na elaboração do *forecasting/escheduling*, como na aderência a ele pelas equipes;
- “atendimento assistido” sintetizava o conhecimento e satisfação dos respondentes quanto à importância dada, agora, pela empresa ao atendimento via operadores como aspecto central ao sucesso do negócio;
- “bases de informações” caracterizava a satisfação dos respondentes quanto a um repositório de conhecimento mais completo (detalhado/atualizado), melhor indexado, abrangendo tanto conteúdo como forma de interação com clientes;
- “fluxo de informações” significava a aprovação dos respondentes à reestruturação (conteúdo/agilidade/exatidão) do processo de recebimento de informações de outras áreas;

- “*benchmarking* interno” representava a percepção dos respondentes de que podiam, agora, de modo formal e estruturado, compartilhar suas experiências entre si;
- “*brainstorming*” caracterizava sensação dos respondentes de estarem contribuindo mais ativamente com idéias e sugestões para a solução de problemas e desenvolvimento de inovações no *customer care* e na empresa;
- “forma de atendimento” exprimia o sentimento dos respondentes de aumento de sua competência (em especial, a forma de suas interações com clientes) para evitarem/contornarem “estrangulamentos comunicativos”;
- “autonomia de atendimento” se referia à crença dos respondentes de estarem tomando mais/melhores decisões, sendo responsáveis, avaliados por resultados, e, sobretudo, “vistos como gente que pensa e contribui”;
- “comunicação” simbolizava a percepção dos respondentes de poderem contar com uma estrutura mais efetiva de comunicação (i.e. reuniões, murais e relatórios) no compartilhamento do conhecimento organizacional;
- “*coaching*” indicava o conhecimento e satisfação dos respondentes quanto à adequação das ações de comunicação e treinamento nos postos-de-trabaho pelos supervisores para prepará-los, orientá-los e/ou impulsioná-los;
- “monitoração pelos supervisores” significava a sensação dos respondentes de que a monitoração de ligações pelos supervisores estava contribuindo para a melhoria de seu desempenho e auxiliando em sua evolução funcional;
- “avaliação do desempenho individual” simbolizava o sentimento dos respondentes de estarem sendo avaliados e recompensados de forma justa, segundo parâmetros quantitativos e qualitativos, agora, claramente definidos;

- “*knowledge exchange*” dizia respeito à percepção dos respondentes de que contavam com uma base de conhecimento ágil e confiável que lhes garantia acessar e contribuir com informações úteis (conteúdo/forma) a suas funções;
- “plano de carreira” representava o sentimento dos respondentes de poderem contar, agora, com um processo de evolução funcional legítimo (i.e. baseado em regras claras) e justo (i.e. que reconhecesse o mérito individual);
- “participar de R&S” representava o entendimento dos respondentes de que, ainda que indiretamente (insatisfação implícita), os operadores estavam participando do recrutamento e seleção no *customer care*;
- “atendimento universal” exprimia a percepção dos respondentes de terem, agora, significado em suas funções, ao se sentirem preparados (i.e. conteúdo, forma e autonomia) para atender todo e qualquer tipo de ligação.

Assim, por um lado, verificou-se que o projeto de trabalho nas equipes CC1 e CC2 passou a favorecer e aproveitar a criatividade e o aprendizado contínuo e constante por meio do acesso e troca informações: o alto reconhecimento e baixa incerteza dos respondentes quanto às atividades fundamentais do projeto de trabalho confirmavam a maior competência da empresa em alinhar pessoas, processos e tecnologia na promoção de sua capacidade de agir.

Por outro lado, confirmaram-se novamente os indícios (vide 3.6) da importância para os funcionários do estímulo pela empresa a seu aprendizado contínuo e da valorização de suas habilidades de pensar e relacionar-se, trocando e usando informações.

5.2.10.2 Atividades Fundamentais na Empresa de Telefonia Celular

A aplicação do roteiro proposto para identificação das atividades fundamentais do projeto de trabalho no *customer care* da empresa de telefonia celular forneceu uma fotografia (Figura 94) de sua situação após a implantação da proposta deste estudo.

atividades fundamentais	existem		☹	atividades são claras				☺	modo de utilização
	sim	não	1	2	3	4	5		
reconhecer o papel do conhecimento	35	7	0	6	4	14	18	<ul style="list-style-type: none"> • missão do <i>customer care</i> • competências essenciais 	
	83%	17%	0%	14%	10%	33%	43%		
definir as metas de conhecimento	37	5	0	2	6	14	20	<ul style="list-style-type: none"> • <i>auto-atendimento</i> • <i>atendimento assistido</i> 	
	88%	12%	0%	5%	14%	33%	48%		
identificar o conhecimento	36	6	2	6	6	8	20	<ul style="list-style-type: none"> • responsáveis pelas informações • fluxo de informações 	
	86%	14%	5%	14%	14%	19%	48%		
adquirir o conhecimento	38	4	0	2	2	14	24	<ul style="list-style-type: none"> • <i>benchmarking</i> externo • <i>brainstorming</i> 	
	90%	10%	0%	5%	5%	33%	57%		
desenvolver o conhecimento	35	7	0	2	2	14	24	<ul style="list-style-type: none"> • conteúdo de atendimento • autonomia de atendimento 	
	83%	17%	0%	5%	5%	33%	57%		
compartilhar o conhecimento	37	5	2	2	6	10	22	<ul style="list-style-type: none"> • treinamento • <i>coaching</i> 	
	88%	12%	5%	5%	14%	24%	52%		
avaliar o conhecimento	34	8	2	2	6	14	18	<ul style="list-style-type: none"> • monitoração pelos analistas • avaliação desempenho individual 	
	81%	19%	5%	5%	14%	33%	43%		
reter o conhecimento	35	7	0	2	2	16	22	<ul style="list-style-type: none"> • <i>front end</i> inteligente • plano de carreira 	
	83%	17%	0%	5%	5%	38%	52%		
aplicar o conhecimento	38	4	2	2	6	6	26	<ul style="list-style-type: none"> • participar de T&D • atendimento universal 	
	90%	10%	5%	5%	14%	14%	62%		
média	86%	14%	2%	7%	11%	29%	51%	média	

Figura 94 – Atividades fundamentais do projeto de trabalho da empresa de telefonia celular na situação posterior

Analisando-se as respostas “sim”, percebe-se que, em média, 86% das equipes que formaram a amostra da pesquisa passaram a reconhecer a existência das atividades fundamentais no projeto de trabalho da empresa.

Sob outra ótica, analisando-se as respostas “5” (concordo totalmente) e “4” (concordo parcialmente) à afirmação “atividades são claras”, percebe-se que as atividades fundamentais ficaram claras para, em média, 80% dos respondentes.

Quando analisadas as respostas referentes ao modo de utilização, os exemplos fornecidos (vistos, agora, como ações concretas) reforçavam a satisfação do desejo dos funcionários de testar suas convicções e de aprender com seu desempenho:

- “missão do *customer care*” se referia à sensação dos respondentes de que o *customer care* possuía, agora, uma missão que, enfatizando o papel do conhecimento organizacional no negócio, fornecia-lhe uma direção efetiva;
- “competências essenciais” dizia respeito à percepção dos respondentes de que o *customer care* descobria no uso efetivo do conhecimento dos funcionários uma competência capaz de distingui-lo da concorrência;
- “auto-atendimento” indicava a avaliação dos respondentes de que havia, agora, uma maior efetividade na utilização do *interactive voice response* (tecnologia *self-service* de atendimento aos clientes) pela empresa;
- “atendimento assistido” sintetizava o conhecimento e satisfação dos respondentes quanto à importância dada, agora, pela empresa ao atendimento via operadores como aspecto central ao sucesso do negócio;
- “responsáveis pelas informações” caracterizava a satisfação dos respondentes quanto à criação de um processo para desenvolvimento e manutenção de uma base de conhecimento mais completa/melhor indexada;
- “fluxo de informações” significava a aprovação dos respondentes à reestruturação (conteúdo/agilidade/exatidão) do processo de recebimento de informações de outras áreas;

- “*benchmarking* externo” representava a percepção dos respondentes de que podiam, agora, de modo formal e estruturado, conhecer e adequar as melhores práticas da concorrência ao seu dia-a-dia;
- “*brainstorming*” caracterizava sensação dos respondentes de estarem contribuindo mais ativamente com idéias e sugestões para a solução de problemas e desenvolvimento de inovações no *customer care* e na empresa;
- “conteúdo de atendimento” exprimia o sentimento dos respondentes de aumento de sua competência (em especial, o conteúdo de suas interações com clientes) para evitarem/contornarem “estrangulamentos comunicativos”;
- “autonomia de atendimento” se referia à crença dos respondentes de estarem tomando mais/melhores decisões, sendo responsáveis, avaliados por resultados, e, sobretudo, “vistos como gente que pensa e contribui”;
- “treinamento” simbolizava a percepção dos respondentes de poderem contar com uma estrutura mais efetiva de treinamento (i.e. instrutores, CD-ROMs ou transmissões via *web*) no compartilhamento do conhecimento organizacional;
- “*coaching*” indicava o conhecimento e satisfação dos respondentes quanto à adequação das ações de comunicação e treinamento nos postos-de-trabaho pelos supervisores para prepará-los, orientá-los e/ou impulsioná-los;
- “monitoração pelos analistas” significava a sensação dos respondentes de que a monitoração de ligações pelos analistas estava contribuindo para a melhoria de seu desempenho e auxiliando em sua evolução funcional;
- “avaliação do desempenho individual” simbolizava o sentimento dos respondentes de estarem sendo avaliados e recompensados de forma justa, segundo parâmetros quantitativos e qualitativos, agora, claramente definidos;

- “*front end* inteligente” dizia respeito à percepção dos respondentes de contarem, agora, com telas de atendimento que reduziam o tempo de busca de informações e aumentavam sua assertividade junto aos clientes;
- “plano de carreira” representava o sentimento dos respondentes de poderem contar, agora, com um processo de evolução funcional legítimo (i.e. baseado em regras claras) e justo (i.e. que reconhecesse o mérito individual);
- “participar de T&D” representava o entendimento dos respondentes de que, ainda que indiretamente (insatisfação implícita), os operadores estavam participando do treinamento e desenvolvimento no *customer care*;
- “atendimento universal” exprimia a percepção dos respondentes de terem, agora, significado em suas funções, ao se sentirem preparados (i.e. conteúdo, forma e autonomia) para atender todo e qualquer tipo de ligação.

Assim, por um lado, verificou-se que o projeto de trabalho nas equipes TC1 e TC2 também passou a favorecer e aproveitar a criatividade e o aprendizado contínuo e constante por meio do acesso e troca informações: o alto reconhecimento e baixa incerteza dos respondentes quanto às atividades fundamentais do projeto de trabalho confirmavam a maior competência da empresa em alinhar pessoas, processos e tecnologia na promoção de sua capacidade de agir.

Por outro lado, confirmaram-se novamente os indícios (vide 3.6) da importância para os funcionários do estímulo pela empresa a seu aprendizado contínuo e da valorização de suas habilidades de pensar e relacionar-se, trocando e usando informações.

5.2.11. IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE *EMPOWERMENT* NA SITUAÇÃO POSTERIOR

Neste décimo primeiro momento buscou-se identificar o nível de *empowerment* da empresa na situação posterior para conhecer se/como a empresa passou a criar condições ao conhecimento, à ação e à decisão dos funcionários.

Para tanto, usou-se o roteiro proposto (Figura 21) para obtenção da percepção das equipes que formaram a amostra da pesquisa quanto à existência, o grau de clareza e o modo de utilização das dimensões fundamentais do *empowerment* no método proposto neste estudo (vide 4.2.1.2.3): como anteriormente (vide 5.2.4), considerando-se o tamanho do universo da pesquisa em cada empresa (630 operadores e supervisores na de cartões de crédito e 231 na de telefonia celular); o desempenho semelhante das amostras da pesquisa entre si e em relação a seus grupos controle positivos; e a natureza qualitativa dos dados, optou-se por usar as impressões das amostras como referenciais para percepção de seu universo.

5.2.11.1 Nível de *Empowerment* na Empresa de Cartões de Crédito

A aplicação do roteiro proposto para identificação das dimensões fundamentais do *empowerment* no projeto de trabalho no *customer care* da empresa de cartões de crédito forneceu uma fotografia (Figura 95) de sua situação após a implantação da proposta deste estudo.

Analisando-se as respostas “sim”, percebe-se que, em média, 88% das equipes que formaram a amostra da pesquisa passaram a reconhecer a existência das dimensões fundamentais do *empowerment* no projeto de trabalho da empresa.

