



Atendimento
de **Call Center**
e os fatores
de **Satisfação**
e **Insatisfação**
dos **Funcionários**

Ismeralda Mota dos Santos



AYA EDITORA

2024

Ismeralda Mota dos Santos

Atendimento de Call Center e os fatores de Satisfação e Insatisfação dos Funcionários

**Ponta Grossa
2024**

Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Autora

Ismeralda Mota dos Santos

Capa

AYA Editora©

Revisão

A Autora

Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

Produção Editorial

AYA Editora©

Imagens de Capa

br.freepik.com

Área do Conhecimento

Ciências Sociais Aplicadas

Conselho Editorial

Prof.º Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva
Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza
Centro Universitário Santa Amélia

Prof.ª Dr.ª Andréa Haddad Barbosa
Universidade Estadual de Londrina

Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz
Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos
Instituto Federal do Amapá

Prof.º Dr. Carlos López Noriega
Universidade São Judas Tadeu e Lab. Biomecatrônica - Poli - USP

Prof.º Dr. Clécio Danilo Dias da Silva
Centro Universitário FACEX

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria de Genaro Chirolí
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota
Universidade Federal de Sergipe

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis
Universidade do Estado de Minas Gerais

Prof.ª Ma. Denise Pereira
Faculdade Sudoeste – FASU

Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig
Universidade Federal do Paraná

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos
Universidade Federal do Amapá

Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva
Universidade Estadual de Londrina

Prof.º Dr. Gilberto Zammar
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, IF Baiano - Campus Valença

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza
Universidade Federal de Sergipe

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso
Universidade de Santa Cruz do Sul

Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues
Faculdade Sagrada Família

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão
Faculdade Santa Helena

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior
Universidade Federal de Roraima

Prof.º Me. Jorge Soistak
Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra
Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará, Campus Ubajara

Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti
Universidade Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim
Faculdade Sagrada Família e Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

Prof.ª Ma. Lucimara Glap
Faculdade Santana

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues

Universidade Norte do Paraná

Prof.º Dr. Milson dos Santos Barbosa

Instituto de Tecnologia e Pesquisa, ITP

Prof.º Dr. Myller Augusto Santos Gomes

Universidade Estadual do Centro-Oeste

Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Pedro Fauth Manhães Miranda

Universidade Estadual de Ponta Grossa

Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes

Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus Parauapebas

Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira

Instituto Federal do Acre

Prof.ª Ma. Rosângela de França Bail

Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares

Universidade Federal do Piauí

Prof.ª Dr.ª Silvia Aparecida Medeiros

Rodrigues

Faculdade Sagrada Família

Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda Santos

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues

Instituto Federal de Santa Catarina

© 2024 - **AYA Editora** - O conteúdo deste livro foi enviado pela autora para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição *Creative Commons* 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). Este livro, incluindo todas as ilustrações, informações e opiniões nele contidas, é resultado da criação intelectual exclusiva da autora. A autora detém total responsabilidade pelo conteúdo apresentado, o qual reflete única e inteiramente a sua perspectiva e interpretação pessoal. É importante salientar que o conteúdo deste livro não representa, necessariamente, a visão ou opinião da editora. A função da editora foi estritamente técnica, limitando-se ao serviço de diagramação e registro da obra, sem qualquer influência sobre o conteúdo apresentado ou opiniões expressas. Portanto, quaisquer questionamentos, interpretações ou inferências decorrentes do conteúdo deste livro devem ser direcionados exclusivamente à autora.

M917 Santos, Ismeralda Mota dos

Atendimento de call center e os fatores de satisfação e insatisfação dos funcionários [recurso eletrônico]. / Ismeralda Mota dos Santos. -- Ponta Grossa: Aya, 2024. 78 p.

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-5379-445-0

DOI: 10.47573/aya.5379.1.231

1. Centros de atendimento ao cliente - Administração. 2. Telemarketing.
3. Motivação no trabalho. 4. Satisfação no trabalho. I. Título

CDD: 658.812

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

**International Scientific Journals Publicações
de Periódicos e Editora LTDA**

AYA Editora©

CNPJ: 36.140.631/0001-53

Fone: +55 42 3086-3131

WhatsApp: +55 42 99906-0630

E-mail: contato@ayaeditora.com.br

Site: <https://ayaeditora.com.br>

Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557
Ponta Grossa - Paraná - Brasil
84.071-150

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me dar sabedoria e obediência, aos meus pais pela educação e ensinamentos, ao meu esposo Valério que esteve sempre ao lado incentivando e encorajando, pelo seu apoio que foi primordial para conseguir concluir meus objetivos no decorrer do curso.

A Juliana que sem sua ajuda não teria conseguido concluir este trabalho com o mesmo êxito.

Ao professor Michel Clement, pela sabedoria, profissionalismo, dedicação e paciência em transmitir um pouco do seu conhecimento para me ajudar a concluir este trabalho.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	8
INTRODUÇÃO	9
Situação - problema.....	9
Objetivos.....	10
Justificativa	11
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
A evolução do call center no Brasil.....	12
Definindo o call center	14
Mercado brasileiro de call center.....	15
Os 8 componentes-chaves de um call center..	16
O turnover do call center.....	18
Contratação - gestão de pessoas: recrutamento e seleção.....	24
Treinamento	29
Tempo médio de atendimento (TMA).....	31
Monitoria de qualidade.....	32
METODOLOGIA	40
Metodologia da pesquisa	40
Caracterização da pesquisa	40
Instrumento de coleta de dados.....	41
População	42
Amostra.....	42
Processo de coleta de dados.....	43
PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS.....	65
QUESTIONÁRIO.....	67
SOBRE A AUTORA	73
ÍNDICE REMISSIVO	74

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho busca analisar o atendimento de Call Center e os principais fatores de satisfação e insatisfação dos funcionários e como as atividades realizadas podem afetar o desempenho e a qualidade de vida no trabalho, buscando identificar os fatores tais como o sistema de contratação, treinamento, volume de ligações, monitoria e renumeração. O objetivo deste trabalho é, portanto analisar o funcionamento da empresa que geralmente tem uma carga de metas e cobranças muito elevadas busca analisar também a insatisfação dos funcionários em relação aos vários fatores tais como treinamento inadequado, baixa remuneração, falhas na contratação e identificar os principais fatores que podem gerar as satisfações e insatisfação, com o objetivo de avaliar as condições de trabalho oferecidas pela organização. A metodologia da pesquisa de campo utilizada foi à quantitativa, qualitativa, bibliográfica, exploratória e explicativa por meio de um questionário aplicado a uma amostra de 82 funcionários e foi possível constatar por meio das respostas da amostra pesquisada que os funcionários não estão satisfeitos com a atual forma de funcionamento dos sistemas, pois a empresa não atua conforme as bibliografias pesquisadas. Faz-se necessárias várias adequações para se alcançar um funcionamento de qualidade que traga satisfação e motivação aos funcionários.

INTRODUÇÃO

Com a evolução da comunicação nasceu as centrais de atendimentos, um meio prático e rápido para tirar dúvidas e resolver os problemas mais simples, porém com o crescimento rápido muitos problemas surgiram na sua estruturação, e o presente trabalho vem com enfoque no funcionamento interno, o que leva a desmotivação e insatisfação dos funcionários das empresas de Telemarketing.

A pesquisa procura analisar a estrutura e o funcionamento da empresa objeto da pesquisa, se está de acordo com as indicações bibliográficas citadas nos referenciais teóricos, nos aspectos analisados e nos objetivos específicos que são contratação, treinamento, volume de ligações e TMA, monitoria de qualidade e remuneração.

As empresas de call center visando o lucro não realizam os investimentos necessários para a capacitação adequada dos funcionários, colocando no atendimento operadores sem conhecimento suficiente para prestar um atendimento de qualidade, gerando reclamações, insatisfações e desmotivação operacional. Além do treinamento inicial também é necessário realizar reciclagens, pois com o passar do tempo às informações e sistemas passam por processo de atualização. O volume de ligações e o TMA praticado deve ser de acordo com a realidade dos atendimentos. E oferecer um salário em contrapartida ao trabalho executado, de acordo com o piso salarial e equiparação do mercado.

O presente trabalho justifica-se ao agregar conhecimento e mostrar aos funcionários a realidade do seu trabalho, a sociedade por dar a oportunidade de conhecer melhor o funcionamento das empresas de call center e a empresa por poder identificar após a pesquisa e análise dos dados onde estão as principais falhas da organização.

Será utilizada a metodologia de campo, qualitativa e quantitativa, exploratória e explicativa por meio de questionário fechado aplicado a uma amostra de 82 funcionários e vários autores como referencial teórico e bibliográfico.

Situação - problema

As empresas de Call Center vêm crescendo muito nos últimos anos, por exigências de atendimento prático, rápido e satisfação aos consumidores.

Devido a esse crescimento apresentam muitas vagas no mercado de trabalho e atraem principalmente pessoas com pouca formação, geralmente é o primeiro emprego. Por falta de preparação e muitas vezes treinamentos adequados acabam enfrentando problemas no batimento de metas, cumprimento de TMA (Tempo Médio de Atendimento), nível de serviço, qualidade e precisão do atendimento. E ainda tem a pressão do usuário que deseja um atendimento rápido e eficaz. Essas cobranças vêm afetando muito o psicológico e a qualidade de vida desses profissionais. É crescente a quantidade justas causas, reclamações e processos judiciais contra as empresas.

Quais são os principais fatores que deixam os funcionários dos Call Centers insatisfeitos em relação ao tratamento recebido na contratação, no treinamento adquirido, as exigências nos cumprimentos das metas, o volume de ligações atendidas, as monitorias de qualidade e a remuneração recebida?

Objetivos

Objetivo Geral

Analisar o sistema de funcionamento da empresa de call center e identificar quais os principais fatores que afetam as atividades dos colaboradores.

Objetivos específicos

- Verificar o sistema de Contratação dos funcionários.
- Analisar o sistema de treinamento oferecido pela empresa.
- Analisar o volume de atividades e o TMA (Tempo Médio de Atendimento) exigido pela empresa.
- Analisar o sistema de monitoria de qualidade e o impacto para o desenvolvimento das atividades.
- Analisar o sistema de remuneração oferecido aos colaboradores.

Justificativa

A presente pesquisa justifica-se ao elencar as principais satisfações e insatisfações dos funcionários da empresa objeto da pesquisa após análise dos dados e suas conclusões relacionadas aos referencias abordados.

Torna-se importante para a sociedade por dar a oportunidade de conhecer melhor o funcionamento das empresas de call center e a realidade do cotidiano dos funcionários, pois a sociedade vem reclamando muito da qualidade dos atendimentos e com as informações constantes no trabalho poderão entender melhor porque os serviços andam tão precários.

Esse trabalho vai permitir aos funcionários levar suas realidades do dia a dia e suas reclamações até seus superiores e vai permitir também que possam expressar suas insatisfações e as condições de trabalhos oferecidas pela organização.

Os supervisores poderão identificar os principais fatores de insatisfações e assim realizar campanhas motivacionais para melhorar o clima organizacional da empresa. E aprimorar ou manter os programas atuais oferecidos pela organização que já satisfazem os colaboradores.

Para a empresa, a pesquisa se torna importante pelo fato de poder identificar após a pesquisa de campo e análise dos dados os principais fatores relacionados à satisfação e insatisfação dos funcionários e criar planos de ações com focos específicos nas deficiências identificadas e assim oferecer aos funcionários uma melhor qualidade de vida para que se tornem mais motivados no ambiente de trabalho.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A evolução do call center no Brasil

Segundo Madruga (2011), o crescimento do call center no mundo inteiro é decorrente de diversos fatores econômicos, sociais, culturais e políticos, que favorecem as interações a distância, seja através da Internet ou do próprio telefone. No Brasil esse crescimento não é diferente, têm aumentado muito nos últimos anos a quantidade de centrais e os tipos de atendimentos existentes. No momento, o índice de violência e o crescimento do número de congestionamentos são fatores sociais negativos, mas que têm influenciado o crescimento vertiginoso do número de posições de atendimento, já que as pessoas passaram a consumir produtos ou serviços cada vez mais de suas residências ou escritórios. Com o crescimento populacional e o crescente consumo identificou-se a necessidade de um suporte rápido e prático, analisando essa necessidade foram criadas as centrais de atendimentos para as pessoas terem mais comodidade, sanar dúvidas e fazer pedidos sem sair de casa. Madruga e Dantas concordam sobre o grande crescimento e evolução das centrais de atendimentos desde a criação até os dias atuais.

Nestes tempos de concorrência global, o bom relacionamento entre as empresas e clientes é visto, no Brasil e no mundo, como a mais eficiente arma na luta por uma fatia do mercado consumidor. O telefone é a forma mais fácil de aproximação e suporte ao consumidor pela sua comodidade e acesso. Nessa briga, o telemarketing tem-se configurado, portanto, como recurso poderoso das empresas para contatar e atender clientes, em movimento que faz com que o setor cresça a taxas anuais nunca inferiores a 30%, como tem acontecido nos últimos anos. Existe associação há tempos dessa ferramenta ao lucro e comodidade, pouco depois da invenção do telefone, antes mesmo da criação da palavra Telemarketing o serviço já era utilizado por alguns estabelecimentos (DANTAS, 2008).

Ainda segundo Madruga (2011, p 26), “em parte o crescimento do call center é explicado pela necessidade de as empresas prestarem serviços por telefone a custos menores do que os executados presencialmente.” As empresas identificaram o grande volume de retorno dos consumidores e que a maioria poderiam ser resolvidos com informações

repassadas pelo telefone, reduzindo assim os custos com pessoal, pois um atendente de Call Center pode atender em média 80 ligações com um TMA de aproximadamente 4 minutos em 6 horas de trabalho, já o atendimento presencial não teria a mesma eficiência, além de ser muito mais cômodo para consumidor.

Essas empresas foram responsáveis pela conceituação do que nós entendemos como um moderno call center, que é baseado numa plataforma multisserviços e que também realiza ações comerciais de sucesso. Com o tempo, os próprios consumidores foram solicitando novos serviços e fornecendo dicas para que a empresa, então, implementasse novos procedimentos. Assim, a partir do aumento da disponibilidade da tecnologia e dos novos *inputs* dos consumidores, as empresas migraram, gradativamente, nos anos 90, dos tradicionais SACs para os modernos call centers, que detinham maior capacidade tecnológica, pessoas, investimento em infraestrutura e grande interesse no aumento de produtividade (MADRUGA 2011, p 29).

Em outras palavras, os SACs são importantes no auxílio dos consumidores, porém o próprio consumidor sentia necessidade de um suporte mais amplo, hoje existem diversos tipos de atendimentos; serviços executados pelo telefone, por exemplo, transferências bancárias, sustação de cheque, pagamentos de boleto. Centrais exclusivas de vendas de produtos. Os multimails; que são atendimentos de Chat e e-mails, entre outras.

Se chegamos até aqui com Call centers ultramodernos, com tecnologia de ponta e pessoas preparadas, não foi por acaso. Ocorreu com muita transpiração e garra das pessoas que trabalham nessa área desde o surgimento do telefone. Talvez você não se lembre desse detalhe, mas a invenção do telefone trouxe na época um impacto enorme, tal qual a Internet para os nossos dias (MADRUGA 2011, p. 21).

Sendo assim, desde o início até a atualidade os serviços de Call Center sofreram muitas evoluções, estão sempre criando produtos novos e tecnologias de ponta para suprir as necessidades do mercado.

O telemarketing, então, pode ser visto como a ferramenta de marketing e comunicação mais utilizada nos últimos anos em empresas de todos os setores da economia, favorecendo, no mercado, o crescimento de empresas especializadas na fabricação e revenda de equipamentos para call centers, prestadoras de serviços de terceirização de telemarketing e consultorias. Por serem umas das principais ferramentas de comunicação das empresas, é um setor que não para de crescer e normalmente é um serviço terceirizado, muitas empresas licitam os serviços de call center para empresas especializadas no ramo. (DANTAS, 2008).

Para Mahfood (1994), na última década, telemarketing tornou-se uma palavra

muito conhecida. E é assim que deve ser. Na realidade, não há nenhum produto que não possa ser vendido pelo telefone e, com o advento do cartão de crédito internacional e da Discagem Direta à Distância (DDD), a era do televendedor está aí. Oferecendo mais conforto e comodidade as pessoas que necessitam realizar compras. Salas de operações de vendas cederam espaço a abordagens mais sofisticadas, e os outrora chamadas “ambulantes” são hoje especialistas em telemarketing. Em suma, o que antigamente era o lado mais débil das vendas tornou-se uma profissão respeitável e até mesmo desejável.

Definindo o call center

Segundo Dantas (2008, p. 82), “a utilização planejada de recursos de telecomunicações e informática como forma de se obter lucro direto ou indireto, através da satisfação do mercado consumidor de qualquer bem ou serviço.” Hoje a telecomunicação e informática andam juntas, existem atendimentos via chat, vendas de produtos e suporte para tirar dúvidas dos consumidores dessa forma fidelizando e conquistando cada vez mais usuários.

Madruga (2000) em O Glossário Call center 2000 completa o entendimento de Dantas ao especificar os principais objetivos das centrais de atendimento conforme se lê abaixo.

A definição de call center, de acordo com o Glossário Call center 2000: Call center é a central onde as chamadas são processadas ou recebidas, em alto volume, com objetivos ligados às funções de vendas, marketing, serviço ao consumidor, telemarketing, suporte técnico e qualquer outra atividade administrativa especializada. Uma definição antiga descrevia o call center como uma central de negócios por telefone combinando um banco de dados centralizado com um sistema de distribuição automática de chamadas. No entanto, essa definição vem-se alterando à medida que as empresas percebem que a oferta de um alto nível de serviços é a solução para atrair e manter clientes (MADRUGA 2011, p. 31).

