



Aplicação de um planejamento estratégico de gestão de pessoas no setor de Call Center

Lorena Meira Alves Tolentino (IFMG) -lorenaalves.18@gmail.com

Erika Samara Campos Ribeiro (IFMG)-erikascribeiro@hotmail.com

Karoline Garcia Alves (IFMG)- karolinegchinelato@gmail.com

Laura Castro Almeida (IFMG)-lauraalmeida.8@hotmail.com

Ândrea Mello (IFMG) -andreamelo93@gmail.com

Resumo:

O presente artigo tem por objetivo aplicar um planejamento estratégico relacionado à Gestão de Pessoas, a fim de melhorar o cenário de uma empresa de Call Center situada na cidade de Governador Valadares - MG através da motivação de seus funcionários. Motivar os colaboradores de uma organização é fundamental para que o desempenho dos mesmos seja satisfatório e traga benefícios para a empresa. Cabe à Gestão de Pessoas gerenciar os recursos humanos da empresa, criando e buscando mecanismos que incentivem os funcionários a crescer profissionalmente junto com a organização. Para realização do trabalho foram realizadas visitas à empresa para conhecer a realidade da mesma e dos funcionários. Um levantamento de dados foi feito e a partir dos resultados, um plano de motivação foi elaborado e aplicado na organização. Após a aplicação do plano motivacional, foi feita uma análise dos novos dados obtidos e a conclusão foi satisfatória e indicativa de que o plano de ação sugerido foi eficaz e trouxe benefícios para a empresa e para os funcionários.

Palavras Chave:

Call Center; motivação; Gestão de Pessoas.

1 Introdução

A motivação dos funcionários é fator decisivo para alavancar o rendimento das atividades dentro das organizações. Contudo, para alcançar índices satisfatórios é





necessário executar um planejamento estratégico bem estruturado, contemplando a estrutura humana e física da organização. Grande parte desse planejamento está diretamente relacionada à gestão de pessoas, que pode ser definida como a administração dos recursos humanos em uma empresa ou ainda como gestão de “talentos humanos”, a fim de fazer com que os colaboradores mantenham-se motivado e cresça juntamente à organização.

Para analisar o impacto da motivação foi realizada uma pesquisa de campo aplicada ao setor de Call Center em uma empresa localizada na cidade de Governador Valadares (MG), por motivos de confidencialidade o nome da empresa não será citado conforme acordado com a mesma. Foram realizadas reuniões e visitas e através de entrevistas e questionários aplicados a uma amostra de 28 funcionários, foi possível entender melhor a expectativa do funcionário em relação ao seu trabalho e também os principais motivadores daquele setor.

Com esse levantamento, foi possível analisar os pontos fortes e fracos do setor na empresa, embora a maior parte dos funcionários se sintam bem com seus colegas de trabalho e o líder que supervisiona diretamente seu serviço, ainda sim, sente-se incomodado por algum outro fator na empresa, seja ele envolvendo a temperatura do ambiente de trabalho, a remuneração ou até mesmo a falta de conhecimento geral sobre a empresa.

Apos análise dos dados levantados o principal fator desmotivador mais frequente nas pesquisas foi a remuneração indevida para o cargo, ao mesmo tempo em que indicam o salário como o maior motivador para um bom desempenho. Devido à dificuldade de implantação de um aumento salarial em uma empresa com uma quantidade considerável de funcionários, além das questões burocráticas envolvidas, decidiu-se executar o projeto pelo incentivo da melhoria das metas através de um plano de ação inicialmente por recompensa.

Foram analisadas as metas propostas no setor, juntamente com a viabilidade de serem cumpridas dentro do prazo de execução do projeto uma semana. Decidiu-se então recompensar o funcionário que cumprisse as exigências da meta apresentando resultados mais eficientes com um brinde simbólico (caneca recheada de bombons).

O planejamento estratégico elaborado neste artigo tem como objetivo melhorar a satisfação do trabalhador através da motivação, estimulando-o a realizar um serviço com maior qualidade. Através dos resultados obtidos com a amostra do setor, será possível analisar como o planejamento atuaria na empresa como um todo.

