

O CONTROLO DE GESTÃO E A AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO NUM CONTACT CENTER

Dulce Filipa Moreira dos Santos

Projeto de Mestrado
em Gestão

Orientadora:

Prof^a. Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar Convidada, ISCTE-IUL Business
School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Setembro 2015

RESUMO

A área dos *contact centers* tem sofrido um grande crescimento devido ao desenvolvimento tecnológico e à visão das empresas cada vez mais focada nos produtos e serviços e no apoio pós-venda ao cliente. Existem atualmente cerca de 40 mil postos de trabalho associados a *contact centers* em Portugal, aproximadamente 1% do mercado de trabalho português (AproCS, 2015). No atual contexto macroeconómico, recessivo e cada vez mais competitivo, e numa era de decisões rápidas e de mudanças sistemáticas, surge a necessidade de se criar um modelo de controlo de gestão, essencial para o crescimento e sustentação das empresas. É fundamental que as organizações adotem políticas e práticas de gestão, adequadas de forma a conseguirem manter uma posição de sucesso no mercado e a atingirem a excelência. O controlo de gestão, a gestão da qualidade, a gestão de pessoas e a gestão da *performance* e do desempenho, são fatores essenciais nas organizações.

Pretende-se com este projeto desenhar um modelo integrado e dinâmico de controlo de gestão que permita medir a *performance* da empresa, o desempenho e a satisfação dos colaboradores, e o cumprimento do alinhamento estratégico num *contact center*.

Palavras chave:

Estratégia, Sistemas de Controlo de Gestão, *Balanced Scorecard*, *Performance*, Avaliação de Desempenho, Pessoas, Satisfação, Motivação, *Turnover*, *Commitment*, *Contact Centers*

JEL Classification System

L21 – *Business Objectives of the Firm*

L25 – *Firm Performance: Size, Diversification and Scope*

M12 – *Personnel Management*

M52 – *Compensation and Compensation Methods and their Effects*

ABSTRACT

The area of contact centers has undergone tremendous growth due to technological development and vision of the company increasingly focused on products and services and customer support. There are currently about 40.000 jobs associated with contact centers in Portugal, about 1% of the Portuguese labor market (AproCS, 2015). In the current economic environment increasingly competitive and in an era of quick decisions and systematic changes, there is a need to create a management control model, essential for the growth and sustainability of companies. It is critical that organizations adopt policies and management practices, appropriate in order to be able to maintain a successful market position and achieve excellence. Management control, quality management, people management and performance management and performance are essential factors in organizations.

The aim of this project is to design an integrated and dynamic model of management control to measure the performance of the company, performance and employee satisfaction, and compliance with the strategic alignment in a contact center.

Key words:

Strategy, Management Control Systems, Balanced Scorecard, Performance Evaluation, People, Satisfaction, Motivation, Turnover, Commitment, Contact Centers.

JEL Classification System

L21 – Business Objectives of the Firm

L25 – Firm Performance: Size, Diversification and Scope

M12 – Personnel Management

M52 – Compensation and Compensation Methods and their Effects

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, dedico este trabalho à minha família que me ajudou a ultrapassar os momentos de menor motivação e me “aturou” nos dias mais críticos, sempre com compreensão muito amor e carinho: ao Tiago, ao Afonso e ao José e aos meus pais que me ensinaram o valor da persistência e a importância do trabalho e esforço contínuos.

O meu agradecimento a todos os meus colegas de trabalho que contribuíram para a concretização desta tese, estimulando-me intelectualmente com os seus profundos conhecimentos de gestão, do negócio e do setor.

Uma nota de gratidão aos meus colegas de grupo de mestrado pelo incentivo e alento que me deram no decorrer do curso e na realização da tese. Pela entajuda e companheirismo e pelas discussões abertas e produtivas dos trabalhos de grupo durante os fins-de-semana e noites passadas no INDEG.

Um muito obrigada à Professora Generosa do Nascimento, por ter aceitado orientar este trabalho, pelos sábios conselhos, e pelo incentivo que me deu para fazer melhor.

“The effectiveness of an organization depends on the extent to which people perform their roles and move towards the common goals and objectives” Oakland (2011)

“If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together”. Proverbio Africano

*Tell me, and I will forget. Show me and I may remember.
Involve me, and I will understand. Confucius*

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
I. REVISÃO DE LITERATURA.....	5
1.1 A IMPORTÂNCIA DO CONTROLO DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES	5
1.1.1 O <i>BALANCED SCORECARD</i>	7
1.1.2 O <i>DASHBOARD</i>	10
1.2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	10
1.3 OS SISTEMAS DE INCENTIVOS	16
1.4 OS DESAFIOS DA GESTÃO DE <i>CONTACT CENTERS</i>	18
1.5 OS <i>CONTACT CENTERS</i> E A SUBCONTRATAÇÃO <i>OUTSOURCING</i>	19
II. METODOLOGIA	22
2.1 A CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ALVO DE ESTUDO	22
2.2 O MÉTODO	23
2.3 O <i>FRAMEWORK</i> UTILIZADO	23
2.4 AS TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS E AS AMOSTRAS	24
III. RESULTADOS	26
3.1 A ORGANIZAÇÃO	26
3.2 O SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO.....	27
3.3 AS PESSOAS E O SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO E INCENTIVOS	31
3.3.1 A ANÁLISE DE INDICADORES	31
3.3.2 AS REUNIÕES DE <i>FOCUS GROUP</i>	34
3.3.3 OS PRINCIPAIS <i>DRIVERS</i> DE SATISFAÇÃO DOS ASSISTENTES.....	35
3.3.4 O ÍNDICE POTENCIAL MOTIVADOR.....	39
3.3.5 O <i>COMMITMENT</i>	40
3.3.6 OS PRINCIPAIS <i>DRIVERS</i> DA ROTATIVIDADE	41
3.3.7 A ANÁLISE CRÍTICA GLOBAL	42
IV. PROJETO DE DESENVOLVIMENTO.....	45
4.1 O <i>BALANCED SCORECARD</i>	45
4.2 A GESTÃO E PROGRESSÃO DE CARREIRAS	48
4.3 O MODELO DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO	52
4.4 O SISTEMA DE RECOMPENSAS	56

V. CONCLUSÕES	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
ANEXOS.....	67
ÍNDICE DE ANEXOS	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Turnover voluntário por antiguidade	31
Figura 2 – Distribuição de assistentes e remuneração variável	32
Figura 3 – Curva de aprendizagem dos principais indicadores.....	32
Figura 4 – Desempenho dos assistentes que saem vs os ativos de outros meses e os novos...33	
Figura 5 – Distribuição de assistentes e prémios recebidos por funções	34
Figura 6 – Apreciação global das funções de assistente.....	36
Figura 7 – Apreciação por macro fatores da função de assistente	36
Figura 8 – Apreciação por fatores da função de assistente	36
Figura 9 – Apreciação por micro fatores das compensações	37
Figura 10 – Análise de sensibilidade ao valor da remuneração variável.....	38
Figura 11 – Apreciação por micro fatores do reconhecimento não monetário.....	38
Figura 12 – Apreciação por micro fatores da formação	39
Figura 13 – Índice Potencial Motivador	39
Figura 14 – Índice Potencial Motivador, detalhe de parâmetros.....	40
Figura 15 – <i>Commitment</i> organizacional.....	40
Figura 16 – Motivação para saídas voluntárias.....	41
Figura 17 – Opinião dos assistentes que saíram face aos que continuam em funções	41
Figura 18 – Principal motivo que leva à saída.....	42
Figura 19 – Distribuição de pesos pelas perspetivas do BSC.....	47
Figura 20 – Modelo de Carreiras.....	51
Figura 21 – Grelha de cumprimento de objetivos por indicador do modelo	54
Figura 22 – Sistema de incentivos por competências	58

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Perspetivas de aprendizagem de crescimento	12
Tabela 2 – Questões e respostas obtidas pela aplicação do <i>framework</i>	28
Tabela 3 – Principais indicadores de controlo a acompanhar pela organização.....	32
Tabela 4 – Distribuição da remuneração média mensal.....	37
Tabela 5 – Organização do BSC.....	46
Tabela 6 – Mapa estratégico do BSC e definição de indicadores	69
Tabela 7 – Alertas para grau de cumprimento.....	48
Tabela 8 – <i>Dashboard</i> de acompanhamento	70
Tabela 9 – Perfil profissional	50
Tabela 10 – Indicadores para modelo de avaliação de desempenho.....	53

LEGENDA ABREVIATURAS

BSC – Balanced scorecard

CC – Contact center

IPM – Índice potencial motivador

NPS – Net promoter score

RAP – Resolver à primeira

SCG – Sistemas de controlo de gestão

TQM – Total quality management

INTRODUÇÃO

O cenário atual de elevada concorrência e competitividade, com fortes cortes orçamentais e consequente redução de custos, e com a instabilidade dos mercados despertou as empresas para a necessidade de desenvolvimento de modelos de gestão mais eficazes e competitivos, centrados na gestão por objetivos e na *performance*. As empresas transitam agora de uma gestão orientada para o controlo, para uma gestão orientada para os resultados e para a competência, implicando uma alteração de métricas e indicadores de avaliação. Com esta mudança as empresas focam-se naturalmente na produtividade e na otimização de recursos, o que motiva o desenvolvimento de modelos de avaliação com ênfase nos resultados e nas competências estratégicas. É importante que todos na organização alinhem esforços para se conseguir definir e implementar uma estratégia na empresa no sentido do aumento da sua *performance*.

