

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

O impacto do empoderamento psicológico no sistema de controle gerencial e nas métricas de desempenho operacional: um estudo intervencionista

Maximilian Zanelato Bordin (Mestrando)

Prof. Dr. Octavio Ribeiro de Mendonça Neto

Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari

São Paulo – 2020



- Empresa ou organização social inovadora (EMP)*
- Processo, tecnologia e produto, materiais não patenteáveis (PROC)**
- Relatório técnico conclusivo (RTC)**
- Tecnologia Social (TEC)**
- Norma ou marco regulatório (NOR)
- Patente (PAT)
- Produtos/Processos em sigilo (PPS)
- Software / Aplicativo (SOF)**
- Base de dados técnico- científica (BDT)
- Curso para Formação Profissional (CUR)**
- Material didático (MAT)**
- Produto Bibliográfico na forma de artigo técnico/tecnológico (BIB) **

** irá requerer ajustes – consultar outro formulário*

*** formato específico das revistas e congressos*

Discente: Maximilian Zanelato Bordin

Link para currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/5088136148748825>

Docente orientador: Octavio Ribeiro de Mendonça Neto

Link para currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/6833517372823578>

Dissertação vinculada: O impacto do empoderamento psicológico no sistema de controle gerencial e nas métricas de desempenho operacional: um estudo intervencionista

Link para dissertação:

<http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/4535>

Projeto de Pesquisa

Linha de Pesquisa

- Controle Gerencial e Sustentabilidade
- Finanças, Regulação Contábil e Tributária

Divulgação da Produção

Em fase de submissão

Objetivo da pesquisa:



Essa pesquisa de caráter intervencionista e perspectivaêmica, tem como objetivo geral analisar o sistema de controle gerencial e as métricas de desempenho operacional utilizadas em uma central de atendimento pós-venda de uma empresa de grande porte e, com base nos resultados dessa análise, propor alterações de forma a potencializar os benefícios resultantes do empoderamento psicológico, garantindo os mesmos níveis de controle e aumentando a satisfação dos clientes.

Demanda:

- espontânea,
- contratada ou
- por concorrência.

Descrição: A Conceito Seguros (nome fictício) mantinha a qualidade do atendimento da respectiva central pós-venda através de controles rígidos acompanhados de perto por equipes especializadas de curadoria e monitoria, sendo reconhecidos, advertidos ou penalizados aqueles funcionários que não seguiam estritamente as regras estabelecidas e que não atingiam os resultados mínimos requeridos, o que resultava na redução da sua satisfação deles, com as consequências daí recorrentes.

A companhia esperava que os índices de satisfação dos seus clientes aumentariam caso suas solicitações, via telefone, chat ou abertura de chamado, fossem resolvidas já no primeiro contato, chamado internamente como resolução no primeiro contato (first call resolution) e, principalmente, com o aumento dos índices de satisfação de seus colaboradores. Não havia indicadores que medissem o índice de resolução no primeiro contato.

O empoderamento psicológico da central de atendimento pós-venda ocorreu então através da transferência, para o primeiro nível de atendimento, de parte das responsabilidades e poderes detidos pelos segundo e terceiro níveis e também da transferência, para o segundo nível, de parte das responsabilidades e poderes do terceiro nível. Vale ressaltar, porém, que um dos principais impeditivos para a implementação deste projeto era a possibilidade de piora métricas de desempenho operacional como, por exemplo, o aumento do tempo médio de atendimento, a redução na taxa média de atendimento, o aumento da taxa de nível de abandono e o aumento do prazo médio de resposta, através da abertura de chamado. Outra preocupação da liderança estava relacionada ao sistema de controle gerencial e as métricas de desempenho operacional utilizadas, que deveriam ser revistos, adaptados ou mesmo alterados para que a organização pudesse usufruir dos benefícios resultantes do empoderamento psicológico, garantindo os mesmos níveis de controle e aumentando a satisfação dos clientes.

Organização: empresa / organização beneficiada

Seguradora não identificada (sigilo solicitado)

Área impactada pela produção:



Área de atendimento aos clientes

Impacto:

a) Impacto realizado: () baixa, (X) média ou () alta transformação do ambiente ao qual se destina.

b) Impacto potencial: () baixa, (X) média ou () alta capacidade de transformação do ambiente ao qual se destina.

Aplicabilidade

Abrangência realizada; grau de facilidade com que o produto **foi empregado** para atingir seus objetivos específicos.

() baixa (X) média () alta

Abrangência potencial grau de facilidade com que o produto **pode vir a ser** empregado para atingir seus objetivos específicos

() baixa (X) média () alta

Replicabilidade.

() restrita (X) irrestrita () escalável

Justificativas

A pesquisa intervencionista é uma metodologia emergente, que vem sendo sugerida como um tipo de pesquisa capaz de gerar resultados práticos e relevantes para a prática gerencial. No caso específico, com base nas pesquisas bibliográficas realizadas para a elaboração desse projeto, percebeu-se a carência de estudos que investigaram os efeitos da adoção do empoderamento psicológico em departamentos ou atividades operacionais. Além disso, poucos estudos apresentam, detalhadamente, os sistemas de controles gerencial adotados em operações de centrais de atendimento pós-venda, além das métricas de desempenho operacional utilizadas.