No mesmo sentido, o autor em sua definição refere-se mais ao suporte prestado pela central nas três principais modalidades de atendimento de pré-venda, venda e suporte ao consumidor para reclamações e esclarecimentos de eventuais dúvidas relacionadas ao produto/serviço:

Ainda Madruga (2011, p 32), “em relação ao momento de contato comercial com o cliente podemos segmentar o call center em três tempos diferentes: pré-venda, venda e pós-

venda com estratégias distintas.” O pré-venda é o momento mais importante do contato, pois é nesse início de atendimento que será definido o sucesso da venda, esse é um momento crucial. A venda é o momento de efetivação, onde serão realizadas as confirmações do produto. E o pós-venda é um momento estratégico e muitas vezes são onde ocorrem as maiores falhas do atendimento, pois se o cliente fica satisfeito com as informações ocorre a fidelização e futuras vendas. Essa é a parte que exige mais treinamento e preparação dos atendentes.

Mercado brasileiro de call center

É fato que o consumidor brasileiro já não precisa necessariamente sair de casa para adquirir bens e serviços. Basta ter um telefone à mão ou o acesso à Internet. E pode pechinchar à vontade. Na tentativa de conquistar o consumidor, algumas empresas baixam seus preços quando o concorrente oferece o mesmo produto por um valor menor. Na hora de pagar, as opções são várias: aceitam-se cheques, cartões de crédito, dinheiro vivo ou depósitos em conta corrente. (DANTAS 2008, p. 80).

Nesse sentido o mercado brasileiro está muito mais acessível e concorrente na tentativa de conquistar cada vez mais o consumidor, porém Madruga discorda em relação ao seu amadurecimento e aposta em melhorias no setor de call center.

Seguindo o mesmo raciocínio Madruga (2011), afirma que o mercado brasileiro não está completamente amadurecido como muitos pensam. Existem inúmeras oportunidades de reestruturação dessas centrais que podem e devem melhorar sempre. Não devemos nos contentar com o que está bom nem com o que está ótimo, pois sempre haverá alguém sugerindo novas ideias. Cada dia tem um público mais informado, conhecedores de seus direitos, mais esclarecidos e conseqüentemente mais exigentes, ou seja, as empresas precisam de pessoas cada vez mais informadas e preparadas para prestarem um atendimento de qualidade. Costumo dizer que se um call center no passado esteve no patamar de excelência, nada garante que ele continuará nesse caminho se as coisas permanecerem como estão. Tudo precisa acompanhar a evolução das informações e tecnologia para permanecerem no patamar de excelência.

Já segundo Mahfood (1994), diferencia os compradores em três categorias distintas com o intuito de auxiliar e orientar os teleatendentes. Primeiramente define o comprador visionário como aquele que, com o auxílio do televendedor, vê como realmente ficaria na

prateleira da sua loja o produto em promoção [...] em segundo o comprador emocional que tem que sentir que o produto é bom. Não se preocupa tanto com o preço quanto com o produto chegar no momento em que pode ser melhor promovido e, portanto, abocanhar uma fatia do mercado maior [...] e em terceiro o comprador analista que acha que precisa do produto imediatamente antes de fazer o pedido. Com essas definições o autor auxilia os teleatendentes a identificar os tipos de compradores e auxiliar em um bom sucesso nas vendas.

Os 8 componentes-chaves de um call center

Os call centers tornaram-se um excelente departamento para crescimento profissional, se pensarmos numa visão 360°, ou seja, o funcionário que trabalha numa central de atendimento, se incentivado ao longo do tempo, pode se especializar em diversas áreas e mesmo compreender não apenas a parte operacional, como também a parte estratégica e o próprio comportamento dos clientes e, assim, ser promovido (MADRUGA 2011, p. 35).

Muitos funcionários são desmotivados ao longo do tempo por falta de reconhecimento, tem profissionais capacitados que conhecem o funcionamento do setor, tem visão estratégica, porém na maioria das vezes não tem oportunidade de crescimento. Cabe ao grupo de staff uma atenção melhor para identificar esses talentos, pois é melhor dar uma oportunidade para os funcionários que conhecem a empresa do que realizar processos seletivos externos para a contratação.

Figura 1 - Resumo dos 8 componentes imprescindíveis ao call center.

Agentes	Perfil, habilidades, conhecimento, atitude, proatividade, técnicas comunicação, equipe, automotivação
Staff	Regras de operação, planejamento da demanda, escalas, <i>coaching</i> , controle de horários, faltas, produtividade, educação, informação, <i>feedback</i> , resultados, incentivo, suporte, <i>empowerment</i> , clima
Auto-atendimento	Segmentação, especialidade, comunicação, tempo-resposta, atendimento em paralelo, base de conhecimento
Treinamento	Técnicas, comportamento, qualidade do serviço, negociação, produto, sistemas, presencial, frequência, competências, híbrido
Plan. e controle	Nível de serviço, alertas, dimensionamento, <i>forecast</i> , aderência, <i>benchmark</i> , monitoração telefônica e de tela, segurança
Infra-estrutura	Iluminação, mesas, cadeiras, mobiliário, ergonomia, segurança, conforto, produtividade, espaço, refeitório, sala de descompressão, necessidades básicas etc.
Telecom	Agilidade na comunicação, capacidade de armazenamento e processamento, viabilização, conectividade, <i>reports</i>
Tecnologia	Segurança, informação, gestão, integração com identificação voltada para o cliente, produtividade, suporte

Fonte: Madruga (2011, p. 35)

Madruga elenca os componentes indispensáveis para o bom funcionamento de Call Center, esses fatores precisam ser bem definidos e estruturados para a excelência nos resultados almejados, tem que existir comunicação e parceria entre todos os grupos; planejamento, staff, agente..., logo abaixo tem a definição de cada componente para uma melhor compreensão:

Agentes - São os operadores/atendentes é a parte operacional da empresa e uma das mais importantes. Realizam o atendimento, são responsáveis pela imagem, qualidade e nível das ligações. Na contratação desses profissionais é necessário definir o melhor perfil e habilidades, desenvolver o seu conhecimento a respeito dos produtos e serviços, despertar a sua atitude e proatividade.

Staff - São a supervisores e gerentes, a linha de frente da empresa ou até mesmo assistentes que trabalham na parte de comunicação e disseminação da informação. São responsáveis por definir as regras da operação, as demandas futuras e as escalas das equipes, controlar horários, faltas e produtividade. Realizam tarefas estratégicas também como: planejamento, *feedbacks*, resultados, incentivos, suporte, *empowerment* e aumento de clima favorável junto ao seu grupo. O staff garante, juntamente com os atendentes, a excelência no atendimento tão requisitada nos dias atuais.

Autoatendimento – É a URA (Unidade de Resposta Audível), é integrado com os diversos serviços da companhia. Por meio da URA é possível sanar várias dúvidas dos usuários e na maioria das vezes com informações precisas e claras muitos atendimentos não precisam passar pela operação, pois o consumidor consegue satisfação pelo próprio atendimento eletrônico, por exemplo, saldos de conta, lançamentos de extrato, código de barras, valor e vencimento de fatura, entre outros.

Treinamento - Talvez esse seja um dos componentes mais importantes, que jamais devem ser negligenciados numa organização. O treinamento trás auto confiança dessa forma aumenta a produtividade do atendente e a satisfação do usuário que certamente terá um bom atendimento.

Planejamento e controle – Realizam o acompanhamento e controle das ligações, por meio de telas, realizando remanejamento dos teleatendentes conforme a necessidade

para não perder nível de serviço e a qualidade do atendimento. São responsáveis também pelo dimensionamento, visando redução dos custos e otimização dos lucros da organização. Estabelecer os relatórios gerenciais, realizar contramedidas, implementar contingências e simular cenários são exemplos do planejamento e controle de um call center moderno.

Infraestrutura - É o componente que lida com iluminação, mobiliário, aspectos ergonômicos, segurança, conforto e produtividade. Além de prover segurança, cuida da instalação das centrais, buscando benefícios fiscais, e desenvolve projetos de modo a otimizar e tornar o local de trabalho mais aderente às pessoas e ao aumento de clima do grupo. É bom ressaltar que esse item tornou-se tão importante para as centrais de atendimento, principalmente para as maiores, que muitas já se situam em prédios sem elevadores para facilitar o deslocamento do pessoal.

Telecomunicações - As telecomunicações têm alguns desafios: rapidez na comunicação com o cliente, ampliação da capacidade de armazenamento e processamento de pedidos, incremento da forma de relacionamento com clientes, conectividade, tráfego otimizado das chamadas e garantia de comunicação interna entre os colaboradores e externa com os clientes. A correta forma de acesso, seja através de 0800, número local ou nacional, é uma atividade importante desse componente do call center.

Tecnologia - É indispensável nos dias atuais para prover o contato com o consumidor com mais segurança e alto nível de informação e para haver a gestão de toda a gama de informações proveniente desse relacionamento, seja através do cadastramento de novos clientes ou do armazenamento inteligente das informações dos clientes atuais. A tecnologia deve permitir que os clientes e usuários tirem proveito de sistemas inteligentes por meio de interfaces agradáveis e fáceis de usar. Além do armazenamento de informações, a tecnologia deve prover a rápida recuperação e utilização de dados de toda natureza, sejam planilhas, arquivos de texto, som ou imagem.

O turnover do call center

Segundo Madruga (2011) muitas empresas brasileiras ainda têm dificuldade para reter seus talentos humanos ao longo do ano, gerando um *turnover* que chega a mais de 40%. Levantei a média atual nos Estados Unidos e encontrei um número de cerca de 60%

ao ano. O *turnover* é dos grandes vilões das centrais de atendimentos, por ser um serviço repetitivo e desgastante a permanência dos funcionários não é duradoura. Isso quer dizer que ao final de dois anos de trabalho quase nenhum integrante de uma equipe permanece operando na empresa. Não podemos dizer que essa seja uma realidade para todas as empresas brasileiras, pois muitas estão operando num patamar de turnover na faixa de 3% ou menos, sugerindo um excelente trabalho de *coaching* e de retenção de talentos. Essa retenção de talentos também pode está ligada a falta de qualificação do empregado no país e não necessariamente a um sistema sólido e eficiente dos call centers.

Ainda segundo o mesmo autor (2011, p 72) “a rotatividade de funcionários traz custos adicionais para a empresa que podem ser diretos ou indiretos”. Como mostra a figura 2 além dos custos diretos:

1. Desligamento: custos com a rescisão de contrato;
2. Contratação: custos com o novo funcionário, treinamento, EPIs, etc;
3. Dedicção do supervisor: desgaste, empenho e tempo dedicado para capacitar o operador;
4. Upgrade das instalações: alterações nas instalações para adaptações necessárias;

Tem também os custos indiretos relacionados à demissão:

1. Queda de produtividade: o funcionário novo não tem a mesma expertise e conhecimento do produto dessa forma reduzindo a produtividade da equipe;
2. Moral do time: Aumento do tempo médio de atendimento, devido a falta de agilidade e conhecimento do produto;
3. Imagem da empresa: uma empresa que não consegue segurar seus funcionários passa uma imagem negativa para as pessoas que pretendem fazer do quadro funcional. A maioria das empresas de Call center são terceirizadas passando essa imagem também para o cliente, podendo se comprometer para as futuras licitações;
4. Satisfação dos clientes: um operador novo não possui a mesma eficiência e

eficácia no atendimento, além de não transmite a mesma segurança para o consumidor, causando dessa forma insatisfação.

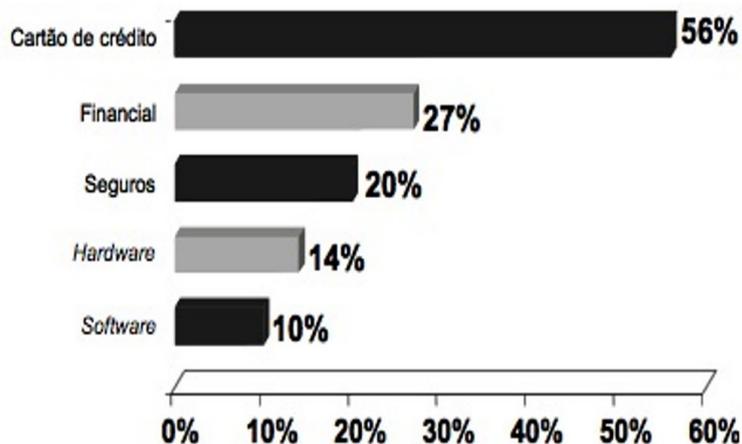
Figura 2 - Custos diretos e indiretos de *turnover* de funcionários.



Fonte: Madruga (2011, p. 72).

Segundo Madruga (2011) outro aspecto que muito tem a ver com o turnover é o tipo de trabalho realizado no call center e o segmento no qual trabalha o agente. Quanto maior a exigência e número de ligações entrantes tende a influenciar na rotatividade da operação, acaba ficando desgastante. Um relatório americano estudou o percentual por tipo de mercado e descobriu que o setor de cartão de crédito é o mais afetado com a rotatividade do pessoal. Veja na figura 3:

Figura 3 - *Turnover* de agentes por segmento de mercado.



Fonte: Madruga (2011, p. 72).

O *turnover* é outro vilão das empresas de Call Center, a rotatividade dos funcionários prejudica muito, têm-se perdas com os desligamentos, pois o atendente demandou gastos e dedicação do supervisor no seu acompanhamento e aprimoramento e quando finalmente

está satisfazendo as expectativas solicita desligamento, sendo necessária reposição da vaga e início de todo o processo novamente. O produto, escalas e salários oferecidos são os principais fatores que influenciam essa rotatividade.

Segundo Chiavenato (2004, p. 87), a rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas das pessoas em uma organização, ou seja, às entradas para compensar as saídas de pessoas nas organizações.

Já Milkovich e Boudreau (2000), por sua vez define rotatividade como sendo o movimento de entrada e saída da organização, pode ser a pedido do empregado ou a critério do empregador.

A rotatividade de pessoal é um fenômeno que ocorre em todas as organizações, sendo considerado comum e aceitável quando acontece de forma reduzida.

Quanto custa a perda de um bom funcionário?

Segundo Madruga (2011) os custos que envolvem o desligamento de um bom funcionário são invisíveis, pois devem ser somados ao gasto de admissão de um novo em seu lugar. Veja na figura 4 os gastos de um cliente do setor de seguros que estava com alto *turnover* e quanto custava uma mudança, com essa análise fica clara a importância da capacitação e valorização dos funcionários:

Figura 4 - Custos de desligamento e admissão de um novo funcionário.

Custos de desligamento de um bom funcionário	Custos de admissão de um novo em seu lugar
<ul style="list-style-type: none"> • Encargos trabalhistas • FGTS • Aviso prévio • Documentação • DP 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor produtividade no início • Custo de treinamento • Custo de admissão • Maior tempo de acompanhamento do supervisor
Média: R\$ 2.520,00	Média: R\$ 9.157,00
Total: R\$ 11.677,00	

Fonte: Madruga (2011, p. 73).

Pode se definir do quadro nº 4 que, em um desligamento tem que se levarem em consideração todos os custos, não somente com a demissão, mas também com a

nova contratação; gastos financeiros, físicos e psíquicos, pois não é fácil a capacitação de funcionários.

Custos de desligamento: Encargos trabalhistas, FGTS, Aviso prévio, Documentação e DP.

Custos de admissão: Menor produtividade, custos de treinamento, custos de admissão e maior tempo de acompanhamento do supervisor.

Por que as pessoas “se mandam”?

Segundo Madruga (2011, p. 74) “existem muitos motivos que afugentam os colaboradores numa central de atendimento. Uma simples bronca quando temperada com emoção dada numa pessoa sensível pode resultar num processo de desligamento voluntário.” São muitos os motivos e justificativas para um desligamento, desde de novas oportunidades até a insatisfação profissional. A empresa tem que investir sempre no bem estar e qualidade de vida dos funcionários, para mantê-los por um bom período na empresa e dessa forma ter o retorno do investimento aplicado. Na figura 5 é possível identificar os principais motivos que as pessoas solicitam desligamentos e com essa descoberta realizar medidas preventivas para retê-los.

Figura 5 - Os 10 porques as pessoas “se mandam”.

- Retenção de talentos**

 1. *Turnover* alto tornou-se uma doença.
 2. *Turnover* baixo também é problema se os melhores é que estão fugindo.
 3. A retenção é afetada desde a seleção do colaborador.
 4. Nem sempre depende do salário.
 5. Retenção de talentos promove retenção de clientes.
 6. É mais barato reter um funcionário do que contratar um novo.
 7. Uma boa estratégia de capacitação retém talentos.

Fonte: Madruga (2011, p. 73).

Viu como as pessoas são complexas e precisam ser ouvidas? Não adianta descobrirmos suas necessidades no final de suas carreiras. Quanto mais cedo, melhor. Desde o início da contratação tem que ficar em alerta para identificar os perfis e melhor aproveitá-los. Esse estudo foi revelador e acredito que irá contribuir para as empresas que

almejam reter seus talentos. (MADRUGA, 2011).

Retenção de Talentos (RT)

Segundo Madruga (2011), é sempre bom que o gestor de call center identifique qual é a qualidade dessa fatia, ou seja, qual é o nível de experiência e habilidade e a importância das pessoas que estão saindo, para conseguir monitorar quais são os motivos que estão levando essas pessoas a deixarem sua operação. Uma forma de identificação é a entrevista de desligamento, e por meio dela analisar os fatos para verificar se são verídicos e procurar trabalhar para sanar as causas. Na figura 6 é possível analisar os pontos mais importantes na retenção de talentos:

Figura 6 - Pontos importantes sobre retenção de talentos.

- Retenção de talentos**

 1. *Turnover* alto tornou-se uma doença.
 2. *Turnover* baixo também é problema se os melhores é que estão fugindo.
 3. A retenção é afetada desde a seleção do colaborador.
 4. Nem sempre depende do salário.
 5. Retenção de talentos promove retenção de clientes.
 6. É mais barato reter um funcionário do que contratar um novo.
 7. Uma boa estratégia de capacitação retém talentos.

Fonte: Madruga (2011, p. 75).

Ainda segundo Madruga (2011), não devemos começar a pensar na retenção por incentivos financeiros e sim nos preocupar com a longevidade do relacionamento entre o colaborador e a empresa, desde o momento em que ele está sendo recrutado e selecionado. Não são altos salários que vão prender funcionários, é um fator muito importante claro, mas não é o único que deve ser avaliado, a empresa também tem que se preocupar com a qualidade de vida, o clima organizacional, entre outros fatores de motivação. A partir desse ponto, caso os acordos que ele realizou com a empresa não sejam respeitados, você pode até tê-lo durante muitos anos na companhia, mas com desprendimento. Certamente não irá defendê-la nos momentos críticos junto ao mercado. Serão os primeiros a realizar críticas, as empresas têm que se preocupar em formar profissionais que “vistam a camisa”.