2 Referencial teórico

2.1 Motivação empresarial

Com a constante globalização, o mercado passa a ser cada vez mais competitivo e exigente. O fator humano tornou-se o maior diferencial de uma organização e a maior parte das empresas dos dias atuais já reconhece que manter o funcionário satisfeito com





o trabalho que realiza é uma forma de alcançar melhores resultados na produtividade da empresa.

Montana (1999, p. 203) diz que motivação é o “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”.

Há diversas formas de motivar um funcionário e incentivá-lo a cumprir as metas que lhe são propostas e para realizar esse investimento, não é preciso necessariamente envolver gastos com capital. Muitas vezes, elogios do líder da equipe ou o reconhecimento empresarial e dos colegas de setor são suficientes para que o funcionário perceba seu crescimento e sua importância na organização.

“Para compreender o comportamento humano, é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico” (CHIAVENATO 1982, p. 414).

A empresa precisa conhecer seus funcionários e compreender suas expectativas de realizações pessoais e profissionais, a fim de que possa investir nos colaboradores de forma a valorizá-los, ao mesmo tempo em que agrega valores a própria empresa.

A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de autoestima e autoidentidade (BERGAMINI, 1997, p.54).

A motivação é um fator pessoal, mas que pode ser estimulado pela busca de determinado objetivo. Por mais que o ser humano não se sinta completamente satisfeito e tem como índole natural a busca constante por algo melhor, suas expectativas de vida podem ser direcionadas e o desafio das empresas atuais consiste exatamente em saber direcionar a gestão de pessoas de forma a manter o equilíbrio entre a melhoria da qualidade pela valorização humana.

3 Metodologia

O estudo foi realizado em uma empresa de Call Center em Governador Valadares com o objetivo de motivar os colaboradores da organização para que os mesmos se sintam bem trabalhando em tal organização.

Inicialmente a equipe utilizou a ferramenta *brainstorming* para gerar ideias sobre o que aplicar na empresa. Após a geração de várias ideias, foi realizado o plano de ação que daria norte as ações do trabalho. Após a análise do planejamento o tema motivação foi selecionado, visto que o índice de rotatividade da empresa é bastante alto. O programa de motivação foi aplicado em apenas um setor da empresa apenas como teste para verificar a sua eficácia.





III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

Tabela 1 – Plano de ação

PLANO DE AÇÃO			
Pontos que precisam melhorar	Sugestão de melhoria	Custo estipulado(R\$)	Resultado esperado
Treinamento	Aumentar as atividades práticas	R\$ 0,00	Melhorar a qualidade do atendimento
Sistema operacional	Classificar as rechamadas	R\$ 0,00	Não responsabilizar o colaborador de forma injusta
Motivação dos funcionários	Programa de incentivo motivacional através de recompensa pela obtenção de metas	R\$ 25,00	Melhorar a qualidade do serviço
	Programação de aniversariantes do mês: cartaz com os nomes dos aniversariantes do mês. Estimular a ação colaborativa com arrecadação voluntária para comemorações mensais.	R\$ 60,00	União entre os funcionários

Fonte: A autoria própria (2014)

O primeiro passo foi a aplicação de um questionário para levantamento de dados, a fim de saber o nível de escolaridade dos funcionários, o nível de satisfação em relação a remuneração, ao conforto oferecido pela empresa, entre outros fatores que estão contidos nas planilhas contidas nos anexos. Foram levantados dados sobre a situação da empresa antes da aplicação do programa de motivação em relação ao tempo de atendimento, a qualidade do atendimento, quantas vezes o mesmo cliente ligava para reclamar do mesmo problema, etc.