Esse projeto pretende reduzir essas lacunas apresentando, através de uma ação intervencionista em uma central de atendimento pós-venda, o sistema de controle gerencial existente, as métricas de desempenho utilizadas e as adaptações, ou mesmo alterações, que foram necessárias para que os benefícios oriundos do empoderamento psicológico possam ser usufruídos pela companhia em sua plenitude. Os resultados obtidos, com as adaptações necessárias poderão ser utilizados por outras empresas em situações semelhantes

Declaração de Impacto



Inovação intensidade do conhecimento inédito na criação e desenvolvimento do produto. Avalia-se o teor de inovação em:

- () Alto – inovação radical, mudança de paradigma;
(X) Médio – inovação incremental, modificação de conhecimentos pré-estabelecidos
() Baixo – Inovação adaptativa, utilização de conhecimento pré-existente;

Justificativa

A contribuição tecnológica e social desse projeto está no fato de que a experiência prática desse pesquisador sugere que o empoderamento psicológico em empresas de grande porte não é tão complexa e improvável de se acontecer como é exposto na literatura e, sendo assim, esta dissertação apresentará um caso real de alterações de processos e responsabilidades em uma central de atendimento pós-venda de uma empresa de grande porte com o objetivo de aumentar o empoderamento psicológico de seus colaboradores, apresentando e analisando tanto o sistema de controle gerencial quanto as métricas de desempenho operacional existentes e, através de uma ação intervencionista, proporá alterações ao processo atual e, conseqüentemente, contribuirá com aqueles profissionais que buscam ampliar os seus conhecimentos ou mesmo implantar, em suas organizações, projetos similares.

Complexidade grau de interação dos atores, relações e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento de produtos técnico-tecnológicos. Avalia-se a complexidade do produto em:

- () Alta – associação de diferentes novos conhecimentos e atores (laboratórios, empresas etc.) para solução de problemas
(X) Média – alteração/adaptação de conhecimentos pré-estabelecidos por atores diferentes (laboratórios, empresas etc.).
() Baixa – combinação de conhecimento pré-existente por atores diferentes ou não.

Justificativa (até 50 palavras)

No processo de intervenção as soluções são construídas em um processo conjunto a partir de conhecimentos práticos e teóricos, ou seja, através de uma interação entre os pesquisadores e os práticos trabalhando em conjunto.

Financiamento (indicar se parcial ou total – mais que uma opção é possível)

- () recursos próprios (X) empregador (X) organização estudada () projeto
Instituto Presbiteriano Mackenzie

V.I. IND. E COM. LTDA. – Resinas e Fibras de Vidro



Universidade Presbiteriana

Mackenzie

CCSA – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais



O impacto do empoderamento psicológico no sistema de controle gerencial e nas métricas de desempenho operacional: um estudo intervencionista

Maximilian Zanelato Bordin (Mestrando)

Prof. Dr. Octavio Ribeiro de Mendonça Neto

Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari

São Paulo – 2020

CONTEXTUALIZAÇÃO

Este trabalho aplicado, de caráter intervencionista e perspectivaêmica, tem como objetivo apresentar o projeto de transferência de responsabilidades e poderes entre os níveis de atendimento existentes em parte de uma central de atendimento pós-venda de uma empresa de grande porte, exclusiva aos assuntos relativos a cobrança, e também analisar o sistema de controle gerencial e as métricas de desempenho operacional utilizados e, com base nos resultados dessa análise, propor alterações em seus indicadores de forma a potencializar os benefícios resultantes do empoderamento psicológico de seus colaboradores, garantindo os mesmos níveis de controle e aumentando a satisfação dos clientes.

OBJETIVO DO PROJETO

Esse projeto tem como objetivo geral analisar o sistema de controle gerencial e as métricas de desempenho operacional utilizadas em uma central de atendimento pós-venda de uma empresa de grande porte e, com base nos resultados dessa análise, propor alterações de forma a potencializar os benefícios resultantes do empoderamento psicológico, garantindo os mesmos níveis de controle e aumentando a satisfação dos clientes.



Para alcançar o objetivo principal desta dissertação, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Apresentar e analisar o sistema de controle gerencial utilizado na central de atendimento pós-venda antes do empoderamento psicológico;
- b) Apresentar e analisar as métricas de desempenho operacional utilizadas na central de atendimento pós-venda antes do empoderamento psicológico;
- c) Apresentar e analisar as alterações de processos e responsabilidades ocorridas na central de atendimento pós-venda com o objetivo de aumentar o empoderamento psicológico de seus colaboradores;
- d) Com base nos estudos de **Mahama e Cheng (2013)**, mensurar a percepção facilitadora dos colaboradores da central de atendimento pós-venda em relação aos sistemas de controle gerencial e as métricas de desempenho operacional existentes e também suas percepções em relação às cognições do empoderamento psicológico;
- e) Através de uma ação intervencionista, propor alterações ao sistema de controle gerencial e métricas de desempenho operacional existentes de forma a potencializar os benefícios resultantes do empoderamento psicológico, aumentando os níveis de satisfação dos clientes.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

- **Empoderamento Psicológico (Psychological Empowerment)**

Thomas e Velthouse (1990) conceituaram que empoderar significa dar poder e que este termo tem vários significados, dentre eles, autoridade, autorização, capacidade e energia. Portanto, o empoderamento psicológico é um estado que normalmente se refere à motivação intrínseca da tarefa, que são experiências positivas resultantes das tarefas executadas pelos indivíduos, produzindo motivação e satisfação, refletindo na sua orientação em relação a sua responsabilidade no trabalho.

Em sendo assim, o empoderamento tem multifaces que não podem ser capturadas em um simples conceito e, desta forma, é manifestado em 4(quatro) tipos de cognições: a) significância (meaningfulness) refere-se ao valor que um indivíduo atribui a uma meta



ou objetivo de trabalho julgada em relação aos próprios ideais ou padrões do indivíduo, em outras palavras, envolve o cuidado intrínseco do indivíduo com uma determinada tarefa; b) competência (competence) refere-se a crença do indivíduo em sua capacidade de executar as atividades necessárias com habilidade; c) escolha (choice) refere-se o senso de escolha e autonomia do indivíduo em seu trabalho e; d) impacto (impact) refere-se ao grau percebido em que o indivíduo pode influenciar os resultados no trabalho, ou seja, ao grau em que o comportamento é visto como "fazendo a diferença" em termos de realização do objetivo da tarefa. Assim, as quatro dimensões especificam um "conjunto quase completo ou suficiente de cognições" para entender o empoderamento psicológico. (THOMAS; VELTHOUSE, 1990).