Sob outra ótica, analisando-se as respostas “5” (concordo totalmente) e “4” (concordo parcialmente) à afirmação “dimensões são claras”, percebe-se que as dimensões fundamentais ficaram claras para, em média, 81% dos respondentes.

dimensões fundamentais	existem		☹	dimensões são claras				☺	modo de utilização
	sim	não	1	2	3	4	5		
visão compartilhada	37	5	0	6	2	14	20	<ul style="list-style-type: none"> • valores do <i>customer care</i> • objetivos operacionais factíveis 	
	88%	12%	0%	14%	5%	33%	48%		
tomada de decisão	35	7	0	2	8	10	22	<ul style="list-style-type: none"> • regras de monitoração claras • autonomia de atendimento 	
	83%	17%	0%	5%	19%	24%	52%		
aprendizado	37	5	0	2	6	12	22	<ul style="list-style-type: none"> • comunicação • <i>coaching</i> 	
	88%	12%	0%	5%	14%	29%	52%		
reconhecimento individual	38	4	0	0	6	16	20	<ul style="list-style-type: none"> • avaliação desempenho individual • plano de carreira 	
	90%	10%	0%	0%	14%	38%	48%		
média	88%	13%	0,0%	6,0%	13,1%	31,0%	50,0%	média	

Figura 95 – Dimensões fundamentais do *empowerment* no projeto de trabalho da empresa de cartões de crédito na situação posterior

Quando analisadas as respostas referentes ao modo de utilização, os exemplos fornecidos (vistos, agora, como ações concretas) reforçavam a satisfação do desejo dos funcionários de testar suas convicções e de aprender com seu desempenho:

- “valores do *customer care*” reforçava a sensação dos respondentes de que a empresa possuía, agora, valores que, enfatizando o papel do conhecimento organizacional no negócio, forneciam uma direção efetiva ao *customer care*;
- “objetivos operacionais factíveis” reforçava o conhecimento e satisfação dos respondentes quanto ao modo de definição dos objetivos operacionais do *customer care*;

- “regras de monitoração claras” reforçava a satisfação dos respondentes quanto à possibilidade de os operadores conhecerem a fundo os critérios adotados nas monitorações de suas ligações pelos analistas e supervisores (vide 5.2.1.1.4);
- “autonomia de atendimento” reforçava a crença dos respondentes de estarem tomando mais/melhores decisões, sendo responsáveis, avaliados por resultados, e, sobretudo, “vistos como gente que pensa e contribui”;
- “comunicação” reforçava a percepção dos respondentes de poderem contar com uma estrutura mais efetiva de comunicação (i.e. reuniões, murais e relatórios) no compartilhamento do conhecimento organizacional;
- “*coaching*” reforçava o conhecimento e satisfação dos respondentes quanto à adequação das ações de comunicação e treinamento nos postos-de-trabalho pelos supervisores para prepará-los, orientá-los e/ou impulsioná-los;
- “avaliação do desempenho individual” reforçava o sentimento dos respondentes de estarem sendo avaliados e recompensados de forma justa, segundo parâmetros quantitativos e qualitativos, agora, claramente definidos;
- “plano de carreira” reforçava o sentimento dos respondentes de poderem contar, agora, com um processo de evolução funcional legítimo (i.e. baseado em regras claras) e justo (i.e. que reconhecesse o mérito individual).

Assim, por um lado, verificou-se que o projeto de trabalho nas equipes CC1 e CC2 passou a favorecer o compartilhamento do conhecimento empresarial, a delegação de autoridade e a recompensa com base no desempenho apresentado: o alto reconhecimento e baixa incerteza dos funcionários quanto às dimensões fundamentais do *empowerment* em seu projeto de trabalho indicavam maior

competência da empresa em fornecer autonomia às pessoas para obter sua melhor contribuição.

Por outro lado, confirmaram-se mais uma vez os indícios (vide 3.6) da importância para os funcionários do estímulo pela empresa a seu aprendizado contínuo e da valorização de suas habilidades de pensar e relacionar-se, trocando e usando informações.

5.2.11.2 Nível de *Empowerment* na Empresa de Telefonia Celular

A aplicação do roteiro proposto para identificação das dimensões fundamentais do *empowerment* no projeto de trabalho no *customer care* da empresa de telefonia celular forneceu uma fotografia (Figura 96) de sua situação após a implantação da proposta deste estudo.

Analisando-se as respostas “sim”, percebe-se que, em média, 92% das equipes que formaram a amostra da pesquisa passaram a reconhecer a existência das dimensões fundamentais do *empowerment* no projeto de trabalho da empresa.

Sob outra ótica, analisando-se as respostas “5” (concordo totalmente) e “4” (concordo parcialmente) à afirmação “dimensões são claras”, percebe-se que as dimensões fundamentais ficaram claras para, em média, 83% dos respondentes.

dimensões fundamentais	existem		☹	dimensões são claras				☺	modo de utilização
	sim	não	1	2	3	4	5		
visão compartilhada	39	3	2	0	2	14	24	<ul style="list-style-type: none"> • atitude <i>customer friendly</i> • objetivos operacionais factíveis 	
	93%	7%	5%	0%	5%	33%	57%		
tomada de decisão	37	5	0	2	6	10	24	<ul style="list-style-type: none"> • <i>front end</i> inteligente • autonomia de atendimento 	
	88%	12%	0%	5%	14%	24%	57%		
aprendizado	39	3	2	6	4	18	12	<ul style="list-style-type: none"> • treinamento • <i>coaching</i> 	
	93%	7%	5%	14%	10%	43%	29%		
reconhecimento individual	40	2	0	0	4	16	22	<ul style="list-style-type: none"> • reconhecimento individual/grupo • plano de carreira 	
	95%	5%	0%	0%	10%	38%	52%		
média	92%	8%	2%	5%	10%	35%	49%	média	

Figura 96 – Dimensões fundamentais do *empowerment* no projeto de trabalho da empresa de telefonia celular na situação posterior

Quando analisadas as respostas referentes ao modo de utilização, os exemplos fornecidos (vistos, agora, como ações concretas) reforçavam a satisfação do desejo dos funcionários de testar suas convicções e de aprender com seu desempenho:

- “atitude *customer friendly*” reforçava a aprovação pelos respondentes ao esforço da empresa em garantir, por meio de treinamento e *coaching*, uma experiência agradável e produtiva aos clientes junto ao *customer care*;
- “objetivos operacionais factíveis” reforçava o conhecimento e satisfação dos respondentes quanto ao modo de definição dos objetivos operacionais do *customer care*;

- “*front end* inteligente” reforçava a percepção dos respondentes de contarem, agora, com telas de atendimento que reduziam o tempo de busca de informações e aumentavam sua assertividade junto aos clientes;
- “autonomia de atendimento” reforçava a crença dos respondentes de estarem tomando mais/melhores decisões, sendo responsáveis, avaliados por resultados, e, sobretudo, “vistos como gente que pensa e contribui”;
- “treinamento” reforçava a percepção dos respondentes de poderem contar com uma estrutura mais efetiva de treinamento (i.e. instrutores, CD-ROMs ou transmissões via *web*) no compartilhamento do conhecimento organizacional;
- “*coaching*” reforçava o conhecimento e satisfação dos respondentes quanto à adequação das ações de comunicação e treinamento nos postos-de-trabaho pelos supervisores para prepará-los, orientá-los e/ou impulsioná-los;
- “reconhecimento individual/grupo” reforçava o sentimento dos respondentes de que o propósito dos operadores de conhecer e influenciar a política de evolução funcional do *customer care* estava sendo atendido;
- “plano de carreira” reforçava o sentimento dos respondentes de poderem contar, agora, com um processo de evolução funcional legítimo (i.e. baseado em regras claras) e justo (i.e. que reconhecesse o mérito individual).

Assim, por um lado, verificou-se que o projeto de trabalho nas equipes TC1 e TC2 também passou a favorecer o compartilhamento do conhecimento empresarial, a delegação de autoridade e a recompensa com base no desempenho apresentado: o alto reconhecimento e baixa incerteza dos funcionários quanto às dimensões fundamentais do *empowerment* em seu projeto de trabalho indicavam maior competência da empresa em fornecer autonomia às pessoas para obter sua melhor contribuição.

Por outro lado, confirmaram-se mais uma vez os indícios (vide 3.6) da importância para os funcionários do estímulo pela empresa a seu aprendizado contínuo e da valorização de suas habilidades de pensar e relacionar-se, trocando e usando informações.

5.2.12. IDENTIFICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SITUAÇÃO POSTERIOR

Neste décimo segundo momento buscou-se identificar o modelo de gestão do conhecimento da empresa na situação posterior para conhecer se/como ela passou a gerar, compartilhar e usar conhecimento significativo, operacionalizável e avaliável.

Para tanto, usou-se o roteiro proposto (Figura 22) para obtenção da percepção das equipes que formaram a amostra da pesquisa quanto à existência, o grau de clareza e o modo de utilização das abordagens à gestão do conhecimento do método proposto neste estudo (vide 4.2.1.3): como anteriormente (vide 5.2.5), considerando-se o tamanho do universo da pesquisa em cada empresa (630 operadores e supervisores na de cartões de crédito e 231 na de telefonia celular); o desempenho semelhante das amostras da pesquisa entre si e em relação a seus grupos controle positivos; e a natureza qualitativa dos dados, optou-se por usar as impressões das amostras como referenciais para percepção de seu universo.

5.2.12.1 Gestão do Conhecimento na Empresa de Cartões de Crédito

A aplicação do roteiro proposto para identificação das abordagens à gestão do conhecimento no *customer care* da empresa de cartões de crédito forneceu uma fotografia (Figura 97) de sua situação após a implantação da proposta deste estudo.

abordagens para gerar o conhecimento	existem		☹	abordagens são claras				☺	modo de utilização
	sim	não	1	2	3	4	5		
identificar e armazenar o conhecimento organizacional em bancos de dados	37	5	0	2	6	12	22	<ul style="list-style-type: none"> • <i>knowledge exchange</i> • guias de atendimento 	
compartilhar o conhecimento organizacional por meio de contatos pessoais	88%	12%	0%	5%	14%	29%	52%		
média parcial	35	7	2	2	6	14	18	<ul style="list-style-type: none"> • reuniões semanais • <i>coaching</i> 	
	83%	17%	5%	5%	14%	33%	43%		
média parcial	86%	14%	2%	5%	14%	31%	48%	média parcial	
abordagens para compartilhar o conhecimento	existência		☹	abordagens são claras				☺	média
	sim	não	1	2	3	4	5		
utilizar tecnologia com o objetivo de fazer mais e melhor do que já se fazia	35	7	2	6	8	8	18	<ul style="list-style-type: none"> • <i>interactive voice response</i> • <i>e-learning</i> 	
	83%	17%	5%	14%	19%	19%	43%		
utilizar processos com o objetivo de promover a inovação e a criatividade	34	8	2	6	6	8	20	<ul style="list-style-type: none"> • <i>bechmarking</i> interno • <i>brainstorming</i> 	
	81%	19%	5%	14%	14%	19%	48%		
utilizar diversas disciplinas com o objetivo de obter resultados sustentáveis	36	6	2	6	2	10	22	<ul style="list-style-type: none"> • bases de informações • fluxo de informações 	
	86%	14%	5%	14%	5%	24%	52%		
média parcial	83%	17%	5%	14%	13%	21%	48%	média parcial	
abordagens para utilizar o conhecimento	existência		☹	abordagens são claras				☺	média
	sim	não	1	2	3	4	5		
explicitar estratégias vigentes/futuras, indicadores de desempenho e planos de ação	37	5	0	2	2	16	22	<ul style="list-style-type: none"> • interação gerência/operadores • objetivos operacionais factíveis 	
organizar e disponibilizar informações existentes dentro e fora organização	88%	12%	0%	5%	5%	38%	52%		
identificar, formar, manter e atualizar as competências das pessoas	39	3	0	0	6	12	24	<ul style="list-style-type: none"> • operadores em R&S • operadores em CCQs 	
	93%	7%	0%	0%	14%	29%	57%		
otimizar a tecnologia da informação com investimentos diretos e substanciais	38	4	2	6	6	12	16	<ul style="list-style-type: none"> • conteúdo de atendimento • autonomia de atendimento 	
	90%	10%	5%	14%	14%	29%	38%		
	34	8	0	2	8	10	22	<ul style="list-style-type: none"> • <i>interactive voice response</i> • operadores em TI 	
	81%	19%	0%	5%	19%	24%	52%		
média parcial	88%	12%	1%	6%	13%	30%	50%	média parcial	
média geral	86%	14%	3%	8%	13%	27%	49%	média geral	

Figura 97 – Abordagens à gestão do conhecimento na empresa de cartões de crédito na situação posterior

Analisando-se as respostas “sim”, percebe-se que, em média, 86% das equipes que formaram a amostra da pesquisa passaram a reconhecer a existência das abordagens à gestão do conhecimento na empresa.

Sob outra ótica, analisando-se as respostas “5” (concordo totalmente) e “4” (concordo parcialmente) à afirmação “abordagens são claras”, percebe-se que as abordagens à gestão do conhecimento ficaram claras para, em média, 76% dos respondentes.