Os dados obtidos foram analisados e a partir dessa análise foram sugeridas algumas metas para que o atendimento fosse melhorado. O quadro a seguir mostra essas metas:

Tabela 2 – Metas do setor

ABS	TMA	RECHAMADA	SHORTCALL	REGISTRO	QUALIDADE	NOTA DE ATENDIMENTO
3,12%	404	24,86%	2,09%	55,60%	71,53%	3,83%
ABS - ABSENTEÍSMO (ATRASSO / FALTAS)						META 3,2
TMA - TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO						META 360
RECHAMADA - CONTATO DO CLIENTE DENTRO DE 24 HRS PARA O MESMO CANAL DE ATENDIMENTO						META 25%
SHOTCALL - QUEDAS DE LIGAÇÕES COM MENOS DE 30 SEGUNDOS						META 1,5%
REGISTRO - REGISTRO DE CONTATOS INERENTES AO ATENDIMENTO PRESTADO						META 90%
QUALIDADE - NOTAS DE MONITORAMENTO INTERNO						META 95%
NOTA DE ATENDIMENTO - NOTAS DADAS POR CLIENTES PARA O AGENTE NA URA - GRAVAÇÃO						META 4,5%

Fonte: A autoria própria – 2014





III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

Foi feita uma competição entre os funcionários a fim de alcançar as metas sugeridas. Para motivar os colaboradores a alcançarem as metas propostas, a equipe que realizou o estudo na empresa ofereceu uma caneca com bombons para o funcionário que obtivesse os melhores índices de atendimento.

4 Resultados obtidos

Os principais problemas encontrados pela supervisora da equipe se referiam a quatro medidores:

- TMA: Tempo Médio de Atendimento.
- Rechamada: Ocorrência de novo contato do cliente em um período menor que 24 horas.
- Shortcall: Ligações com duração menores que 30 segundos.
- Qualidade de atendimento: avaliação feita pelo cliente após o atendimento recebido.

A empresa estipula para cada medidor uma meta específica, são elas:

Tabela 3 – Metas para os principais medidores

MEDIDOR	META
TMA	360 segundos
Rechamada	25,00%
Shortcall	1,50%
Qualidade de atendimento	95,00%

Fonte: Aatoria própria (2014)

Mediante avaliação de desempenho desses medidores, realizadas antes e depois da aplicação do planejamento estratégico em questão, conseguimos mensurar os resultados causados pela motivação em um curto período de tempo.

Utilizando dos dados obtidos pudemos confeccionar as tabelas de análise da evolução das metas, para cada colaborador, durante o prazo de aplicação do planejamento estratégico que seguem abaixo:



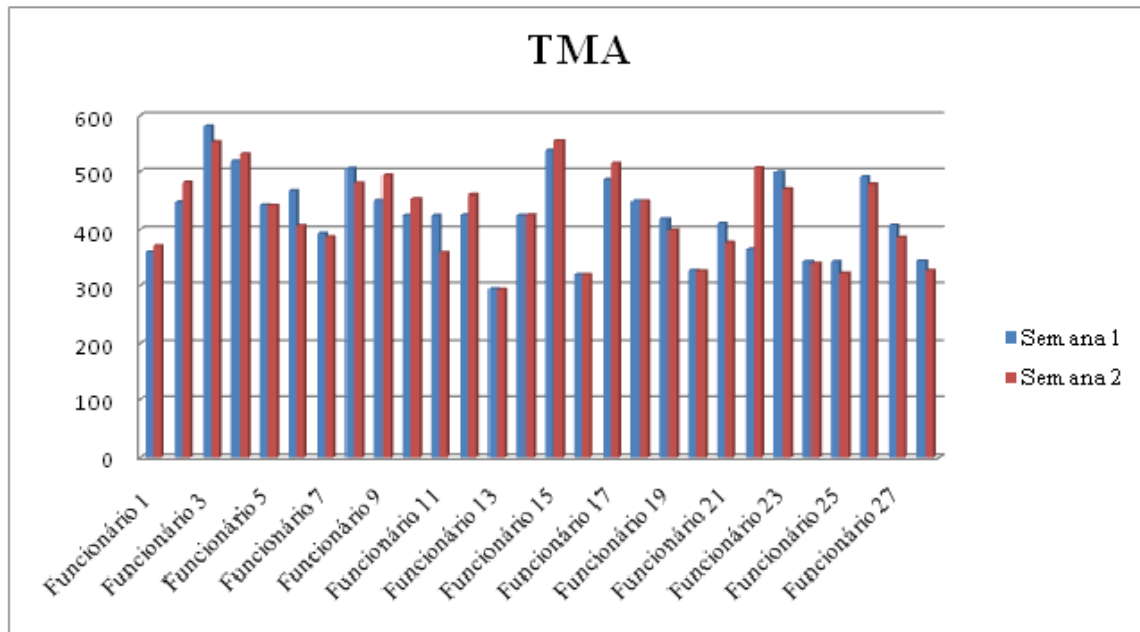


Gráfico 1- Tempo Médio de Atendimento. Fonte:Autoria Própria (2014)

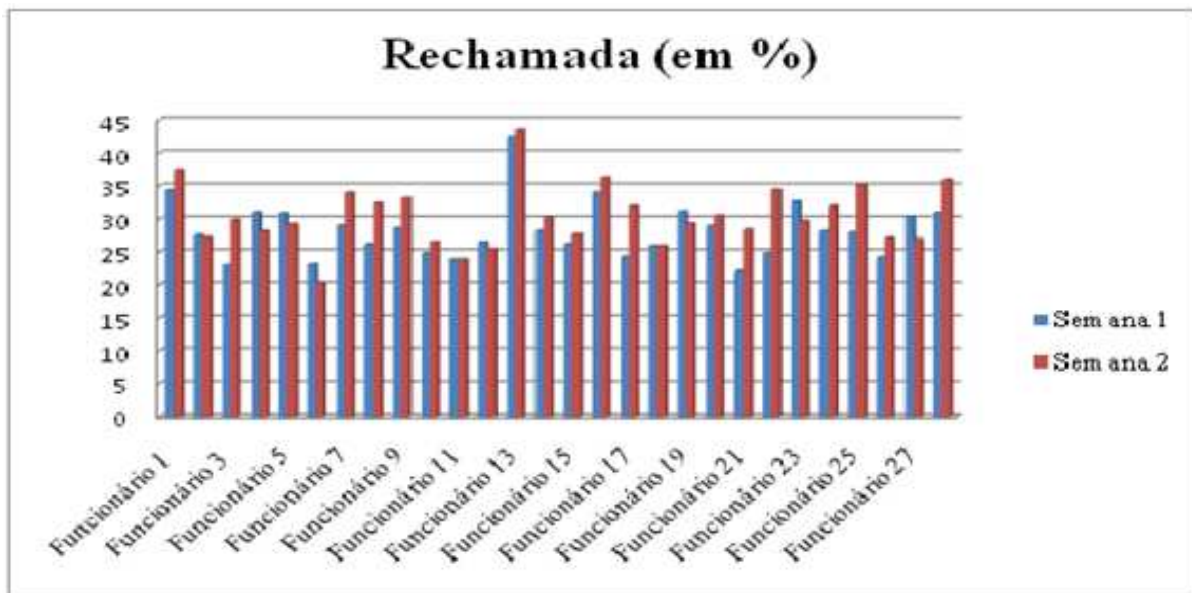


Gráfico 2 – Rechamada. Fonte:Autoria Própria (2014)