Spreitzer (1995) conceitua o empoderamento psicológico como um construto motivacional manifestado em 4(quatro) cognições, resultado do trabalho de Thomas e Velthouse (1990), onde juntas refletem uma orientação ativa para um papel de trabalho. Por orientação ativa, entende-se quando um indivíduo deseja e se sente capaz de moldar seu papel e contexto de trabalho. A falta de uma única dimensão cognitiva esvazia, embora não elimine completamente, o grau geral de empoderamento sentido pelo indivíduo. Além disso, em seu modelo, o autor renomeia uma das quatro cognições proposta por Thomas e Velthouse (1990): a cognição escolha (choice) é renomeada para autodeterminação (self-determination).

Meyerson e Kline (2008) explicaram que o empoderamento psicológico está relacionado a como as pessoas se sentem competentes e empoderadas em seu ambiente de trabalho. Sendo assim, aqueles que se sentem mais competentes sobre suas habilidades mostrarão um desempenho mais positivo.

Para Spreitzer (1995), dois tipos específicos de informações são antecedentes críticos para o empoderamento psicológico: a) informações sobre a missão de uma organização, que ajudam a criar um senso de propósito e indicam aos funcionários como agir de acordo com os objetivos da organização e b) informações relacionadas ao desempenho, pois reforçam sentimentos de competência e impacto e podem fornecer orientações sobre como manter ou melhorar o desempenho. Além disso, o autor elenca duas consequências do empoderamento psicológico, são elas: a) eficácia



gerencial que é definida como o grau em que um gerente cumpre ou excede as expectativas da função de trabalho, considerando-se competentes e capazes de influenciarem seus empregos e ambientes de trabalho de maneira significativa; b) comportamento inovador que fornece aos indivíduos um caminho potencial para se engajarem em atividades criativas envolvidas na adaptação de organizações.

O empoderamento psicológico pode ser impactado pelas estratégias de lideranças das organizações, em relação a quantidade de líderes por indivíduo (span of control). Sendo assim, um pequeno número de indivíduos por líder permite um controle mais próximo e rigoroso, resultando em menor motivação intrínseca, principalmente pela sensação da falta de autonomia e menor responsabilidade em relação às atividades desempenhadas. Por outro lado, uma quantidade maior de liderados sob uma mesma gestão exige um controle descentralizado, aumentando a sensação de autonomia, poder e responsabilidade dos indivíduos em relação às suas atividades, aumentando também a sensação de estar contribuindo para a organização em que atua, resultando em aumento nos níveis de satisfação e de empoderamento. (SPREITZER, 1996)

Outros fatores organizacionais também podem impactar os níveis de satisfação e empoderamento psicológico dos colaboradores, são eles: a) níveis de acesso as informações e dados; b) níveis de acesso aos recursos organizacionais, como recursos financeiros, espaços físicos, materiais em geral; c) apoio e poder legítimos concedidos pelas lideranças e; d) ambiente organizacional participativo para executarem suas tarefas e estimularem sua criatividade. (OTLEY, 1994; SPREITZER, 1996)

O empoderamento psicológico também pode ser negativamente impactado pela ambiguidade de funções (role ambiguity), que ocorre quando o indivíduo não tem certeza sobre o que os outros esperam dele, em outras palavras, pode ser entendida como confusão sobre as funções e responsabilidades de uma pessoa em uma organização, podendo resultar em insatisfação no trabalho, redução da autoconfiança e do desempenho. Criar objetivos claros, tarefa e responsabilidades bem definidas são importantes para o efetivo empoderamento psicológico. Dentro deste contexto, as informações sobre desempenho são essenciais para reforçar sentimentos de competência, frequentemente chamados de autoeficácia (SPREITZER, 1995, 1996)



Já a auto eficácia (self-efficacy) é conceituada como a capacidade de um indivíduo de orquestrar o desempenho em uma tarefa específica, em outras palavras, pessoas que pensam que podem executar uma tarefa de forma satisfatória as executam de uma melhor forma quando comparadas com aquelas pessoas que imaginam que vão falhar. A autoeficácia, além de ser impactada pela habilidade e conhecimento técnico dos indivíduos, pode também ser impactada pela personalidade, motivação e pela própria tarefa, ou seja, tarefas claramente definidas e baixos níveis de incerteza estão relacionados ao sentimento de competência. Dentro deste contexto, o feedback frequente pode aumentar a precisão do autoeficácia e também da motivação dos indivíduos. (GIST; MITCHELL, 1992)

Spreitzer, Kizilos e Nason (1997) evolui em seus estudos anteriores e, ainda adotando como base as 4(quatro) cognições propostas por Thomas e Velthouse (1990), propõem outros três possíveis influências do empoderamento psicológico: a) eficácia (effectiveness), onde o empoderamento impacta diretamente na performance dos indivíduos; b) satisfação no trabalho (works satisfaction), onde indivíduos empoderados se sentem mais felizes e satisfeitos profissionalmente e; c) tensão relacionada ao trabalho (job related strain), onde indivíduos que se sentem mais competentes em relação as suas habilidades sentem menos tensão no trabalho. Ainda segundo a autora, nenhuma das quatro cognições do empoderamento está relacionada aos três resultados simultaneamente (eficácia, satisfação profissional e tensão relacionada ao trabalho), demonstrando a importância de uma perspectiva multidimensional do empoderamento para alcançar todos os resultados esperados.