O presente projeto centra-se numa empresa de *contact center* (CC), uma área de atividade em crescente evolução. A década de 1980 foi propulsora do serviço e elevou-se o patamar da necessidade de um relacionamento próximo entre as organizações e os seus clientes. Com o aumento do foco no cliente os centros de atendimento passam a ter a necessidade de incrementar os seus serviços, passando a realizar ações mais estratégicas na cadeia produtiva da organização, como a interação pró-ativa, a identificação de necessidades dos clientes, a preocupação com a satisfação dos clientes e a identificação de possíveis pontos de melhoria no processo. A atividade “compreende a aplicação integrada e sistemática de tecnologias de telecomunicações e de processamento de dados, com o propósito de otimizar o *mix* das comunicações de marketing usado por uma empresa para se aproximar dos seus clientes” (Stone e Wyman, 1992, p. 21).

A partir do ano 2000 houve uma relevância significativa dada aos *call centers*, pois o alinhamento necessário entre a estratégia e a execução do relacionamento contínuo versus o entendimento e satisfação das necessidades do mercado e dos clientes eram fundamentais para que houvesse a efetividade das ações relacionadas com fidelização de clientes e com o aumento de vendas (Mancini citado por Piedade 2011).

O termo *contact center* surge quando os *call centers* passam a tornar-se num verdadeiro centro de contactos, com múltiplos meios de comunicação, tornando-se um canal vital de

interação entre as organizações e os seus clientes, mas com um foco muito mais direcionado às soluções, à satisfação das necessidades dos clientes, e à geração de negócios para as empresas. Os CC permitem reduzir os custos de presença física local, melhorar o acesso aos serviços e melhorar a qualidade dos serviços para com o utilizador, seja este um cliente, um utente ou um fornecedor, aumentando o seu grau de fidelidade e potenciando um aumento dos lucros e/ou redução de custos por interação.

Inerente a este desenvolvimento há uma necessidade eminente de atuação decisiva em relação às tecnologias. Os CC de modo a serem eficazes recebem, processam e geram grandes quantidades de informação. A informação gerada é essencial para a empresa pois pode alertar para ameaças de um novo concorrente ou de novos produtos no mercado, mas também para novas necessidades existentes, promovendo a criação de novos produtos e serviços. Esta evolução exige investimentos avultados principalmente no desenvolvimento tecnológico e também no desenvolvimento de técnicas de atendimento, aposta no recrutamento e seleção dos colaboradores, e no desenvolvimento de conhecimentos reforçando a formação especializada. É necessário criar uma reorganização da infra-estrutura organizacional, através da criação de modelos de gestão que propiciem o suporte e controlos necessários para a especialização que cada vez mais se exige. Apesar dos CC serem consideradas inicialmente mais como um meio de contacto ou canal de venda, as exigências de mercado, a evolução e a especialização ao longo dos anos fizeram com que estes se tornassem fatores críticos de sucesso para o cumprimento dos diferenciais competitivos nas organizações.

A empresa onde será desenvolvido este projeto é responsável pela implementação e gestão de CC, centros de relacionamento com o cliente. Integra serviços de suporte técnico avançado e recursos humanos com elevado grau de especialização e competência. Está dotada de uma rede de CC equipados com plataformas multicanal (telefone, fax , Internet, e-mail...) e tecnologia de última geração assegurando soluções inovadoras e de elevada qualidade.

Atualmente o modelo de negócio dos CC das maiores empresas, e desta em particular, assenta na contratação de serviços em regime de *outsourcing* com parceiros no mercado. Os contratos de *outsourcing* visam sobretudo a redução de custos e a especialização em áreas não *core* das empresas como o *contact center* (ponto abordado na revisão de literatura). Pese embora o cliente seja cada vez mais o centro de atenção das empresas as operações necessitam de conhecimentos e recursos específicos não existentes na maior parte das empresas. A flexibilidade na disponibilização de recursos e serviços em regime de *outsourcing* é outro dos

pontos fortes do modelo de negócio. Normalmente, nesta área de negócio a contratação de recursos humanos é feita através de contratos de trabalho temporário, o que facilita a flexibilidade e disponibilidade de colaboradores conforme quebra ou incremento de fluxo de negócio por parte da organização.

A área dos *contact centers* tem sofrido um grande crescimento nos últimos anos e o estudo “Setores Portugal *Call Centers*” revela que em 2014 se manteve a tendência de subida. O volume de negócios dos CC apresenta um valor estimado que ronda os 470 milhões de euros, o que representa um aumento de 7% face a 2013 (Informa D&B).

A tendência para a externalização de processos por parte das empresas e organismos públicos portugueses, como forma de reduzir gastos, flexibilizar estruturas de custos, e aumentar a qualidade do serviço, fez com que nos últimos anos o volume de negócios agregado das empresas especializadas na exploração de CC tivesse registado crescimentos significativos, apesar da conjuntura económica desfavorável. “O mercado tem dado mostras de confiança na prestação deste serviço, que se tem assumido um importante mecanismo de resposta à crise por parte das empresas e uma aposta segura e com retorno de negócio” (Buesa, 2013).

É num contexto de crescimento da atividade de CC, do ambiente macroeconómico, e da competitividade das empresas que surge este projeto: que modelo de controlo de gestão definir e conceber para um *contact center*?

Pretende-se com este projeto desenhar um modelo integrado e dinâmico de controlo de gestão que permita medir a *performance* da empresa, o desempenho e a satisfação dos colaboradores, e garantir o alinhamento estratégico num *contact center*. As macro etapas deste projeto passam por: i) Efetuar um diagnóstico do sistema de controlo de gestão, e instrumentos de controlo de gestão atuais da empresa, ii) Identificar as necessidades de informação de gestão, iii) Identificar os objetivos e fatores críticos de sucesso da empresa, iv) Conceber um sistema de controlo de gestão para gerir a *performance* da empresa e o desempenho individual dos colaboradores.

O projeto é composto por cinco capítulos. No primeiro capítulo será feito um enquadramento teórico com uma breve reflexão conceptual das áreas de conhecimento relevantes para a execução do projeto. No segundo capítulo será apresentada a metodologia a seguir. No terceiro será feito um diagnóstico e a análise de resultados sobre a organização e as pessoas.

No quarto capítulo após a análise crítica ao modelo de controlo de gestão adotado e à luz dos pressupostos teóricos expostos apresentar-se-á uma proposta do modelo de controlo de gestão e de avaliação de desempenho a implementar na empresa. Será igualmente proposto um sistema de recompensas com vista ao aumento da motivação e desempenho dos colaboradores. Finalmente serão apresentadas as conclusões do projeto.

I. REVISÃO DE LITERATURA

1.1 A importância do controlo de gestão nas organizações

No atual contexto empresarial e social onde a mudança se opera a um ritmo cada vez mais célere, em resultado da globalização e dos meios de comunicação ao dispor das populações, conjuntamente com a necessidade por parte das empresas em atingir dimensões e volumes de negócio compatíveis com uma capacidade concorrencial à escala mundial, urge criar ferramentas eficazes que permitam alinhar toda uma estrutura empresarial em torno de objetivos comuns. Independentemente da posição hierárquica ocupada na organização, ou da localização geográfica das operações, toda a gestão e operação de uma empresa precisam de ter atempadamente informação de acompanhamento e de controlo da *performance* da organização. Só desta forma se pode atuar na correção de eventuais desvios e continuar a caminhar no sentido definido pela estratégia.

Com a grande competitividade existente entre as organizações, tornou-se necessária a elaboração e a implementação de estratégias para obtenção da vantagem competitiva e aumento do valor dos produtos e serviços, com vista a alcançar as metas e objetivos da organização. É fundamental que o nível operacional tenha a informação e o conhecimento de todas as estratégias, missão e visão da organização definida pelo nível estratégico de uma maneira clara e objetiva. Para facilitar este processo, podem ser aplicados cinco princípios fundamentais para que a gestão estratégica obtenha o resultado esperado: i) Traduzir a estratégia em termos operacionais, ii) Alinhar a empresa com a estratégia, iii) Transformar a estratégia no trabalho diário de cada funcionário, iv) Transformar a estratégia num processo contínuo e v) Mobilizar a mudança através da liderança executiva (Kaplan e Norton, 1996).

O alinhamento estratégico é considerado fundamental para se atingir vantagem competitiva nos negócios. No entanto, existem dificuldades na conceção, desenvolvimento e implementação da estratégia por parte de todos os níveis hierárquicos das organizações. As hipóteses de sucesso na execução das estratégias são maiores quanto maior for a capacidade da organização de eliminar as barreiras existentes à sua implementação. O processo estratégico exige dos executivos uma grande sensibilidade, bom senso e discernimento, pois tanto os aspetos qualitativos (como o conhecimento, a criação de valor, o *commitment*), como os aspetos quantitativos (como o custo, as informações financeiras, o retorno do

investimento), fazem parte do processo estratégico e requerem comportamentos e atitudes diferentes por parte da gestão.