De acordo com Madruga (2011), a retenção de talentos começa no estabelecimento de um acordo claro sobre as funções que o funcionário irá executar, suas obrigações, limites e o que você espera dele durante o contrato de trabalho. São informações importantes e que tem que ficar bem claras no momento da contratação, pois depois pode se tornar um grande problema. Este deve conter claramente sua descrição de função, indicação de que ele poderá ser monitorado via telefone, escopo do seu trabalho, horários etc.

Nem sempre ter um funcionário muito tempo na empresa significa que tudo está indo bem, tem que ser analisado seu comportamento e produtividade, pois muitas vezes é um funcionário desmotivado e que sua principal função é levar o restante da equipe junto com ele, esse tipo de funcionário está mais preocupado em ser demitido e receber seus direitos do que trabalhar corretamente e ser reconhecido por meio de uma promoção, por exemplo.

Contratação - gestão de pessoas: recrutamento e seleção

Numa seleção dos colaboradores certos são necessárias, portanto, quatro verificações imprescindíveis: perfil, habilidade, escolaridade e experiência. Às vezes me perguntam o que é mais importante, se é a experiência ou a habilidade do colaborador para fazer uma nova tarefa. A resposta é bem simples: todos os quatro quesitos são importantes e não há como abrir mão de um deles, visto que são complementares. O peso de cada um dos 4 quesitos dependerá do tipo e especialização da operação. Você pode conferir um mesmo peso para cada item como a Figura 1 ou pesos diferentes: (MADRUGA, 2011, p. 65).

Para uma boa seleção tem que ser levado em consideração o tipo de atendimento do Call Center; Receptivo, Ativo, Híbrido e SAC. Para depois escolher o operador de acordo com os 4 requisitos básicos e dessa forma ter os colaboradores certos para o atendimento.

Figura 7 - Os 4 requisitos para a contratação de um agente.



Fonte: Madruga (2011, p. 65).

Perfil: Analisar as características do candidato relacionadas ao cargo oferecido;

empatia, credibilidade, atenção, persistência, conhecimento e cooperação.

Habilidades: precisa ser observado tanto as habilidades iniciais como as necessárias em longo prazo, tem que se observar se o candidato possui habilidade em negociação, comunicação, contorno a objeção, redação e facilidade de digitação. Dependendo das exigências para o cargo outras habilidades são necessárias, por exemplo: falar outras línguas, habilidades financeiras e a até técnicas para ministrar treinamentos.

Escolaridade: Deve ser exigida escolaridade de acordo com o nível de atendimento prestado ao usuário, pode ser ensino fundamental, médio ou supervisor, o que vai definir é a complexidade e nível de informações contratuais que fará parte do atendimento.

Experiência: Não precisa ser necessariamente com o telemarketing e sim outros tipos de experiências, por exemplo, se é para operador de vendas, pode ser experiência com vendas presencias em lojas.

Os 4 quesitos são realmente fundamentais, andam juntos, a contratação é o momento mais importante, pois é a definição do quadro de funcionários da empresa, o departamento de Desenvolvimento Humano tem que está muito bem preparado para identificar o perfil mais adequado, de acordo com a escolaridade e habilidades exigidas para o cargo.

Segundo Chiavenato (2010), no seu trabalho, cada administrador – seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor – desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar. Para um bom desempenho de suas funções independente do cargo todos os funcionários tem que desempenhar bem seu papel administrativo. A GP procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe. É com sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos. O grupo operacional é sempre maior por isso precisam de pessoas com capacidade e acima de tudo com as quatro funções administrativas para conseguir atingir os objetivos finais da organização.

Para Chiavenato (2010) é fundamental que exista uma sequência no processo de gestão de pessoas, a figura 8 demonstra resumidamente desde o processo inicial, que são os processos de agregar pessoas, iniciando no recrutamento e seleção, até os processos

de monitorar pessoas, com os bancos de dados e sistemas de informações gerencias. Com esse processo é possível fazer um melhor acompanhamento e valorização do quadro de funcionários. O processo seletivo nada mais é do que a busca de adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem.

Segundo Chiavenato (2010) a GP é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os seis processos básicos da GP são os seguintes:

1 – Processos de Agregar Pessoas. São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.

2 – Processos de Aplicar Pessoas. São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

3 – Processos de Recompensar Pessoas. São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remunerações, e benefícios e serviços sociais.

4 – Processos de Desenvolver Pessoas. São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas.

5 – Processos de Manter Pessoas. São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

6 – Processos de Monitorar Pessoas. São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas e informações gerencias. A figura 8 apresenta os seis processos de gestão de pessoas.

Figura 8 - Os seis processos de gestão de pessoas.



Fonte: Chiavenato (2010, p. 15).

Para Chiavenato a GP não é somente uma avaliação de perfis e habilidades, e sim o processo como um todo desde o recrutamento e seleção até o monitoramento e dessa forma não apenas contratar, mas também manter o colaborador dentro de um padrão de qualidade.

Dutra defende que para evitar problemas futuros e contratações desnecessárias tem haver um dimensionamento correto e um bom planejamento no quadro de pessoas, conforme a seguir:

O dimensionamento do quadro é essencial para que a empresa possa preparar-se e orientar as pessoas, mesmo na perspectiva de um desligamento futuro. O dimensionamento adequado minimiza a possibilidade de a empresa adquirir gorduras indesejáveis ao longo do tempo, o que é comum acontecer, ou efetuar cortes em seu quadro além do necessário e tornar-se debilitado, sofrendo perda na qualidade e na velocidade de sua atuação (Dutra, 2014, p. 76).

O planejamento do quadro deve estar alinhado com as estratégias negociais e de gestão de pessoas da empresa e/ou negócio. Toda e qualquer empresa tem, de forma explícita ou não, linhas de conduta para a gestão de pessoas. Essas linhas de conduta transparecem nos processos de comunicação, na forma como a empresa trata a remuneração, no tipo de investimento que faz no desenvolvimento de pessoas, na maneira como encara os processos de movimentação (Dutra, 2014, p. 76).

Entrevistar com método é moderno?

Segundo Madruga (2011) já foi o tempo em que o *feeling* era a única arma do gestor. Tenho observado que alguns preferem deixar a área de RH conduzir o processo até

o final, deixando para ele a função de integrar o novo colaborador em sua função. É sempre importante à participação dos gestores no processo seletivo para ajudar a identificar os perfis mais adequados para o cargo que será ocupado, o supervisor tem uma visão muito aguçada nesta identificação, pois lida diariamente com a equipe. Em grandes centrais esse processo não é comum, visto o grande número de colaboradores que o gestor teria que entrevistar. Contudo, os gerentes ou supervisores jamais podem abrir mão de dois aspectos:

1. Participar de entrevista ou dinâmica para validação final do candidato.

2. Apoiar a profissionalização do processo de recrutamento, seleção e contratação.

Dependendo da quantidade de operadores fica ainda mais difícil para o RH acompanhar de perto, sendo mais importante ainda a participação dos gestores. Na figura 9 é possível identificar os passos que devem ser adotados antes, durante e depois da entrevista.

Figura 9 - 3 Passos a seguir antes, durante e após uma entrevista.

<p>Antes da entrevista:</p> <p>Identificar os principais objetivos da entrevista, tais como:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Seleção2. Atração3. Colher informações sobre o que o candidato pode fazer4. Colher informações sobre o que o candidato irá fazer5. Oferecer informações6. Verificar a adequação do candidato à organização <p>Preparar o conteúdo da entrevista:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Identificar as principais responsabilidades da função2. Descrever situações hipotéticas no trabalho para serem usadas como perguntas3. Planejar e estruturar a entrevista de forma consistente com esses objetivos <p>Verificar os formulários ou currículos sobre informações como:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Experiência prévia relacionada ou não com o trabalho2. Treinamento anterior relacionado com o trabalho3. Formação educacional relacionada com o trabalho4. Interesses profissionais do candidato5. Intenções do candidato em relação à carreira <p>Durante a entrevista</p> <p>Investigar o potencial do candidato por meio de discussões e questões situacionais, tais como:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Experiência prévia relacionada ou não com o trabalho2. Treinamento anterior relacionado com o trabalho3. Formação educacional relacionada com o trabalho <p>Investigar os interesses profissionais e as intenções do candidato quanto à carreira para avaliar seu comportamento futuro.</p>
<p>Depois da entrevista</p> <p>Usar um formulário de avaliação para registrar o que o candidato:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Pode fazer, com base em suas habilidades e interesses2. Irá fazer, com base em seus interesses e intenções3. Oferece em termos de empatia pessoal <p>Registrar neste formulário de avaliação seu interesse em contratar o candidato.</p>

Fonte: Madruga (2011, p. 71)

A literatura de McHatton complementa a visão de Madruga ao se preocupar com o sotaque e detalhes que muitas vezes passam despercebidos na contratação do funcionário e que pode fazer toda a diferença no sucesso da venda ou atendimento receptivo.

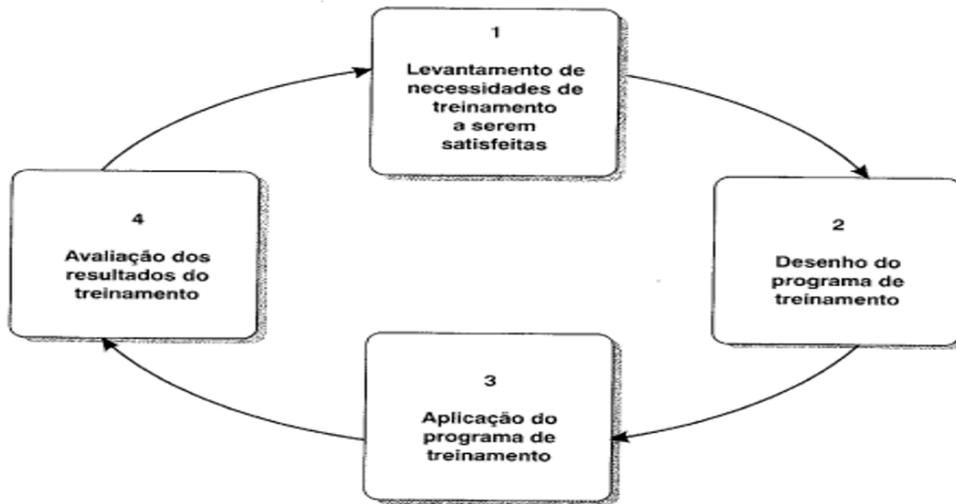
Segundo McHatton (1990), antes de entrevistar qualquer pessoa, você precisa desenvolver o perfil do vendedor com o mercado que você acha ser aquele que mais chances de venda lhe oferecem. Preste atenção aos preconceitos que os clientes possam ter, com relação a sotaques e tons de voz, por exemplo. Eles podem gostar de ouvir uma voz estranha ou podem simplesmente discriminá-la por causa de sua singularidade. Conhecer a clientela pode ser o primeiro passo para o sucesso na contratação.

Treinamento

Segundo Chiavenato (2010), O conceito treinamento pode apresentar diferentes significados. No passado, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa a seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir do preenchimento de cargos. Mas recentemente, o conceito foi ampliado, considerando o treinamento como um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. É possível sempre evoluir, como mostra no texto teve uma evolução no conceito de treinamento e a partir de observações é possível aprimorar esse conceito ainda mais, basta que os profissionais de RH tenham atenção e dedicação durante os processos de treinamento.

Ainda segundo Chiavenato (2010, p. 368), “O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas.” Na figura 6 contém as mudanças de comportamento através do treinamento, é todo um processo desde a avaliação da necessidade até a avaliação pós-treinamento, para medir sua efetividade.

Figura 10 - Tipos de mudanças de comportamento através de treinamento.



Fonte: Chiavenato (2010, p. 368).

1. Diagnóstico. É o levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
2. Desenho. É a elaboração do projeto programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
3. Implementação. É a execução ou condução do programa de treinamento.
4. Avaliação. É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Na literatura de McHatton elenca outras etapas de treinamento, porém todas com o mesmo objetivo, capacitar da melhor forma possível os funcionários.

Segundo McHatton (1990), o processo de treinamento é composto de muitas etapas, incluindo:

1. Simulações hipotéticas das situações de venda
2. Treinador-RVT e treinando-cliente
3. Telefonemas de demonstração
4. Sessões de perguntas e respostas
5. Seleção de palavras e vocabulário
6. Aprendizado do script

Para Maximiano, o treinamento é a prática das atividades que serão exercidas, o colaborador tem que sair do treinamento capaz de exercer sua função. Neste estágio deve ser deixado de lado a teoria focando na prática.

Segundo Maximiano (2014), compreende atividades que promovem a aprendizagem das competências relacionadas ao desempenho das tarefas do cargo. Em outras culturas, usam-se outras palavras (como adaptação, capacitação ou formação) para indicar o mesmo tipo de atividades. Independente da nomenclatura o foco é o mesmo, capacitação de pessoas. Treinamento tem caráter operacional e prático – é orientado para o trabalho e para o domínio de técnicas e ferramentas, sem preocupação com a teoria. Seus resultados podem ser mensurados de forma imediata e objetiva: “Ao final do programa de treinamento, você deverá ser capaz de usar o aplicativo Excel; deverá ser capaz de reconhecer as divisas dos diferentes postos da hierarquia, do soldado até o general”.

Tempo médio de atendimento (TMA)

Uma das melhores formas de se controlar o TMA é treinar e envolver os co-laboradores com treinamentos realmente especiais além, é claro, de um bom programa de incentivo. Antes de cobrar o TMA é necessário capacitação dos funcionários e acompanhamento para identificar as dificuldades dos atendentes. Se tudo isso acontecer por meio do incentivo e de uma gestão face a face do gerente o sucesso é certo. Não podemos é claro deixar de fornecer a infraestrutura necessária bem como o correto dimensionamento da equipe. É necessário todo um conjunto de informações, suporte e infraestrutura para se alcançar os objetivos (MADRUGA, 2011).

Na visão de McHatton (1990) e de certa forma completando o que disse Madruga, sobre a quantidade e a qualidade do atendimento, esclarece que a verdadeira medida do sucesso não é a quantidade e sim a qualidade das ligações.

Segundo McHatton (1990), nos últimos anos houve uma tendência substancial de enfatizar a quantidade de telefonemas como medida de sucesso em telemarketing. Muitos profissionais, no entanto, entendem que a verdadeira medida do sucesso não é o número de telefonemas feitos, mas a qualidade desses telefonemas. Essa visão também pode ser aplicada ao telemarketing receptivo, pois nas centrais de atendimento estão mais

preocupados com o volume de ligações atendidas e depois vem a qualidade do atendimento.

Segundo Morey (2002), uma das coisas mais frustrantes para qualquer pessoa que faz uma ligação é ser colocado na espera durante um longo período de tempo. Se você não conseguir encontrar a pessoa procurada ou se essa pessoa tiver em outra linha, verifique a cada minuto se a pessoa que ligou quer continuar esperando ou prefere deixar recado. O tempo para quem espera ouvindo aquelas músicas de espera das centrais de Call Center passa muito lentamente, um minuto parece uma eternidade, por isso a importância do retorno periódico ao usuário que está aguardando ansioso por uma informação do outro lado da linha.

Monitoria de qualidade

Já os call centers possuem uma gama de controles que monitora as atividades do atendimento, desde a performance dos atendentes, os tempos médios, a produtividade, o tempo locado, a performance de vendas, o número de contatos realizados até o nível de satisfação do cliente com o atendimento, como já vimos no capítulo de gestão de processos e indicadores. Todas as atividades que dizem respeito ao contato com o consumidor são facilmente controladas, inclusive, como sabemos, as chamadas podem ser gravadas, armazenadas e auditadas quando o gerente decidir (MADRUGA, 2011, p. 56).

A monitoria de qualidade é uma das principais formas de identificação das falhas operacionais, e por meio dela realizar treinamentos mais focados. Quando se observa que é uma falha geral é aplicado um treinamento mais amplo. E para os casos pontuais pode ser resolvido com o feedback presencial, com orientações claras e objetivas para sanar todas as dúvidas do atendente.

Ainda segundo Madruga (2011) quem não é da área acha desumano tanto controle em cima dos operadores de Call Center, contudo não sabem que gravar chamadas e realizar auditorias de qualidade faz parte da rotina deles e acaba resultando em maior satisfação para os clientes. Pois é por meio da monitoração de qualidade que é possível identificar as principais falhas e erros, e por meio do feedback coletivo e individual sanar as dúvidas, realizar treinamentos mais focados no produto e informações divergentes do atendimento. Mas é importante preservar a integridade do colaborador. Em nome do controle de qualidade junto ao cliente, resolvi fazer uma lista dos 7 porquês para monitorar os agentes de atendimento por meio de gravadores de voz e telas. Na figura 11 consta os

7 porquês da monitoração:

Figura 11 - Os 7 porquês da monitoração telefônica.

- Por que monitorar agentes?**

 1. Para campanhas de premiação e reconhecimento.
 2. Avaliação de desempenho.
 3. Descoberta de talentos e problemas na operação.
 4. Realizar *feedbacks* justos e regulares.
 5. Aumentar a segurança dos clientes e reduzir fraudes.
 6. Descobrir bons padrões.
 7. Os melhores atendentes gostam e fazem questão.

Fonte: Madruga (2011, p. 116).

Na figura 6 identificam-se os principais motivos para uma boa monitoria de qualidade, e por meio dela apontar o que precisa melhorar, é possível destacar os melhores agentes para valorização e premiação, definir treinamentos e identificar a satisfação do cliente.

A literatura de McHatton abaixo reforça o que foi dito por Madruga, a monitoria é o principal meio de diagnosticar as falhas e a partir dela treinar e prevenir que se torne um problema no futuro.

Segundo McHatton (1990), monitorar não é apenas escutar. É a chave do controle de qualidade. O monitoramento permite que você verifique o desempenho de cada representante de venda. Ele pode ajudar você a manter o controle e a diagnosticar de imediato problemas imprevistos antes que eles se ampliem e tragam sérios prejuízos. E com orientações e treinamentos sanar as principais dúvidas.