Quando analisadas as respostas referentes ao modo de utilização, os exemplos fornecidos (vistos, agora, como ações concretas) reforçavam a satisfação do desejo

dos funcionários de desenvolver e aplicar seu conhecimento de modo criativo e efetivo:

- “*knowledge exchange*” dizia respeito à percepção dos respondentes de que contavam com uma base de conhecimento ágil e confiável que lhes garantia acessar e contribuir com informações úteis (conteúdo/forma) a suas funções;
- “guias de atendimento” expressava a aprovação dos respondentes aos parâmetros cognitivos gerais, percebidos como guias para que os operadores pudessem efetivamente tratar situações diversas de modo diverso;
- “reuniões semanais” caracterizava a constatação pelos respondentes de que as reuniões semanais estavam acontecendo regularmente de modo produtivo, constituindo, agora, um espaço para troca de informações e experiências;
- “*coaching*” indicava o conhecimento e satisfação dos respondentes quanto à adequação das ações de comunicação e treinamento nos postos-de-trabalho pelos supervisores para prepará-los, orientá-los e/ou impulsioná-los;
- “*interactive voice response*” apontava o conhecimento e satisfação dos respondentes quanto à adequada utilização da tecnologia *self-service* de atendimento aos clientes;
- “*e-learning*” dizia respeito à percepção dos respondentes de poderem contar com os recursos da tecnologia da informação (e.g. CD-ROMs/transmissões via *web*) em ações de auto-estudo relativas a conteúdo/forma de atendimento;
- “*benchmarking* interno” representava a percepção dos respondentes de que podiam, agora, de modo formal e estruturado, compartilhar suas experiências entre si;

- “*brainstorming*” caracterizava sensação dos respondentes de estarem contribuindo mais ativamente com idéias e sugestões para a solução de problemas e desenvolvimento de inovações no *customer care* e na empresa;
- “bases de informações” caracterizava a satisfação dos respondentes quanto a um repositório de conhecimento mais completo (detalhado/atualizado), melhor indexado, abrangendo tanto conteúdo como forma de interação com clientes;
- “fluxo de informações” significava a aprovação dos respondentes à reestruturação (conteúdo/agilidade/exatidão) do processo de recebimento de informações de outras áreas;
- “interação gerência/operadores” indicava a percepção dos respondentes de que a gerência estava mais próxima do dia-a-dia dos operadores, fornecendo-lhes informações sobre a empresa e buscando suas opiniões e *feedback*;
- “objetivos operacionais factíveis” sintetizava conhecimento e satisfação dos respondentes quanto ao modo de definição dos objetivos operacionais do *customer care*;
- “operadores em R&S” representava o entendimento dos respondentes de que, ainda que indiretamente (sugestão implícita), os operadores estavam contribuindo com o recrutamento e seleção no *customer care*;
- “operadores em CCQs” caracterizava a sensação dos respondentes de uma participação mais ativa dos operadores nos “círculos de contribuição para qualidade”, voltados à revisão dos processos do *customer care*;
- “conteúdo de atendimento” exprimia o sentimento dos respondentes de aumento de sua competência (em especial, o conteúdo de suas interações com clientes) para evitarem/contornarem “estrangulamentos comunicativos”;

- “autonomia de atendimento” se referia à crença dos respondentes de estarem tomando mais/melhores decisões, sendo responsáveis, avaliados por resultados, e, sobretudo, “vistos como gente que pensa e contribui”;
- “*interactive voice response*” apontava o conhecimento e satisfação dos respondentes quanto à adequada utilização da tecnologia *self-service* de atendimento aos clientes;
- “operadores em TI” sintetizava a avaliação dos respondentes de que, ainda que indiretamente (sugestão implícita), os operadores estavam participando das decisões relativas ao uso da tecnologia de informação em seu dia-a-dia.

Assim, por um lado, verificou-se que o modelo de gestão do conhecimento nas equipes CC1 e CC2 passou a permitir o aprendizado ativo, em uma estrutura organizacional menos hierárquica/mais flexível, por meio do conhecimento: o alto reconhecimento e baixa incerteza dos funcionários quanto às abordagens de gestão do conhecimento organizacional indicavam maior competência da empresa em encontrar, organizar e disponibilizar, sistematicamente, seu capital intelectual.

Por outro lado, confirmaram-se os indícios (vide 3.6) da importância para os funcionários do estímulo pela empresa a seu aprendizado contínuo e da valorização de suas habilidades de pensar e relacionar-se, trocando e usando informações.

5.2.12.2. Gestão do Conhecimento na Empresa de Telefonia Celular

A aplicação do roteiro proposto para identificação das abordagens à gestão do conhecimento no *customer care* da empresa de telefonia celular forneceu uma fotografia (Figura 98) de sua situação após a implantação da proposta deste estudo.

abordagens para gerar o conhecimento	existência		☹	abordagens são claras				☺	modo de utilização
	sim	não	1	2	3	4	5		
identificar e armazenar o conhecimento organizacional em bancos de dados	39	3	0	2	2	14	24	<ul style="list-style-type: none"> • intranet • guias de atendimento 	
	93%	7%	0%	5%	5%	33%	57%		
compartilhar o conhecimento organizacional por meio de contatos pessoais	37	5	2	2	6	14	18	<ul style="list-style-type: none"> • top ten mistakes • coaching 	
	88%	12%	5%	5%	14%	33%	43%		
média parcial	90%	10%	2%	5%	10%	33%	50%	média parcial	
abordagens para compartilhar o conhecimento	existência		☹	abordagens são claras				☺	média
sim	não	1	2	3	4	5			
utilizar tecnologia com o objetivo de fazer mais e melhor do que já se fazia	37	5	0	6	8	8	20	<ul style="list-style-type: none"> • front end inteligente • e-learning 	
	88%	12%	0%	14%	19%	19%	48%		
utilizar processos com o objetivo de promover a inovação e a criatividade	36	6	2	4	6	8	22	<ul style="list-style-type: none"> • bechmarking externo • brainstorming 	
	86%	14%	5%	10%	14%	19%	52%		
utilizar diversas disciplinas com o objetivo de obter resultados sustentáveis	38	4	0	2	6	14	20	<ul style="list-style-type: none"> • responsáveis pelas informações • fluxo de informações 	
	90%	10%	0%	5%	14%	33%	48%		
média parcial	88%	12%	2%	10%	16%	24%	49%	média parcial	
abordagens para utilizar o conhecimento	existência		☹	abordagens são claras				☺	média
sim	não	1	2	3	4	5			
explicitar estratégias vigentes/futuras, indicadores de desempenho e planos de ação	39	3	0	0	4	16	22	<ul style="list-style-type: none"> • interação operadores/gerência • objetivos operacionais factíveis 	
	93%	7%	0%	0%	10%	38%	52%		
organizar e disponibilizar informações existentes dentro e fora organização	37	5	0	2	2	14	24	<ul style="list-style-type: none"> • operadores em T&D • operadores em CCDQs 	
	88%	12%	0%	5%	5%	33%	57%		
identificar, formar, manter e atualizar as competências das pessoas	40	2	2	4	6	14	16	<ul style="list-style-type: none"> • forma de atendimento • autonomia de atendimento 	
	95%	5%	5%	10%	14%	33%	38%		
otimizar a tecnologia da informação com investimentos diretos e substanciais	36	6	0	2	6	14	20	<ul style="list-style-type: none"> • front end inteligente • operadores em TI 	
	86%	14%	0%	5%	14%	33%	48%		
média parcial	90%	10%	1%	5%	11%	35%	49%	média parcial	
média geral	90%	10%	2%	6%	12%	31%	49%	média geral	

Figura 98 – Abordagens à gestão do conhecimento na empresa de telefonia celular na situação posterior

Analisando-se as respostas “sim”, percebe-se que, em média, 90% das equipes que formaram a amostra da pesquisa passaram a reconhecer a existência das abordagens à gestão do conhecimento na empresa.

Sob outra ótica, analisando-se as respostas “5” (concordo totalmente) e “4” (concordo parcialmente) à afirmação “abordagens são claras”, percebe-se que as abordagens à gestão do conhecimento ficaram claras para, em média, 80% dos respondentes.

Quando analisadas as respostas referentes ao modo de utilização, os exemplos fornecidos (vistos, agora, como ações concretas) reforçavam a satisfação do desejo

dos funcionários de desenvolver e aplicar seu conhecimento de modo criativo e efetivo:

- “*intranet*” significava a avaliação dos respondentes de que contavam com um recurso rápido e confiável para acesso *on line* a informações e aquisição/atualização de conhecimentos;
- “guias de atendimento” expressava a aprovação dos respondentes aos parâmetros cognitivos gerais, percebidos como guias para que os operadores pudessem efetivamente tratar situações diversas de modo diverso;
- “*top ten mistakes*” dizia respeito à satisfação dos respondentes quanto à possibilidade de os operadores poderem conhecer os resultados individuais e grupais das monitorações de suas ligações por analistas e supervisores (vide 5.2.1.1.4);
- “*coaching*” indicava o conhecimento e satisfação dos respondentes quanto à adequação das ações de comunicação e treinamento nos postos-de-trabaho pelos supervisores para prepará-los, orientá-los e/ou impulsioná-los;
- “*front end* inteligente” dizia respeito à percepção dos respondentes de contarem, agora, com telas de atendimento que reduziam o tempo de busca de informações e aumentavam sua assertividade junto aos clientes;
- “*e-learning*” dizia respeito à percepção dos respondentes de poderem contar com os recursos da tecnologia da informação (e.g. CD-ROMs/transmissões via *web*) em ações de auto-estudo relativas a conteúdo/forma de atendimento;
- “*benchmarking* externo” representava a percepção dos respondentes de que podiam, agora, de modo formal e estruturado, conhecer e adequar as melhores práticas da concorrência ao seu dia-a-dia;

- “*brainstorming*” caracterizava sensação dos respondentes de estarem contribuindo mais ativamente com idéias e sugestões para a solução de problemas e desenvolvimento de inovações no *customer care* e na empresa;
- “responsáveis pelas informações” caracterizava a satisfação dos respondentes quanto à criação de um processo para desenvolvimento e manutenção de uma base de conhecimento mais completa/melhor indexada;
- “fluxo de informações” significava a aprovação dos respondentes à reestruturação (conteúdo/agilidade/exatidão) do processo de recebimento de informações de outras áreas;
- “interação operadores/gerência” indicava a percepção dos respondentes de que a gerência estava mais próxima do dia-a-dia dos operadores, fornecendo-lhes informações sobre a empresa e buscando suas opiniões e *feedback*;
- “objetivos operacionais factíveis” sintetizava conhecimento e satisfação dos respondentes quanto ao modo de definição dos objetivos operacionais do *customer care*;
- “operadores em T&D” representava o entendimento dos respondentes de que, ainda que indiretamente (sugestão implícita), os operadores estavam contribuindo com o treinamento e desenvolvimento no *customer care*;
- “operadores em CCDQs” caracterizava a sensação dos respondentes de uma participação mais ativa dos operadores nos “conselhos para criação/difusão da qualidade”, voltados à revisão dos processos do *customer care*;
- “forma de atendimento” exprimia o sentimento dos respondentes de aumento de sua competência (em especial, a forma de suas interações com clientes) para evitarem/contornarem “estrangulamentos comunicativos”;

- “autonomia de atendimento” se referia à crença dos respondentes de estarem tomando mais/melhores decisões, sendo responsáveis, avaliados por resultados, e, sobretudo, “vistos como gente que pensa e contribui”;
- “*front end* inteligente” dizia respeito à percepção dos respondentes de contarem, agora, com telas de atendimento que reduziam o tempo de busca de informações e aumentavam sua assertividade junto aos clientes;
- “operadores em TI” sintetizava a avaliação dos respondentes de que, ainda que indiretamente (sugestão implícita), os operadores estavam participando das decisões relativas ao uso da tecnologia de informação em seu dia-a-dia.

Assim, por um lado, verificou-se que o modelo de gestão do conhecimento nas equipes TC1 e TC2 também passou a permitir o aprendizado ativo, em uma estrutura organizacional menos hierárquica/mais flexível, por meio do conhecimento: o alto reconhecimento e baixa incerteza dos funcionários quanto às abordagens de gestão do conhecimento organizacional indicavam maior competência da empresa em encontrar, organizar e disponibilizar, sistematicamente, seu capital intelectual.

Por outro lado, confirmaram-se os indícios (vide 3.6) da importância para os funcionários do estímulo pela empresa a seu aprendizado contínuo e da valorização de suas habilidades de pensar e relacionar-se, trocando e usando informações.

5.3. RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Com relação ao resultado obtido com a aplicação do modelo proposto neste estudo sobre o desempenho da empresa de cartões de crédito (Figura 100), houve melhoria do desempenho tanto da amostra (de maneira significativa) como do universo da pesquisa (de modo menos expressivo, pois o desempenho das duas

equipes que formaram a amostra se integrou ao desempenho do grupo controle positivo da pesquisa, i.e. das demais 28 equipes que atendiam aos mesmos clientes no *customer care*, nas quais não foi aplicado o método proposto neste estudo).