Os sistemas de controlo de gestão (SCG) desempenham um papel fundamental nas organizações ao nível da avaliação, do planeamento e do controlo. Os SCG são modelos eficazes, especialmente quando, como consequência do desempenho existem recompensas associadas a metas alinhadas com a estratégia da empresa. A implementação de SCG tem vindo a seguir duas abordagens distintas: i) a abordagem dos *stakeholder*, onde as medidas de desempenho não financeiras, ligadas à estratégia da empresa, são adicionadas em complemento das medidas financeiras tradicionais, ii) a abordagem dos acionistas, onde o foco sobre as medidas financeiras é a chave para melhorar o desempenho (Fitzgerald, 2007). A perspetiva dos *stakeholders* implica: i) a necessidade de um programa de melhoria contínua exigida pelo ambiente competitivo, ii) a avaliação de impacto na satisfação do cliente, e iii) as boas relações com os colaboradores. Na perspetiva dos acionistas o desafio é desenvolver métricas de *performance* não financeiras que evidenciem a qualidade e exigência de uma estratégia orientada para o cliente. (*ibid.*, P. 224).

O objetivo dos sistemas de controlo de gestão é ajudar a implementar a estratégia das empresas, fornecendo mecanismos para ligar a estratégia à ação. Funcionam no pressuposto de que as medidas financeiras por si só não são suficientes para gerir uma organização e que deve ser dada uma atenção especial ao desenvolvimento de medidas não-financeiras avançadas. Na criação dos SCG os gestores selecionam as medidas que melhor representam a estratégia da empresa. Estas medidas devem ser vistas como os fatores críticos de sucesso no presente e no futuro e desta forma um SCG é um mecanismo que aumenta a probabilidade da organização implementar com sucesso a sua estratégia. No atual contexto macroeconómico de elevada mudança a um ritmo cada vez maior e com grandes índices de competitividade entre as empresas, os modelos clássicos de medição de desempenho e de contabilidade de gestão precisam de ser reavaliados a partir de diversas perspetivas: económica, social, comportamental e de gestão, dentro de um contexto organizacional global. A necessidade de controlo e acompanhamento não pode ser respondida apenas com os atuais *reports* financeiros, baseados em dados históricos e normalmente desfasados no tempo. Comparando os SCG a um painel de instrumentos deve ter-se no SCG os *inputs* necessários e mais importantes sobre um conjunto de medidas financeiras e não financeiras necessárias para conduzir e acompanhar uma empresa. “Uma única medida não pode controlar um sistema

complexo mas demasiadas medidas críticas tornam o sistema incontrolavelmente complexo” (Anthony e Govindarajan, 2007, pag 462).

1.1.1 O *balanced scorecard*

O *balanced scorecard* (BSC) é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida em 1992 pelos professores da *Harvard Business School* Robert Kaplan e David Norton, com o objetivo de ultrapassar as debilidades e dificuldades sentidas na gestão e nos controlo empresariais. Foi um dos marcos inovadores concebidos para ajudar as organizações a medir o desempenho e foi evoluindo ao longo do tempo, tratando-se hoje de um sistema de gestão que inclui incentivos e recompensas. Facilita a relação entre as métricas de satisfação individual do colaborador e as orientações corporativas, os objetivos da organização (Cravens e Oliver, 2006). Desenvolvendo objetivos e medidas de desempenho ligadas à estratégia, o BSC deve ser efetivamente integrado nos planos estratégicos e sistemas de controlo de gestão pois contribui com: i) um papel específico de comunicação (aumento da motivação e colaboração entre os gestores e os colaboradores), ii) a clarificação das prioridades e coordenação entre as funções, proporcionando assim o veículo para que toda a organização possa avançar (Oakland, 2011).

Segundo os autores e os defensores do BSC, a estratégia das organizações deve traduzir-se e medir-se a partir de quatro perspetivas: i) Perspetiva financeira, ii) Perspetiva do cliente e do mercado, iii) Perspetiva de organização interna, e iv) Perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento. Cada medida em cada perspetiva faz parte de uma cadeia de relações de causa-efeito que proporcionam a melhoria do desempenho financeiro. Na primeira perspetiva, financeira, deve refletir-se a estratégia de crescimento, rentabilidade e risco do negócio de acordo com a perspetiva dos acionistas, onde os objetivos financeiros servem de foco para as outras perspetivas do BSC. A segunda perspetiva, do cliente, permite o alinhamento das medidas de resultados, avalia-se a satisfação dos clientes, a lealdade, e a captação de mercado. Mede-se aqui a criação de valor e diferenciação de acordo com a perceção dos clientes e aumento de quotas de mercado. Os processos internos da empresa correspondem à terceira perspetiva. Inclui-se nesta perspetiva a melhoria continua para o crescimento da eficiência da empresa, que terá implicações na qualidade, na satisfação dos clientes e na criação de valor. Por último a quarta perspetiva, aprendizagem e desenvolvimento, oferece segurança e suporte à mudança, à inovação e ao crescimento organizacional para as três primeiras perspetivas alcançarem os seus objetivos.

As perspetivas financeira, do cliente e dos processos internos mostram a integração da capacidade financeira e de melhoria contínua operacional e o impacto no exterior, criando vantagens para a empresa. Na perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento, o capital intelectual é analisado com profundidade, por via do capital humano. O maior desafio das organizações é transformar o capital humano em capital estrutural e daí em capital financeiro. Esta transformação possibilita a geração de valor para os acionistas e conseqüentemente um aumento do valor de mercado da empresa. O capital humano é a principal fonte de geração de riqueza para toda e qualquer organização. Transformar a estratégia no trabalho diário de cada colaborador passa por proporcionar condições quer em termos de comunicação como de definição clara de objetivos, remuneração variável e formação.

O BSC propõe-se, de uma forma eficaz e eficiente, a medir o quanto as estratégias estão a ser atingidas e quais os pontos que precisam ser melhorados para que mantenham a estratégia no rumo correto. Kaplan e Norton (2000) afirmam que muitas empresas não alcançam os resultados esperados porque o real problema não é má formulação da estratégia, mas sim as falhas contidas na sua comunicação e implementação. Assim, a gestão estratégica baseada no BSC pode ser interpretada como uma vantagem competitiva que gera valor para os acionistas e para os gestores, através da formulação e implementação da estratégia com toda a empresa envolvida nas diversas fases. Possibilita: i) inserir a estratégia em todas as fases do processo operacional e de gestão, ii) desenvolver sinergias estratégicas para que todos os colaboradores passem a integrar a estratégia no seu dia-a-dia, iii) traduzir as estratégias de uma maneira clara e objetiva facilitando o entendimento e permitindo criar sinergias e troca de ideias/melhores práticas, iv) obter maior eficácia no desenvolvimento das atividades através da compreensão por parte dos colaboradores da estratégia da empresa.

Segundo os quatro princípios que regem a *Total Quality Management* (TQM) e de modo a atingir a excelência empresarial, as organizações devem mostrar ao nível da liderança e da gestão de topo o envolvimento total e devem: i) “encantar” o cliente, ii) gerir com base nas pessoas, iii) desenvolver uma cultura de melhoria contínua, iv) gerir pelos factos. Estes princípios são totalmente consistentes e alinhados com as quatro perspetivas do BSC. “Encantar” os clientes está alinhado com a perspetiva do cliente/mercado. A gestão baseada em pessoas implica o reconhecimento do papel das pessoas na consecução dos resultados (que está alinhado com a aprendizagem e perspetiva de crescimento), onde a satisfação dos colaboradores tem um papel crucial. A melhoria contínua está alinhada com a perspetiva de

processos internos. Finalmente, a gestão pelos factos implica o envolvimento de toda a organização, que é um dos pressupostos mais importantes de um BSC bem sucedido.

Ao criar o BSC os gestores devem escolher um conjunto de medidas que a) reflitam com precisão os fatores críticos que determinam o sucesso da estratégia da empresa, b) mostrem as relações entre as medidas individuais na forma de causa e efeito, indicando como as medidas não-financeiras afetam os resultados financeiros de longo prazo, c) e forneçam uma visão de base ampla da situação atual da empresa. Desta forma, integrada, o BSC “é um modelo eficaz para a implementação da estratégia” (Atkinson, 2006).

As organizações que utilizam o BSC forçosamente necessitam de uma contribuição ativa de todos os colaboradores. Uma boa estratégia para aumentar o interesse dos colaboradores no alinhamento com a estratégia, é desenvolver um sistema de recompensa pelo desempenho voltado para as equipas e não apenas para os indivíduos. Desta forma e enfatizando a importância do trabalho em equipa na execução da estratégia, os colaboradores transformarão as tarefas diárias no sentido de concretizarem os objetivos estratégicos e consequentemente compreenderão melhor a estratégia definida para a empresa. A utilização do BSC de uma forma global desde a estratégia até à avaliação de desempenho dos colaboradores permite: a) transformar alguns indicadores qualitativos em quantitativos, como por exemplo a avaliação de competências de pro atividade ou fiabilidade do trabalho desenvolvido, para as quais podem ser encontrados indicadores de *performance*, b) reduzir o grau de subjetividade dos modelos de avaliação de desempenho, e c) permitir personalizar o modelo, traçando e negociando os objetivos com os colaboradores. Adicionalmente, o BSC permite um acompanhamento constante dos indicadores de desempenho, possuindo assim uma capacidade de comunicação muito assertiva.