A criatividade individual é impactada positivamente através do uso de sistemas de medição interativa de desempenho (interactive performance measurement systems), porém esta relação é potencializada através do empoderamento psicológico, onde pessoas empoderadas, fazendo uso dos sistemas de medição interativa de desempenho, são mais criativas no desenvolvimento de suas funções no trabalho, se sentindo mais competentes e mais realizadas haja vista que são expostas a informações relevantes da companhia, melhorando o processo decisório e a performance na execução das suas atividades. Esta conjunção faz com que as tarefas



dos indivíduos tenham mais significado, aumentando sua percepção de competência, pois seus objetivos profissionais são claramente relacionados com os objetivos da organização em que atuam. Neste contexto, a participação dos líderes da organização é extremamente importante, pois atuam como facilitadores, empoderando as pessoas e estimulando o processo. (MOULANG, 2015; PRASTUTI; YUSWANTO, 2018)

Portanto, podemos concluir que o empoderamento psicológico é a percepção de como os colaboradores se sentem competentes e empoderados em seu ambiente de trabalho, produzindo motivação, satisfação, autoeficácia, inovação e melhores resultados, sendo manifestado em 4(quatro) cognições (significância, competência, impacto e autodeterminação), onde a falta de qualquer delas diminui a percepção de empoderamento. Vale ressaltar também que o empoderamento psicológico pode ser impactado, tanto positivamente quanto negativamente, pelas estratégias de liderança, pelos níveis de informações, pelos níveis de acesso aos recursos e ambiente organizacionais, pela formalização do poder e pela ambiguidade de funções.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa aplicada utiliza uma abordagem, esta pesquisa será intervencionista, que tem por objetivo interpor-se, ou seja, interferir na realidade estudada para modificá-la. (VERGARA, 2000). Ao invés de ser somente um observador, o pesquisador busca ativamente exercer uma influência sobre a organização observada, ou seja, intervir de forma a facilitar um processo de mudança e usar esta aprendizagem como um meio de fornecer contribuição teórica (SUOMALA et al., 2010; SUOMALA; LYLÿ-YRJÄNÄINEN, 2012). Tem como característica a colaboração entre pesquisadores e práticos, haja vista que os ambos possuem interesses similares na busca de um entendimento dos modelos organizacionais que possam explicar com propriedade os resultados dessas experiências. (OYADOMARI et al., 2014)

O processo de intervenção na central de atendimento pós-venda, sob a perspectiva êmica, iniciou-se com uma conversa com o diretor de operação da Conceito Seguros para entendimento dos processos que foram revistos e responsabilidades que foram alteradas de forma a potencializar os benefícios do empoderamento psicológico, ou seja, suas principais etapas, cronogramas, objetivos e as preocupações existentes.



Após esta etapa, o pesquisador vivenciou a prática diária da central durante de 7 (sete) dias não consecutivos totalizando 30 (trintas) horas. Durante esse período observou os atendimentos ocorridos nos primeiro e segundo níveis, entrevistou os colaboradores impactados, entendeu as responsabilidades e atuação dos supervisores, acompanhou o processo de seleção e avaliação dos atendimentos, por parte da equipe de monitoria, avaliou o processo e o material de treinamento, compreendeu o processo de transferência de responsabilidades entre os 3(três) níveis de atendimento, entendeu e resumiu o sistema de controle gerencial e também as métricas de desempenho operacional utilizadas.

Um importante fator a ser destacado é que o projeto de revisão dos processos e responsabilidades dos colaboradores da respectiva central de atendimento, com o objetivo de aumentar o seu empoderamento psicológico, foi proposto pelos líderes da área de operações da Conceito Seguros e, sendo assim, este pesquisador utilizou-se de suas lacunas para desenvolver esta pesquisa. Além disso, durante o período de análise dos dados apresentados, ou seja, de janeiro de 2019 a fevereiro de 2020, não houve outro projeto implantado na respectiva central de atendimento.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O processo de intervenção deste pesquisador na central de atendimento pós-venda, sob a perspectivaêmica, iniciou-se com uma conversa com o diretor de operação da Conceito Seguros para entendimento dos processos que foram revistos e responsabilidade de foram alteradas de forma a potencializar os benefícios do empoderamento psicológico, ou seja, suas principais etapas, cronogramas, objetivos e as preocupações existentes.

Após esta etapa, o pesquisador vivenciou o dia a dia da central, observou os atendimentos ocorridos através do primeiro e segundo níveis, conversou com colaboradores impactados, compreendeu as responsabilidades e atuação dos supervisores, acompanhou o processo de seleção e avaliação dos atendimentos, por parte da equipe de monitoria, avaliou o processo e material de treinamento, compreendeu o processo de transferência de responsabilidades entre os três níveis de atendimento, entendeu e resumiu o sistema de controle gerencial e também as



métricas de desempenho operacional utilizadas apresentando os resultados de antes de depois do projeto em questão.

- **Processo de empoderamento psicológico**

O empoderamento psicológico da central de atendimento pós-venda ocorreu através da transferência de responsabilidades e poderes entre os três níveis de atendimentos existentes. Na Tabela 1 estão listadas as atividades impactadas, apresentando o descritivo e o responsável pela sua execução antes e depois do empoderamento psicológico.