O autor defende que o feedback com escuta de ligação serve como treinamento, pois o operador vai analisar seu atendimento e com isso corrigir as falhas identificadas por ele mesmo, vícios que antes não era percebido e com a escuta da gravação poderá identificar onde melhorar.

Segundo Quinteiro (1995), a monitoração é a prática de acompanhamento de um atendimento telefônico pelo supervisor, com ou sem o conhecimento do teleoperador. É um uso frequente, tanto no treinamento como no acompanhamento diário do teleoperador. Permite um controle de qualidade da comunicação entre a empresa e o cliente, suprimindo, corrigindo e ou orientando qualquer necessidade nesta relação.

Os autores possuem a mesma visão com relação à monitoria de qualidade, pois além de acompanhar o atendimento, também é possível, orientar, treinar e corrigir falhas, evitando reclamações futuras e agregando mais qualidade no atendimento.

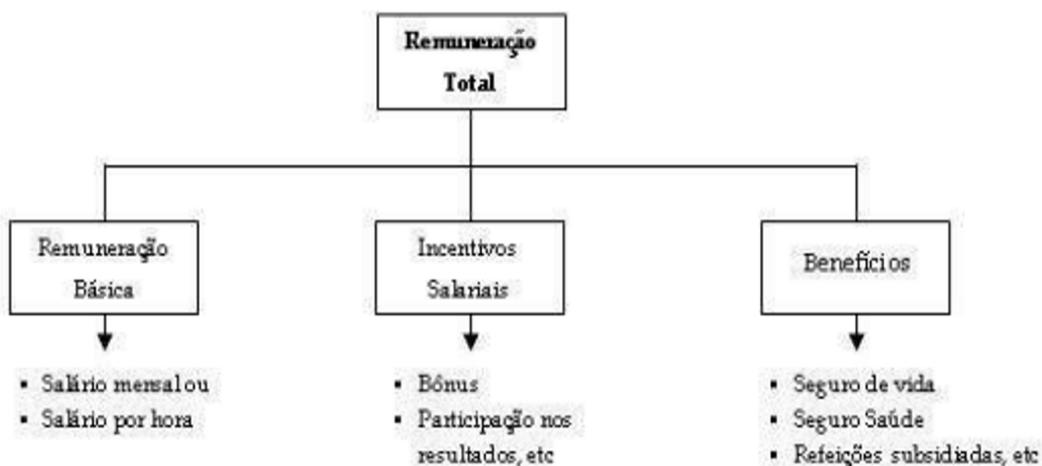
Dantas (2008), faz um breve comentário acerca da importância da monitoria de qualidade para o Call Center, os recursos humanos: a seleção, o treinamento e a monitoração dos atendentes são um fator crítico de sucesso para uma central de atendimento. Quando se fala de serviços, trata-se de uma atividade essencialmente humana.

Remuneração

Ninguém trabalha de graça. Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos. A remuneração total de um funcionário é constituída de três componentes principais como mostra a Figura 7. A proporção relativa de cada um dos três componentes varia de uma organização para outra (CHIAVENATO, 2010, p. 279).

Em um país capitalista e com tantos incentivos para o consumo, as pessoas estão sempre esperando por recompensas, principalmente as financeiras, que apesar de não ser o único fator de motivação é o inicial, depois de satisfeita essa necessidade vêm às outras. E por outro lado tem os empresários que também visam lucros e por isso precisam de uma mão de obra qualificada e que tragam retorno para a empresa. Na figura 12 é apresentado os três componentes da remuneração:

Figura 12 - Os três componentes da remuneração total.



Fonte: Chiavenato (2010, p. 279).

Ainda segundo Chiavenato (2010), na maioria das organizações, o principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora. Essa é a forma mais utilizada principalmente pelas empresas de pequeno porte. A remuneração básica é representada pelo salário, mensal ou horário. No jargão econômico, salário é a remuneração em dinheiro recebida pelo trabalhador pela venda de sua força de trabalho. Conforme é acordado entre as partes o trabalhador presta sua mão de obra e na data acordada tem-se o pagamento pelo serviço prestado.

O salário é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seu funcionário. Associado ao plano de carreiras, se bem administrado pelo Depto. de RH da empresa, ele pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado estando estritamente ligado a esses (PONTES, 1993, p. 17).

Para Pontes o salário em si pode não ser um fator de motivação, mas é o ponto de partida, pois a motivação pode está ligada as oportunidades dadas por meio da boa administração do RH no momento da avaliação do plano de carreira reconhecendo os esforços e bom desempenho dos colaboradores.

Segundo Pomeranz (1963, p. 12) “O salário é, portanto, uma forma de remuneração do trabalho, que nasceu com o sistema capitalista”. Historicamente antes do capitalismo o sistema econômico era o comunismo, a escravidão e o feudalismo. O capitalismo veio para revolucionar e transformar a força de trabalho do homem na tão conhecida e cobiçada remuneração, que é o pagamento pela produção, mão de obra humana.

Recompensas financeiras e não-financeiras

Segundo Chiavenato (2010, p. 280), “As recompensas podem ser classificadas como: recompensas financeiras e não-financeiras. As recompensas financeiras podem ser diretas e indiretas.”

A recompensa financeira direta consiste do pagamento que cada empregado recebe na forma de salários, prêmios e comissões. É valor em reais ou objetos de valor recebido pela sua mão de obra.

A recompensa indireta é o salário indireto decorrente de cláusulas da convenção

coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços social oferecido pela organização. Neste contexto entra os benefícios que geralmente são conquistados por meio de convenções coletivas.

A soma do salário direto e do salário indireto constitui a remuneração, ou seja, a remuneração é a soma de tudo que o funcionário recebe no decorrer do mês trabalhado. A remuneração é o gênero e o salário é espécie.

Ainda segundo Chiavenato (2010, p. 281), “Recompensas não-financeiras são as oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, orgulho da empresa e do trabalho, promoções e liberdade e autonomia no trabalho.” Pode ser entendida como a satisfação e orgulho que o funcionário possui por fazer parte da organização, a empresa que atinge as recompensas não-financeiras são mais beneficiadas que o próprio funcionário, pois terá um retorno elevado com o aumento da produção que é praticamente certo.

Dutra aborda a recompensas como valorização de pessoas dentro da empresa, quanto mais valorizadas, mais produzem e vestem a camisa da organização.

Segundo Dutra (2014), a valorização é concretizada com recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização. Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho, entre outros. Ou seja, a valorização percebida pelos funcionários são todas as conquistas possíveis por meio da remuneração financeira e não financeira tanto interna quanto externa ao trabalho.

Já McHatton elenca outra gama de recompensas financeiras e não-financeiras que podem ser utilizadas. Os três autores possuem a mesma visão com relação ao sucesso e motivação quando os funcionários são valorizados e a empresa oferece um bom plano de remuneração e reconhecimento profissional.

Segundo McHatton (1990), uma das chaves do sucesso ou fracasso de uma operação de telemarketing é a fórmula escolhida para remunerar os representantes de vendas por telefone e os supervisores. A remuneração pode ser responsável pela diferença

entre um representante ser lucrativo ou apenas mais um item despesa no seu balanço. Alguns dos critérios de remuneração que você deve analisar incluem:

1. Salário fixo versus comissão
2. Porcentagem dos incentivos de lucros
3. Programas estimulantes versus programas desinteressantes
4. Programas de bônus
5. Incentivos de grupos versus individual

Os tipos de salários

Segundo Chiavenato (2010, p. 282), “existem três tipos de salário: o salário por unidade, o salário por resultado e o salário-tarefa.” Cada tipo de salário tem suas especificidades. E o tipo de salário pago tem que ser acordado entre as partes no momento da contratação.

1 – O salário por unidade de tempo é pago de acordo com o tempo que a pessoa fica a disposição da empresa e a unidade de tempo pode ser dimensionada em uma hora, semana, quinzena ou mês. Por essa razão, as pessoas são denominadas horistas ou mensalistas.

2 – O salário por resultado refere-se à quantidade ou número de peças ou obras produzidas pela pessoa. Abrange os sistemas de incentivos (comissões ou porcentagens) e prêmios de produção (gratificações pela produtividade alcançada ou pelos negócios efetuados).

3 – O salário por tarefa é a fusão dos dois tipos anteriores: a pessoa está sujeita a uma jornada de trabalho ao mesmo tempo em que o salário é determinado pela quantidade de peças produzidas.

Já Ribeiro (2012), define salário de acordo com outras 4 categorias, porém em partes o significado é o mesmo, pois as duas buscam sempre motivação, equiparação e valorização do funcionários de acordo com seu desempenho.

Segundo o autor, o salario pode ser determinado por:

1. Tempo de serviço – quanto mais tempo de empresa, maior é o salário oferecido, algumas empresas possuem programas semestrais, anuais, entre outros, normalmente as regras são formalizadas em acordo coletivo com a categoria.
2. Produtividade – o salário por produção é muito utilizado em fábricas, teve início com Taylor, considerado o “Pai da Administração Científica”. É um método simples e bastante utilizado, quanto maior a produção, maior será o salário.
3. Lucros gerados – também conhecido como participação nos lucros da empresa, normalmente as empresas definem um percentual dessa participação em acordo coletivo.
4. Avaliação dos cargos – é uma forma de remunerar os mais capacitados e correção de distorções salariais.

Objetivos da administração de salários

Chiavenato e Ribeiro elencam a seguir vários objetivos da administração de salários, todos eles com o mesmo foco: satisfação, motivação, retenção, ascensão profissional, entre outros.

Segundo Chiavenato (2010, p. 288), o sistema de remuneração deve ser desenhado para atingir vários objetivos:

1. Atrair e reter talentos nas organizações.
2. Motivação e obtenção de engajamento comprometimento do pessoal.
3. Aumento da produtividade e qualidade no trabalho.
4. Controle de custos laborais.
5. Tratamento justo e equitativo às pessoas.
6. Ajudar no alcance dos objetivos organizacionais.
7. Proporcionar um ambiente amigável e impulsionador de trabalho.

Segundo Ribeiro (2012), portanto, uma boa política de salários significa um investimento que deve contribuir, indiretamente, para a consolidação dos objetivos da

empresa, por meio de:

1. Mais satisfação pessoal dos funcionários;
2. Incentivos para melhorar;
3. Oportunidades justas para todos;
4. Reconhecimento do valor individual;
5. Tratamento equitativo;
6. Redução das áreas de atrito;
7. Melhor administração de pessoal;
8. Melhor controle.

METODOLOGIA

Metodologia da pesquisa

Segundo Ruiz (2006, p. 48), Pesquisa Científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência. É o método de abordagem de um problema em estudo que caracteriza o aspecto científico de uma pesquisa.

Para Vergara (2013, p. 42), pesquisa metodológica é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos, modelo para atingir determinado fim. Construir um instrumento para avaliar o grau de descentralização decisória de uma organização é exemplo de pesquisa metodológica.

Segundo Gil (1999, p. 26), pode se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotadas para se atingir o conhecimento.

Caracterização da pesquisa

Com o objetivo de busca da resposta para o problema formulado na pesquisa, este trabalho trata-se de uma pesquisa de campo, quantitativa e qualitativa.

Marconi e Lakatos (2008, p. 269) relacionam esses vários tipos de métodos de procedimento com duas metodologias de abordagem dos fatos: a quantitativa e a qualitativa, sendo que na primeira “[...] os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas”, enquanto no segundo “[...] as amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados”.

Segundo Gil, (1999, p. 35), mediante a utilização de testes estatísticos, torna-se possível determinar, em termos numéricos, a probabilidade de acerto de determinada conclusão, bem como a margem de erro de um valor obtido. Portanto, o método estatístico passa a caracterizar-se por razoável grau de precisão, o que o torna bastante aceito por

parte dos pesquisadores com preocupações de ordem quantitativa.

Quanto aos meios de pesquisa (VERGARA, 2004) separa dois tipos adequados ao Trabalho de Conclusão de Curso, quais sejam: de campo e bibliográfico.

Pesquisa de Campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

Pesquisa Bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. (VERGARA, 2004, p. 47-48).

Os níveis de pesquisa (GIL, 1999) são definidas como exploratória, descritivas e explicativas:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Pesquisas explicativas são aquelas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Instrumento de coleta de dados

Essa pesquisa tem como finalidade identificar as satisfações e insatisfações dos funcionários da empresa objeto de pesquisa por meio da elaboração de um questionário e também observações realizadas ao longo da pesquisa com bases literárias.

Segundo Gil (1999, p. 128), pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas; tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas e etc.

O mesmo autor nas páginas que seguem (p. 129, 130 e 131) define três tipos de questões; fechadas, abertas e dependentes:

- Fechadas – apresenta-se ao respondente um conjunto de alternativas de resposta para que seja escolhida a que melhor representa sua situação ou ponto de vista.

- Abertas – apresenta-se a pergunta e deixa-se um espaço em branco para que a pessoa escreva sua resposta sem qualquer restrição.
- Dependentes – quando uma questão depende da resposta a uma outra é denominada dependente.

Appolinário (2011, p. 164), divide questionário em dois tópicos: I. Técnica estruturada para coleta de dados; II. Tipo de Instrumento de pesquisa que consiste num conjunto de perguntas escritas que devem ser respondidas pelos sujeitos.

Segundo Wagner (2010), “questionário é um instrumento de investigação que visa a recolher informações, geralmente mediante a inquirição de um grupo representativo da população em estudo”. Com as questões de respostas fechadas “onde o inquirido apenas seleciona, entre as opções apresentadas, a que mais se enquadra em sua opinião”.

Para Ruiz (2006, p. 51), [...] na técnica do questionário, o informante escreve ou responde por escrito a um elenco de questões cuidadosamente elaboradas. Tem a vantagem de poder ser aplicado simultaneamente a um grande número de informantes; seu anonimato pode representar uma segunda vantagem muito apreciável sobre a entrevista.

População

Segundo Appolinário (2011, p. 153), população é um grupo de pessoas, objetos ou eventos que possui um conjunto de características comuns que o definem. Totalidade de pessoas, objetos ou eventos que se deseja estudar e realizar sobre a qual realizar-se-ão generalizações. Para tanto, normalmente, lança-se mão de uma amostra dessa população, que será submetida efetivamente aos procedimentos de pesquisa e a partir da qual se efetuarão as generalizações para toda a população.

Segundo Gil (1999, p. 99), universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar.

Amostra

A amostra é selecionada de uma população que se deseja investigar para se chegar

a uma definição do problema abordado e ter uma conclusão ou solução dos fatos.

Para um melhor entendimento Gil (1999) diz que: “A amostra é subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”.

Para Lakatos (2007), amostragem só acontece quando a pesquisa não é censitária, não engloba totalidade dos elementos do universo, tendo a necessidade de averiguar somente uma parte dessa população. O problema da amostragem é selecionar uma parte, de forma mais representativa, a começar dos resultados alcançados, inerente a essa parte, o mais autêntico possível, os resultados da população total, se esta for verificada.

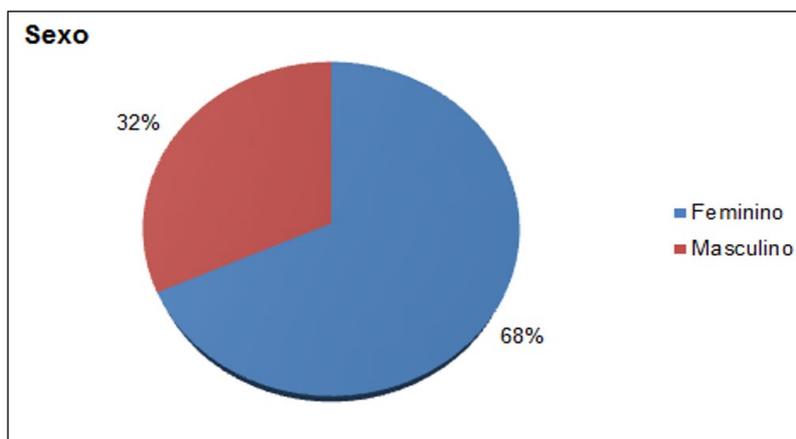
Processo de coleta de dados

A pesquisa foi realizada em uma empresa de Call Center de Brasília, no período de 31/03 a 03/04/2016 no horário de 00 às 23:59h. Os participantes da pesquisa foram 82 colaboradores, sendo 12 supervisores, 8 monitores e 62 operadores de Telemarketing. Os questionários possuem 30 questões fechadas, a aplicação do mesmo ocorreu por meio do instrumento de pesquisa digital Google Docs, que é disponibilizado via internet gratuitamente, permite ao usuário criar questionários e enviar por e-mail aos destinatários que irão participar da pesquisa, também é possível copiar o link e enviar por meios eletrônicos (WhatsApp e Facebook), o destinatário clica no link onde é direcionado para uma plataforma do Google que permite responder o questionário de forma anônima e em seguida enviar as respostas que serão armazenadas em planilhas de Excel. As perguntas foram adequadas ao tema, Atendimento de Call Center e os fatores de satisfação e insatisfação dos funcionários.

PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS

Finalizada a coleta de dados, neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos, com base no questionário aplicado a 82 colaboradores, que serão representados em forma de gráficos para uma melhor visualização da pesquisa.

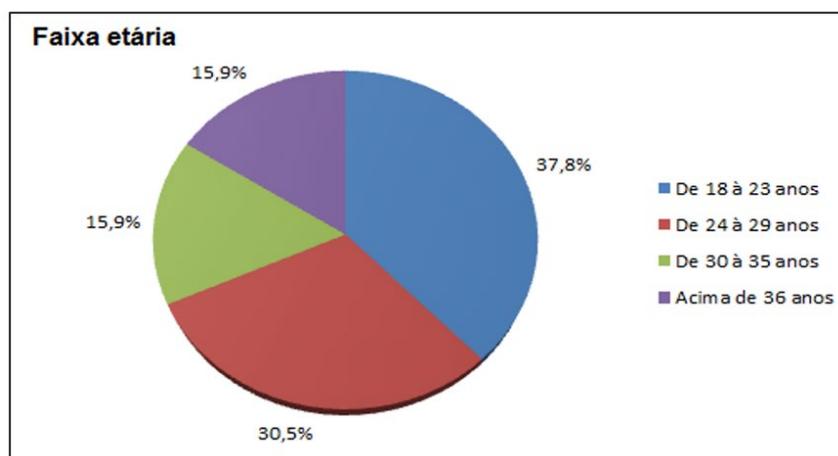
Gráfico 1 – Sexo.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

De acordo com o gráfico 1, verifica-se que 32% são homens e 68% são mulheres.