Este modelo de controlo de gestão permite que os executivos avaliem as suas unidades de negócio, criando valor para os clientes atuais e futuros, sem desviar o foco do desempenho financeiro da organização. “A estratégia é um processo contínuo. A arte da liderança é o equilíbrio delicado das tensões entre estabilidade e mudança” (Kaplan e Norton, 2000, p.28).

O BSC pode ser resumido, de uma forma mais objetiva, em duas características: i) é um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos intervenientes da organização, ii) é uma ferramenta de gestão que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização

em valor para os *stakeholders*. O principal papel dos sistemas de controlo de gestão é ajudar a executar a estratégia escolhida pelas organizações. Nas indústrias sujeitas a rápidas alterações de mercado os SCG podem também ser para os gestores uma ferramenta para pensar em novas estratégias: controlo interativo.

1.1.2 O *dashboard*

Preciso de uma maneira rápida de apresentar indicadores estratégicos de desempenho para a minha gestão de topo, é uma frase proferida com frequência nas organizações focadas em controlo de gestão. A necessidade de informação estruturada e conclusiva de forma imediata e simples é uma necessidade real. Mas a necessidade urgente assente em sistemas pouco estruturados pode levar a maus resultados, a informação ou tomadas de decisão erradas. Esta necessidade é, no entanto, uma oportunidade para fazer um *dashboard* assente em dados sólidos alinhados com a estratégia e visão da empresa. Um sistema de gestão de desempenho ou sistema de controlo de gestão bem-sucedido requerem que as informações relevantes, regulares e facilmente interpretadas cheguem atempadamente às mãos dos gestores, dos decisores. Ou seja, o sucesso dos SCG depende (entre outros) da eficácia do *reporting*.

O *dashboard* é uma ferramenta eficaz para se ter informação em tempo real e retrospectiva, comparando dados reais com objetivos, focada nos principais indicadores da empresa perfeitamente alinhados com o BSC, multidimensionais, que permitem depois aceder a um detalhe mais pormenorizado e dirigido sempre que necessário (Buytendijk, 2005).

1.2 A avaliação de desempenho

Sendo as pessoas o principal ativo das empresas o seu alinhamento com os objetivos da empresa é um aspeto fundamental no sucesso dos negócios. Importa planear e implementar ferramentas e sistemas que defendam e orientem os comportamentos desejados na prossecução dos objetivos organizacionais traçados, de forma que acabem os comportamentos por ser adotados na cultura intrínseca da própria organização.

As metas da perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento são os vetores de resultado que impactam nas outras três perspetivas do BSC (Kaplan e Norton, 2000). Têm o objetivo de avaliar a capacidade de aprendizagem dos colaboradores, a capacidade de partilharem o conhecimento adquirido, e a capacidade de medir a contribuição de desempenho do colaborador para a empresa em três níveis: como membro da equipa, como alguém integrado

na cultural organizacional e como indivíduo. O desafio principal nesta perspetiva é visualizar se o trabalho realizado pelos colaboradores possibilita a aprendizagem e criação de novos conhecimentos e se a cultural organizacional estimula a inovação, o desempenho e a atratividade. “É a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento que torna possível a integração dos ativos intangíveis da organização com os ativos financeiros, que em conjunto, são as atividades criadoras de valor da empresa” (Herrero Filho citado por Nascimento e Cavenaghi, 2008). A quarta perspetiva do BSC é a base para o sucesso futuro: as pessoas e a infraestrutura da organização. Um investimento adequado nessas áreas pode representar também um fator crítico, para assegurar o sucesso a longo prazo.

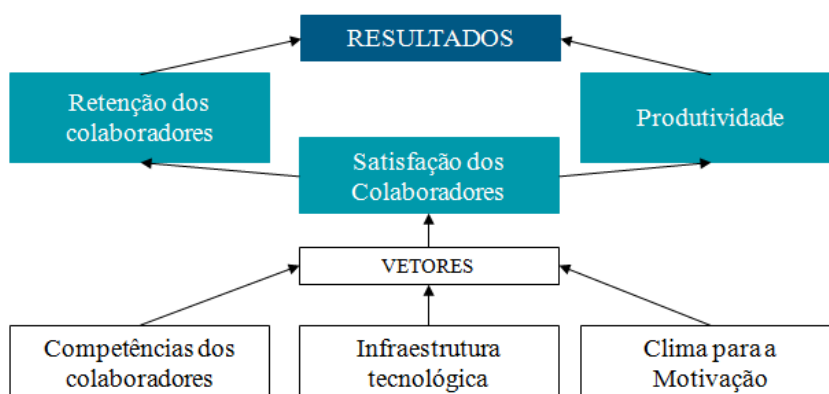
Os vetores da aprendizagem e desenvolvimento provêm basicamente de três fontes: i) competência dos colaboradores, ii) sistemas de informação, e iii) alinhamento organizacional e motivação/*empowerment*. No primeiro vetor, para que a competência dos colaboradores seja melhorada, é necessária uma constante reciclagem da força de trabalho, com constante aposta em formação. Quando é identificada uma lacuna entre as necessidades da empresa (atuais ou futuras) e as competências atuais dos colaboradores, é necessário haver a qualificação dos colaboradores. O segundo vetor é da capacidade dos sistemas de informação, que inclui tecnologias estratégicas, bases de dados estratégicas, conhecimento do cliente, etc. Pressupõe toda a infraestrutura fornecida pela organização que tem influência na capacidade da empresa de atingir as metas definidas com eficácia. Hoje em dia, com a competitividade elevada entre as empresas, é extremamente necessário que os colaboradores tenham um grande número de informações. Para um colaborador da linha de frente do relacionamento com clientes, por exemplo, é indispensável que ele tenha acesso a todas as informações sobre os clientes, para que possa tentar satisfazer os seus pedidos, ir ao encontro dos seus interesses e das suas necessidades. As informações necessárias sobre o relacionamento de cada cliente com a empresa são de extrema importância. Para um colaborador da área de operações, as informações importantes são as referentes aos produtos que acabaram de adquirir ou instalar, ou serviços que tenham ativos, faturas e pagamentos recentes ou históricos, etc. O terceiro vetor foca o alinhamento organizacional e a motivação (*empowerment*). Colaboradores competentes e satisfeitos e boas infraestruturas tecnológicas, não são suficientes para o sucesso das empresas, é necessário que as pessoas estejam e alinhadas com a estratégia e objetivos das organizações e motivadas para contribuir positivamente para o sucesso da empresa. Uma boa maneira de se medir o resultado gerado por colaboradores motivados é o número das sugestões por funcionário. Essa medida permite entender até que ponto os

colaboradores estão empenhados e envolvidos com a gestão e com a estratégia contribuindo com ideias para a melhoria. Quando as sugestões são recebidas e valorizadas pela organização o colaborador sente-se valorizado e fica mais motivado (Nascimento e Cavenaghi, 2008).

Na Era Industrial os profissionais mais procurados pelas empresas realizavam trabalhos não intelectuais, específicos e de baixo valor. No decorrer dos anos esta realidade ganhou uma nova forma e os trabalhadores atualmente são contratados para pensar e desenvolver atividades que englobam outros setores das organizações. Existe atualmente um grupo de dimensões essenciais para os colaboradores e a maioria das empresas traça objetivos para os colaboradores numa base de três medidas de resultados: 1) satisfação dos colaboradores, 2) retenção de colaboradores, e 3) produtividade.

A satisfação dos clientes está relacionada com a satisfação dos colaboradores com o seu emprego. Colaboradores satisfeitos causam aumento de produtividade, de qualidade e a melhoria do serviço aos clientes (tabela 1).

Tabela 1: Perspetivas de aprendizagem de crescimento. Adaptado de Kaplan e Norton, 2004, pag. 135



A satisfação dos colaboradores é extremamente importante para empresas de serviços onde frequentemente os colaboradores que menos ganham, e por vezes com menor habilitações, são os que interagem diretamente com os clientes. A medição da satisfação dos colaboradores deve ser efetuada através de pesquisas que abordam a satisfação com: a) o seu envolvimento nas decisões, b) a qualidade do apoio administrativo que têm, c) o acesso a informações suficientes para o bom desempenho da função, d) a satisfação geral com a empresa, e) o reconhecimento pela realização de um bom trabalho, f) o incentivo ao uso de criatividade e iniciativa (Kaplan e Norton, 2000).

De acordo com Arvey e Murphy (1998), o valor de um indivíduo para a organização não se esgota no output que consegue produzir, mas compõem-se, também, pelo conjunto das suas características pessoais e competências demonstradas. Esta observação está de acordo com as teorias atuais de gestão de pessoas que se procuram desligar da tendência do passado de concentração da análise nas tarefas e nos postos de trabalho, focando a atenção no indivíduo, nas suas capacidades e potencial de desenvolvimento, multidisciplinariedade e polivalência.