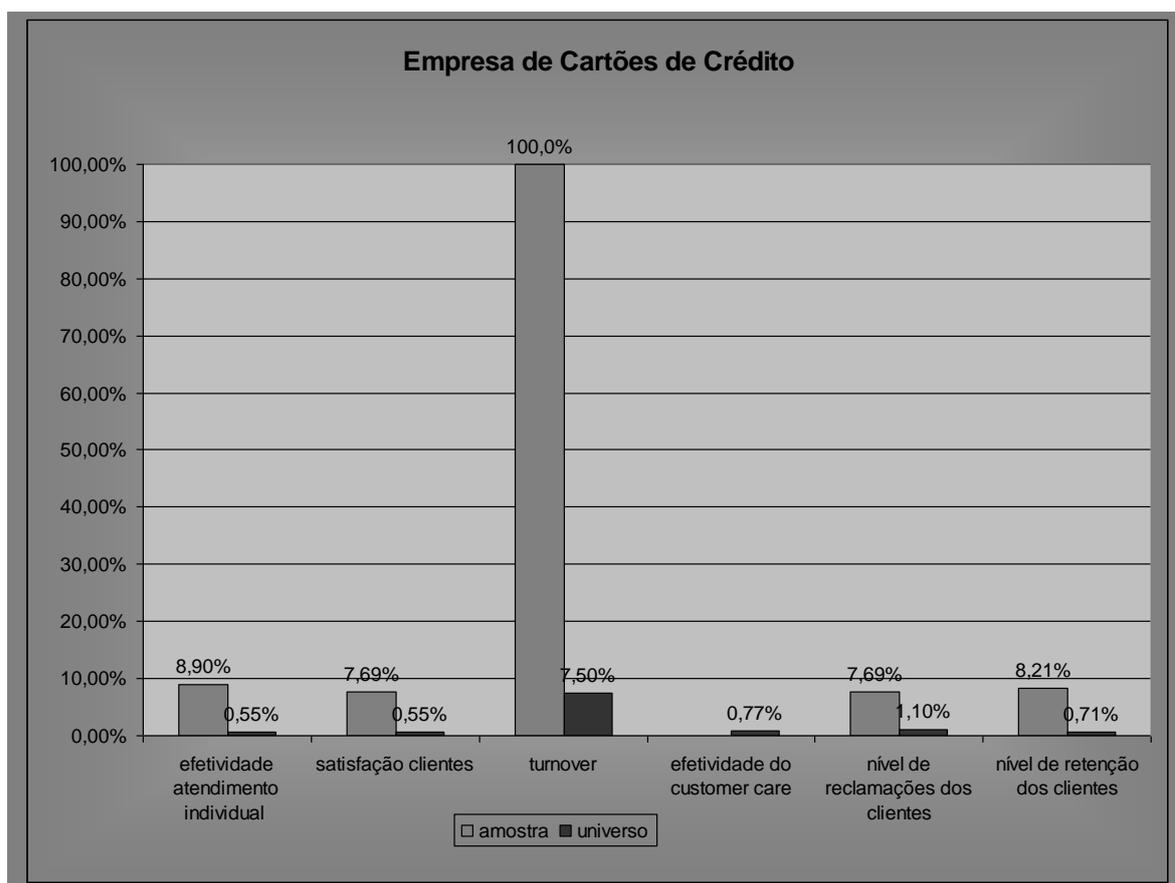


Figura 99 – Melhoria da capacidade produtiva da empresa de cartões de crédito

Em termos mais concretos, cada operador nas equipes que constituíram a amostra da pesquisa na empresa de cartões de crédito, que na situação inicial atendia, em média, 60 ligações por hora, com um índice médio de satisfação de clientes de 91%, passou a atender, na situação posterior, em média, 71 ligações por hora, com um índice médio de satisfação de clientes de 98%.

Quando incorporado o desempenho da amostra (7% do universo da pesquisa) ao desempenho do grupo controle positivo – que não foi submetido às condições

experimentais – verificou-se um ganho de produtividade de 1 ligação em média por operador no atendimento aos clientes do produto *standard* da empresa, com melhoria de meio ponto percentual no nível de satisfação dos clientes.

Na empresa de telefonia celular (Figura 101), a aplicação do modelo também melhorou o desempenho tanto da amostra (de maneira significativa) como do universo da pesquisa (de modo menos expressivo, pois o desempenho das duas equipes que formaram a amostra se integrou ao desempenho do grupo controle positivo da pesquisa, i.e. das demais 9 equipes que atendiam aos mesmos clientes no *customer care*, nas quais não foi aplicado o método proposto neste estudo).

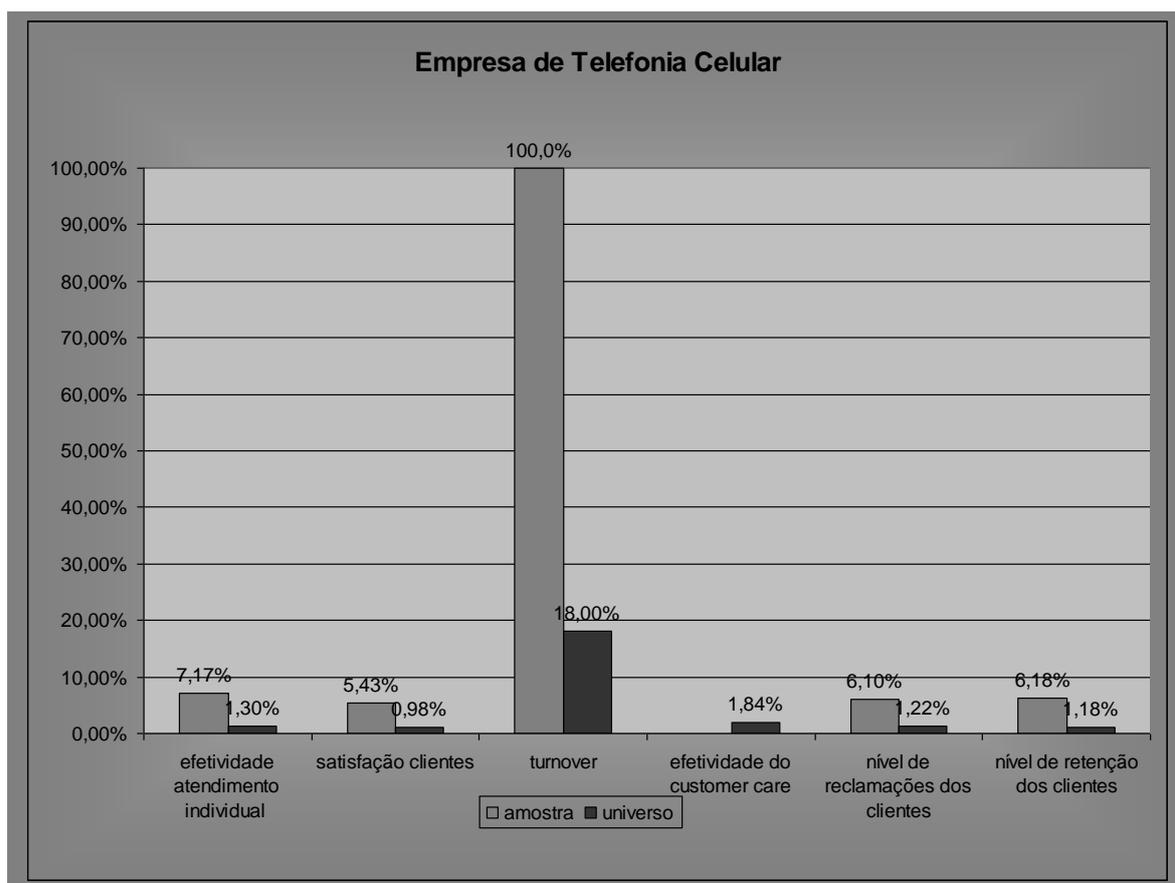


Figura 100 – Melhoria da capacidade produtiva da empresa de telefonia celular

Em termos mais concretos, cada operador nas equipes que constituíram a amostra da pesquisa na empresa de telefonia celular, que na situação inicial atendia, em média, 49 ligações por hora, com um índice médio de satisfação de clientes de 92%, passou a atender, na situação posterior, em média, 58 ligações por hora, com um índice médio de satisfação de clientes de 97%.

Quando incorporado o desempenho da amostra (18% do universo da pesquisa) ao desempenho do grupo controle positivo – que não foi submetido às condições experimentais – verificou-se um ganho de produtividade de 2 ligações em média por operador no atendimento aos clientes do plano pós-pago da empresa, com melhoria de quase um ponto percentual (0,9%) no nível de satisfação dos clientes.

No tocante ao papel de um projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento sobre a melhoria do desempenho da empresa de cartões de crédito (Figura 102), a tabulação das respostas referentes à percepção dos respondentes sobre a existência e a clareza de “princípios direcionadores do projeto de trabalho”, “atividades fundamentais ao projeto de trabalho”, “dimensões fundamentais do *empowerment* no projeto de trabalho” e “abordagens de gestão do conhecimento no projeto de trabalho” revelou uma profunda alteração – positiva – em suas percepções nas situações inicial (i.e. antes da implementação do modelo proposto neste estudo) e posterior (i.e após a implementação do modelo proposto neste estudo).

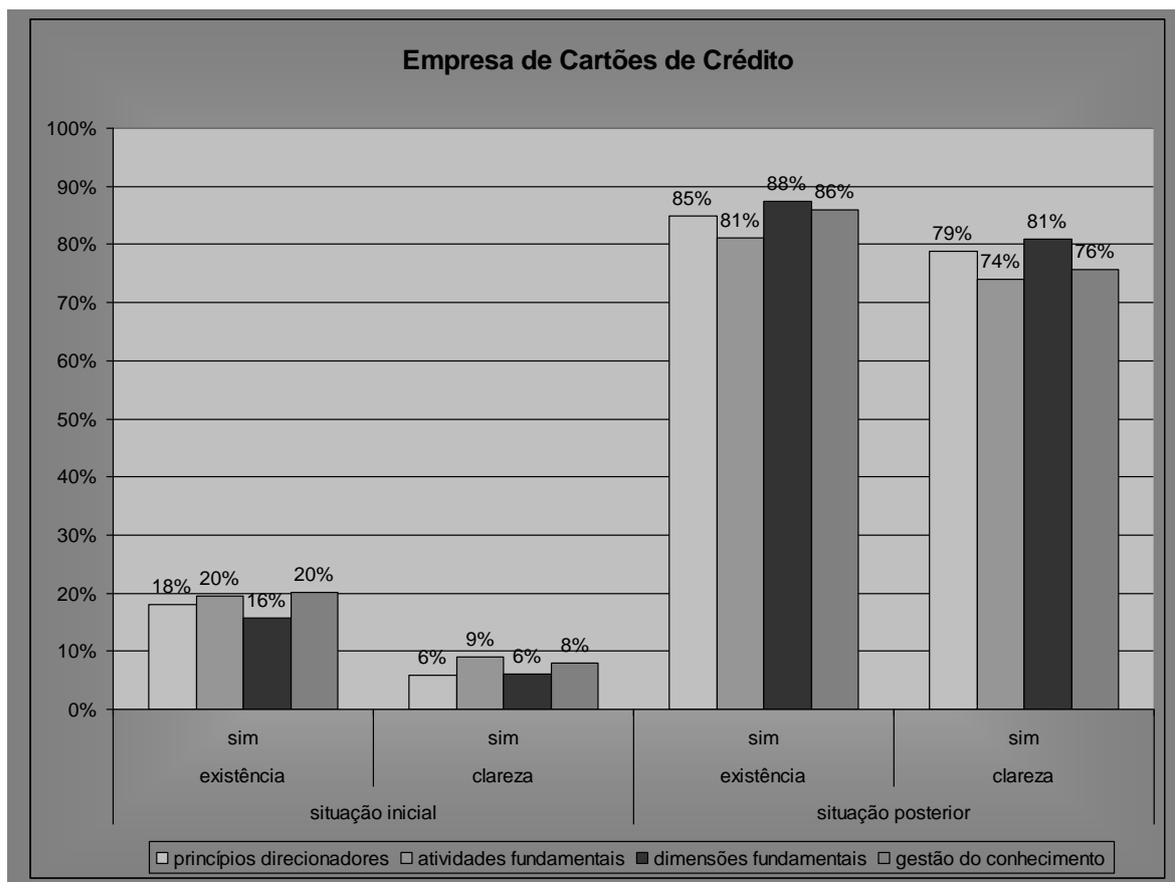


Figura 101 – Projeto de trabalho na empresa de cartões de crédito

Particularmente importante foi a percepção dos respondentes quanto a seu nível de *empowerment* depois da aplicação do modelo proposto na empresa, expressa no quesito dimensões fundamentais (vide 4.2.1.2.3): sua percepção quanto ao nível de *empowerment* no *customer care* antes da aplicação do modelo proposto – a mais baixa dentre os aspectos analisados com relação à sua existência, e a segunda mais baixa com referência à sua clareza – aumentou consideravelmente após a realização da pesquisa, tornando-se a mais alta dentre os aspectos analisados, tanto com relação à sua existência, como com referência à sua clareza .