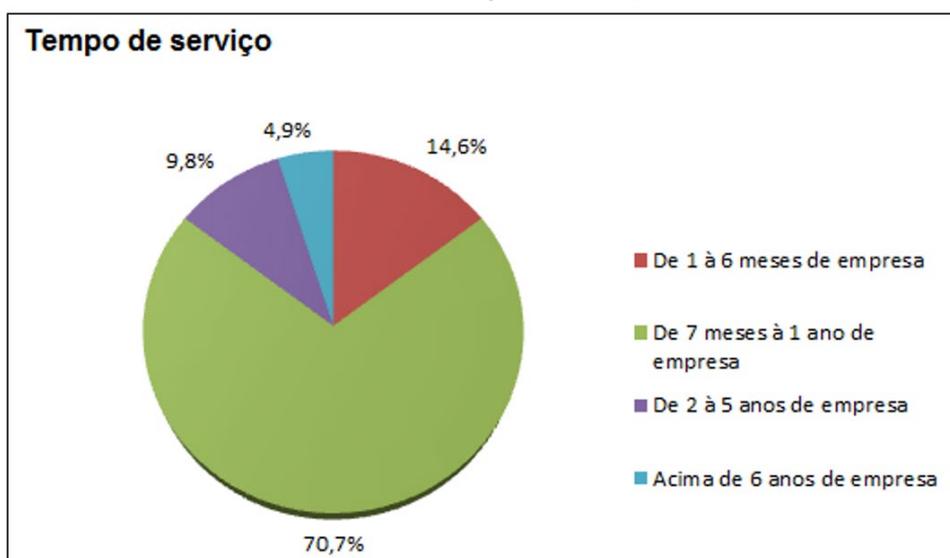
Gráfico 2 - Faixa etária.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

No gráfico 2, observa-se que 37,8% dos pesquisados tem entre 18 aos 23 anos e 30,5% tem entre 24 a 29 anos, totalizando 68,3% dos colaboradores com faixa etária inferior aos 30 anos, isso confirma a relação do Call Center e o primeiro emprego. Conforme mostra o gráfico 4 muitos estão concluindo o ensino superior com expectativas de crescimento profissional e novas oportunidades dentro da organização.

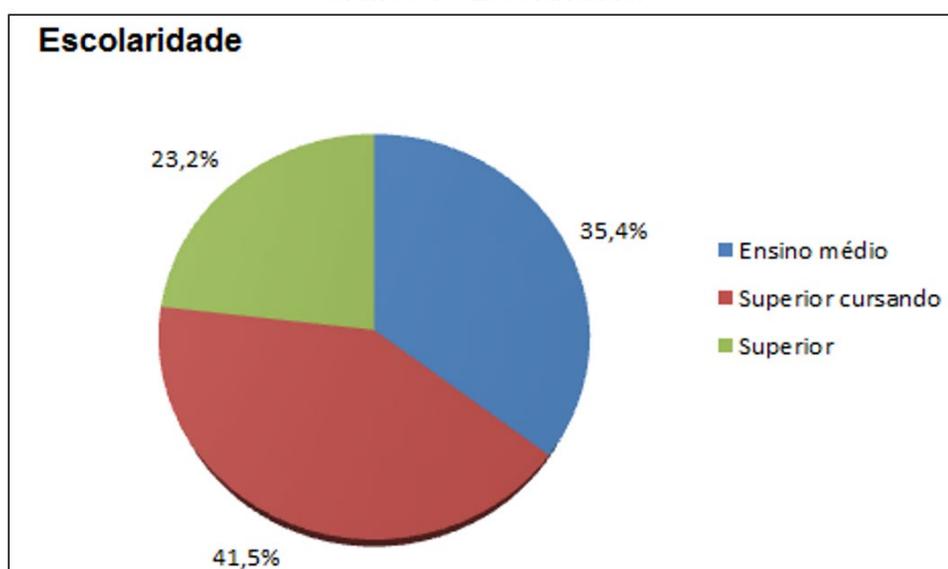
Gráfico 3 - Tempo de serviço.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

O gráfico 3 demonstra que 70,7% dos funcionários tem de 7 meses à 1 ano de empresa. Isso demonstra a existência do alto índice de rotatividade dos colaboradores que pode está relacionado às insatisfações no ambiente de trabalho nos pontos abordados nos gráficos a seguir. E também uma relação com o gráfico 2, são jovens que estão a procura de novas oportunidades, por isso ficam pouco tempo na empresa e vão em busca de novas oportunidades.

Gráfico 4 – Escolaridade.



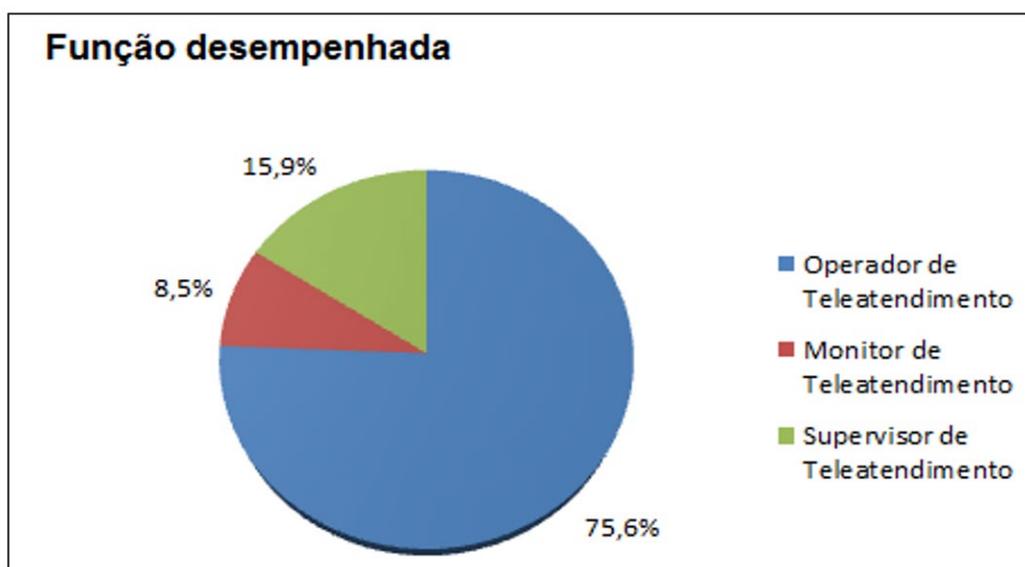
Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

No gráfico 4, observa-se que 41,5% estão cursando ensino superior, com expectativas de crescimento profissional. E, 35,4% tem ensino médio. São funcionários

em busca de ascensão profissional e a falta de oportunidades dentro da organização pode trazer desmotivação e insatisfação, como mostra no gráfico 9 no qual os funcionários não consideram os processos seletivos transparentes, ou seja, os que ainda não iniciaram uma graduação podem se sentir desmotivados, por não sentirem segurança na instabilidade oferecida pela organização, além dos salários baixos oferecidos para a profissão. E também conforme o gráfico 2 são jovens a maioria tem menos de 30 anos e estão atrás de novas oportunidades no mercado de trabalho.

Já o fato da carga horária reduzida 6 horas diárias favorecem aos estudos, por terem um período livre para se dedicarem mais.

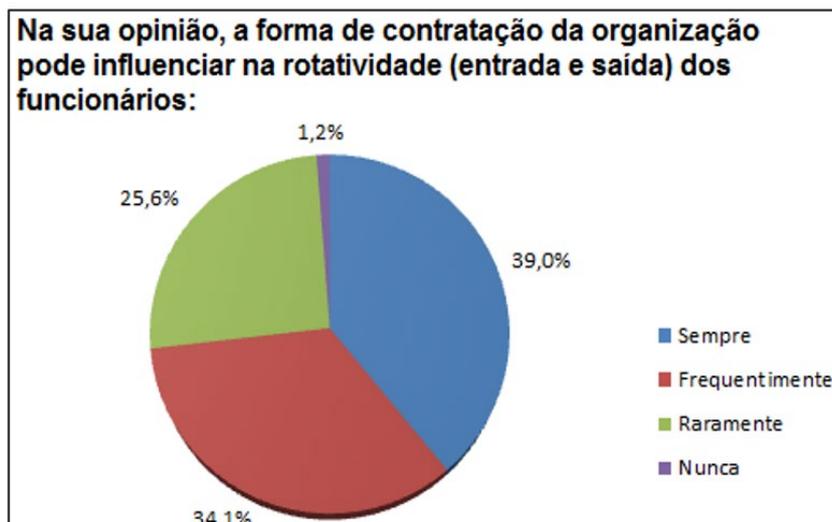
Gráfico 5 - Função desempenhada.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

Conforme ilustrado no gráfico 5, 75,6% dos pesquisados são operadores que trata-se da classe operacional e linha de frente do atendimento, são eles os principais responsáveis pela imagem e resultados obtidos pela organização, quanto mais motivados e satisfeitos estiveram melhor resultado apresentarão, a maioria estão cursando ensino superior com expectativas de crescimento profissional, conforme foi ilustrado no gráfico 4. Em seguida vem os staffs com 15,9% que são responsáveis pelo suporte operacional e motivação da equipe em prol de atingir os resultados exigidos pela companhia. E 8,5% são monitores que são responsáveis por avaliar a qualidade do atendimento e também orientar a operação por meio de feedback, nota-se que são poucos monitores para avaliar os operadores da empresa.

Gráfico 6 - Forma de contratação.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

No gráfico 6 nota-se que 39,0% sempre e 34,1% frequentemente, totalizando 73,1% dos pesquisados que consideram que a forma de contratação pode influenciar na rotatividade dos funcionários. Por isso é necessário uma boa seleção e recrutamento interna e externa que no gráfico 9 os pesquisados não consideraram confiável, e conforme o gráfico 3 a empresa apresenta uma alta rotatividade, pois mais de 70% tem de 7 meses a 1 ano de empresa, isso pode confirma falhas na contratação dos funcionários.

Gráfico 7 - O processo de recrutamento e seleção adotado pela empresa.

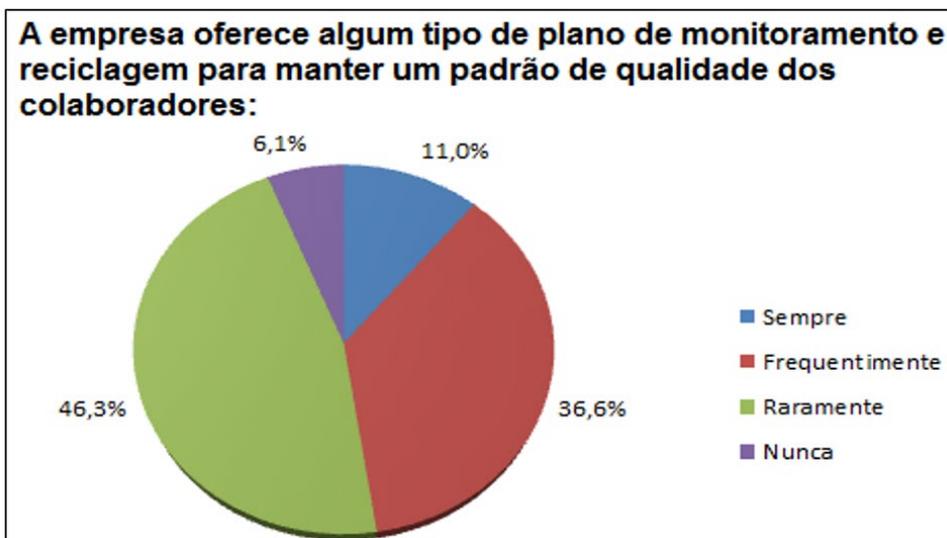


Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

Na análise do gráfico 7, a maioria dos pesquisados concordam e concordam totalmente, totalizando 64,6% com uma visão positiva em relação ao processo de recrutamento e seleção realizado pela empresa, é através desse processo que se identifica

o perfil adequado dos colaboradores ingressantes na companhia e assim reduzir custos com futuras contratações e também o ingresso de colaboradores com perfil inadequado para as atividades que se tornaram funcionários insatisfeitos, por não baterem as metas exigidas pela empresa.

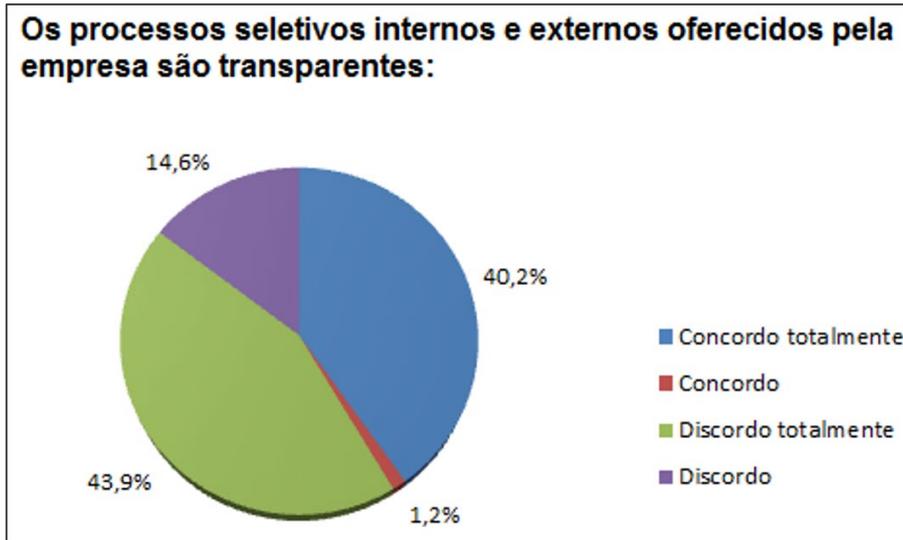
Gráfico 8 - Plano de monitoramento e reciclagem oferecido pela empresa.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

Nota-se no gráfico 8 que mais de 52% dos pesquisados responderam que a empresa raramente e nunca oferece um plano de monitoramento e reciclagem para se manter um padrão de qualidade. Isso é um fato negativo, pois se os funcionários não estão bem capacitados para sua função receberão cobranças dos setores de monitoria, se tornando colaboradores insatisfeitos por falta de capacitação oferecida pela própria organização. Para se elevar ou manter a qualidade de uma equipe um plano de monitoramento e reciclagem é primordial, pois com as informações calibradas e niveladas é possível manter um padrão de qualidade no atendimento.

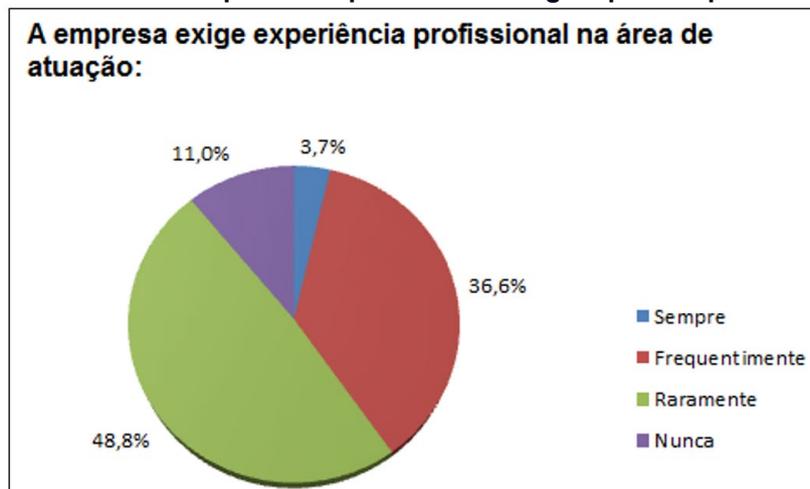
Gráfico 9 - Transparência dos processos seletivos oferecidos pela empresa.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

Conforme o gráfico 9, verifica-se 43,9% discordam totalmente e 14,6% discordam, totalizando mais de 58% dos entrevistados que não confiam nos processos seletivos internos e externos da organização o que entra em contradição com o gráfico 9 onde a maioria respondeu que o processo de recrutamento e seleção oferecido pela empresa é eficiente para se identificar o perfil adequado dos funcionários. Isso é ruim para empresa, pois pode reduzir a quantidade de inscrições e uma melhor seleção do perfil mais adequado para o cargo que está sendo oferecido. E pode ser confirmado no gráfico 10 pelo o fato da empresa não exigir experiência profissional, isso também dispersa desconfiança nos candidatos as vagas, pois a empresa não demonstra clareza nos critérios adotados para a seleção.

Gráfico 10 - Experiência profissional exigida pela empresa.

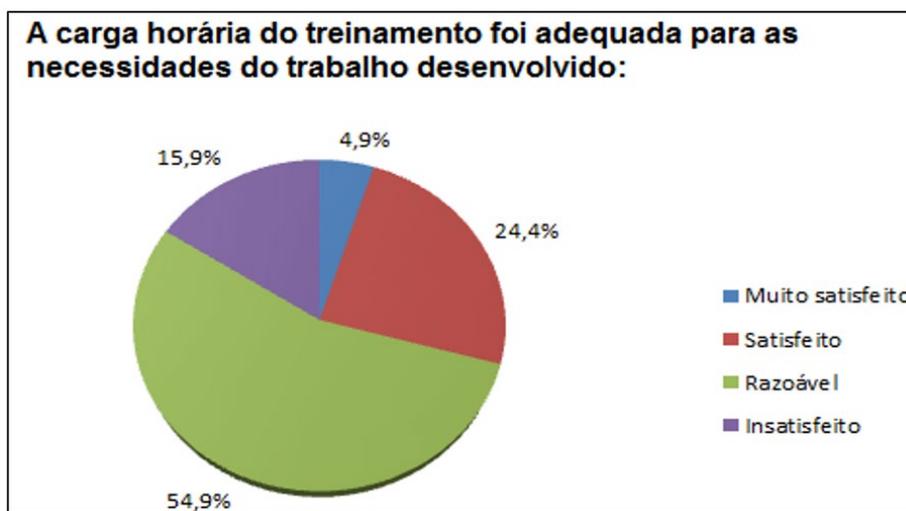


Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

Analisando o gráfico 10 a maioria dos entrevistados responderam que a empresa não exige experiência profissional o que pode ser confirmado no gráfico 9 quando os funcionários não confiam na transparência nos processos seletivos, pois se a organização não dar preferência para os mais qualificados pode gerar uma grande insatisfação, principalmente para a classe operacional que está em acessão profissional conforme relatado no gráfico 4 . Relacionando ao gráfico 2 os profissionais possuem pouca experiência profissional a maioria tem de 7 meses a 1 ano de empresa.