Tabela 1

Atividades impactadas pelo empoderamento psicológico

| Item | Descritivo atual da atividade | Novo descritivo da atividade | Responsabilidade | |
|------|---|--|------------------|---------|
| | | | Antes | Após |
| a) | Reabilitação de apólice, por solicitação do segurado, quando já consta o parecer da vistoria aceitável. | Reabilitação de apólice, por solicitação do segurado e corretor, quando já consta o parecer da vistoria aceitável. | Nível 1 | Nível 1 |
| b) | Baixa de parcelas pendentes e já localizadas, por solicitação do segurado. | Baixa de parcelas pendentes e já localizadas, por solicitação do segurado e do corretor. | Nível 2 | Nível 1 |
| c) | Reprogramação de parcela saltada. | Sem alterações. | Nível 2 | Nível 1 |
| d) | Reprogramação de parcela com vistoria sob análise, por solicitação do segurado. | Reprogramação de parcela com vistoria sob análise, por solicitação do segurado e corretor. | Nível 2 | Nível 1 |
| e) | Devolução de parcelas pagas indevidamente, por solicitação do segurado. | Devolução de parcelas pagas indevidamente, por solicitação do segurado e do corretor. | Nível 2 | Nível 1 |
| f) | Reprogramação de parcela com sinistro em casos de reparos autorizados. | Sem alterações. | Nível 2 | Nível 1 |
| g) | Localização de debito indevido. | Sem alterações. | Nível 3 | Nível 1 |
| h) | Consulta de cheque emitido. | Sem alterações. | Nível 3 | Nível 1 |
| i) | Alteração da modalidade de cobrança. | Sem alterações. | Nível 3 | Nível 1 |
| j) | Reprogramação de parcela isentando juros pelo atraso no pagamento. | Sem alterações. | Nível 3 | Nível 1 |
| k) | Estorno e devolução de parcela baixada automaticamente. | Sem alterações. | Nível 3 | Nível 2 |
| l) | Devolução de primeira parcela paga e não vinculada automaticamente na apólice. | Sem alterações. | Nível 3 | Nível 2 |
| m) | Reabilitação de apólice para casos de cancelamento solicitados pelo | Sem alterações. | Nível 3 | Nível 2 |



| | | | | |
|----|---|-----------------|---------|---------|
| | segurado. | | | |
| n) | Acesso à pasta de comprovantes de pagamentos. | Sem alterações. | Nível 3 | Nível 2 |

Fonte: Desenvolvido pelos autores

O item a) representa a reativação da prestação de serviços, por parte da seguradora, com a promessa da quitação das parcelas acordadas, por parte dos seus clientes, deste que a vistoria feita no veículo do segurado, por peritos especializados, seja aprovada. O item b) representa o processo de vinculação manual da parcela paga pelo segurado e a sua respectiva apólice, para aqueles casos que, por quaisquer razões, não ocorreram de forma automática. O item c) representa a alteração do vencimento de uma parcela que não foi paga pelo cliente segurado na respectiva data de vencimento, pois este, erroneamente, pagou uma parcela futura, no vencimento da referida parcela. Já o item d) representa a alteração do vencimento de uma parcela que não foi paga pelo cliente segurado na data de vencimento, para os casos em que a vistoria feita no veículo do segurado, por peritos especializados, ainda não esteja concluída.

O item e) representa a devolução do valor pago indevidamente por um segurado em situações como, por exemplo, de pagamento duplicado de uma única parcela. O item f) representa a alteração do vencimento de uma parcela que não foi paga pelo cliente segurado na data de vencimento, para os casos em que seu veículo esteja sinistrado, ou seja, avariado, e os respectivos reparos já estão autorizados. O item g) representa a comprovação, por parte do colaborador da central de atendimento pós-venda, acessando os diversos sistemas da companhia, a alegação de um segurado de que houve um débito indevido em sua conta corrente. O item h) representa a verificação, nos sistemas da companhia, do status de um crédito que o segurado tenha direito, feito pela companhia através da emissão de cheques, mas que o mesmo alega que ainda não o tenha recebido. O item i) representa a mudança da forma pela qual o cliente deseja pagar as parcelas de seu seguro.

O item j) representa a alteração do vencimento de uma parcela, que não foi paga pelo cliente segurado na data de vencimento, sem a cobrança de multa e juros pelo atraso no pagamento. O item k) representa o cancelamento e devolução de uma parcela paga



por um cliente segurado, ao próprio segurado e alguém indicado por ele, quitada por rotinas sistêmicas automáticas. O item l) representa a devolução do pagamento, feito por um cliente segurado, relativo a primeira parcela de uma apólice que, por quaisquer motivos, não foi automaticamente vinculada a apólice e que o segurado tenha desistido da contratação do serviço. O item m) representa a reativação da prestação dos serviços, por solicitação do cliente segurado, para aqueles casos em que o próprio cliente segurado tenha solicitado o cancelamento da prestação do serviço. O item n) concede acesso, aos colaboradores da central de atendimento, ao local onde estão digitalizados todos os comprovantes de pagamentos feitos pela companhia, sendo este necessário para atendimento das solicitações de comprovantes feitas por diversos clientes.

Sistema de controle gerencial

O SCG utilizado pela Conceito Seguros em sua central de atendimento pós-venda, apresentado na Tabela 2, é composto por quatro categorias: controles de absenteísmo, controles comportamentais, capacitação e desenvolvimento e normas e manuais de procedimento. Na sequência estão listados os indicadores que compõe este sistema, sendo o período de análise composto por 9 meses antes das alterações dos processos e responsabilidades para aumento do empoderamento psicológico dos colaboradores, ou seja, de janeiro a setembro de 2019, o mês da alteração, outubro de 2019, e 4 meses após, ou seja, novembro 2019 a fevereiro 2020. Vale ressaltar que não houve outro projeto implantado na respectiva central de atendimento no período analisado. Além disso, foram utilizados dados referentes a um período de apenas 4(quatro) meses decorridos após as alterações dos processos e responsabilidades devido a pandemia provocada pelo Covid-19 que impactou significativamente as atividades da central de atendimento pós-venda como, por exemplo, a transferência de todos os colaboradores da companhia para trabalharem em suas casas