No tocante ao papel de um projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento sobre a melhoria do desempenho da empresa de telefonia celular (Figura 103), a tabulação das respostas referentes à percepção dos respondentes

sobre a existência e a clareza de “princípios direcionadores do projeto de trabalho”, “atividades fundamentais ao projeto de trabalho”, “dimensões fundamentais do *empowerment* no projeto de trabalho” e “abordagens de gestão do conhecimento no projeto de trabalho” também revelou uma profunda alteração – também positiva – em suas percepções nas situações inicial (i.e. antes da implementação do modelo proposto neste estudo) e posterior (i.e. após a implementação do modelo proposto neste estudo).

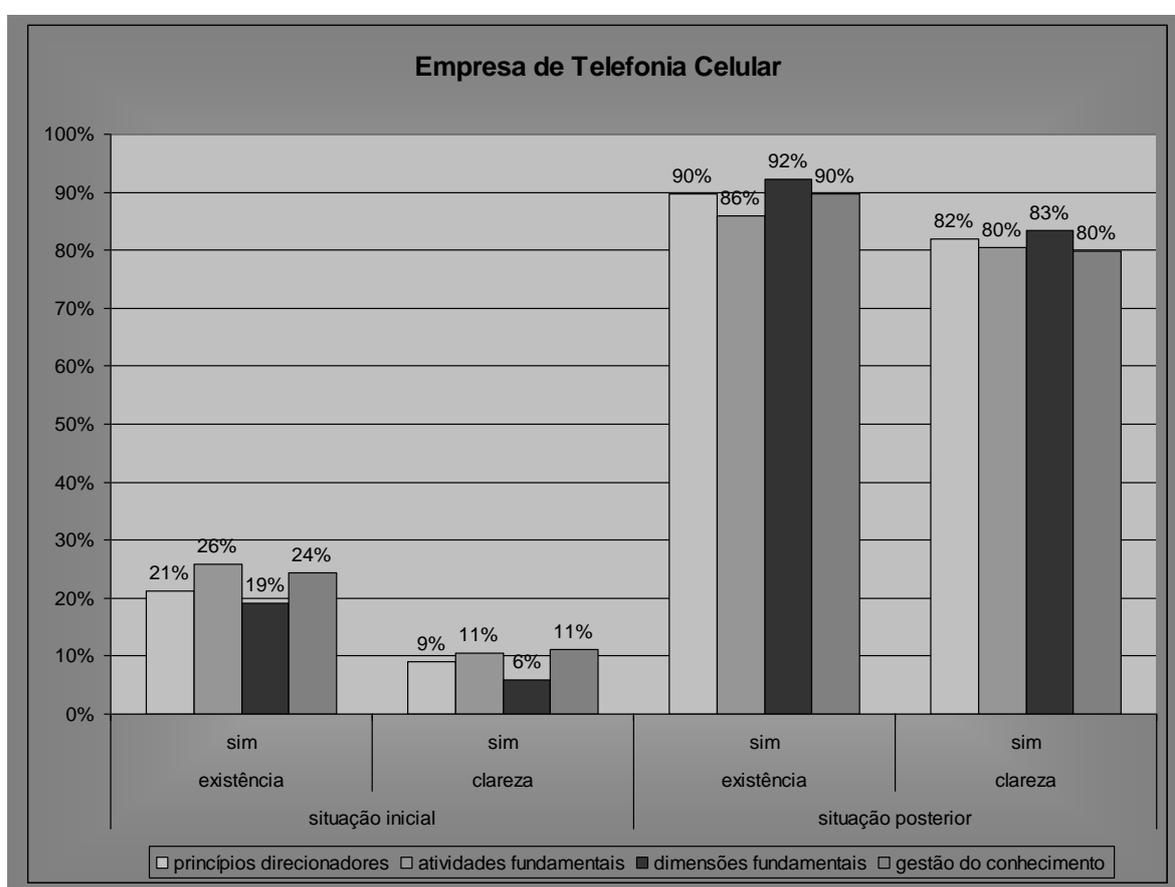


Figura 102 – Projeto de trabalho na empresa de telefonia celular

Mais uma vez, particularmente importante foi a percepção dos respondentes quanto a seu nível de *empowerment* depois da aplicação do modelo proposto na empresa, expressa no quesito dimensões fundamentais (vide 4.2.1.2.3): sua

percepção quanto ao nível de *empowerment* no *customer care* antes da aplicação do modelo proposto – a mais baixa dentre os aspectos analisados, tanto com relação à sua existência, como com referência à sua clareza – também aumentou consideravelmente após a realização da pesquisa, tornando-se também a mais alta dentre os aspectos analisados, tanto com relação à sua existência, como com referência à sua clareza .

Em síntese, o modelo proposto, ao permitir às empresas participantes gerarem, compartilharem e utilizarem seu potencial intelectual por meio de um projeto de trabalho que auxiliasse na significação, operacionalização e avaliação do conhecimento organizacional, parece ter sido capaz de fornecer tanto *know-how* – capacidade de execução – como *know-why* – foco estratégico – na promoção do *empowerment* da força-de-trabalho como diferencial competitivo.

6. CONCLUSÃO

Este capítulo verifica o alcance dos objetivos definidos para a pesquisa; avalia os resultados obtidos com sua realização; identifica e analisa suas limitações; e sugere oportunidades para realização de trabalhos futuros.

6.1. VERIFICAÇÃO DO ALCANCE DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

Pode-se afirmar que o objetivo geral deste trabalho – oferecer uma alternativa para enfrentar os problemas específicos identificados nas operações de serviço, por meio da proposição de um modelo para projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento – foi atingido:

- no tocante ao objetivo intermediário 1, formalizou-se um modelo para projeto de trabalho em operações de serviço baseado na gestão do conhecimento, sintetizado na Figura 9 (vide 4.1.3);
- quanto ao objetivo intermediário 2, desenvolveu-se um roteiro para aplicação deste modelo em operações de serviço em geral, sintetizado na Figura 26 (vide 4.3);
- com relação ao objetivo intermediário 3, estabeleceram-se critérios para avaliação do resultado da aplicação deste modelo, sintetizados na Figura 38 (vide 5.2.1.2);
- com referência ao objetivo intermediário 4, definiram-se critérios para avaliação do papel da gestão do conhecimento no resultado da aplicação

deste modelo, sintetizados nas Figuras 19, 20 e 21 (vide 4.2.1.2) e 22 (vide 4.2.1.3).

6.2. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Para facilitar a compreensão e avaliação dos resultados obtidos com a realização desta pesquisa, foi desenvolvido um quadro sinóptico da aplicação do modelo proposto (Figura 99).

resumo da aplicação da proposta		empresa de cartões de crédito				empresa de telefonia celular			
capacidade produtiva		esperada	situação inicial	situação posterior	grau de melhoria	esperada	situação inicial	situação posterior	grau de melhoria
custo por cliente		divulgação não autorizada			impacto positivo	divulgação não autorizada			impacto positivo
custo por ligação		divulgação não autorizada				divulgação não autorizada			
custo por ligação insatisfatória		divulgação não autorizada				divulgação não autorizada			
efetividade do <i>customer care</i>	amostra	100,0%	não aplicável		100,0%	não aplicável		1,84%	
	controle		não aplicável			não aplicável			
	universo		91,0%	91,7%		0,77%	90,0%		91,7%
efetividade do atendimento individual	amostra	100,0%	91,0%	99,1%	8,90%	100,0%	92,0%	98,6%	7,17%
	controle		91,0%	91,0%	0,0%		92,0%	92,0%	0,0%
	universo		91,0%	91,5%	0,55%		92,0%	93,2%	1,30%
número de melhorias no serviço	amostra	100%	não disponível		100%	não disponível		1,30%	
	controle		não disponível			não disponível			
	universo		não disponível			não disponível			
amplitude de comando	amostra	1:25	1:20	1:20	0%	1:25	1:20	1:20	0%
	controle		1:20	1:20	0%		1:20	1:20	0%
	universo		1:20	1:20	0%		1:20	1:20	0%
nível de <i>turnover</i> dos operadores	amostra	2,0%	5,0%	0,0%	100,0%	2,0%	6,0%	0,0%	100,0%
	controle		4,0%	4,0%	0,0%		5,0%	5,0%	0,0%
	universo		4,0%	3,7%	7,5%		5,0%	4,1%	18,0%
nível de reclamações dos clientes	amostra	0,0%	não aplicável		0,0%	não aplicável		1,22%	
	controle		não aplicável			não aplicável			
	universo		9,1%	9,0%		1,10%	8,2%		8,1%
nível de satisfação dos clientes	amostra	100,0%	91,0%	98,0%	7,69%	100,0%	92,0%	97,0%	5,43%
	controle		91,0%	91,0%	0,0%		92,0%	92,0%	0,0%
	universo		91,0%	91,5%	0,55%		92,0%	92,9%	0,98%
nível de retenção de clientes	amostra	100,0%	não aplicável		100,0%	não aplicável		1,18%	
	controle		não aplicável			não aplicável			
	universo		28,0%	28,2%		0,71%	34,0%		34,4%
projeto de trabalho	situação inicial		situação posterior		situação inicial		situação posterior		
	existência		clareza		existência		clareza		
	S	N	☹	☺	S	N	☹	☺	
princípios direcionadores		18%	82%	82%	6%	85%	15%	9%	79%
atividades fundamentais		20%	80%	80%	9%	81%	19%	11%	74%
dimensões fundamentais		16%	84%	84%	6%	88%	13%	6%	81%
gestão do conhecimento		20%	80%	80%	8%	86%	14%	11%	76%
		24%	76%	76%	11%	90%	10%	8%	80%

Figura 103 – Quadro sinóptico da aplicação do modelo proposto

Dividido em análise da capacidade produtiva e análise do projeto de trabalho nas empresas participantes da pesquisa, o quadro apresenta, fundamentalmente, as situações inicial e posterior à aplicação do modelo proposto neste estudo.

Na análise da capacidade produtiva, o quadro inclui a expectativa das empresas e a melhoria obtida com a aplicação da proposta na amostra e universo (que inclui o grupo controle positivo, não submetido às condições experimentais) da pesquisa.

Na análise do projeto de trabalho, o quadro examina a percepção das amostras quanto à existência e clareza de princípios direcionadores, atividades fundamentais, dimensões fundamentais do *empowerment* e modelo de gestão do conhecimento.

Embora não autorizassem a divulgação dos valores (vide 5.2.1.3), as empresas participantes concordaram em revelar que a implantação do modelo proposto neste trabalho teve impacto positivo sobre seu desempenho financeiro: considerando os investimentos na revisão de processos, adequação tecnológica e capacitação de pessoas por meio dos mini-projetos (vide 5.2.7), elas afirmam ter obtido retorno acima do esperado com o melhor desempenho operacional e mercadológico.

Tanto na amostra, como no universo da pesquisa (no qual foram combinados os desempenhos das amostras e dos grupos controle positivos – nos quais não houve qualquer alteração), percebe-se a melhoria de sua capacidade produtiva.

Quando analisado o projeto de trabalho, verifica-se modificação positiva no nível de percepção dos respondentes quanto à existência e clareza do projeto de trabalho em suas empresas antes e depois da aplicação do modelo proposto neste estudo. Particularmente importante foi a percepção dos respondentes quanto ao aumento de seu nível de *empowerment* depois da aplicação do modelo proposto nas empresas, expressa no quesito dimensões fundamentais (vide 4.2.1.2.3).

Com base nos resultados obtidos com a aplicação do modelo proposto nas amostras dos *customer care* da empresa de cartões de crédito (2 equipes, amostra de 7%) e da empresa de telefonia celular (2 equipes, amostra de 18%) que participaram deste estudo, a resposta à principal pergunta desta pesquisa – **"Um projeto de trabalho baseado na gestão do conhecimento tem impacto positivo sobre o desempenho da linha-de-frente nas operações de serviço?"** – é **SIM**.

Deste modo, apesar da impossibilidade de qualquer generalização, ante as evidências observadas na execução estudo, pode-se, afirmar que a hipótese da pesquisa – **"Ações sistemáticas voltadas para a criação, coleta, organização, difusão e exploração de conhecimentos empresariais vitais são parte fundamental na elaboração do projeto de trabalho em operações de serviço, ao contribuir de maneira decisiva para a elevação do nível de *empowerment* de seus funcionários e para o conseqüente aumento na quantidade e qualidade do trabalho por eles produzido."** – parece ser verdadeira.

6.3. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Conforme antecipado na apresentação do método de abordagem (vide 2.1.1), um limitador da pesquisa foi a justificção de porque as premissas do estudo eram verdadeiras, o que demandou extensa revisão bibliográfica e pesquisa de campo. Neste sentido, percebeu-se, por um lado, a falta de trabalhos que tratassem o assunto sob uma perspectiva científica; e, por outro, o hermetismo das empresas com operações *contac center*, que, em geral, não compartilham informações.