Um sistema de gestão de desempenho permite não só desenvolver e motivar os colaboradores, como estabelecer canais de comunicação principalmente entre as hierarquias e os subordinados (Ivancevich, 2007). A gestão de desempenho faz articular os resultados da avaliação com os objetivos estratégicos da organização, de forma a detetar oportunidades de melhoria, tanto a nível dos comportamentos dos colaboradores (incluindo os gestores), como a nível dos aspetos organizativos, tecnológicos e processuais. Este processo de alinhamento estratégico torna-se fundamental para o sucesso das organizações. A avaliação de desempenho pode ter consequências significativas sobre a produtividade, quer diretamente enquanto processo de controlo de desempenho, quer indiretamente através das suas relações com a seleção e recrutamento, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração. Quanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas atividades, maior será o índice de produtividade que a organização consegue alcançar. (Palaiologos, Papazekos, e Panauotopoulou, 2011)

A avaliação de desempenho procura conhecer e medir o desempenho dos colaboradores, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o observado, tendo como objetivo o alinhamento com os objetivos e estratégia da organização (Caetano, 2008). A avaliação de desempenho pode ser ancorada em duas dimensões distintas: a) avaliação centrada nos resultados, mais objetiva, determinística e diretamente relacionada com os objetivos, e b) avaliação centrada em comportamentos que têm um carácter maior de desenvolvimento contínuo individual. A avaliação de desempenho orientada por resultados permitem avaliar o desempenho dos colaboradores tendo em conta os padrões definidos pela organização e os objetivos estabelecidos para um período específico de tempo. São modelos mais utilizados por empresas com uma cultura orientada para objetivos e para a gestão da qualidade. São geralmente aplicados em funções mais operacionais, por permitirem uma medição mais quantitativa e por isso, mais objetiva, mas principalmente por existirem sistemas de informação que processam automaticamente todos os dados relativos ao trabalho

que o colaborador executa. Tem por objetivo principal perceber qual o impacto dos comportamentos e qual o contributo das atividades que os colaboradores executam para o cumprimento dos objetivos e das metas organizacionais. Ao centrarem-se exclusivamente nos resultados, estes modelos podem levar ao esquecimento das causas raiz dos mesmos, isto é, dos comportamentos ou as variáveis que estiveram na origem dos resultados alcançados (Caetano, 2008). A gestão por objetivos procura criar critérios concretos de medição e facilitar o processo de avaliação através do envolvimento dos avaliados na definição (e aceitação) dos objetivos e da análise comparativa dos resultados obtidos (Caetano, 2008). O propósito final deste método desenvolvido por Peter Drucker, há cerca de 50 anos, é sobretudo motivar os empregados e melhorar os seus níveis de desempenho. A literatura sugere quatro razões para explicar a influência dos objetivos no desempenho (Locke e Latham, 1990): i) focalizam a atenção (componente cognitiva) e o esforço (componente comportamental) para o nível que se pretende alcançar, ii) têm uma função enérgica, a qual se manifesta, por exemplo, no facto de objetivos difíceis gerarem maior esforço do que objetivos fáceis, iii) influenciam a persistência: datas limite rígidas levam a um ritmo de trabalho maior do que datas demasiado flexíveis ou não definidas, iv) afetam a ação de modo indireto através da utilização de estratégias e de conhecimento relevante para a tarefa. Estes modelos de avaliação por objetivos implicam outras variáveis que podem também interferir no cumprimento das metas e no caminho percorrido para a concretização. Fatores como o empenho, a participação do colaborador na definição dos objetivos, os incentivos associados à concretização dos objetivos, o *feedback* e orientação que vai recebendo, são determinantes e vão influenciar a relação entre os objetivos e o desempenho.

O aumento da competitividade das empresas e os elevados padrões de desempenho exigidos criaram a necessidade das organizações encontrarem modelos de medição mais eficazes e com variáveis de controlo que lhes permitissem maximizar os resultados e sobretudo, concretizar a sua estratégia. A avaliação da *performance* empresarial orientada para os resultados demonstrou que a quantificação e a objetividade são elementos fundamentais para as empresas conseguirem avaliar mais facilmente o impacto dos comportamentos dos seus colaboradores e corrigirem eventuais desvios. A consciencialização de que o sucesso de qualquer organização depende das capacidades, talentos e aptidões dos seus colaboradores tem determinado o foco em sistemas de avaliação baseados nas competências (Ceitil, 2006). Um sistema focado exclusivamente em comportamentos apresenta igualmente inconvenientes. Ao atribuir mais importância aos meios do que aos fins, este tipo de modelos

faz com que os colaboradores se concentrem demasiado nas tarefas específicas e esqueçam os resultados. O ideal é que um modelo inclua tanto critérios orientados para os resultados, como critérios de avaliação de comportamentos, pois dessa forma a avaliação de desempenho reflete uma visão mais completa da globalidade da função, das responsabilidades e da capacidade de concretização de cada pessoa. Para o colaborador o desempenho é a consequência dos seus comportamentos, mas para a empresa o desempenho dos colaboradores traduz-se pelos resultados que alcançam.

A gestão de desempenho visa ainda abordar um aspeto importante nas organizações: a motivação das pessoas, a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que deve ser compensado pela forma como a organização satisfaz algumas necessidades dos indivíduos. O trabalho que é atribuído às pessoas é o fator que realmente as motiva e nesse sentido Hackman e Oldham (1975) apresentam um instrumento de medição designado Índice Potencial Motivador (IPM) que permite avaliar o potencial motivador associado a cada função. O IPM é caracterizado por três elementos fundamentais: as características do trabalho principal, os estados psicológicos críticos e os resultados. Relativamente às características do trabalho principal, o autor enumera cinco fatores que têm uma influência especial no significado do trabalho: i) variedade de atividades: consciência de que a função requer um conjunto variável de atividades envolvendo o uso de um número de diferentes aptidões e talentos da pessoa, ii) identidade da tarefa: noção de relação entre determinada função e a concretização de um todo, isto é, a realização de um trabalho do princípio ao fim com um resultado que seja visível, iii) significado da tarefa: intensidade do impacto que a função tem nas vidas das pessoas, dentro ou fora da organização, iv) autonomia: transmite o grau em que o trabalho confere ao indivíduo uma considerável liberdade e independência no que se refere ao planeamento do trabalho e à determinação dos respetivos procedimentos a considerar para o desempenho das tarefas, v) *feedback*: diz respeito ao grau em que o indivíduo recebe de forma clara e direta informação sobre a eficácia do seu trabalho. Os resultados destas características, ao nível da motivação e eficácia, correspondem a estados psicológicos críticos: i) experiências de trabalho com significado – as pessoas devem sentir o trabalho que desenvolvem como algo que é representativo no seu sistema de valores, ii) experiências de responsabilidade nos resultados obtidos – as pessoas devem ter responsabilidade pelos resultados do seu trabalho, e iii) conhecimento dos resultados atuais das atividades laborais – as pessoas devem ter conhecimento dos resultados do seu trabalho. As características anteriormente mencionadas

são apresentadas em formulário por 21 questões que são combinadas numa fórmula que reflete o IPM.

Dada a importância da motivação e envolvimento das pessoas torna-se importante o seu estudo e entendimento para se possam trabalhar e otimizar nas organizações e em 1997 Meyer e Allen desenvolvem uma metodologia que aborda o tema do *commitment*. O *commitment* é um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização, ou seja, o nível de envolvimento que os colaboradores têm para com a organização, e tem implicações para a decisão de continuar ou não membro da organização: implicações ao nível do *turnover*. A abordagem utilizada pelos autores sugere a existência de três tipos de *commitment*: afetivo, normativo e de continuidade. O *commitment* normativo representa a obrigação de reciprocidade, lealdade para com a organização, resulta da sensação de obrigação de ficar com a empresa, o *commitment* de continuidade verifica-se quando as pessoas percebem que acumularam determinadas regalias, que perderão com a sua desvinculação da organização, resulta da percepção do custo associado ao abandono da empresa, e o *commitment* afetivo representa o estado onde a organização satisfaz as necessidades básicas, a relação é de pertença, ou seja, o colaborador fica na empresa porque quer, porque se sente ligado à mesma e age em concordância com as políticas existentes. O *commitment* afetivo e o *commitment* normativo, estão positivamente relacionados com o desempenho no trabalho e com a cidadania organizacional. Por outro lado do *commitment* de continuidade é esperada uma não relação com a organização (Meyer e Allen, 1991). Estudos apontam que o *commitment*, afetivo é aquele que tem uma maior correlação com o *turnover*, em caso de inexistência aumenta o *turnover* (Griffeth, Hom e Gaertner, 2000).

1.3 Os sistemas de incentivos

Todas as organizações têm objetivos e metas a atingir. Um dos objetivos importantes dos SCG é criar condições para que as pessoas possam atingir essas metas. O ciclo do SCG fica fechado com os sistemas de incentivos, baseados na teoria de *Pay for Performance*, a sua base é motivar as pessoas para que alinhadas com a estratégia façam refletir a sua motivação na eficiência, eficácia e qualidade das suas funções, na aprendizagem e melhoria contínua das atividades que desenvolvem, refletindo-se na satisfação do cliente e no valor gerado para a empresa, para o acionista e para o colaborador.