Em uma boa seleção é necessário avaliar o perfil, habilidade, escolaridade e a experiência dos profissionais, essa avaliação é importante e não pode ser analisada separadamente, pois cada um tem seu grau de importância.

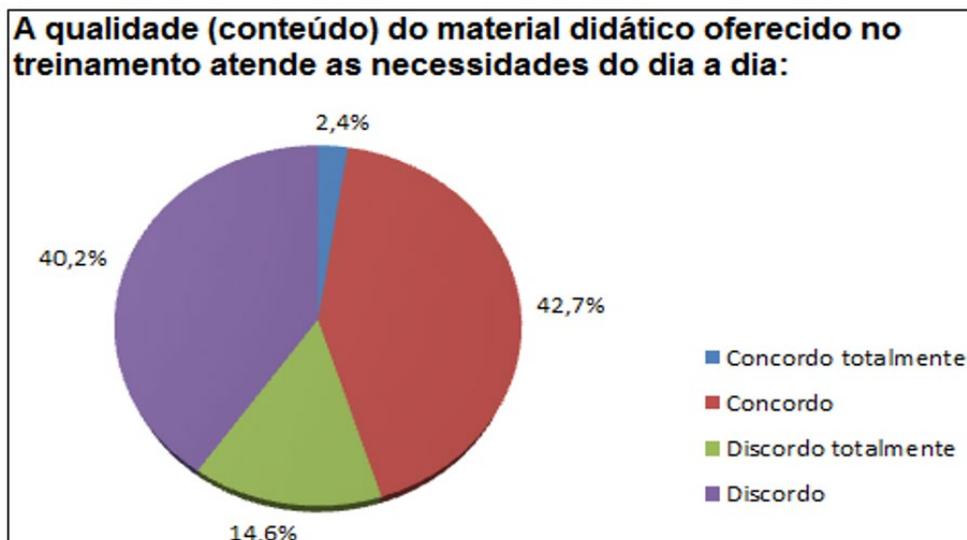
Gráfico 11 - Carga horária de treinamento foi adequada.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

Diante do gráfico 11 nota-se que a maioria dos funcionários considera a carga horária de treinamento razoável, isso é ruim e mostra deficiência na capacitação, o que irá refletir na falta de qualidade e produtividade do atendimento. Pois o treinamento é o processo pelo qual a pessoa está sendo preparada para desempenhar com excelência as tarefas do cargo que irá ocupar. Com um treinamento mal administrado os funcionários receberão cobranças, notas baixas de monitorias e se sentirão desmotivados.

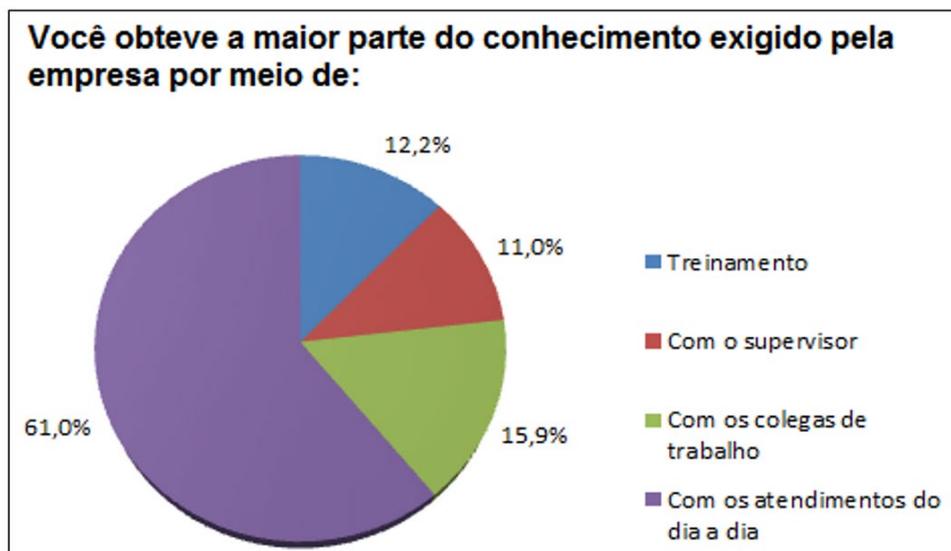
Gráfico 12 - Quanto à qualidade do material didático oferecido no treinamento.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

Conforme o gráfico 12, mais de 54% dos funcionários discordam e discordam totalmente do material didático oferecido, o que reforça as respostas do gráfico 11 com relação à qualidade inadequada do treinamento, pois o tempo de treinamento e o material didático oferecido são dois fatores essenciais para uma capacitação adequada.

Gráfico 13 - Obtenção do conhecimento exigido pela empresa.

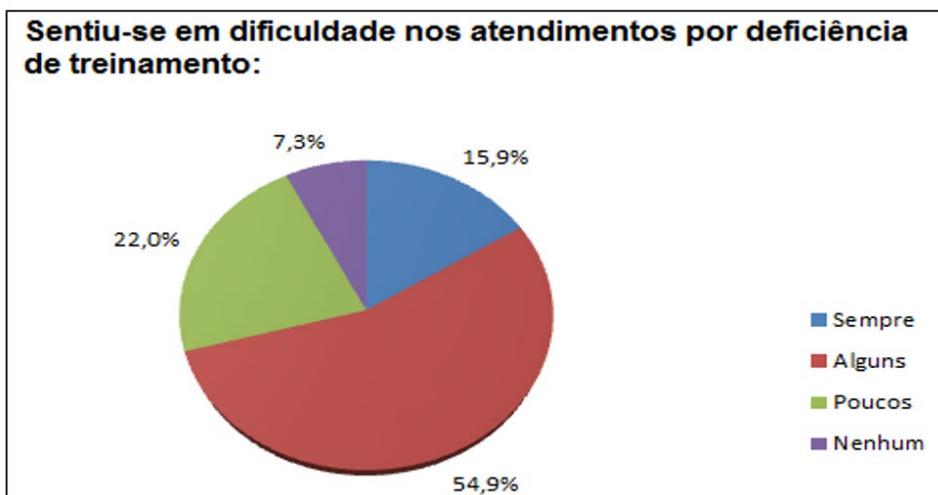


Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

Diante do gráfico 13, os pesquisados responderam que a maior parte do conhecimento exigido pela empresa com 61% das respostas foi obtida nos atendimentos do dia a dia. Esse fator é negativo para a empresa, pois mostra que menos de 40% dos atendentes foram para o atendimento sem o conhecimento necessário, isso reflete diretamente na

produtividade e qualidade do atendimento. O que foi confirmado nos gráficos 11 e 12 com tempo de treinamento inadequado e falta de material didático para atender as necessidades operacionais. A empresa irá colocar em atendimento funcionários despreparados.

Gráfico 14 - Quanto à eficiência do treinamento.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

Conforme pesquisa sobre as dificuldades enfrentadas nos atendimentos por deficiência nos treinamentos 54,9% dos funcionários se sentiram em dificuldades em alguns atendimentos o que pode ser confirmado nos gráficos relacionados ao sistema de treinamento que em todas as respostas foram negativas sobre a sua qualidade, no geral é nítida a deficiência nos treinamentos oferecidos pela companhia. Diante do exposto fica explícito que o treinamento não foi eficiente e precisa ser revisto as principais deficiências para se ter uma melhor efetividade.

Gráfico 15 - Oferecimento de reciclagem oferecido pela empresa.

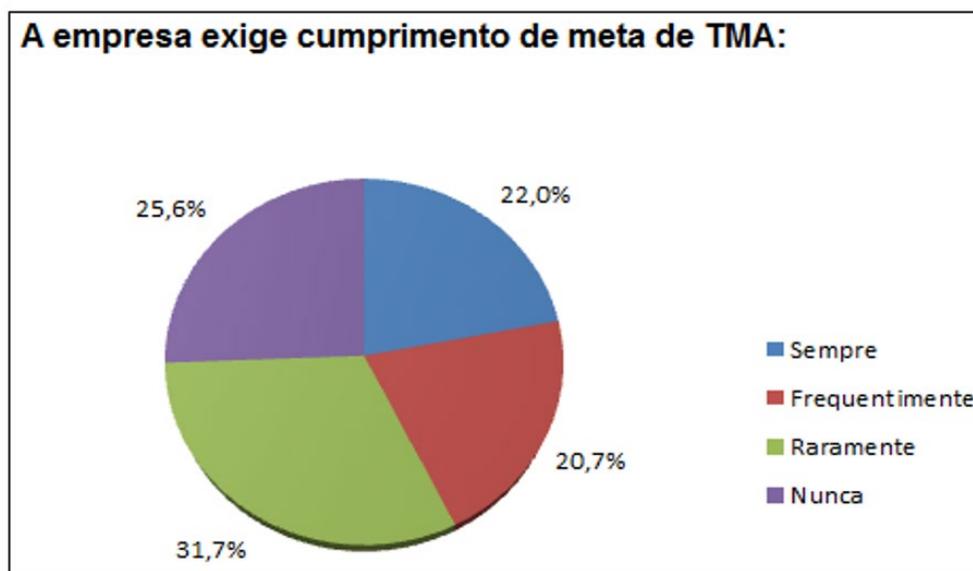


Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

No que corresponde ao gráfico 15, verifica-se que 50% dos pesquisados responderam que algumas vezes a empresa oferece treinamento de reciclagem que atenda as necessidades do trabalho, 40,2% que dificilmente é oferecido treinamento de reciclagem, ou seja, é um percentual preocupante, pois equivale a mais de 90% das respostas, nos gráficos anteriores do sistema de treinamento foi confirmada uma deficiência na aprendizagem com o treinamento oferecido e se confirma mais uma vez que a empresa não se preocupa em reciclar as informações, o que pode gerar uma grande insatisfação dos funcionários, pois ficaram com informações desatualizadas, e terão dificuldades nos atendimentos, além das notas baixas de monitoria. Certamente serão cobrados por resultados, sem o oferecimento do primordial para se iniciar um atendimento que é a capacitação dos colaboradores.

É possível observar que a empresa precisa fazer um planejamento de reciclagem das principais dúvidas da operação, pois para um atendimento de qualidade é necessário nivelamento das informações.

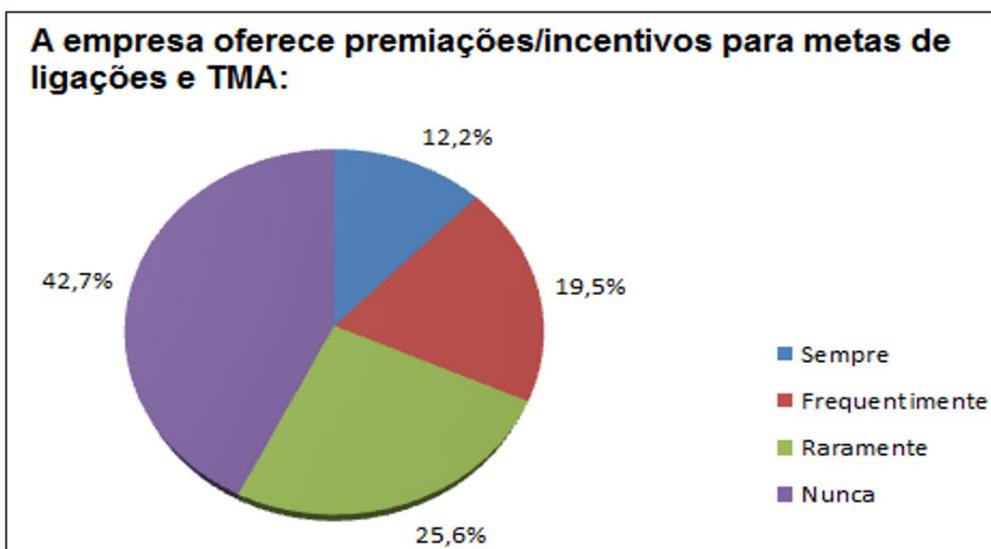
Gráfico 16 - Cumprimento de TMA.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

Conforme o gráfico 16, nota-se que referente ao questionamento as opiniões estão bastante divididas, o TMA é um indicador contratual que precisa ser cumprido e a deficiência pode estar relacionada diretamente a qualidade dos treinamentos, que conforme respostas dos gráficos 11 e 12 teve um tempo inadequado e um material didático insuficiente para as necessidades do atendimento e no gráfico 13 a maioria concordam que não há reciclagem das informações.

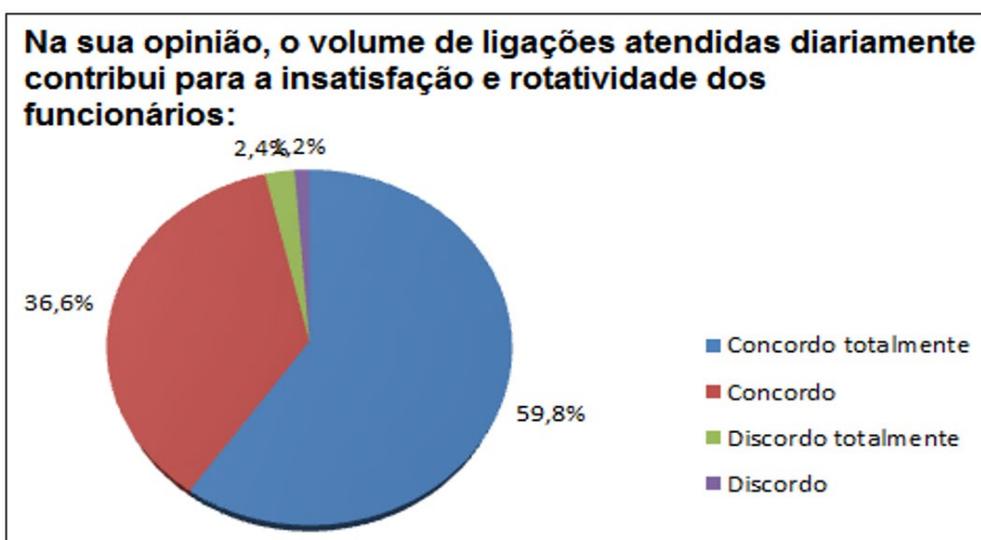
Gráfico 17 - Premiações oferecidas no cumprimento de TMA.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

É possível observar no gráfico 17 que 42,7% dos pesquisados responderam que a empresa nunca oferece premiações e incentivos para o cumprimento da meta de TMA, já 25,6% responderam que raramente são oferecidos, totalizando 68,3% das respostas. A maioria dos pesquisados responderam que a empresa não oferece premiações, isso é ruim para os resultados operacionais, pois sem incentivos e premiações fica mais difícil o batimento de metas. É importante salientar que um bom programa de incentivos, como por exemplo; as campanhas motivacionais geram competições entre os funcionários e automaticamente eleva a produtividade, pois funcionários motivados trabalham melhor.

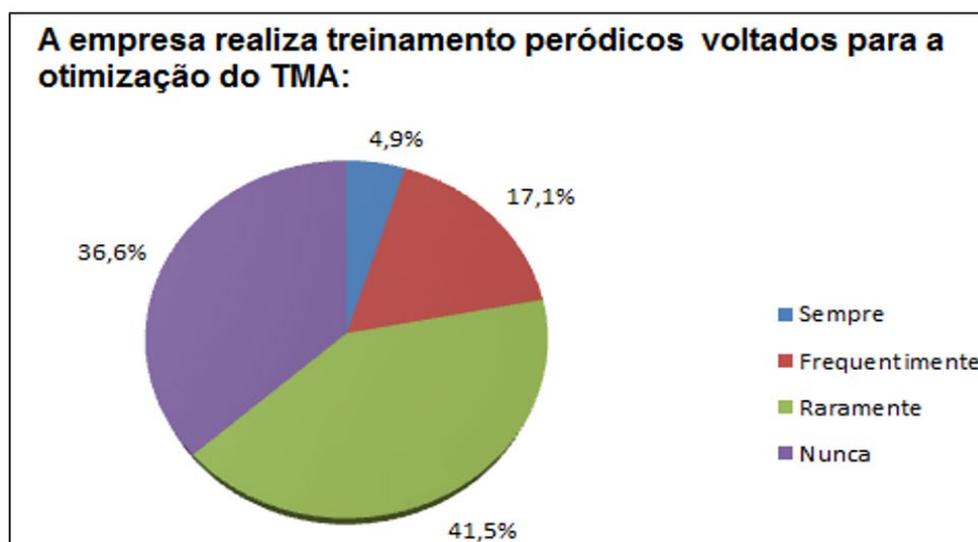
Gráfico 18 - Volume de ligações atendidas.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

Nota-se no gráfico 18 que o volume de ligações está elevado e contribuindo para as insatisfações e rotatividade da operação, pois 59,8% dos pesquisados concordam totalmente que esse é um fator que contribui para a rotatividade. É um cenário que precisa ser analisando, por exemplo, verificando o sistema de treinamento ineficiente confirmado nos gráficos 11 a 15, pois um alto volume de ligação pode está relacionado a informações erradas repassadas aos clientes, é importante também verificar se o dimensionamento está adequado com o perfil do colaborador, onde a maioria concordou no gráfico 7 com a forma de recrutamento e seleção adotada pela empresa. Pois a ineficiência desses dois fatores pode gerar uma cadeia de insatisfações e acaba sobrecarregando os funcionários com um volume elevado de ligações.