Conforme antecipado na apresentação do método de procedimento (vide 2.1.2), apesar de o estruturalismo elevar as possibilidades de simplificação e inteligibilidade

de objetos, a validade de suas explicações subordinam-se ao olhar do observador. Um exemplo foi o processo de ordenação das ações propostas no método proposto adaptado (vide 5.2.6.1.3 e 5.2.6.2.3), no qual, a orientação para classificá-las como princípio ou atividade, não é precisa (vide 4.2.2.3), apoiando-se nas percepções dos participantes-chave da pesquisa.

Conforme antecipado na apresentação do método de investigação (vide 2.1.3), foi necessária boa dose de negociação para enfrentamento das forças políticas contrárias ou céticas com relação à implementação da proposta. Duas ações fundamentais (igualmente antecipadas na apresentação do método de investigação) foram a identificação de patrocinadores do projeto em cada empresa (vide 5.1.7); e o estímulo à discussão dos problemas e à proposição de sugestões pelos participantes-chave e colaboradores da pesquisa.

6.4. SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Ante a limitada existência de trabalhos científicos sobre as operações de *contact center* (vide 6.3), e as dificuldades enfrentadas por empresários, gestores e funcionários (vide 1.1), seria interessante a tentativa de replicação do modelo proposto em empresas com operações semelhantes.

Ante o papel representado pelo setor de serviço na movimentação da economia – tanto brasileira, como global (vide 3.1) – e sua contribuição à criação de um diferencial competitivo pelas empresas em geral (vide 1.2), seria interessante a tentativa de replicação do modelo proposto nas várias organizações do setor.

Ante a estreita relação entre as atividades de serviço e de manufatura, reunidas na função Operações (vide 1.1.1), seria interessante a tentativa de adaptação do modelo proposto nas empresas voltadas à produção de bens de consumo.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKROYD, S.; THOMPSON, P. **Organizational Misbehaviour**. London: Sage, 2003.

ALBRECHT, K. **A Revolução nos Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

_____. A Terceira Revolução da Qualidade. **HSM Management**, São Paulo, nov./dez. 1999.

_____. **The Power of Minds at Work**. New York: AMACOM, 2002.

AMABILE, T. M. How to Kill Creativity. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Sept./Oct., 1998.

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION. Knowledge Management. **Management Review**, New York, Dec., 1999.

AMOAKO-GYAMPAH, K.; MEREDITH, J. R. The Operations Management Agenda: an update. **Journal of Operations Management**, New York, v. 16, 1989.

ANDERSEN, B. **Knowledge and Innovation in the new Service**. Boston: Edward Elgar, 2001.

ANTON, J.; PHILONENKO, L. **20/20 CRM**. New York: The Anton Press, 2002.

APPELBAUM, E.; BATT, R. **The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States**. Ithaca: ILR Press, 1994.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

ARANHA, M. L. A.; MARTINS, M. H. P. **Temas de Filosofia**. São Paulo: Moderna, 1998.

ARGYRES, C.; SCHON, D. A. **Organizational Learning**. Massachusetts: AddisonWesley, 1978.

ARGYRIS, C. **Overcoming Organizational Defenses**. Massachusetts: Allen & Bacon, 1990.

ARKADER, R. A Pesquisa Científica em Gerência de Operações no Brasil. **RAE**, São Paulo, v. 43, 2003.

_____.; FIGUEIREDO, K. F. O Ensino da Gerência de Produção e Operações em um Novo Tempo: situação atual e perspectivas. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Progrmas de Pós-Graduação em Administração**, Curitiba, v. 18, 1994.

BAKER, M. J. O Que é Marketing. In: BAKER, M. J. (Org.) **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

BARLEY, R.; MURRAY, P. C. What is Knowledge Management. Knowledge Praxis, New York, Aug. 1997. Disponível em: <<http://www.mediaaccess.com/whatis.html>>. Acesso em: 01 ago. 1997.

BARROSO, A. C. O.; GOMES, E. B. P. Tentando Entender a Gestão do Conhecimento. **RAP**, São Paulo, mar./abr., 1999.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Características que Fazem a Diferença. **HSM Management**, São Paulo, jul./ago., 1998.

BARTRAM, S.; GIBSON, B. **Training Needs Analysis Handbook**. Aldershot: Gower, 1997.

BATESON, J. E. G. Perceived Control and the Service Encounter. In: CZEPIEL, J. A.; SOLOMON, M. R.; CAROL, F. (Eds.) **The Service Encounter: managing employee/customer interaction in service business**. Lexington: D. C. Health and Company, 1985.

_____. Self-Service Consumer: an exploratory study. **Journal of Retailing**, New York, n. 3, 1986.

_____; HOFFMAN, K. D. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BEER, M. **Managing Change and Transition**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

BEER, M.; EISENSTAT, R. A.; SPECTOR, B. Why Change Programs Don't Produce Change. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Nov./Dec., 1990.

BERGEVIN, R. **Call Centers for Dummies: a reference for the rest of us**. Ontario: Wiley, 2005.

BERRY, L. L. **On Great Service**. New York: Free Press, 1995.

_____; LAMPO S. S. Marcas Fortes nos Serviços. **HSM Management**, São Paulo, mar./abr., 2005.

BETTENCOURT, L. A. Customer Voluntary Performance: customers as partners in service delivery. **Journal of Retailing**, New York, n. 3, 1997.

BITNER, M. J. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of Marketing**, New York, Apr., 1992.

_____; BOOMS, B. H.; TELREAU, M. S. The Service Encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of Marketing**, New York, Jan., 1990.

BODIN, M.; DAWSON, K. **The Call Center Dictionary**. New York: Telecom Books, 1999.

BOHN, R. Stop Putting the Fires Out. **Harvard Business Review**, Massachusetts, July/Aug., 2000.

BOTTOMS, D. Facing Change or Changing Face? **Industry Week**, Detroit, May, 1995.

BOUCKAERT, K.; DENEFFE D.; VANTRAPPEN, H. A Nova Arma das Indústrias. **HSM Management**, São Paulo, maio/jun., 1999.

BOWEN, D. E. Managing Customers as Human Resources in Service Organizations. **Human Resource Management**, New York, n. 3, 1986.

_____.; LAWLER, E. E. The empowerment of service workers: what, why, how and when. **Sloan Management Review**, New York, spring, 1992.

_____.; SCHNEIDER, B. Boundary-Spanning Role Employees and the Service Encounter: some guidelines for management and research. In: CZEPIEL, J. A.; SOLOMON, M. R.; CAROL, F. (Eds.) **The Service Encounter: managing employee/customer interaction in service business**. Lexington: D. C. Health and Company, 1985.

BOYDELL, T.; LEARY, M. **Identifying Training Needs**. London: Institute of Personnel and Development, 1996.

BRADY, J.; DAVIS, I. Marketing's MidLife Crisis. **McKinsey Quarterly**, New York, n. 2, 1993.

BRAGHETTI, R. C. F. A. Gestão do Conhecimento: uma nova maneira de se ver a organização. In: TERRA, J. C. C. (Org.) **Gestão do Conhecimento e E-Learning na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BRIGNALL, S.; FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; MARKOU, E. **Improving Service Performance: a study of step-change versus continuous improvement**. London: Cima, 1999.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Equilíbrio: como capturar o conhecimento sem matá-lo. **Harvard Business Review**, São Paulo, maio/jun., 2000.

BRUTON, N. **How to Manage the IT Help Desk and Call Center**. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2002.

BUENO, F. S. **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: FAE, 1984.

BUNGE, M. **Epistemologia: curso de atualização**. São Paulo: EDUSP, 1980.

BURNS, T. Industry in a New Age. In: PUGH, D.S. (org) **Organization Theory**. New York: Viking Penguin, 1984.

BUTLER, D. L. **Bottom-Line Call Center Management**: creating a culture of accountability and excellent customer service. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2004.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. **Transformação e Realidade Organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.

CARLSON, J. **Moment of Truth**. New York: Balligen, 1987.

CARMO-NETO, D. **Metodologia Científica para Principiantes**. Salvador: American World University Press, 1996.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CAWS, P. **Structuralism**: a philosophy for the human sciences. Amherst: Humanity Books, 1997.

CHASE, R. B. Where Does the Customer Service Fit a Service Operation?. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Nov./Dec., 1978.

_____.; HAYES, R. H. Beefing Up Operations in Service Firms. **Sloan Management Review**, New York, fall, 1991.

_____.; STEWART, D. M. Make your Service Fail-Safe. **Sloan Management Review**, New York, spring, 1994.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHRISTENSEN, C. M.; OVERDORF, M. Meeting the challenge of disruptive change. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Mar./Apr., 2000.

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. Integração entre Gerenciamento do Relacionamento e Gerenciamento da Cadeia de Suprimento. In: BAKER, M. J. (Org.) **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CLEVELAND, B.; MAYBEN, J. **Call Center Management on Fast Forward**. Maryland: Contact Center Press, 1997.

COEN, D. **Building Call Center Culture**. Tarzana: DCD Publishing, 2001.

COLE, N. How Employee Empowerment Improves Manufacturing Performance. **The Academy of Management Executive**, Detroit, Feb., 1995.

COMMUNICATION WORKERS UNION RESEARCH. Best Practices in Call Centres. Communication Workers Union, Wimbledon, Aug. 2004. Disponível em: <<http://www.cwu.org>>. Acesso em: 04 jan. 2005.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. The Empowerment Process: integrating theory and practice. **Academy of Marketing Review**, New York, July, 1988.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de Empresas**: calculando e gerenciando o valor das empresas. São Paulo: Pearson, 2005.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços**: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, H. V.; LEITE, J. B. D.; CARBONE, P. P. Experiências de Gestão do Conhecimento no Banco do Brasil. In: TERRA, J. C. C. (Org) **Gestão do Conhecimento e E-Learning na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COTTON, J. L. **Employee Involvement**. Newbury Park: Sage, 1993.

COVEY, S. R. **The 8th Habit**. New York: The Free Press, 2004.

CRAIG, M. **Analysing Learning Needs**. Aldershot: Gower, 1994.

CURRY, J. **The Customer Marketing Method**: how to implement and profit from customer relationship management. New York: The Free Press, 2000.

D'ANDRADE, R. **The Development of Cognitive Anthropology**. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2005.

DAMASCENO, S. Todas as Posições Estão Ocupadas: Até Logo. **Teletime**, São Paulo, maio, 2005.

DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos Críticos em Administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **RAE**, São Paulo, v. 43, 2003.

DAVENPORT, T. H. **Thinking for a Living**: how to get better performances and results. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos de Administração da Produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAWSON, K. **The Call Center Handbook**. Gilroy: CMP Books, 2003.

DEMING, W. E. **Out of the Crisis**. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.

DEMO, P. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1981.

DESSLER, G. How to Earn Your Employees Commitment. **The Academy of Management Executive**, Toronto, May, 1999.

DIMENSION DATA. The Global Benchmarking Report 2006. Disponível em: <<http://www.dimensiondata.com>>. Acesso em: 30 abr. 2007.

DONOGHUE, L. P.; HARRIS, J. G.; WEITZMAN, B. A. Knowledge Management: strategies that create value. Outlook, New York, July 1999. Disponível em: <<http://www.accenture.com/outlook.html>>. Acesso em: 21 jul. 1999.

DORMBUSCH, R.; FISCHER, S. **Macroeconomics**. New York: McGraw-Hill, 1993.

DOSSE, F. **History of Structuralism**. Minneapolis: Minnesota University Press, 1998.

DRUCKER, P. **A Nova Sociedade**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura Editores, 1966.

_____. **Administrando para o Futuro**. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. The Advent of the New Organization. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Jan./Feb., 1988.

_____. **A Revolução Invisível**. São Paulo: Pioneira, 1990.

_____. **Sociedade PósCapitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. The Age of Social Transformation. **The Atlantic Monthly**, New York, Nov., 1994.

DUCK, J. D. Managing Change: the art of balance. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Nov./Dec., 1993.

DURR, W. **Navigating the Customer Contact Center in the 21st Century**. Cleveland: Advanstar Communications, 2001.

DYER, G. Knowledge Management Crosses the Chasm. **Knowledge Management**, New York, Mar., 2000.

e-CONSULTING GROUP. A Gestão do Conhecimento na Prática. **HSM Management**, São Paulo, jan./fev., 2004.