“A questão que deve ser considerada por todas as teorias de organização é a relação entre remuneração e desempenho” (Lawler citado por Rynes, Gerhart e Parks, 2005). Já nas décadas de 70 e 80 estudos mostravam que a relação entre o desempenho e a remuneração pode ser muito eficaz para melhorar o desempenho: "Dinheiro é o incentivo crucial (...) nenhum outro incentivo ou técnica de motivação é tão poderosa como o dinheiro" (Locke citado por Rynes, Gerhart e Parks, 2005).

Não é possível falar em incentivos sem começar por falar no modelo bifactorial de Herzberg que divide os fatores de motivação/desmotivação que ocorrem numa empresa entre higiénicos ou motivacionais. Os primeiros, são fatores cuja ausência cria insatisfação, mas cuja presença apenas a evita, não motivando contudo. Os segundos têm a capacidade de motivar, de incentivar o indivíduo e o seu desempenho. Na primeira categoria cai o salário. A justa retribuição mensal pelo trabalho executado é um fator higiénico, não constituindo em si mesmo uma fonte de motivação, uma vez que este é uma garantia para o trabalhador e se destina, sobretudo no caso de salários baixos, unicamente a suprir as necessidades básicas do indivíduo, correspondendo aos patamares inferiores da pirâmide de Maslow. Por outro lado, as remunerações variáveis ou benefícios associados a um registo de desempenho superior têm o condão de constituir um fator motivacional, uma vez que apelam à ambição do indivíduo, permitindo-lhe, de acordo com os resultados atingidos, aspirar a meios económicos adicionais conjuntamente com a distinção e reconhecimento por parte da organização e dos colegas do seu esforço e das suas capacidades. Todas estas características apontam já para os patamares superiores da pirâmide de Maslow, onde se encontra o reconhecimento e a autoestima de que todos os seres vivendo em sociedade necessitam. As pessoas são influenciadas quer por incentivos positivos como por incentivos negativos. O incentivo positivo, ou recompensa, faz aumentar a satisfação enquanto que o incentivo negativo, ou penalização, reduz a satisfação das pessoas. A literatura sugere que: a) as pessoas ficam mais motivadas com a possibilidade de obterem recompensas do que com o receio de terem penalizações, pelo que os modelos de incentivos devem ser orientados às recompensas, b) as recompensas monetárias são um importante meio para obter a satisfação dos colaboradores mas de forma temporária, pelo que, as compensações não monetárias não devem ser esquecidas, c) as pessoas sentem-se altamente motivadas quando recebem *feedback* e relatórios de desempenho regulares, onde podem acompanhar o cumprimento dos objetivos e receber orientação, d) a motivação torna-se mais forte quando existe esforço na concretização do objetivo que leva à obtenção da

recompensa, e) as recompensas devem estar alinhadas com as necessidades e valorizações das pessoas (Anthony e Govindarajan, 2007).

A gestão de recompensas assenta em três grandes componentes: i) salário, ii) benefícios, iii) remunerações variáveis, incentivos relacionados com desempenho. Um estudo desenvolvido pela McKinsey (2015) para a área dos *contact centers*, sugere que cerca de 20% a 30% do vencimento global deve estar na componente variável. No caso dos colaboradores top *performance*, cujo cumprimento de objetivos vai muito para além das metas definidas pela empresa, a remuneração variável deve chegar aos 50% do vencimento global: *Pay for Performance*.

Os sistemas de incentivos são instrumentos chave do controlo de gestão. Um sistema de incentivos para ser bem-sucedido deve ter presente: i) as necessidades, valorizações e expectativas das pessoas, ii) o alinhamento com a estratégia e cultura da empresa, iii) os fatores externos como a área de atividade, as práticas da concorrência, impostos e fatores legais.

1.4 Os desafios da gestão de *contact centers*

Gerir um *contact center* e todas as suas vertentes humanas, tecnológicas, de relacionamento, administrativas e processuais tornou-se uma tarefa altamente especializada e complexa. A atuação dos líderes requer uma efetiva gestão de pessoas e de diversidade e qualidade de serviços num ambiente competitivo, enquanto utilizam sistemas e tecnologia avançados (Sakamoto citado por Piedade, 2011). Há um desafio constante nestas organizações que se prende com questões de equilíbrio entre investimento tecnológico, qualidade dos serviços prestados, produtividade desejada e redução de custos, propiciando assim a melhor relação custo-benefício e retorno financeiro. Os sistemas de controlo de gestão e gestão de desempenho têm nestas empresas e nos tempos atuais um papel fundamental. O grande desafio da gestão passa por encontrar um equilíbrio entre produtividade, rentabilidade e qualidade. O que acaba também por se tornar num dos grandes dilemas dos gestores pois os fatores produtividade e qualidade, em regra, estão em dimensões opostas e precisam de estar em equilíbrio.

Outros pontos importantes ressaltados por Sakamoto (citado por Piedade 2011) que se somam aos desafios das lideranças na gestão dos CC, estão relacionados com a possibilidade de danos à imagem da organização, a partir de interações mal sucedidas entre os assistentes (do

contact center) e os clientes. O momento do contacto entre os clientes e os assistentes é um momento que se pretende de elevado valor e satisfação quer para a empresa como para o cliente. Pode existir alguma dificuldade nesta concretização, justificada pela falta de adequação do perfil dos assistentes à função exercida, pela falta de competências para exercer a função ou, pelo fator mais complexo de contornar: a pouca capacidade da empresa em manter um nível aceitável de profissionais capacitados e leais à organização num ambiente que possui, por natureza, altas taxas de rotatividade. Para poder manter a produtividade e qualidade em níveis de desempenho elevados é necessário ter nas empresas recursos humanos qualificados e motivados. É importante conseguir reter os melhores assistentes pois a curva de aprendizagem é normalmente muito elevada. Os CC lutam diariamente para superar um desafio que parece incontornável: a elevada taxa de rotatividade das pessoas ou *turnover*. Esta realidade conjuntamente com índices altíssimos de faltas, atestados médicos frequentes e colaboradores desmotivados é uma realidade comum nos CC. Todos estes fatores fazem com que a qualidade das equipas não seja homogénea e existam custos “escondidos” de recrutamento permanente, com um forte impacto na rentabilidade das operações.

O *turnover* é um fenómeno complexo de interpretar pois está associado não só à insatisfação com a empresa e função exercida, como também a fatores sociais e pessoais dos colaboradores. Existe uma panóplia de fatores, quer externos como internos, que podem conduzir à decisão de abandonar voluntariamente uma organização. Griffeth, Hom e Gaertner (2000) estudaram algumas destas causas, entre as quais se incluem: a satisfação com o trabalho, o *commitment* organizacional e a intenção de deixar a empresa. No entanto, podem ser encontradas muitas outras, tais como: as características dos colaboradores, o rendimento auferido, a formação, o desenvolvimento de carreiras, a dimensão da organização, a influência dos colegas, a relação com a chefia. O impacto financeiro que o *turnover* tem para as organizações e nos CC em especial, é a consequência que mais motiva ações por parte das empresas. Ações essas que passam pela compreensão dos motivos causadores do aumento da taxa de *turnover* e pelo desenho de novas políticas de gestão de pessoas.

1.5 Os *contact centers* e a subcontratação *outsourcing*

A gestão de um *contact center* torna-se mais complexa quando os serviços são prestados num modelo de *outsourcing*. Para a generalidade das empresas o CC apesar de desempenhar um papel muito importante não é a sua atividade *core*. Desta forma a tendência passa pelo recurso ao *outsourcing*: a terceirização das atividades relacionadas com CC. O objetivo no recurso ao

outsourcing é resolver algumas das questões referidas tais como: elevados custos com tecnologia, processos e recursos humanos. A empresa prestadora de serviços, *outsourcer*, passa a ter a especialização da atividade e criando sinergias com outros clientes viabiliza os investimentos elevados inerentes à atividade. Tipicamente nas grandes empresas as infraestruturas físicas e de telecomunicações de um CC são projetadas e equipadas com sistemas de última geração, possibilitando uma grande otimização de recursos. Todo este processo evolutivo requer um equilíbrio entre a redução de custos, a elevada eficiência operacional, e a qualidade dos sistemas e serviços prestados. É de se esperar que num CC, sobretudo os em modelo de *outsourcing*, se dê atenção às variáveis eficiência, produtividade e qualidade, contudo com um maior foco nas duas primeiras.

Sendo o modelo de negócio do *contact center*, onde se desenvolve este projeto, assente em contratação de serviços em regime de *outsourcing* com parceiros no mercado, importa investigar o que diz a literatura sobre a tomada de decisões estratégicas na terceirização de serviços.