Tabela 2

Categorias do Sistema de Controle Gerencial da central de atendimento pós-venda

| Sistema de Controle Gerencial | Indicadores | Varição |
|-------------------------------|-------------|---------|
|-------------------------------|-------------|---------|



| <i>(Management Control System)</i> | Jan-Set a) | Out b) | Nov-Fev c) | b) vs a) | c) vs a) |
|--|---------------|-----------|---------------|----------|----------|
| Quantidade de Atendentes | 26 | 26 | 25 | 0,0% | -3,8% |
| Controles de Absenteísmo | | | | | |
| a) Dias de faltas (média mensal) | 0,5 | 0,3 | 0,3 | -32,7% | -31,8% |
| b) Dias de atraso (média mensal) | 0,4 | 0,1 | 0,3 | -77,5% | -28,0% |
| c) Índice de absenteísmo (média mensal) | 5,0% | 2,1% | 3,4% | -58,6% | -31,8% |
| Controles Comportamentais | | | | | |
| a) Tempo conectado nos sistemas (média diária) | 8:41:40 | 8:34:29 | 8:42:15 | -1,4% | 0,1% |
| b) Tempo em pausa não produtiva (média diária) | 1:20:44 | 1:21:41 | 1:19:20 | 1,2% | -1,7% |
| c) Tempo em pausa produtiva (média diária) | 0:59:40 | 0:56:29 | 0:52:22 | -5,4% | -12,2% |
| d) Percentual em pausa não produtiva | 15,5% | 15,8% | 15,2% | 1,6% | -2,1% |
| e1) Atendimentos diários - Primeiro Nível | 84,2 | 86,8 | 93,8 | 3,0% | 11,4% |
| e2) Atendimentos diários - Segundo Nível | 99,9 | 78,0 | 67,3 | -22,0% | -32,7% |
| e) Atendimentos diários - Totais | 90,3 | 83,4 | 84,2 | -7,6% | -6,7% |
| Capacitação e Desenvolvimento | | | | | |
| a) Treinamentos periódicos | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| b) Quantidade de “vá-ver” (média mensal) | 4,6 | 4,2 | 4,6 | -8,4% | 0,5% |
| c) Quantidade de Melhorias (média mensal) | 1,5 | 1,2 | 1,6 | -20,0% | 1,4% |
| Normas e Manuais de Procedimento | | | | | |
| a) Quantidade Total | 47 | 47 | 47 | 0,0% | 0,0% |

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Os controles de absenteísmo têm por objetivo mensurar a frequência de trabalho de cada um dos colaboradores, são eles: dias de falta, que representa a quantidade de dias que o colaborador não compareceu ao trabalho; dias de atraso, calculados em horas e convertido em quantidade de dias, representa a quantidade de dias em que o colaborador chegou atrasado no trabalho e; índice de absenteísmo, que representa a quantidade de tempo efetivo não trabalhado pelo colaborador, sendo calculado considerando os dias de falta, somados aos dias de atraso em relação ao total de dias de trabalho possíveis.

Os controles comportamentais têm por objetivo mensurar a produtividade do colaborador quando presente no ambiente de trabalho e executando as suas atividades rotineiras, são eles: tempo conectado nos sistemas, que representa a quantidade de horas diárias o colaborador ficou conectado nos sistemas da companhia; tempo em pausa não produtiva, que representa o total de horas diárias que o colaborador ficou sem trabalhar ou sem estar conectado nos sistemas da companhia, por exemplo, tempo para almoço, tempo de descanso e tempo de banheiro; tempo em pausa produtiva, que representa o tempo que o colaborador ficou em espera, porém



trabalhando, para atender o cliente, sendo exemplos o tempo de consulta em outros sistemas diversos (não considerados na medição), tempo em consulta a outros colaboradores ou gerentes e, sendo assim, é considerado tempo produtivo; percentual em pausa não produtiva, que representa o tempo total, em índice, que o colaborador não trabalhou produtivamente em relação ao total de tempo produtivo; quantidade de atendimentos diários, que representa a quantidade de atendimentos feitos por cada colaborador.

A categoria capacitação e desenvolvimento tem por objetivo garantir que os colaboradores estejam treinados e capacitados a prestarem, de maneira satisfatória, o atendimento aos clientes, são eles: treinamentos periódicos; chamado internamente de “vá-ver”, representa um estímulo da companhia para que seus colaboradores troquem conhecimentos, seja entre pessoas da mesma área, ou mesmo de outras áreas e; melhorias identificadas e implantadas, que representa o processo de melhoria contínua da área de atendimento pós-venda com o objetivo de melhorar os procedimentos existentes e conseqüentemente a qualidade no serviço de atendimento prestado.

A categoria treinamentos periódicos é considerada pela companhia uma atividade chave para potencializar os benefícios do empoderamento psicológico, haja vista que está relacionada a todas as suas quatro cognições, ou seja, atribuição de valor nas atividades executadas pelos colaboradores, aumento de capacitação, de autonomia e, conseqüentemente, maximização do sentimento de “fazendo a diferença” no trabalho. Vale ressaltar também que os treinamentos foram significativamente alterados onde, antes da implantação do projeto, seu objetivo principal era somente o aprendizado das regras e procedimentos a serem cumpridos e, após o projeto, seu foco foi alterado para a compreensão dos impactos que as ações ou decisões dos colaboradores podem trazer para a companhia, se transformando em um fórum de discussões com o objetivo de revisão contínua das normas, procedimentos e processos existentes na busca do aumento da satisfação dos clientes segurados em relação aos serviços prestados pela companhia.

As atividades e responsabilidades da central de atendimento pós-venda estão descritas num total de 47 documentos chamados de normas e manuais de procedimento,



atualizados tempestivamente e disponíveis para consulta na intranet da Conceito Seguros. Apesar de ser um sistema de controle gerencial extremamente detalhado e organizado, possibilitando acesso, aos colaboradores, a todo tipo de informação necessária para a execução de seu trabalho, sua utilização torna-se complexa e morosa, o que resulta muitas vezes em uma consulta verbal e informal aos líderes da central de atendimento pós-venda, deixando o colaborador dependente das orientações, direcionamentos e conhecimentos da sua liderança.

- **Métricas de desempenho operacional**

As MDO, métricas de desempenho operacional, também utilizadas pela Conceito Seguros na central de atendimento pós-venda e apresentadas na Tabela 3, foram desenvolvidas pela liderança, sem a participação dos colaboradores, e são segregadas em cinco categorias. O período de análise também é composto por 9 meses antes das alterações dos processos e responsabilidades para aumento do empoderamento psicológico dos colaboradores, ou seja, de janeiro a setembro de 2019, o mês da alteração, outubro de 2019, e 4 meses após, ou seja, novembro 2019 a fevereiro 2020.