EDEN, C.; HUXHAM, C. Pesquisa-Ação no Estudo das Organizações. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

- EDVINSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron, 1998.
- ETTORRE, B. Por Favor, Não se Vão!. **HSM Management**, São Paulo, mar./abr., 1998.
- FABRIS, P. Mine Games. **CIO Enterprise Magazine**, New York, Feb. 1998.
- FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FAHEY, L.; RANHALL, R. M. **MBA: curso prático de estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FERRARI, A. T. **Metodologia de Pesquisa Científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.
- FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do Conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- FISCHER, R. M. Mudança e Transformação Organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FITZGERALD, L.; JOHSTON, R.; BRIGNALL, T. J.; SILVESTRO, R.; VOSS, C. **Performance Measurement in Service Businesses**. London: Cima, 1991.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Service Management for Competitive Advantage**. New York: McGraw-Hill, 1997.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. Introdução à Gestão Estratégica do Conhecimento. In: _____. (Orgs.) **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FOEGEN, J. H. Why Not Empowerment?. **Business and Economic Review**, New York, Apr./June, 1999.
- FRAPPAOLO, C.; KOULOPOULOS, T. M. **Smart Things to Know about Knowledge Management**. New York: John Wiley Trade, 2001.
- FRESNEDA, P. S. V. A Gestão do Conhecimento em Organizações de P&D: o caso Embrapa. In: TERRA, J. C. C. **Gestão Estratégica do Conhecimento e E-Learning na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FUKUYAMA, F. The Great Disruption: human nature and the reconstruction of social order. **The Atlantic Monthly**, New York, May, 1999.
- GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- GALBRAITH, J. K. **The Affluent Society**. London: Penguin Books, 1960.

GALBRAITH, J. R.; LAWLER, E. E. **Organizando para Competir no Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GARVIN, D. A. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, Massachusetts, July/Aug., 1993.

_____. **Learning in Acton**: a guide to putting the learning organization to work. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

_____.; NAYAK, P. R.; MAIRA, A. N.; BRAGAR, J. L. Aprender a Aprender. **HSM Management**, São Paulo, july/ago., 1998.

GATES, B. **Business at the Speed of Thought**. New York: Longman, 1999.

GEPHART, M. A.; VAN BUREN, M. E. The Power of High Performance Work Systems. **Training and Development**, San Francisco, n. 10, 1996.

GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. Arquiteturas Organizacionais para o Século XXI . In: NADLER, D.A.; GERSTEIN, M.C.; SHAW, R.B. (Orgs) **Arquitetura Organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GERSTING, A.; GORDON, C.; IVES. B. Implementing Knowledge Management: navigating the organizational journey. Knowledge Management, New York, Mar. 1999. Disponível em: <[http://www.ac.com/knowledge management.html](http://www.ac.com/knowledge%20management.html)>. Acesso em: 26 mar. 1999.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GITMAN, L. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Pearson, 2004.

GREENBERG, P. **CRM at the Speed of Light**. New York: MCGRAWHILL, 2004.

GRIFFIN, J. **Customer Loyalty**. New York: John Wiley Trade, 2002.

_____.; LOWENSTEIN, M. **Customer Winback**. New York: John Wiley Trade, 2001.

GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing**. Lexington: Lexington Books, 1990.

_____. From Marketing Mix to Relationship Marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, New York, n. 32, 1994.

_____. Value-Driven Relational Marketing: from products to resources and competencies. **Journal of Marketing Management**, New York, n. 13, 1997.

_____. Creating a Relationship Dialogue: communication, interaction and value. **The Marketing Review**, New York, n. 1, 2000.

GUSTAFSSON, A.; JOHNSON, M. Bridging the Quality/Satisfaction Gap. **Quality Management Journal**, New York, n. 4, 1997.

GUSTIN, D.; SPIT, S.; ANTON, J. **Call Center Benchmarking**. Ashland: Purdue University Press, 2000.

HACK, B.; NEWTON, P.; WYCKOFF, T. **Call Center Operations**. Houston: American Productivity and Quality Center, 2000.

HAMEL, G. **Liderando a Revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. Inovação com Valor Máximo. **HSM Management**, São Paulo, mar./abr., 2002.

_____. Inovação Sistêmica e Radical. **HSM Management**, São Paulo, jan./fev., 2003.

_____.; PRAHALAD, C. K. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, Massachusetts, May/June, 1990.

HAMMER, M. **Além da Reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HANDY, C. **The Age of the Unreason**. New York: McGraw Hill, 1998.

HANNA, D. P. **Designing Organizations for High Performance**. Boston: Addison-Wesley, 1988.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your Strategy for Managing Knowledge?. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Mar./Apr., 1999.

HARDJONO, T. W.; HAVE, S.; HAVE, W. D. The European Way to Excellence: how 35 European manufacturing, public and service organizations make use of quality management. **DGIII Industry**, European Commission, 1996.

HEGENBERG, L. **Etapas da Investigação Científica**. São Paulo: EPU-EDUSP, 1976.

HENDERSON, B. D. The Origins of Strategy. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Nov./Dec., 1989.

HENKOFF, R. Service is Everybody's Business. **Fortune**, New York, June, 1994.

HERRENKHOL, R. C.; JUDSON, G. T.; HEFFNER, J. A. Defining and Measuring Empowerment. **Journal of Applied Behavioral Science**, London, Sep., 1999.

HICKEY, K.; LAKE, N. **The Customer Service Handbook**. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003.

HUMPHREY, R. H.; ASHFORTH, B. E. Cognitive Scripts and Prototypes in Service Encounters. In: SWARTZ, T. A.; BOWEN, D. E.; BROWN, S. W. (Eds) **Advances in Service Marketing and Management**. Greenwich: JAI Press, 1994.

INGLIS, P. F. O Lucro Está no Pós-Vendas. **HSM Management**, São Paulo, maio/jun., 2002.

IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY Jr, J. H.; GIBSON, J. L. **Managing for Performance: an introduction to the process managing**. Burr Ridge: Irwin, 1983.

IVES, B.; GERSTING, A. Implementing Knowledge Management: lessons learned. Knowledge Management, New York, Sept. 1998. Disponível em: <[http://www.ac.com/knowledge management.html](http://www.ac.com/knowledge%20management.html)>. Acesso em: 15 set. 1998.

JAMIL, G. L.; SILVA, F. B. **Call Center e Telemarketing**. Rio de Janeiro: Axcel, 2005.

JICK, T. D. Gestão da Mudança. In: COHEN, A.R. **MBA: curso prático de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

JOHNSTON, R. The Customer Employee. **International Journal of Service Industry Management**, New York, n. 5, 1989.

_____. Operations: from factory to service management. **International Journal of Service Industry Management**, New York, n. 1, 1994.

_____. Service Operations Management: return to roots. **International Journal of Operations and Production Management**, New York, n. 2, 1999a.

_____. Service Transaction Analysis: Assessing and Improving the Customer's Experience. **Managing Service Quality**, New York, n. 2, 1999b.

_____; FITZGERALD, L.; MARKOU, E.; BRIGNALL, S. Target Setting for Evolutionary and Revolutionary Process Change. **International Journal of Operations and Production Management**, New York, n. 11, 2001.

_____.; CLARK, G. **Administração de Operações de Serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

KANTER, R. M. **Rosabeth Moss Kanter on the Frontiers of Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Jan./Feb., 1992.

_____.; _____. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Sep./Oct., 1993.

KAUFMANN, F. **Metodologia das Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

KLEINLER, A.; ROTH, G. How to Turn Experience into your Best Teacher. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Sep./Oct., 1997.

KNISELY, G. Executive Interview. **Advertising Age**, New York, January 15, 1979a.

_____. Executive Interview. **Advertising Age**, New York, February 19, 1979b.

_____. Executive Interview. **Advertising Age**, New York, March 19, 1979c.

_____. Executive Interview. **Advertising Age**, New York, May 14, 1979d.

KNOVA. Best Practices in Knowledge Management for Customer Service. Knova Studies, Atlanta, May 2005. Disponível em: <<http://www.knova.com/studies.html>>. Acesso em: 02 maio 2005.

KÔCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Porto Alegre: EST, 1979.

KOTLER, P. **Marketing Management**. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

_____.; **Marketing Essencial**. São Paulo: Pearson, 2005.

KOTTER, J. P. Leading Change: why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Mar./Apr., 1995.

_____. **Leading Change**. Boston: Harvard University Press, 1996.

KURZWEIL, E. **The Age of Structuralism: from Levi-Strauss to Foucault**. Somerset: Transaction Publishers, 1996.

LAABS, J. J. Sheraton Remodels a Hotel and a Service Plan. **Personnel Journal**, Atlanta, Aug., 1991.

LAWLER, E. E. Estratégia versus Funcionários. **HSM Management**, São Paulo, set./out., 1998.

_____.; **Organizing for High Performance**. New York: John Wiley Trade, 2001.

LEACH, E. **As Idéias de Lévi-Strauss**. São Paulo: Culix, 1973.

LELAND, K. ; BAILEY, K. **Customer Service for Dummies: a reference for the rest of us**. Ontario: Wiley, 2006.

LETT, J. **The Human Enterprise**. Boulder: Westview Press. 1987

LEVEY, J. S.; GREENHALL, A. **The Penguin Concise Columbia Encyclopedia**. Middlesex: Penguin Books, 1987.

LÉVI-STRAUSS, C. **Antropologia Estrutural**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1967.

LEVITT, T. Production Line Approach to Service. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Sept./Oct, 1972.

_____. Industrialization of Service. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Sept./Oct., 1976.

LIBÂNEO, J. C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994.

LINDER, J.; CANTRELL, S. What Makes a Good Business Model Anyway?. Outlook, New York, Oct. 2001. Disponível em: <<http://www.accenture.com/outlook.html>>. Acesso em: 31 out. 2001.

LONG, C.; VICKERS-KOCH, M. Using Core Capabilities to to Create Competitive Advantage. **Organizational Dynamics**, Atlanta, summer,1995.

LOVELOCK, C. **Product Plus**. New York: McGraw-Hill, 1994.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOVELOCK, C. H.; YOUNG, R. F. Look to Customers to Increase Productivity. **Harvard Business Review**, Massachusetts, May/June, 1979.

LUCKESI, C. C. **Filosofia da Educação**. São Paulo: Cortez, 1994.

MACKE, J. A Pesquisa-Ação como Método de Intervenção nas Organizações: uma aplicação prática. In: **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Salvador: ANPAD, 2002.

MADRUGA, R. P. **Gestão Moderna de Call Center e Telemarketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

MAIA, C. Casa de Ferreiro, Espeto de Pau: a gestão do conhecimento em empresas produtoras de conhecimento. In: TERRA, J. C. C. (Org) **Gestão do Conhecimento e E-Learning na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MANCINI, L. **Call Center: estratégia para vencer**. São Paulo: Summus Editorial, 2006.

MANGANOTE, E. J. T. **Organização, Sistemas e Métodos**. Campinas: Alínea, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____.; _____. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____.; _____. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____.; _____. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINO, M. A. Gestão da Qualidade sob o Enfoque da Administração de Recursos Humanos. In: OLIVEIRA, O. J. (Org.) **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2004.

MASCARENHAS, B.; BAVEJA, A.; JAMIL, M. Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies. **California Management Review**, San Francisco, summer, 1998.

MATOS, J. M. **Como Medir e Gerenciar Custos no Setor de Serviços**. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.

McDONALD, T.; SIEGALL, M. The Effects of Technological Self-Efficacy and Job Focus on Job Performance, Attitudes and Withdrawal Behaviors. **Journal of Psychology**, New York, Sep., 1992.

McKENNA, R. **Estratégias de Marketing em Tempos de Crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MILLS, P. K.; MORRIS, J. H. Clients as Partial Employees of Service Organizations: role development in client participation. **Academy of Management Review**. New York, n. 4, 1986.

MITCHELL, A. The End of the Hype. **Marketing Business**, New York, Nov., 2001.

MORESI, E. A. D. Inteligência Organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, 2001.

MORRIS, D.; BRANDON, J. **Reengenharia: reestruturando sua empresa**. São Paulo: Makron, 1994.

MUDIE, P.; PIRRIE, A. **Services Marketing Management**. London: Elsevier, 2006.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S. Projetos de Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho: como organizar pessoal, trabalho, tecnologia e informação. In: NADLER, D.A.; GERSTEIN, M.C.; SHAW, R.B. (Orgs) **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NAVRAN, F. J. Empowering Employees to Excel. **Supervisory Management**, New York, Aug., 1992.

NÉRICI, I. G. **Introdução à Lógica**. São Paulo: Nobel, 1978.

NÉRICI, I. G. **Didática: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1993.

NEVIS, E. C.; DIBELLA, A. J.; GOULD, J. M. Understanding Organizations as Learning Systems. **Sloan Management Review**, New York, Spring; 1995.

NONAKA, I. The Knowledge Creating Company. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Nov./Dec., 1991.

_____.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge Creating Company**. New York: Oxford University Press, 1995.

NORMANN, R. **Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____.; RAMIREZ, R. From Value Chain to Value Constellation: designing interactive strategy. **Harvard Business Review**, Massachusetts, July/Aug., 1993.

O'MALLEY, L.; TYNAN, C. Marketing de Relacionamento. In: BAKER, M. J. (Org.) **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

OHMAE, K. Back to Strategy. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Nov./Dec., 1988.