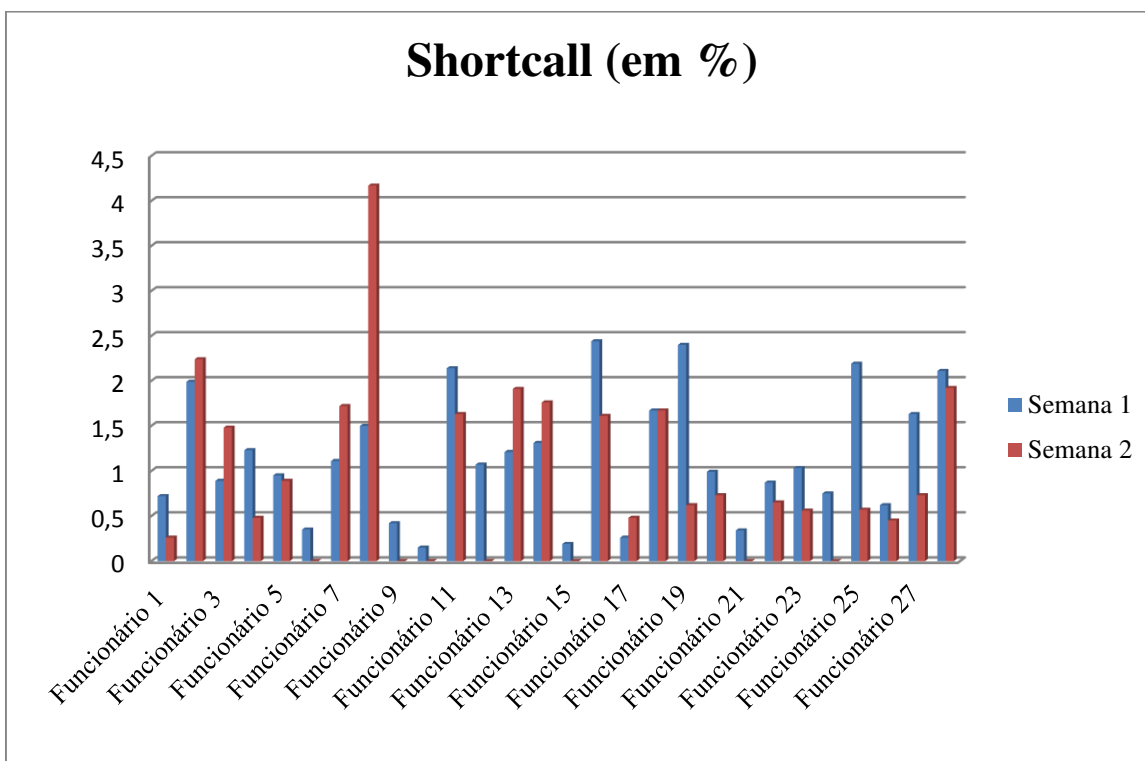


Gráfico 3 – Shortcall. Fonte: Autoria Própria (2014)

