



CONTACT CENTERS

Os quatro elementos de um contact center sustentável

«Uma maratona corre-se de maneira diferente de um 'sprint',»

As dinâmicas de um 'contact center' são tão diversas quanto o seu propósito e a segmentação sócio-cultural-étnico-geracional dos clientes que serve e dos recursos humanos que o incorporam. Toda a estratégia e todo o modelo de gestão têm que ser adaptados a esses requisitos sob pena de ser ineficaz no seu resultado operacional. Na verdade, é a coerência do agregado de todos os elementos que estabelece o ecossistema, que por sua vez, de uma maneira ou de outra, dará o seu devido fruto. Contudo, a pergunta coloca-se. É sustentável?

O que é necessário para manter equipas de elevada performance a atuar numa indústria tão exigente por 10, 15 ou mais anos sem deixar de elevar a fasquia da excelência?

Proponho quatro importantes elementos, que tenho reconhecido como dos mais importantes nos últimos 18 anos.

1. Identidade – Sabe quem és

Lembrando a importância da coerência, estabelecer a visão, a missão e os valores do 'contact center' serve como pedra angular de todo o edifício de gestão.

Servindo como uma bússola para «a nossa maneira de fazer as coisas», a identidade liberta a iniciativa individual de todos e é importante para a eficácia e a produtividade no 'contact center'.

O alinhamento com a identidade deve ser um fator decisivo para processos de gestão de carreiras e iniciativas de liderança. Afinal, «a única cultura verdadeira é a que é expressa pelo comportamento observável dos colaboradores».

2. Estabelece as regras

Estabelecer e gerir as expectativas é o bê-á-bá das relações interpessoais, e o mesmo acontece na criação de um ecossistema organizacional sustentável.

Definir e publicar as normas, os regulamentos e os sistemas é fundamental para estabelecer uma gestão de expectativas transparente, geradora de confiança, que proteja o colaborador e a organização. Erros sempre acontecem, e com eles existe o risco de conflito ou falta de idoneidade no processo de resolução. Se todos os processos estiverem perfeitamente definidos e formalizados, todo o erro será facilmente identificado e tratado sem requerer processos de decisão subjeti-

vos. Estes alicerces organizacionais permitem às lideranças diretas assumir compromissos com toda a segurança na gestão da motivação das suas equipas, fortalecendo a sua capacidade de influência junto delas.

3. Cria alicerces de longevidade desde o primeiro dia

Atualmente, para a generalidade dos 'contact centers', 99% dos colaboradores admitirá uma expectativa inicial de que a sua longevidade venha a ser curta. As razões são as mais variadas, desde o percurso escolar até à circunstância do desemprego de longa duração, em que o 'contact center' é a última opção. A verdade é que o mérito social da função está desvalorizado, e foi a própria indústria que a transformou na função de mão-de-obra intensiva e desqualificada do século XXI.

Por que é que o assistente que conseguiu elevar a autoestima de um potencial suicida o suficiente para lhe salvar a vida se sente envergonhado quando responde à «infame» pergunta «O que fazes?», por trabalhar num 'contact center'?

A verdade é que a maturidade da própria indústria tem feito a sua seleção natural à medida que as organizações entendem a responsabilidade do 'contact center' como representação personificada de toda a organização, querendo isso dizer que são a imagem de como o cliente percebe a qualidade dos seus produtos ou serviços. A nossa realidade atual e progressivamente acentuada no futuro é que a sofisticação de sistemas de 'self-care' para os assuntos mais simples tem deixado para as interações humanas as questões mais complexas e sensíveis que requerem 'skills' técnicos e comportamentais mais apurados.

Então, a retenção de talento passa a ser importante.

4. Socialmente responsável

Numa realidade em que tanto reside na capacidade do comunicador para dar uma experiência humana, agradável, competente, com tradução de conceitos complexos em linguagem simples, propondo soluções igualmente fáceis a partir de uma base de pessoas que estão dispostas a um investimento em esforço proporcional à sua expectativa de permanência, tudo isto é um desafio grande. O 'contact center' é muitas vezes um primeiro emprego de um novo profissional. Assume assim uma enorme responsabilidade formativa para futuros profissionais portugueses, criando excelentes hábitos de disciplina, adaptação, boa atitude, relacionamento interpessoal, comunicação, liderança, auto-motivação, perseverança, criatividade, 'problem-solving', melhoria contínua, 'networking' e muitos mais.

Um 'contact center' de elevada longevidade consegue reduzir as saídas para oportunidades de emprego laterais e celebrar as saídas para evoluções de maior responsabilidade ou empreendedorismo. ®



Frederico Carona, Diretor de Projetos Especiais da RHmais
frederico.carona@rhmais.pt