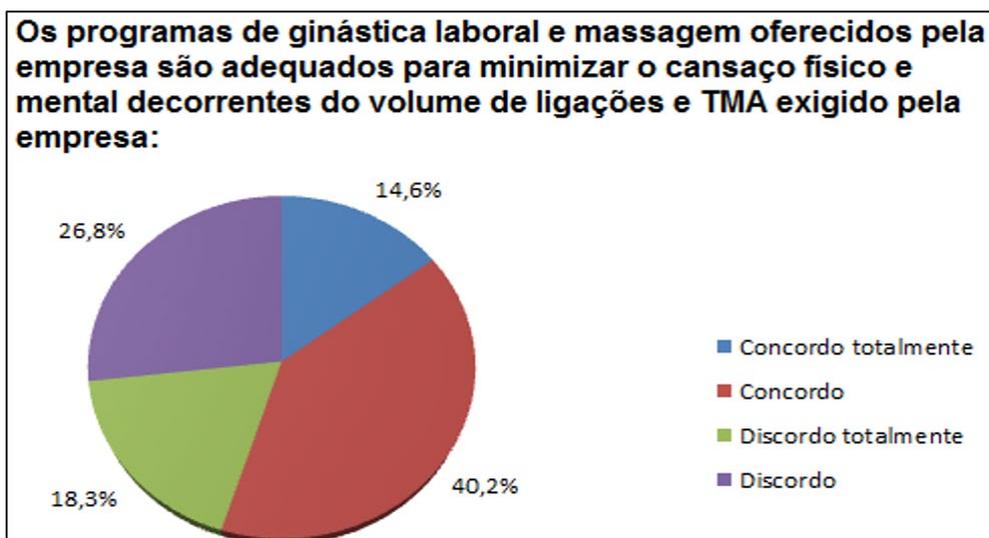
Gráfico 19 - Frequência dos treinamentos oferecidos pela empresa.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

No gráfico 19, 41,5% responderam que raramente a empresa realiza treinamentos voltados para a melhoria do TMA e 36,6% que nunca é oferecido treinamento, totalizando 78,1. Ou seja, mais uma vez se confirma a deficiência da organização no quesito treinamento. Uma das melhores formas de se controlar o TMA é treinar e envolver os colaboradores em treinamentos especiais.

Gráfico 20 - Ginástica laboral como descanso físico e mental.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

No gráfico 20, verifica-se que 40,2% concordam que a ginástica laboral e massagem oferecida pela empresa são adequadas para minimizar o cansaço físico e mental e 26,8% concordam totalmente, totalizando 67% das respostas, é um ponto positivo, pois a cooperação da empresa em gerar meios que minimizam o estresse faz com que o rendimento do colaborador seja maior e mais eficiente para a otimização do TMA, pois funcionários relaxados e satisfeitos produzem mais.

Gráfico 21 - Esclarecimentos das monitorias de qualidade.

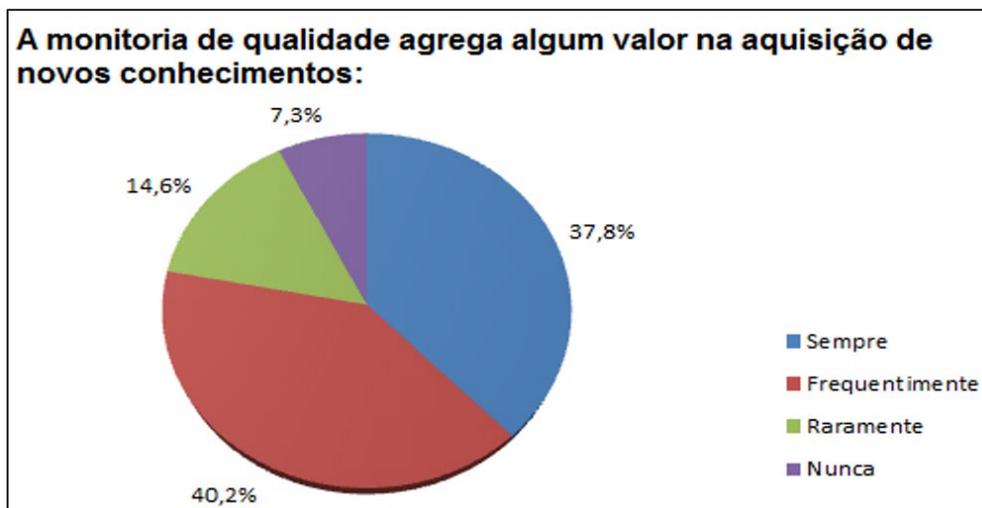


Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

Nota-se no gráfico 21, que 52,4% responderam que sempre e 43,9% que frequentemente as pontuações das monitorias são esclarecidas por meio de feedback,

totalizando 96,3% das respostas, a monitoria é a chave do controle de qualidade o retorno por meio de feedback é positivo para a qualidade do atendimento, além de ter uma operação esclarecida e satisfeita, pois esse é um momento de tirar dúvidas e também questionar os pontos que estão em desacordo.

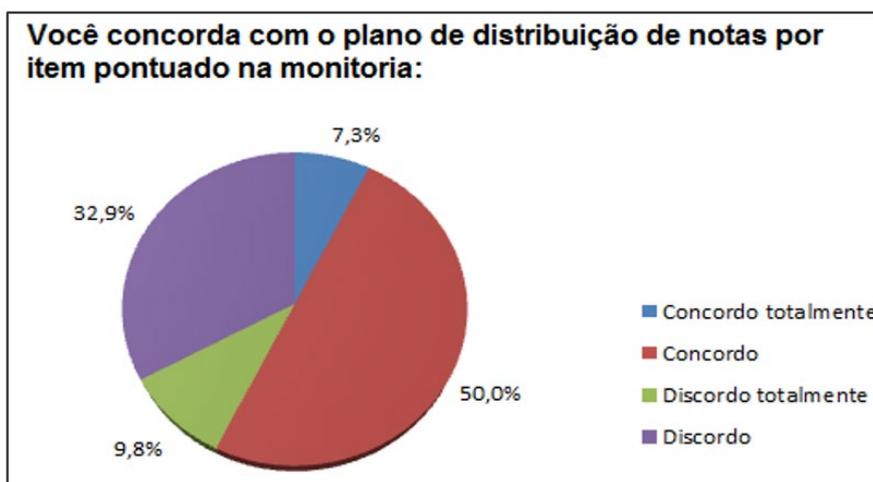
Gráfico 22 - Conhecimento adquirido por meio da monitoração.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

No gráfico 22, é possível observar que 40,2% responderam que frequentemente e 37,8% sempre a monitoria de qualidade agrega algum valor na aquisição de novos conhecimentos, totalizando 78% das respostas. A monitoria pode ser utilizada também como uma forma de treinamento, pois o atendente pode escutar sua própria ligação e avaliar seu desempenho, e o que pode ser melhorado. Nos gráficos 11 a 15 foi possível identificar que o treinamento não está eficiente, mas nos gráficos 21 e 22 a monitoria está contribuindo para o desempenho e satisfação operacional.

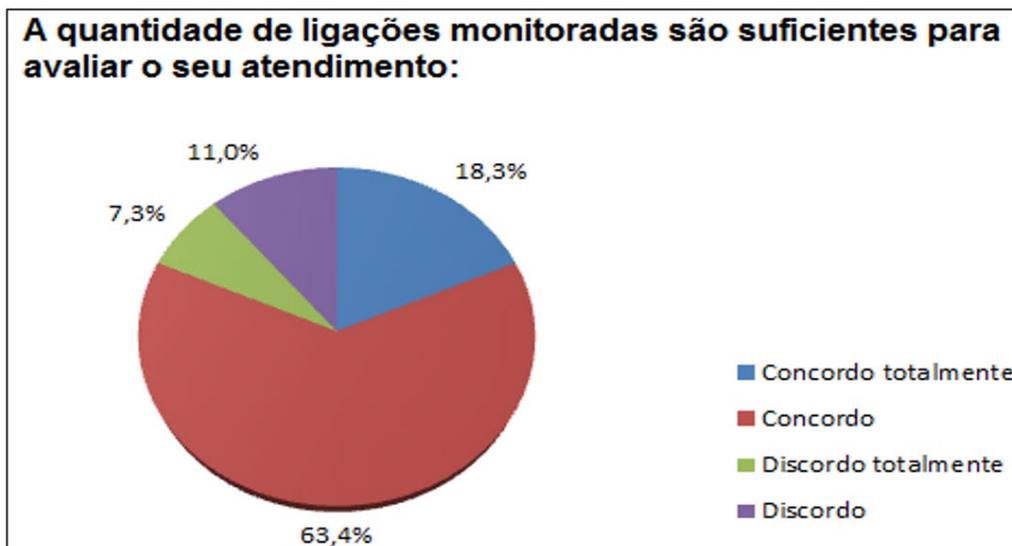
Gráfico 23 - Pontuação por item da monitoria de qualidade.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

Conforme o gráfico 23, a somatória das respostas dos pesquisados que concordam e concordam totalmente equivale a 57,3%, ou seja, um percentual favorável, pois mais de 50% dos pesquisados estão satisfeitos com a forma de distribuição das pontuações de monitoria, é importante um equilíbrio nessa tabela para não ter insatisfações em uma pontuação elevada em itens com menos relevância.

Gráfico 24 - Quantidade de ligações monitoradas.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

Verifica-se no gráfico 24, que a somatória dos pesquisados que concordam e concordam totalmente com a quantidade de monitorias realizadas equivale a 81,70% das respostas, nota-se que os colaboradores estão satisfeitos com o volume de ligações monitoradores, além da agregação de valor identificada que estão percebendo nessas monitorias conforme respostas do gráfico 22.

Gráfico 25 - Influência do ambiente de trabalho na qualidade da monitoria.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

No gráfico 25, mais de 90% das respostas dos pesquisados concordam e concordam totalmente que o ambiente de trabalho influencia na qualidade do atendimento. A organização deve se preocupar constantemente com ambiente mais higiênico, para se ter uma operação produzindo com qualidade e satisfeita é necessário investimento na estrutura física e instalações do ambiente de trabalho. Quanto mais satisfeitos e motivados estiverem os operadores o retorno esperado será alcançado.

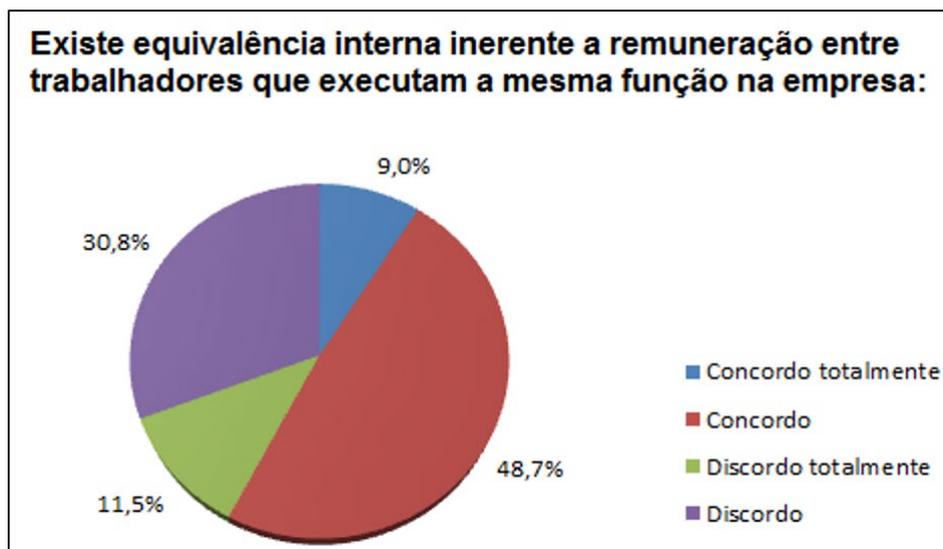
Gráfico 26 - Equiparação salarial.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

No gráfico 26, é possível observar certa divisão das respostas entre pesquisados, mas ainda assim a somatória 56,1% discordam e discordam totalmente da equiparação salarial da empresa, a falta de equiparação salarial é outro fator que influencia na rotatividade operacional, pois as pessoas insatisfeitas com seus salários vão atrás da concorrência por um salário melhor. Relacionando ao gráfico 2 pode justificar o motivo da maioria ter de 7 meses a 1 ano de empresa, comprovando essa rotatividade.

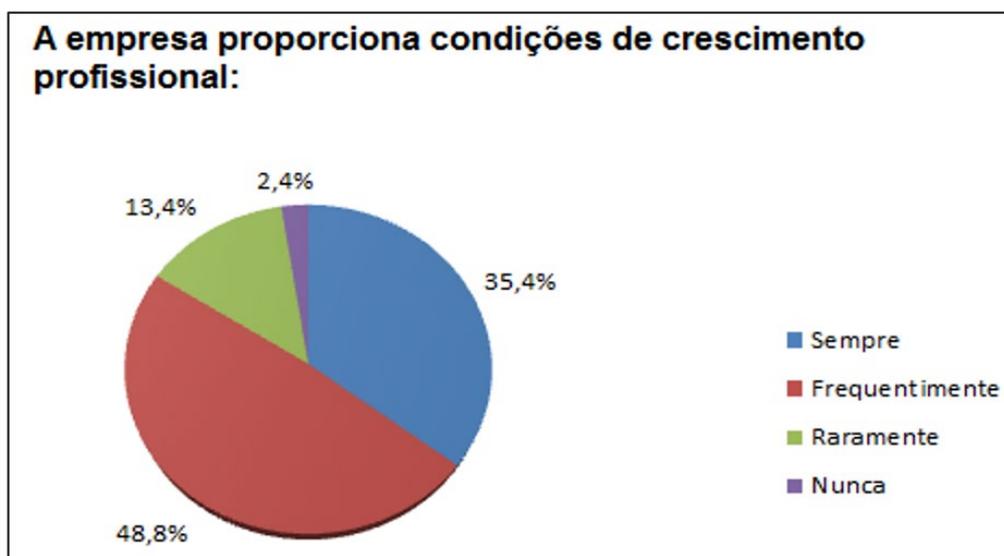
Gráfico 27 - Equivalência salarial interna por função executada.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

Conforme o gráfico 27, 57,7% dos pesquisados responderam que concordam e concordam totalmente que existe uma equivalência interna da remuneração entre os profissionais que executam a mesma função, nota-se que não tem diferença salarial na mesma função, que é um fator positivo, pois caso contrário os funcionários se sentiram desmotivados com a desigualdade salarial.

Gráfico 28 - Crescimento profissional.

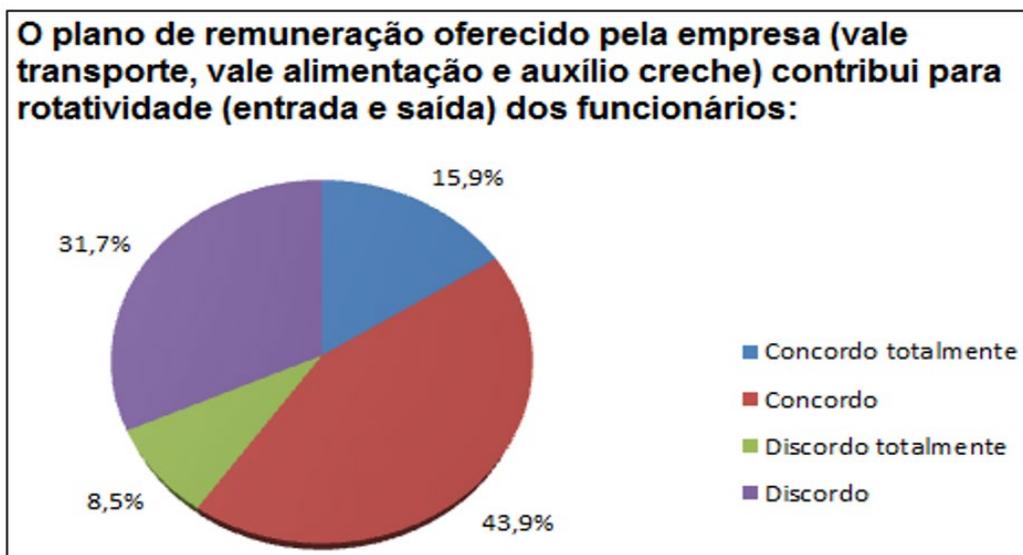


Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

De acordo com o gráfico 28, a somatória com mais de 84% das respostas dos pesquisados, responderam que frequentemente e sempre a empresa proporciona condições de crescimento profissional. É um fator positivo para a motivação e satisfação

dos colaboradores, pois transmite segurança no emprego, além de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima dos profissionais. Relacionando ao gráfico 4 são funcionários que estão se formando e em busca de oportunidades e crescimento profissional.

Gráfico 29 - Plano de remuneração e sua influência na rotatividade.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

No gráfico 29, 43,9% dos pesquisados concordam que a remuneração oferecida pela empresa contribui para a rotatividade dos funcionários, se a soma dos benefícios não atendem as necessidades dos funcionários certamente irão em busca de novas oportunidades com uma melhor remuneração, o que pode ser confirmado também no gráfico 26 onde a maioria dos pesquisados não concordam que existe uma equiparação salarial.

Gráfico 30 - Remuneração e a produtividade exigida.



Fonte: Resultado da pesquisa realizada no período de 31/03 a 03/04/2016.

Conforme o gráfico 30, mais de 50% dos pesquisados se sentem insatisfeitos com a remuneração em comparação a produtividade exigida, para que haja uma satisfação profissional é necessário ter uma valorização concretizada de acordo com o trabalho realizado em prol da organização. Mais uma vez o gráfico 2 é confirmado. Uma alta rotatividade pode está ligada além da má remuneração, a falta de transparência nos processos seletivos conforme o gráfico 9 e treinamento inadequados conforme gráficos 11 a 15.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu certificar-se que a maioria dos colaboradores pesquisados aponta insatisfação com o atual funcionamento da empresa objeto da pesquisa, pois não oferece condições adequadas nos sistemas de contratação, treinamento, volume de ligação, monitoria e renumeração, desfavorecendo a satisfação dos funcionários.