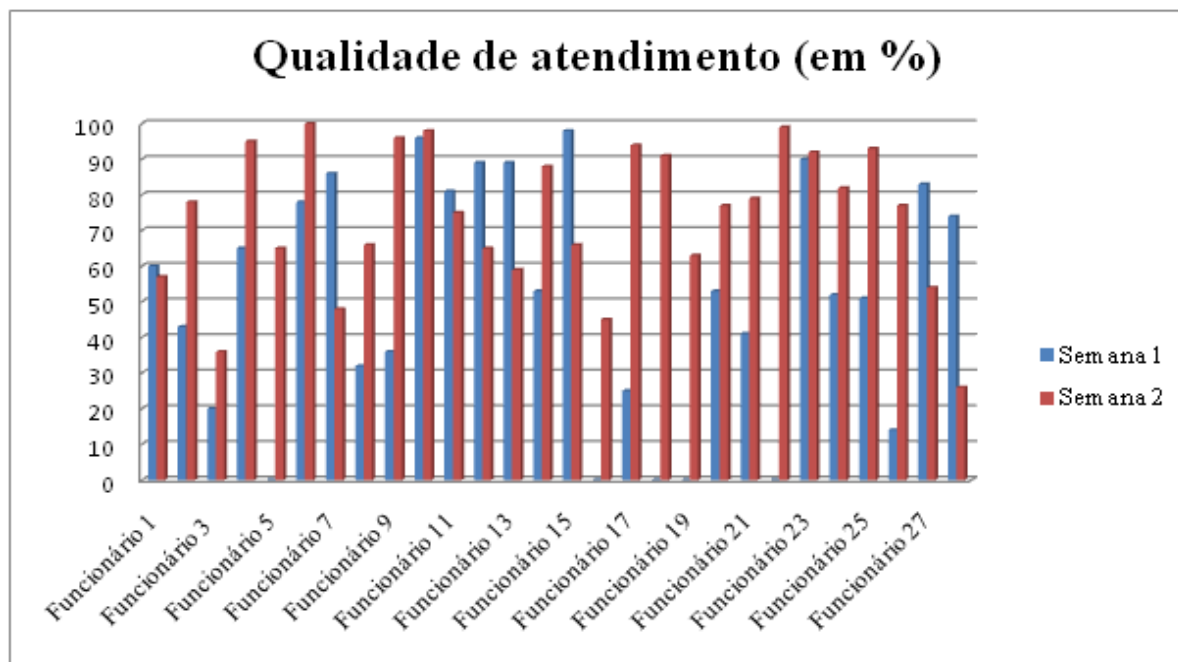


Gráfico 4 - Qualidade de atendimento. Fonte: Autoria Própria (2014)



III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

A partir da confecção dos gráficos, realizamos a análise para que fosse escolhido o ganhador do prêmio. Notamos que três funcionários estavam abaixo da meta em pelo menos três quesitos de avaliação durante a primeira semana de medição, são eles: Funcionário 6, Funcionário 22 e Funcionário 25.

Quando analisados os dados da segunda semana notamos uma melhora drástica nos resultados do Funcionário 6. Este então, como o que mais se destacou, foi o ganhador do prêmio.

5 Conclusão

A Gestão de Pessoas vem sendo fator de extrema importância para a permanência das empresas do mercado competitivo atual. Nesse contexto, o presente estudo vem a confirmar que a aplicação das ferramentas dessa área de atuação contribui de forma significativa para o rendimento e produtividade dos funcionários das organizações.

Vale ressaltar que as informações obtidas através dos questionários são de suma importância para os estudos da área, porém, não foram utilizadas neste estudo devido às condições impostas pela empresa.

Em relação ao plano de ação proposto inicialmente, foi possível alcançar uma das sugestões propostas, sendo as demais de difícil aplicação devido às limitações impostas pela empresa. Pode ser observado na tabela abaixo os resultados alcançados com as sugestões propostas:

Tabela 4 – Plano de ação com os resultados alcançados

PLANO DE AÇÃO		
Pontos que precisam melhorar	Sugestão de melhoria	Resultado alcançado
Treinamento	Aumentar as atividades práticas	Em análise para implementação
Sistema Operacional	Classificar as rechamadas	Em análise para implementação
	Programa de incentivo motivacional através de recompensa pela obtenção de metas	Aumento da qualidade do serviço pela maioria dos funcionários
Motivação dos funcionários	Programação de aniversariantes do mês: cartaz com os nomes dos aniversariantes do mês. Estimular a ação colaborativa com arrecadação voluntária para comemorações mensais.	Em análise para implementação

Fonte: Autoria própria (2014)





III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

Ao observar os índices de desempenho, foi possível perceber que foram alcançados resultados positivos com o incentivo à competição pela recompensa da caneca com bombons, principalmente no que diz respeito às medições de Shortcall e Qualidade no Atendimento, que tiveram as melhorias mais significativas ao longo de todo o projeto. O trabalho teve seu objetivo alcançado, exemplificando um dos diversos contextos em que a motivação pode ser aplicada a fim de melhorar a qualidade do serviço e interação entre funcionários.

6 Referências bibliográficas

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.

FARIA A. N. *Liderança e chefia*. Rio de Janeiro: LCT-livros Técnicos e Científicos: 1982.

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, Futura, 10ª Ed., 2000.

UNIVERSIDADE DA AMAZONIA. Motivação. Disponível em: <http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol_adm_3mod/lider_desenv_gerencia/pdf/ldg_aula14.pdf>. Acesso em: 17 março 2013.

7 Bibliografia recomendada

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.

BRANHAN, Leigh. *Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Campus, 1999. 457 p.

MASLOW, Abraham. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1970.

MCGREGOR, Douglas. "O Lado Humano da empresa". In: Balcão, Yolanda Ferreira e Cordeiro, Laerte L.. *O Comportamento Humano na Empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972, p. 48-52.