_____. Managing in a Borderless World. **Harvard Business Review**, Massachusetts, May/June, 1989.

OLIVEIRA JR, M. M.; FLEURY, M. T. L.; CHILD, J. Compartilhando Conhecimento em Negócios Internacionais. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. (Orgs.) **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PALMER, A. Marketing de Serviços. In: BAKER, M. J. (Org.) **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PARASURAMAN, A.; ZEITHMAL, V. A.; BERRY, L. L. **Delivering Service Quality: balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Free Press, 1990.

PASCALE, R. T. Managing on the Edge: how successful companies use conflict to stay ahead. New York: Simon and Schuster, 1990.

_____.; ATHOS, A. The Art of Japanese Management: applications for American Executives. New York: Simon and Schuster, 1981.

_____.; MILLEMANN, M.; GIOJA, L. Changing the Way We Change. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Nov./Dec., 1997.

PEPPERS AND ROGERS GROUP **Contact Center One-to-One**. São Paulo: Makron Books, 2001.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Enterprise One-to-One: tools for competing in the interactive age**. New York: Doubleday, 1999.

_____. **Managing Customer Relationships: a strategic framework.** New York: John Wiley, 2004.

_____. **Return on Customer: creating maximum value from your scarcest resource.** New York: John Wiley, 2005.

PETTIGREW, A. **The Management of Strategic Change.** London: Blackwell, 1988.

PHILIPS, J. D. The Price Tag of Turnover. **Personnel Journal**, Atlanta, Dec., 1990.

PIAGET, J. **O Estruturalismo.** Rio de Janeiro: Difel, 2003.

PIERCY, N. F. Implementação de Marketing, de Mudança Organizacional e Estratégia de Marketing Interno. In: BAKER, M. J. (Org.) **Administração de Marketing.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PINE II, B. J.; GILMORE, J. H. **The Experience Economy.** Boston: Harvard Business School Press, 1999.

POPPER, K. S. **A Lógica da Pesquisa Científica.** São Paulo: Cultrix, 1975a.

_____. **Conhecimento Objetivo: uma abordagem evolucionária.** São Paulo: Cultrix, 1975b.

PORTER, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Mar./Apr., 1979.

_____. **Competitive Strategy.** New York: The Free Press, 1980.

_____. **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance.** New York: The Free Press, 1985.

_____. The Competitive Advantage of Nations. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Mar./Apr., 1990.

PORTNY, S. E. **Project Management for Dummies: a referece for the rest of us.** Ontario: Wiley, 2001.

PRAHALAD, C. K. Reexame de Competências. **HSM Management**, São Paulo, nov./dez., 1999.

PRICHARD, C.; HULL, R.; CHUMER, M.; WILLMOTT, H. – **Managing Knowledge: critical investigations of work and learning.** New York: St Martin's Press, 2000.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos constitutivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

PRUSAK, L. **Knowledge in Organizations.** Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.

QUINN, J. B.; BARUCH, J. J.; PAQUETTE, P. C. Exploiting the Manufacturing-Services Interface. **Sloan Management Review**, New York, summer, 1988.

QUINN, J. B.; DOORLEY, T. L.; PAQUETTE, P. C. Além dos Produtos: estratégia baseada em serviços. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Orgs) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUINN, R. E.; SPREITZER, G. M. The Road to Empowerment: seven questions every leader should consider". **Organizational Dynamics**, Atlanta, fall, 1997.

RAFAELI, A. When Cashiers Meet Customers: an analysis of supermarket cashiers. **Academy of Management Journal**, London, n. 2, 1989.

RAISINGHANI, M. S. Knowledge Management: a cognitive perspective on business and education. **American Business Review**, New York, June, 2000.

RAMASWAMY, V.; PRAHALAD, C. K. **O Futuro da Competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RANDOLPH, A. D.; BLANCHARD, K. H.; CARLOS, J. P. **Empowerment**: exige mais do que um minuto. São Paulo: Objetiva, 2000.

READ, B. B. **Designing the Best Call Center for your Business**: a complete guide. New York: CMP Books, 2005.

REARDON, K. K.; ENIS, B. Establishing a Company-Wide Customer Orientation through Persuasive Internal Marketing. **Management Communication Quarterly**, Boston, Feb., 1990.

REZENDE, Y. Natura Cosméticos: conhecendo pessoas e gerando inovação. In: TERRA, J. C. C. (Org) **Gestão do Conhecimento e E-Learning na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RICHARDS, J. C.; RODGERS, T. Method: approach, design and procedure. **TESOL Quarterly**, London, n. 16, 1982.

RICHBURG, J. R.; GOETSCH, D. L. **Effective Change Management**. New Jersey: Prentice Hall, 2004

ROBERTO, M. A.; LEVESQUE, L. C. The Art of Making Change Initiatives Stick. **Harvard Business Review**, Massachusetts, June/July, 2005.

ROBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBLES JR., A. **Custos da Qualidade**: aspectos econômicos da gestão da qualidade e da gestão ambiental. São Paulo: Atlas, 2003.

RODRIGUES, H. T.; ANTUNES, A. M. S.; DUTRA, L. E. D. Análise de Propostas de Modelos de Gestão Direcionados para o Conhecimento. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, jan./fev./mar., 2003.

RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão Empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ROESCH, S. M. A. Nota Técnica: pesquisa-ação no estudo das organizações. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

ROWLEY, J. Knowledge Organization for a New Millennium: principles and processes. **Journal of Knowledge Management**, New York, n. 3, 2000.

RYALS, L.; KNOX, S. Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing through Customer Relationship Management. **European Management Journal**, London, n. 19, 2001.

SALMON, W. C. **Lógica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

SANDRONI, P. **Dicionário de Administração e Finanças**. São Paulo: Best Seller, 1996.

SANTOS, A. C. Gestão do Conhecimento, da Organização que Aprende e de Competências: a era digital. **Revista de Administração**, São Paulo, jan./fev./mar., 2003.

SCHAFFER, R. H.; THOMSON, H. A. Successful Change Programs Begin with Results. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Jan./Feb., 1992.

SCHEWE, C. D.; HIAM, A. **MBA: curso prático de marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SCHLESINGER, L. A.; HESKETT, J. L. The Service-Driven Service Company. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Sep./Oct., 1991.

SCHLESINGER, P. F.; SCHLESINGER, L. A. Projetando Organizações Eficazes. In: COHEN, A.R. **MBA: curso prático de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Avaliação de Ativos Intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHNEIDER, B. The Service Organization: climate is crucial. **Organizational Dynamics**, Atlanta, fall, 1980.

_____; BOWEN, D. E. The Service Organization: human resources management is crucial. **Organizational Dynamics**, Atlanta, spring, 1993.

_____; BOWEN, D. E. **Winning the Service Game**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

_____; BOWEN, D. E. Understanding Customer Delight and Outrage. **Sloan Management Review**, New York, fall, 1999.

SCHON, D. **Beyond the Stable**. New York: Norton Library, 1971.

SCUDDER, G. D.; HILL, C. A. A Review and Classification of Empirical Research in Operations Management. **Journal of Operations Management**, New York, v.16, 1998.

SENGE, P. **The Fifth Discipline**. New York: Doubleday, 1990.

_____. The Leader's New Work: building learning organizations. **Sloan Management Review**, Fall, 1990.

_____; KLEINER, A.; ROBERTS, C.; ROSS, R.; SMITH, B. **The Dance of Change**. New York: Random House, 1999.

_____.; SCHARMER, C. O.; JAWORSKI, J.; FLOWERS, B.S. **Presence**: exploring profound change. New York: DOUBLEDAY, 2005.

SEYBOLD, P. **customers.com**. New York: RANDOM HOUSE, 2000.

SCHAFFER, R. H.; THOMPSON, H. A. Successful Change Programs Begin with Results . **Harvard Business Review**, Massachusetts, Jan./Feb., 1992.

SHAMIR, B. Service and Servility: role conflict in subordinate service roles. **Human Relations**, Washington, n. 10, 1980.

SHARP, D. **Call Center Operation**: design, operation and maintenance. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003.

SHAW, R. B. A Capacidade Agir: criação de um contexto para a delegação de poder. In: NADLER, D.A.; GERSTEIN, M.C.; SHAW, R.B. **Arquitetura Organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____.; PERKINS, D. N. T. Ensinar às Organizações a Aprender: o poder dos fracassos produtivos. In: NADLER, D.A.; GERSTEIN, M.C.; SHAW, R.B. **Arquitetura Organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SHOSTACK, G. L. Service Positioning Through Structural Change. **Journal of Marketing**, New York, Jan., 1987.

SHUBIK, M. Information, Rationality and Free Choice in a Future Democratic Society. **Daedalus**, New York, n. 96, 1996.

SIMCSIK, T. **Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo: Futura, 2001.

SINGH, J. Boundary Role Ambiguity: facets, determinants, and impacts. **Journal of Marketing**, Cambridge, Apr., 1993.

SKINNER, C.W. Manufacturing: the missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, Massachusetts, May/June, 1969.

SKYRME, D. J. **Knowledge Networking**: creating the collaborative enterprise. London: Butterworth Heinemann, 1999.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SPECTOR, R. **The Nordstrom Way to Customer Service Excellence**. New York: John Wiley Trade, 2005.

SPILLER, E. S.; PLÁ, D.; LUZ, J. F.; SÁ, P. R. G. **Gestão de Serviços e Marketing Interno**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

STEWART, T. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STREBEL, P. Why Do Employees Resist Change? **Harvard Business Review**, Massachusetts, May/June, 1996.

SUTTON, R. I. Weird Ideas that Spark Innovation. **Sloan Management Review**, summer, 2002.

SVEIBY, K. E. **The New Organizational Wealth**: managing and measuring intangible assets. Sydney: BerrettKoehler, 1998.

TERRA, J. C. C. Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. (Orgs.) **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

THIOLLENT, M. Notas para o Debate sobre a Pesquisa-Ação. In: BRANDÃO, C. R. (Org.). **Repensando a Pesquisa Participante**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

_____. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 1988.

_____. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

THIRY-CHERQUES, H. R. O Modelo Estruturalista. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B.A. Cognitive Elements of Empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**. New York, n.15, 1990.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Strategic Management: concepts and cases**. Homewood: Irwin, 1992.

TOBIN, T. Secrets of Knowledge Management Adoption: overcoming cultural resistance. *Knova Studies*, Atlanta, May 2005a. Disponível em: <<http://www.knova.com/studies.html>>. Acesso em: 11 maio 2005.

_____. Ten Principles for Knowledge Management Success. *Knova Studies*, Atlanta, May 2005b. Disponível em: <<http://www.knova.com/studies.html>>. Acesso em: 19 maio 2005.

TOFFLER, A. **A Terceira Onda**. São Paulo: Record, 1997.

TOMASKO, R.M. **Rethinking: repensando as corporações**. São Paulo: Macron, 1994.

TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J.; BOLLOJU, N.; DAVISON, R. **Information Technology for Management: transforming business in the digital economy**. New York: John Wiley & Sons, 2002.

UEHARA, D. Y. Gestão do Conhecimento: experiência Ernst & Young. In: TERRA, J. C. C. (Org) **Gestão do Conhecimento e E-Learning na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

VAN LOOEY, B.; VAN DIERDONCK, R.; GEMMEL, P. **Services Management: an integrated approach**. London: Financial Times Pitman Publishing, 1998.

VANTRAPPEN, H.; MÜHLHÄUSER, H. M.; BOHLIN, N.; WEISHAAR, A. G. Smart Growth: a road map for executives. *Prism*, New York, Nov. 2004. Disponível em: <<http://www.adl.com/prism>>. Acesso em: 26 nov. 2004.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____.; BRANCO, P. D. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. **RAE**, São Paulo, v. 41, 2001.

VIEIRA, S. **Como Escrever uma Tese**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

WALL, S. **On the Fly: executing strategy in a changing world**. New York: John Wiley & Sons, 2004.

WALTON, D. **From Bad to Worse: the shortest route to contact centre destruction**. London: BookSurge Publishing, 2006.

WALTON, M.; DEMING, W. E. **The Deming Management Method**. New York: Dodd, 1986.

WARD, K. Controles de Marketing e Medição da Eficácia de Marketing. In: BAKER, M. J. (Org.) **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____.; RYALS, L. Latest Thinking on Attaching a Financial Value to Market Strategy: through brands to valuing relationships. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, London, n. 9, 2001.

WARSCHAW, T. A. **Resiliency**. New York: Mastermedia, 1996.

WEBSTER JR., F. E. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, New York, Oct., 1992.

_____. The Future Role of Marketing in the Organization. In: LEHMAN, D. R.; JOCZ, K. E. (Orgs) **Reflections on the Futures of Marketing**. Massachusetts: Marketing Science Institute, 1997.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Practice Communities. **Harvard Business Review**, Massachusetts, Jan./Feb., 2000.

WENSLEY, R. Os Conceitos Básicos da Estratégia de Marketing. In: BAKER, M. J. (Org.) **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

WHITELEY, R. **A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____.; HESSAN, D. **Customer-Centered Growth**. New York: Pearson, 1997.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2003.