Tabela 3

Categorias das métricas de desempenho operacional da central de atendimento pós-venda

| Métricas de Desempenho Operacional (Operational Performance Measures) | Indicadores | | | Variação | |
|--|---------------|-----------|---------------|----------|----------|
| | Jan-Set a) | Out b) | Nov-Fev c) | b) vs a) | c) vs a) |
| Quantidade de Atendentes | 26 | 26 | 25 | 0,0% | -3,8% |
| Quantidade de Atendimentos (mensais) | 27.456 | 31.962 | 31.984 | 16,4% | 16,5% |
| a) Tempo médio de atendimento | 0:11:30 | 0:11:45 | 0:11:25 | 2,2% | -0,7% |
| b) Taxa de atendimento | 97,0% | 97,1% | 96,6% | 0,1% | -0,4% |
| c) Taxa de nível de abandono | 3,0% | 2,9% | 3,4% | -3,4% | 12,8% |
| d) Taxa de nível de serviço | NA | NA | NA | 0,0% | 0,0% |
| e) Prazo médio de resposta - Chamados | 12:52:08 | 9:27:05 | 10:13:27 | -26,6% | -20,6% |
| f) Avaliação do atendimento pela monitoria | 96,8 | 94,0 | 96,5 | -2,9% | -0,3% |

Fonte: Desenvolvido pelos autores

O tempo médio de atendimento é o tempo total investido no atendimento a um cliente considerando o tempo de espera na fila do atendimento, adicionado ao tempo total de contato com o cliente, adicionado também a toda e qualquer atividade que deva ser



executada pelo atendente após a finalização do atendimento, como inclusões de dados no sistema.

A taxa de atendimento é um indicador percentual que tem por objetivo mensurar o número de clientes que foram atendidos em um determinado período e, desta forma, é calculado através da divisão entre o total de clientes que foram atendidos e o total de clientes que contataram a organização. A taxa de nível de abandono é um indicador percentual que mensura quantos clientes encerraram o atendimento antes de serem atendimentos pela central de atendimento e, desta forma é calculado através da divisão entre o total de clientes que encerraram o atendimento e o total de clientes que contataram a organização.

A taxa de nível de serviço é também um indicador percentual que tem por objetivo mensurar quantas contatos ou atendimentos foram atendidas dentro um período determinado. Na Conceito Seguros, no atendimento telefônico, existe um objetivo de que 80% de seus clientes sejam atendidos em até 20 segundos, porém este indicador não existe para o atendimento via *chat* ou através de abertura de chamados. O prazo médio de resposta dos atendimentos através da abertura de chamados é um indicador, em tempo, do prazo médio que um colaborador da central de atendimento pós-venda demora para responder, em definitivo, um requerimento de um cliente ou corretor, este iniciado através da abertura de um chamado nos sistemas da companhia. Vale ressaltar que este indicador representa a quantidade de horas uteis de trabalho realizadas pelo colaborador e possui um objetivo a ser cumprido.

A avaliação do atendimento pela da monitoria tem por objetivo avaliar, através do estabelecimento de uma nota, o atendimento de cada um dos colaboradores que atuam na central de atendimento pós-venda. Esta avaliação é realizada com base amostral, sem regras específicas de escolha, e resulta em uma nota que pode variar entre 0 e 100, podendo ter uma nota adicional de 30 caso o atendimento seja classificado como excepcional, resultando em uma nota máxima de 130. Apresentadas na Tabela 4, as categorias avaliadas são: itens de humanização, itens de procedimento, itens de não conformidade grave e atendimento excepcional.



Os itens de humanização, que representam 50% da nota da monitoria, têm por objetivo tornar o atendimento mais humano, benévolo e afável e são avaliados com base em 11 subcategorias. Já os itens de procedimento, que também representam 50% da nota da monitoria, tem por objetivo garantir que todos os procedimentos definidos para a central de atendimento pós-venda estão sendo cumpridos e possuem 12 doze subcategorias.

Por sua vez, os itens de não conformidade graves reduzem a nota do atendimento, caso sejam cometidos erros classificados como graves pela monitoria e são avaliados com base em 22 subcategorias, onde cada não conformidade cometida reduz a nota em 10 pontos, sendo que o atingimento de quatro não conformidades zera a nota do atendente. Por fim, o atendimento excepcional é conceituado como um atendimento fora do comum e que está muito acima do padrão ou da qualidade normal esperada, tem por objetivo premiar, com trinta pontos adicionais, o colaborador que conduzir um atendimento dentro destas características. Para esta avaliação, que pode representar uma nota adicional de até 30%, não existem categorias e, desta forma, é considerada subjetiva, porém sempre aprovada em comitê composto por três monitores e o coordenador da central de atendimento pós-venda.

Vale ressaltar também que a representatividade de cada uma das categorias e subcategorias que compõem o processo de avaliação da monitoria foram definidas com base em dados históricos dos impactos que cada uma das interações dos colaboradores, durante o atendimento, pode gerar na satisfação, ou insatisfação, dos clientes em relação aos serviços prestados pela companhia.