8 Anexo - Questionário

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
MINAS GERAIS**

QUESTIONÁRIO: PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Prezado (a) senhor (a)





III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário de um estudo para fins acadêmicos, que visa conhecer o Clima Organizacional da empresa. A pesquisa integra as atividades do Curso de Engenharia de Produção do IFMG, requerida pela disciplina de Gestão de Pessoas .

Destaca-se o **caráter pessoal** do trabalho, que consiste no agrupamento das respostas dos

questionários, refletindo o conjunto dos dados.

Instruções Para Preenchimento

- 1- Não é necessário identificação, portanto, não precisa colocar seu nome no questionário.
- 2 – Usem de toda sinceridade ao responder às perguntas
- 3 – Leiam atentamente todas as questões
- 4 – Façam um X ao lado da resposta que você escolher que melhor caracterizar sua condição na situação atual.

DADOS PESSOAIS

Sexo : () Masculino () Feminino

Grau de escolaridade: () Ensino Fundamental () Ensino Médio () Superior Incompleto () Superior Completo

Faixa etária : () de 18 à 25 anos () De 26 à 42 anos () Acima de 42 anos

Tempo de serviço: () Menos de 5 anos () Entre 6 à 11 anos () entre 12 à 17 anos () acima de 18 anos

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

1 Qualidade de Vida no Trabalho

De que forma você qualifica o ambiente de trabalho, levando em consideração aspectos como luminosidade, ruídos, ergonomia, temperatura e higiene?

() Excelente () Bom () Regular () Ruim

Quais são os aspectos do ambiente do trabalho que mais lhe incomoda ?

() Temperatura () Espaço () Higiene () Ergonomia () Iluminação

Sua empresa utiliza programas que estimulam a qualidade de vida no trabalho? Sim afirmativo, identifique quais.

() Sim. _____ () Não () Às vezes

2 Cultura Organizacional

Você se sente satisfeito em relação ao trabalho que realiza?

() Sim () Não () Mais ou menos





III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

Você percebe a cultura organizacional da sua empresa como?

() Excelente () Boa () Regular () Ruim

3 Motivação

Os atributos da tarefa que você desempenha como o nível de responsabilidade, por exemplo, contribuem para sua motivação?

Sim () () Não Mais ou menos () () Não tenho opinião

Enumere de 1 a 7 os fatores que a empresa pode fornecer que são capazes de motivá-lo.

Atribua 1 para o mais relevante e 7 para o menos relevante: () Salário () Elogios e Reconhecimento () Participação () Benefícios () Aperfeiçoamento Profissional () Feedbacks sobre seu trabalho () Incentivo à criatividade

Qual a situação de maior stress que você passou na empresa?

Como você lidou com a situação?

Você acha que a empresa ajuda a diminuir a tensão do trabalho?

4 Responsabilidade Social Empresarial

A atuação da empresa é guiada por valores éticos?

() Sim () Não () Não tenho opinião

Você considera a empresa socialmente responsável?

() Sim () Não () Não tenho opinião

A empresa desfruta de boa imagem entre os funcionários?

Sim () () Não Mais ou menos () () Não tenho opinião

5 Comunicação Organizacional

As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?





III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Os funcionários se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o trabalho deles?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Você conhece as prioridades e objetivos da empresa?

Sim Não Não tenho opinião

6 Trabalho em equipe

Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?

Sim Não Não tenho opinião

Seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Na sua equipe de trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

O trabalho em equipe é incentivado pela empresa?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

7 Liderança

Como você avalia seu superior imediato quanto à motivação dos subordinados?

Muito bem Razoável Mal Muito mal

Você se considera respeitado pelo seu superior imediato?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Como você avalia seu superior imediato quanto à representação da sua equipe perante os

escalões superiores?

Muito bem Razoável Mal Muito mal

Você considera o seu superior imediato um bom líder?

Sim Não Mais ou menos

Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

8 Remuneração

Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?

Sim Não Mais ou menos





III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

9 Clima

O clima de trabalho da minha equipe é bom?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

O clima de trabalho da empresa é bom?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Você acha que existe algo para ser mudado em algum setor específico ou geral? Sim afirmativo, identifique quais.

Muito obrigado (a) por sua participação!





III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