Observou-se no primeiro objetivo específico que as falhas no sistema de recrutamento e seleção podem levar a uma alta rotatividade dos funcionários, e que houve uma contradição nas respostas quando a maioria dos pesquisados responderam que o processo de recrutamento e seleção é eficiente para identificar o perfil adequado do colaborador e na sequência não consideraram transparentes os processos seletivos internos e externos da organização e que a mesma não exige experiência profissional na área de atuação, o que precisa de uma investigação mais detalhada para identificar as falhas na forma de contratação oferecida pela empresa.

No segundo objetivo que trata do treinamento oferecido pela organização foi possível observar nas respostas dos pesquisados que existem muitas falhas e insatisfações, pois a empresa não oferece uma carga horária de treinamento adequada e um material didático que atenda as necessidades do trabalho desenvolvido, e que são fatores essenciais para uma boa capacitação, e 61% responderam que obtiveram a maior parte do conhecimento no atendimento do dia a dia o que deixa explícita que não atingiram o conhecimento mínimo necessário para desenvolver um trabalho de qualidade, se sentindo em dificuldade nos atendimentos. A maioria dos pesquisados também responderam negativamente em relação aos treinamentos de reciclagem oferecidos pela organização, consideram que dificilmente e algumas vezes a empresa oferece reciclagem das informações.

Em relação ao volume de ligações atendidos os colaboradores consideram elevados e se sentem insatisfeitos com a falta de treinamento de reciclagem para otimização do TMA (tempo médio de atendimento). A empresa também nunca oferece premiações e incentivos para o batimento de metas de acordo com 42,7% dos pesquisados e isso afeta diretamente a produtividade e a motivação operacional. Madruga (2011) em sua literatura diz que uma das melhores formas de controlar o TMA é treinar [...] além, é claro, de um bom programa de

incentivos, ou seja, é necessário criar programas e treinamentos eficientes para incentivar e elevar a produtividade operacional.

O quarto objetivo de monitoria de qualidade é o que foi demonstrado mais satisfação por parte dos funcionários, pois obteve o maior número de respostas positivas, a maioria respondeu que as monitorias são esclarecidas por meio de feedback e agregam valor para a aquisição de novos conhecimentos, também concordam que as estruturas físicas oferecidas pela empresa influenciam para a qualidade do atendimento.

Na análise do objetivo quinto foi verificado o sistema de remuneração e que os funcionários estão insatisfeitos com a equiparação salarial oferecida em comparação à praticada no mercado, pois dos pesquisados a somatória 56,1% discorda e discorda totalmente que exista equiparação salarial, o que pode levar a rotatividade e a desmotivação operacional. A maioria dos pesquisados também responderam que se sentem insatisfeitos com a remuneração em comparação com a produtividade exigida. Dutra (2014) diz que “a valorização é concretizada com recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização”.

Portanto após a análise completa percebe-se que de fato a empresa não está investindo o suficiente em alguns aspectos para valorizar seus funcionários e isso acabou levando a insatisfação na maioria das respostas dos aspectos pesquisados.

REFERÊNCIAS

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas empresas**. Rio de Janeiro: 3ª Edição, Editora Elsevier, 2010.

_____. Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Manole, 2004.

Dantas, Edmundo Brandão. **Telemarketing a chamada para o futuro**. São Paulo: 5ª Edição, Editora Atlas, 2008.

Dallegrave Neto, José Affonso. Vianna, Cláudia Salles Vilela. **Rescisão do contrato de trabalho: doutrina e prática**. São Paulo, 2001.

Hilú Neto, Miguel. **Questões atuais de direito empresarial**. São Paulo, Editora MP Editora, 2009.

Dutra, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: 1ª Edição, 13. Reimpr, Editora Atlas, 2014.

Madruga, Roberto. **Gestão Moderna de Call Center e Telemarketing**. São Paulo: 2ª Edição, Editora Atlas, 2011.

_____. Roberto. **Glossário Call Center 2000**. São Paulo: 2000.

Martins, Sérgio Pinto. **Comentários à CLT**. São Paulo, 7ª Edição, Editora Atlas, 2003.

Pomeranz, Lenina. **O que é salário**. São Paulo: Editora Fulgor Limitada, R. Anhanguera. 66 – CX Postal 1821, 1963.

Weisinger, Hendrie. **Inteligência Emocional no Trabalho: como aplicar**. Rio de Janeiro: 13ª edição, Editora Objetiva LTDA, 1997.

Vergara, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4ª ed. São Paulo, Atlas, 2005.

_____. Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** / Sylvia Constant Vergara. – 14. Ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

Lakatos, Eva Maria. **Metodologia Científica** / Eva Maria Lakatos, Mariana de Andrade Marconi. – 5ª ed. – 2. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

_____. Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** / Mariana de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos – 6 ed. – 5. Reimp. – São Paulo: Atlas 2007.

Appolinário, Fabio. **Dicionário de Metodologia Científica: um guia para a produção do conhecimento científico** / Fabio Appolinário. – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

Ruiz, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

Gil, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antônio Carlos Gil. – 5 ED. – São Paulo: Atlas, 1999.

Wagner, Saionara Araújo. [et al]. **Gestão e Planejamento de Unidades de Produção agrícola**. UAB/UFRGS E SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010.

Mahfood, Phillip E. **Telemarketing: técnicas de venda de alto desempenho por telefone** / Phillip E. Mahfood; tradução outras palavras. – Rio de Janeiro: Campus, 1994.

McHatton, Robert J. **Telemarketing total** / Robert J. McHatton: tradutor Maria Claudia Oliveira Santos; revisor técnico Valter Cunha. – São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

Maximiano, Antonio Cesar Amaru. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global** / Antonio Cesar Amaru Maximiano. - 1. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2014.

Ribeiro, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas** / Antonio de Lima Ribeiro. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

Quinteiro, Eudosia Acuña. **O poder da voz e da fala no telemarketing: treinamento vocal para teleoperadores** / Audosia Acuña Quinteiro. – São Paulo: Summus, 1995.

Morey, Doc. **Como falar ao telefone** / Doc Morey; [tradução Equipe Market Books]. – São Paulo: Market Books, 2002. Título Original: Phone power.

QUESTIONÁRIO

Prezado Colaborador,

Esta pesquisa é importante para o desenvolvimento e crescimento profissional e melhoria da qualidade de vida no trabalho, pois com sua opinião de forma transparente e sincera será possível identificar os fatores que geram as principais satisfações e insatisfações no ambiente de trabalho. As perguntas são impessoais e não serão relatados dados dos participantes.

DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

1 – Sexo

Masculino

Feminino

2 – Faixa etária

De 18 à 23 anos

De 24 à 29 anos

De 30 à 35 anos

Acima de 36 anos

3 – Tempo de serviço

De 1 à 6 meses de empresa

De 7 meses à 1 ano de empresa

De 2 à 5 anos de empresa

Acima de 6 anos de empresa

4 – Escolaridade

Ensino médio

Superior cursando

Superior

5 – Função desempenhada

Operador de Teletendimento

Monitor de Teletendimento

Supervisor de Teletendimento

SISTEMA DE CONTRATAÇÃO

1 – Na sua opinião, a forma de contratação da organização pode influenciar na rotatividade (entrada e saída) dos funcionários:

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

2 – O processo de recrutamento e seleção adotado pela empresa é eficiente para identificar o perfil adequado do candidato ingressante na empresa:

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo totalmente
- Discordo

3 – A empresa oferece algum de plano de monitoramento e reciclagem para manter um padrão de qualidade dos colaboradores:

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

4 – Os processos seletivos internos e externos oferecidos pela empresa são transparentes:

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo totalmente
- Discordo

5 – A empresa exige experiência profissional na área de atuação:

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

SISTEMA DE TREINAMENTO

1 – A carga horária do treinamento foi adequada para as necessidades do trabalho desenvolvido:

- Muito satisfeito
- Satisfeito

Razoável

Insatisfeito

2 – A qualidade (conteúdo) do material didático oferecido no treinamento atende as necessidades do dia a dia:

Concordo totalmente

Concordo

Discordo totalmente

Discordo

3 – Você obteve a maior parte do conhecimento exigido pela empresa por meio de:

Treinamento

Com os colegas de trabalho

Com o supervisor

Com os atendimentos do dia a dia

4 – Sentiu-se em dificuldades nos atendimentos por deficiência de treinamento:

Sempre

Poucos

Alguns

Nenhum

5 – A empresa oferece treinamento de reciclagem que atenda as necessidades do trabalho executado:

Sempre

Algumas vezes

Dificilmente

Nunca

VOLUME DE LIGAÇÕES / TMA (TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO)

1 – A empresa exige cumprimento de meta de TMA:

Sempre

Frequentemente

Raramente

Nunca

2 – A empresa oferece premiações/incentivos para metas de volumes de ligações e TMA:

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

3 – Na sua opinião, o volume de ligações atendidas diariamente contribui para a insatisfação e rotatividade dos funcionários:

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo totalmente
- Discordo

4 – A empresa realiza treinamentos periódicos voltados para otimização do TMA:

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

5 – Os programas de ginástica laboral e massagem oferecidos pela empresa são adequados para minimizar o cansaço físico e mental decorrentes do volume de ligações e TMA exigido pela empresa:

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo totalmente
- Discordo

SISTEMA DE MONITORIA

1 – As pontuações efetuadas nas monitorias são esclarecidas por meio de feedback presencial:

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

2 – A monitoria de qualidade agrega algum valor na aquisição de novos conhecimentos:

- Sempre
- Frequentemente

Raramente

Nunca

3 – Você concordo com o plano de distribuição de notas por item pontuado na monitoria:

Concordo totalmente

Concordo

Discordo totalmente

Discordo

4 – A quantidade de ligações monitoradas são suficientes para avaliar o seu atendimento:

Concordo totalmente

Concordo

Discordo totalmente

Discordo

5 – A qualidade das estruturas físicas oferecidas no ambiente de trabalho (iluminação, higiene, ventilação e equipamentos), influenciam na qualidade e precisão do atendimento:

Concordo totalmente

Concordo

Discordo totalmente

Discordo

SISTEMA DE REMUNERAÇÃO

1 – A remuneração oferecida pela empresa equipara-se a de outros profissionais do mesmo segmento no mercado de trabalho:

Concordo totalmente

Concordo

Discordo totalmente

Discordo

2 – Existe equivalência interna inerente a remuneração entre trabalhadores que executam a mesma função na empresa:

Concordo totalmente

Concordo

Discordo totalmente

Discordo

3 – A empresa proporciona condições de crescimento profissional:

Sempre

Frequentemente

Raramente

Nunca

4 – O plano de remuneração oferecido pela empresa (vale transporte, vale alimentação e auxílio creche) contribui para a rotatividade (entrada e saída) dos funcionários:

Concordo totalmente

Concordo

Discordo totalmente

Discordo

5 – Como você se sente em relação a sua remuneração em comparação com a produtividade exigida pela empresa:

Muito satisfeito

Satisfeito

Insatisfeito

Muito insatisfeito

Sobre a Autora

Ismeralda Mota dos Santos

Possui pós-graduação em Gestão e Liderança de Equipe. Graduação em Administração pela Faculdade Fortium (2016). Atualmente Auxiliar de Pessoal, 3º Sgt do EB.

Índice Remissivo

A

alta rotatividade 47, 62, 63
ambiente de trabalho 11, 45, 58, 59, 67, 71
ascensão profissional 38, 46
atendimento 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 25, 29, 31, 32, 33, 34, 36, 46, 48, 50, 51, 52, 53, 57, 59, 63, 64, 71
atendimentos 9, 11, 12, 13, 14, 17, 19, 51, 52, 53, 63, 69

C

call center 2, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 23
clima organizacional 11, 23
colaboradores 10, 11, 18, 22, 24, 28, 35, 43, 44, 45, 48, 53, 55, 58, 61, 63, 68
comunicação 9, 13, 17, 18, 25, 27, 33
conhecimentos 34, 57, 64, 70
crescimento profissional 16, 35, 44, 45, 46, 60, 61, 67, 72

D

deficiência nos treinamentos 52
desmotivação operacional 9, 64

E

empresas 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 22, 23, 35, 38, 65
equiparação salarial 59, 61, 64

F

fatores sociais 12
ferramenta 12, 13
funcionários 8, 9, 10, 11, 16, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 30, 31, 36, 37, 39, 41, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 60, 61, 63, 64, 67, 70, 72

G

gestão face a face 31

H

habilidades 17, 25, 27, 34

I

insatisfação 8, 9, 11, 20, 22, 43, 46, 50, 53, 63, 64, 70

insatisfações 9, 11, 41, 45, 55, 58, 63, 67
instrumento 40, 42, 43
investigação 40, 41, 42, 63
investimentos 9

M

má remuneração 62
motivação operacional 63

N

nível de serviço 10, 18

O

organização 8, 9, 11, 17, 18, 21, 25, 26, 29, 34, 36, 40, 44, 46, 48, 49, 50, 55, 59, 62, 63, 64, 67
otimização 18, 56, 63, 70

P

processo de recrutamento 28, 47, 49, 63, 68
processos judiciais 10
processos seletivos 16, 46, 49, 50, 62, 63, 68
produtividade 13, 17, 18, 19, 22, 24, 32, 37, 38, 50, 52, 54, 61, 62, 63, 64, 72
produtividade operacional 64

Q

qualidade de vida 8, 10, 11, 22, 23, 26, 36, 67
qualificação do empregado 19

R

reciclagem 48, 52, 53, 63, 68, 69
recrutamento 24, 25, 26, 27, 28, 47, 49, 55, 63, 68
remuneração 8, 9, 10, 27, 34, 35, 36, 37, 38, 60, 61, 62, 64, 71, 72
rotatividade 19, 20, 21, 45, 47, 55, 59, 61, 62, 63, 64, 67, 70, 72

S

sistema 5
sistema capitalista 35
sistema de monitoria 10
sistema de recrutamento 63
sistema de remuneração 10, 38, 64
sistema de treinamento 10, 52, 53, 55
sistemas de contratação 63

T

telemarketing 12, 13, 14, 25, 31, 36, 66

trabalho 6, 8, 9, 10, 11, 13, 18, 19, 20, 24, 25, 29, 31, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 45, 46, 53, 58, 59, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 71

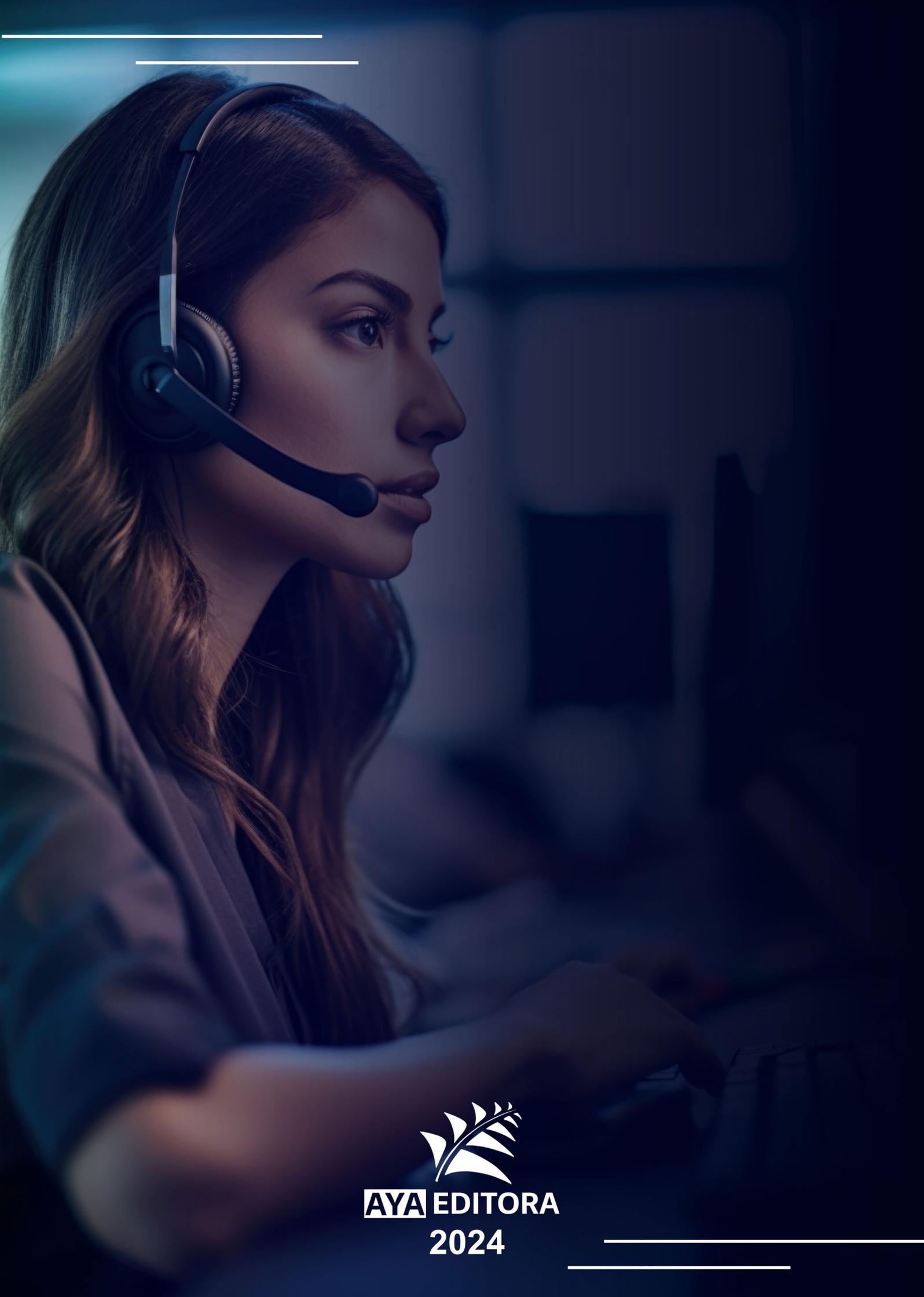
treinamento 8, 9, 10, 15, 17, 19, 22, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 50, 51, 52, 53, 55, 57, 62, 63, 66, 68, 69

treinamento inadequados 62

treinamentos 10, 25, 31, 32, 33, 52, 53, 55, 63, 64, 70

V

valorização 21, 26, 33, 36, 37, 62, 64



AYA EDITORA

2024