Tabela 4

Critério de avaliação dos atendimentos pela Monitoria

| Métricas de Desempenho Operacional - Avaliação do Atendimento pela Monitoria | |
|---|--|
| Itens de Humanização (50% da nota) | Itens de Procedimento (50% da nota) |
| a) Escrever em caixa alta | a) Cumprimento das regras de reprogramação |
| b) Usar de palavras positivas | b) Registro correto do atendimento |
| c) Usar linguagem simples | c) Cumprimento de demais procedimentos existentes |
| d) Cumprir normas da língua portuguesa | d) Realizar a identificação positiva de forma correta |
| e) Abrir corretamente o atendimento | e) Realizar atualização do e-mail ou telefone do cliente |
| f) Identificar o cliente e personalizar o contato | f) Consultar os sistemas antes de passar a |



| | |
|---|---|
| g) Interagir com o cliente h) Permitir que o cliente escreva sem interrupções i) Encerrar corretamente o atendimento j) Demonstrar empatia e acolhimento k) Relacionar e interagir com o cliente. | informação g) Responder de acordo com os procedimentos h) Informar os prazos corretamente i) Orientações finais ao cliente j) Solicitar o preenchimento da pesquisa de satisfação k) Registrar corretamente as informações no sistema l) Direcionar corretamente para outros setores. |
| Itens de não conformidade grave (redução de 10% na nota por cada não conformidade) | |
| a) Reprogramar indevidamente as parcelas b) Não questionar se houve sinistro c) Não questionar sobre a duplicidade d) Ações que possam causar prejuízo a imagem e) Gerar retrabalho ou reclamações f) Induzir à fraude ou ao cancelamento g) Prometer algo que não pode ser cumprido h) Falar mal de qualquer área ou pessoas i) Orientar soluções fora da organização j) Orientar que o cliente mova uma ação judicial k) Passar informações confidenciais | l) Demonstrar irritação ou impaciência m) Não prestar o atendimento n) Desconectar o diálogo antes de concluí-lo o) Deixar o cliente esperando p) Realizar ligações particulares do ramal q) Utilizar os sistemas para fins pessoais r) Transferir o atendimento erroneamente s) Direcionar para o canal de atendimento errado t) Usar indevidamente o pós-atendimento u) Reclamação procedente em relação ao atendente v) Errar, duas vezes no mês, o mesmo procedimento |
| Atendimento Excepcional (nota adicional de até 30%) | |

Fonte: Desenvolvido pelos autores

5 CONCLUSÃO

Este relato conclui que o projeto de revisão dos processos e responsabilidades de parte de uma central de atendimento pós-venda, exclusiva aos assuntos relativos à cobrança, com o objetivo de aumentar o empoderamento psicológico de seus colaboradores mantém todos os indicadores do sistema de controle gerencial e das métricas de desempenho operacional estáveis, com uma melhora significativa no prazo médio de resposta, através da abertura de chamado, e nos controles de absenteísmo, que tiveram, respectivamente, uma melhora de aproximadamente 20% e 30%. Um destaque negativo é o indicador de taxa de nível de abandono, que piorou aproximadamente 13%, mas pode ser justificável pelo aumento na quantidade de atendimento em aproximadamente 16%.

Vale ressaltar também que este relato ajuda a reduzir lacunas na teoria, haja vista que com base nas pesquisas bibliográficas realizadas para a elaboração desse projeto, percebeu-se a carência de estudos que investigam os efeitos da adoção do empoderamento psicológico em departamentos ou atividades operacionais, sendo que poucos apresentam, detalhadamente, os sistemas de controles gerenciais adotados em



operações de centrais de atendimento pós-venda, além das métricas de desempenho operacionais utilizadas.

Uma outra constatação está no fato de que o empoderamento psicológico em empresas de grande porte não é tão complexa e improvável de se acontecer como é exposto na literatura por Henri (2006) e Chenhall (2003, 2006), que afirmam que o empoderamento psicológico, que é uma das características inerentes as organizações que adotam uma cultura flexível, é mais complexo de acontecer em empresas de grande porte, pois conforme as empresas vão crescendo de tamanho, os gerentes precisam lidar com um escopo mais amplo de informações, comunicá-las por meio de canais mais expandidos e coordenar recursos e ações entre grupos maiores de funcionários e, desta forma, já não se faz tão eficiente, pois necessitam de procedimentos mais descentralizados, estruturas sofisticadas e especializadas e sistemas rotineiros de controle rígido para gerenciar a complexidade existente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

CHENHALL, R. H. (2003). Management control systems design with in its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.

CHENHALL, R. H. (2006). Theorizing contingencies in management control systems research. *Handbooks of management accounting research*, 1, 163-205.

GIST, M. E.; MITCHELL, T. R. Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review*, v. 17, n. 2, p. 183–211, 1992.

HENRI, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, organizations and society*, 31(1), 77-103.



MAHAMA, H.; CHENG, M. M. The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, v. 25, n. 1, p. 89–114, 2013.

MEYERSON, S. L.; KLINE, T. J. B. Psychological and environmental empowerment: Antecedents and consequences. *Leadership and Organization Development Journal*, v. 29, n. 5, p. 444–460, 2008.

MOULANG, C. Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. *Accounting and Finance*, v. 55, n. 2, p. 519–544, 2015.

OTLEY, D. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, v. 5, n. 3–4, p. 289–299, 1994.

OYADOMARI, J. C. T. et al. Pesquisa intervencionista: um ensaio sobre as oportunidades e riscos para pesquisa brasileira em contabilidade gerencial. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, p. 244–265, 2014.

PRASTUTI, R. E.; YUSWANTO, Y. Role Ambiguity and Psychological Empowerment Mediate Performance Measurement Systems To Managerial Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, v. 16, n. 4, p. 565–573, 2018.

SPREITZER, G. M. Psychological, Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 5, p. 1442–1465, 1995.

_____ Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 2, p. 483–504, 1996.

SPREITZER, G. M.; KIZILOS, M. A.; NASON, S. W. A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, v. 23, n. 5, p. 679–704, 1997.

SUOMALA, P. et al. Open book accounting in practice – exploring the faces of openness. *Qualitative Research in Accounting & Management*, v. 7, n. 1, p. 71–96, 2010.



SUOMALA, P.; LYLY-YRJÄNÄINEN, J. Management Accounting Research in Practice - Lessons Learned from an Interventionist Approach. New York: Routledge - Taylor & Francis Group, 2012.

THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. Academy of Management Review, v. 15, n. 4, p. 666–681, 1990.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.