O *outsourcing* tem sido impulsionado por uma visão assente em três teorias: economia de custo de transação, competências e otimização de recursos. Algumas das empresas claramente têm subestimado os mecanismos de controlo necessários para a gestão de desempenho. Importa analisar os efeitos operacionais destas decisões e o impacto no elo de ligação entre a empresa cliente, a empresa prestadora de serviços, e as pessoas da linha da frente com o cliente. De que forma é passada a estratégia da empresa para as pessoas e como se reflete no seu dia-a-dia? Na área dos serviços de CC, onde a interação entre assistentes de apoio ao cliente e o cliente final é tão importante, podem levantar-se algumas questões tais como: i) qual é o impacto que a tomada de decisão estratégica sobre o *outsourcing* tem na gestão de operações, ii) até que ponto a gestão do desempenho operacional deve ser considerada durante a tomada de decisões estratégicas, e iii) que problemas relacionados com os mecanismos de controlo operacional surgem com a subcontratação em *outsourcing*. Foi sobre estes temas que se debruçou Dekkers (2010) na sua investigação sobre a inter-relação entre a decisão estratégica de *outsourcing* e o controlo operacional, e de gestão de desempenho. Dekkers avalia ainda a validade das teorias atuais que impulsionam as decisões estratégicas neste contexto de modelo de negócio. A análise revela que os objetivos estratégicos para o *outsourcing* muitas vezes funcionam de forma oposta no que respeita ao controlo operacional e à gestão de desempenho.

A decisão estratégica de *outsourcing* leva à dependência de fornecedores e pode levar a efeitos indesejados, como prioridades e estratégias operacionais não alinhadas com a empresa cliente. Por vezes as empresas superestimam os benefícios do *outsourcing* e subestimam o efeito custo. As abordagens atuais para tomada de decisão estratégica são normalmente insuficientes e estudos apontam os relacionamentos operacionais e de controlo com o fornecedor como determinantes. Os mecanismos de controlo e de planeamento, usado pelas organizações são particularmente inadequados para atividades de *outsourcing* que estão muito interligadas com processos internos. Parece evidente que para evitar desvios estratégicos e operacionais o fornecedor deve passar a ser um parceiro, a estar envolvido nas decisões estratégicas e no processo de gestão de desempenho.

Um dos principais desafios dos gestores das operações em *outsourcing* está relacionado com a interpretação do que deve ser feito à luz das orientações estratégicas da organização e a partir disto, gerar ou fomentar um ambiente propício à aprendizagem e desenvolvimento, que favoreça a interação das pessoas (trabalhadores do *outsourcer*) e estimule a inovação e a autonomia. Com este equilíbrio, há a possibilidade de crescimento individual, do grupo e da organização, produzindo conhecimento e gerando resultados sustentáveis, de longo prazo e com elevada qualidade (Madruga citado por Piedade, 2011).

II. METODOLOGIA

2.1 A caracterização da empresa alvo de estudo

Este projeto foi desenvolvido numa empresa de *contact center* portuguesa, inserida num grupo empresarial português do setor das telecomunicações, durante os meses de novembro de 2014 a julho de 2015. A empresa tem cerca de 5.000 colaboradores e a formalização da estrutura organizacional torna-se uma das ferramentas mais importantes na gestão, pois clarifica a relação entre as diversas pessoas da organização, mostrando os canais de comunicação e as relações de poder. Dada a dimensão da empresa o âmbito de análise de diagnóstico foi restrito a uma operação de atendimento pós-venda a clientes do segmento particular/consumo.

O modelo de negócio deste CC assenta na contratação de serviços em regime de *outsourcing* com parceiros no mercado. Cerca de 4.500 dos 5.000 colaboradores são contratados pelos parceiros de *outsourcing*. Na parceria de contratação de serviços, a empresa onde se aplicou este projeto fornece todo o suporte tecnológico, as infraestruturas físicas, o suporte de procedimentos e as ferramentas de acesso a informação de clientes. É ainda responsável pela gestão de formação, gestão de qualidade de serviço, planeamento de procura, e pelo *reporting*. Todo o processo de recrutamento e seleção, gestão administrativa de pessoas, capacitação das operações e administração de formação fica na responsabilidade dos parceiros de *outsourcing*. Na estrutura da empresa existe ainda uma área de diagnóstico e melhoria continua que suporta modelos de atendimento ao cliente e que visa a melhoria operacional de qualidade e de satisfação dos clientes. Esta área em conjunto com a operação desenvolve e ajuda na implementação de modelos de especialização de perfis de atendimento, de avaliação de desempenho e desenho de modelos de incentivos, e modelos de *pricing* alinhados com a estratégia. Havendo nesta relação responsabilidades muito bem definidas da empresa cliente e do prestador este modelo não pode ser considerado um *outsourcing* puro, mas sim um misto ente subcontratação e gestão direta de algumas áreas referidas. No entanto, todas as preocupações relativas a um modelo de *outsourcing* são também preocupações nesta relação particular.

A empresa insere-se num grupo gerido por uma Holding/SGPS e as várias empresas do grupo apresentam estruturas diferentes umas das outras, variando entre Burocracias Mecanicistas e

Burocracias Profissionais consoante a composição e predominância de quadros técnicos no seu interior. No primeiro tipo insere-se a empresa alvo deste projeto. Nesta empresa a decisão é Top-Down e quem decide é o topo estratégico, estando reservado o papel de execução às bases. Nas áreas de apoio transversais a existência de elementos com elevadas qualificações faz com que apresentem uma estrutura hierárquica burocrática simples, contribuindo para a visibilidade, relevo e poder detido pelos seus indivíduos, aproximando-se mais a estrutura de poder à de uma Burocracia Profissional. Tal decisão é fruto da própria orientação estratégica destas estruturas, aproximando-se das áreas de inovação, desenvolvimento e controlo do topo decisor, por forma a incentivar a mudança, delegando as tarefas operacionais correntes.

2.2 O método

Seguiu-se neste projeto a abordagem de uma pesquisa aplicada que conforme Silva e Menezes (citados por Nascimento e Cavenaghi, 2008) “visa gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”. Trata-se de uma pesquisa exploratória que assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

A concretização do objetivo do projeto implica um trabalho intensivo de diagnóstico e análise organizacional. Através deste diagnóstico procura-se compreender a realidade atual da empresa e todos os fenómenos relacionados com o seu contexto e desta forma, construir uma plataforma sólida de conhecimentos que servirá de suporte ao modelo a propor.

2.3 O *framework* utilizado

O BSC é atualmente utilizado em diversas empresas de forma eficaz, no entanto na área dos *contact centers* essa metodologia não foi ainda muito aprofundada. Seguindo diversos autores como Kaplan e Norton, Nejati e Tohidi (citados por Sidky, 2012) e embora aplicado ao ensino universitário, propõe-se neste projeto uma abordagem para o desenvolvimento de um BSC em *contact centers*, seguindo 5 passos genéricos:

Passo 1: Desenvolvimento de um *framework*, baseado nas 4 perspetivas do BSC que irá refletir a visão, missão e objetivos estratégicos em indicadores e conceitos operacionais,

Passo 2: Comunicação e partilha do *framework* com as diversas áreas do *contact center* (de suporte e de operação) envolvendo cada um num alinhamento de objetivos e num acompanhamento de desempenho alinhado com a estratégia,

Passo 3: Planeamento e priorização de ações concretas com vista à concretização de objetivos, à melhoria operacional e de desenvolvimento de pessoas,

Passo 4: Divulgação e avaliação do *feedback* recebido, com alteração/ajustamento se necessário do *framework* desenhado e respetiva implementação,

Passo 5: Estabelecimento de *benchmarks* internos e externos para os indicadores chave de *performance*.

Para desenvolver um *framework* alinhado com a estratégia de um *contact center* a empresa deve começar por conseguir responder às seguintes questões: 1) Como se avalia o crescimento da empresa e como contribui para o crescimento do grupo onde se insere? 2) Como se mede a eficácia dos serviços prestados do ponto de vista dos clientes? 3) Qual é a capacidade da empresa aprender e melhorar os seus processos e como gere a eficiência e eficácia dos processos? 4) Como se compara a empresa com os seus pares nacionais e internacionais? 5) Como crescem as pessoas na empresa e quão efetiva é a gestão de pessoas?

Foram efetuadas 4 interações com a gestão para definição e alinhamento do *framework* das quais foi possível desenhar um modelo validado e aceite por todos.

2.4 As técnicas de recolha de dados e as amostras

A pesquisa realizada assentou em três abordagens distintas: i) Numa primeira fase foi apoiada em reuniões (entrevistas estruturadas) com a equipa de gestão quer de áreas de suporte como de operação, onde se pretendeu avaliar: a) a estratégia atual, b) a informação existente de suporte à gestão, c) a forma de comunicação da informação, e d) a forma de acompanhamento do alinhamento estratégico (o guião utilizado encontra-se no anexo 3), ii) Numa segunda fase de pesquisa, foi efetuada uma análise exploratória dos indicadores atuais de *turnover*, à curva de aprendizagem nos indicadores chave de desempenho, qualidade e produtividade, aos incentivos e benefícios atuais, e ao modelo de carreira e progressão existentes, iii) Por fim, na terceira fase foram auscultadas as opiniões dos assistentes da primeira linha com os clientes realizando-se: a) *Focus Group* com assistentes de *contact center* e supervisores de equipa (todos em regime *outsourcing*), em 4 reuniões onde participou também uma equipa de desenvolvimento e otimização de operações (equipa de melhoria contínua com vínculo laboral à empresa onde se aplica este projeto). As reuniões foram constituídas por grupos de 10 a 15 pessoas num total de 50 participantes e realizaram-se em 3 localizações distintas. Duas das reuniões foram exclusivamente realizada com assistentes, uma exclusiva com supervisores e

outra com assistentes e supervisores, b) Inquéritos de satisfação com entrevistas telefónicas a assistentes, com amostras estratificadas por antiguidade no serviço e por prestador de *outsourcing*: b1) A primeira pesquisa foi composta por assistentes atuais e foram realizados 205 inquéritos obtendo-se um grau de confiança de 95% e um erro amostral máximo de 7%, b2) A segunda foi composta por assistentes que haviam saído voluntariamente no último mês de janeiro.15, e realizaram-se 30 inquéritos obtendo-se um grau de confiança de 95% e um erro amostral máximo de 10%, b3) Inquéritos via web (acessível a todos os assistentes), para conhecer os tipos de *commitment* e índice potencial motivador (IPM), tendo-se obtido 118 respostas o que permite apurar resultados com um grau de confiança de 95% e um erro amostral máximo de 9%. Para a recolha de informação relativa ao *commitment* foi utilizado o questionário de avaliação adaptado de Meyer e Allen (1997) que aborda 3 níveis de *commitment*: Normativo, de Continuidade, e Afetivo. Para avaliar o *Índice Potencial Motivador* (IPM) utilizou-se um instrumento de medição desenvolvido por Hackman e Oldham (1975) e como referência da função foi utilizada a família de funções (*job families*) de *service* com um IPM médio de 152. Todos os questionários utilizados estão disponíveis nos anexos 4 a 7.

Tanto para os inquéritos como para os *focus group* foram considerados os pontos que na opinião de Kaplan e Norton (2000) devem estar presentes numa medição da satisfação de colaboradores: a) o seu envolvimento nas decisões, b) a qualidade do apoio administrativo que têm, c) o acesso a informações suficientes para o bom desempenho da função, d) a satisfação geral com a empresa, e) o reconhecimento pela realização de um bom trabalho, f) o incentivo ao uso de criatividade e iniciativa.

III. RESULTADOS

3.1 A organização

Como grande entidade portuguesa na área das telecomunicações e multimédia, a cultura da empresa onde foi aplicado este projeto assenta em cinco valores de referência: Unidade, Excelência, Confiança, Competência e Responsabilidade Social. O contexto organizacional é composto pela interação entre a cultura empresarial existente, a estrutura hierárquica vigente, e o estilo de liderança presente.

Prestar serviços de telecomunicações e multimédia de reconhecido valor para os clientes, através de uma permanente atualização tecnológica, recursos qualificados e motivados e com respeito pelo ambiente e pela sociedade é a missão deste grupo empresarial. Os grandes objetivos orientadores do grupo são: a) Liderança no mercado doméstico em todos os segmentos de negócio, b) Desenvolvimento das potencialidades de crescimento dos novos negócios, c) Redução da dívida líquida, d) Aumento progressivo e sustentado da remuneração aos acionistas, e) Aumento da produtividade e qualidade do serviço, f) Captação de economias de escala e sinergias na empresa, g) Racionalização de custos operacionais, h) Aumento da rentabilidade das operações nacionais e internacionais, i) Maximização do *cash flow* operacional, j) Criação de valor acionista, k) Respeito pela comunidade e pelo ambiente, l) Racionalização dos impactos ambientais decorrentes da atividade de telecomunicações, m) Cidadania empresarial.

Apesar de ser uma subsidiária do grupo a empresa possui a sua própria Missão, Visão, Valores e Orientação Estratégica. A especificidade do negócio explorado por esta subsidiária e a própria dimensão que atinge, determinam a necessidade de haver alguma adaptação customizada às suas características, sem nunca se perder contudo o fio condutor emanado da casa-mãe.

A Missão desta empresa passa por ser reconhecida nacional e internacionalmente como referência da atividade de relacionamento com clientes e reforçar a liderança do mercado, prestando serviços de elevada qualidade e valor para os negócios dos clientes.

A Visão assenta em 6 pontos: a) Gerar retorno para os seus acionistas, b) Ser reconhecida em termos de eficiência operacional, c) Liderar os sectores servidos pela empresa em Portugal, d)

Destacar-se pela excelência dos serviços prestados, e) Destacar-se pelo enfoque na satisfação, f) Destacar-se pelo desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Os Valores da empresa são: Qualidade, Rigor, Ética, Profissionalismo, Responsabilidade Social e Ambiental.

A Orientação Estratégica alinhada com o grupo baseia-se em: a) Disciplina estratégica operacional, financeira e de custos, visando o enfoque no desenvolvimento dos seus recursos nos seus principais negócios e geografias, b) A empresa é um parceiro estratégico para a atuação ao longo de toda a cadeia de valor do cliente. Os Objetivos Estratégicos são: a) Nível de Serviço: Compromisso total em relação à qualidade dos serviços prestados, mediante garantias de credibilidade e práticas constantes de controlo, assim como de investimento na permanente atualização tecnológica, b) Abrangência: Oferecendo um serviço integral no domínio da comunicação, assente numa vasta rede de *contact centers*, na disponibilização e articulação dos vários canais (telefone, fax, e-mail, Internet, etc.), bem como das bases tecnológicas mais modernas e recursos humanos com formação adequada, c) Orientação para o Cliente: Procurando antecipar tendências assume uma parceria com o cliente, orientando para este a constante atualização tecnológica e a formação avançada, além da partilha das potencialidades oferecidas pela inclusão num dos maiores grupos de telecomunicações, que melhor permite atingir elevados níveis de produtividade, rentabilidade e qualidade, d) Rigor: A estratégia definida em conjunto com a casa-mãe contribui para os parâmetros de rigor, cumprimento de prazos, requisitos e custos estabelecidos para os projetos e serviços.

3.2 O sistema de controlo de gestão

Logo após a primeira abordagem com a gestão ficou claramente definido que o projeto tem como principais finalidades propor um modelo de controlo de gestão de continuidade da estratégia, com enfoque na quarta perspetiva do *balanced scorecard*: aprendizagem e desenvolvimento. Estas operações dependem em grande escala das pessoas, da sua capacidade de, na linha da frente com o cliente, tornar viável a concretização dos objetivos estratégicos, com os recursos que têm disponíveis, com a satisfação, motivação e *engagement* que lhes é proporcionado, assim como dependem do desenvolvimento tecnológico. Ficaram claros também os objetivos, missão, valores e orientação estratégica da empresa que se resumem para o efeito em: Recursos Financeiros, Satisfação do Cliente, Eficiência e Eficácia dos Processos Internos, Satisfação dos Colaboradores, Desenvolvimento tecnológico.

Existe na empresa uma tendência de concentrar a análise financeira da *performance* no orçamento aprovado, pois na realidade trata-se de um centro de custos do grupo. Existe uma preocupação premente em acompanhar e gerir a eficácia/eficiência dos serviços de atendimento, expressos por exemplo no tempo gasto em cada chamada, ou na capacidade de resolução de problemas à primeira, de modo a não dar origem a reencaminhamentos ou rechamadas, pois de facto são ineficiências que se traduzem em custos para a empresa.

Na avaliação dos indicadores fundamentais que permitem aos gestores controlar a sua atividade e planear estrategicamente as ações futuras, e seguindo a metodologia definida para desenvolver um *framework* alinhado com a estratégia, tendo como fonte as informações recolhidas nas reuniões com a gestão e a análise de documentação, conseguiu-se responder às questões apresentadas na tabela 2:

Tabela 2: Questões e respostas obtidas pela aplicação do *framework*

Questão	Respostas
1) Como se avalia o crescimento da empresa? E como contribui para o crescimento do grupo onde se insere?	a) Pela racionalização de custos operacionais
	b) Pelo aumento da produtividade e qualidade de serviço
	c) Pela captação de economias de escala e sinergias na empresa
	d) Pelo aumento das vendas em telemarketing
	e) Pela redução da dívida líquida
	f) Pela maximização do <i>cashflow</i> operacional ou do <i>free cashflow</i>
	g) E pelo contributo para a MCR do grupo
2) Como se mede a eficácia dos serviços prestados do ponto de vista dos clientes?	a) Mede-se pelos indicadores de rechamada dos clientes, a necessidade de voltarem a ligar após uma primeira chamada
	b) Pela perceção do cliente de resolução do assunto e satisfação com o atendimento
	c) Pela medição e análise do <i>net promoter score</i> (NPS) que representa o índice de recomendação dos clientes e análise da sua evolução
	d) Pelo contributo positivo que a satisfação com o atendimento e a recomendação da empresa (NPS) baseada no atendimento, têm para a satisfação e recomendação da marca
3) Qual é a capacidade da	a) Pela análise da evolução dos indicadores de eficiência e de satisfação dos clientes é a base para medir o crescimento com a

empresa aprender e melhorar os seus processos? E como gere a eficiência e eficácia dos processos	aprendizagem
	b) Pelas avaliações em auditorias de qualidade interna ao atendimento e auditorias de chamadas e processos e respetiva evolução
4) Como se compara a empresa com os seus pares nacionais e internacionais?	a) Regularmente são efetuados estudos <i>benchmarking</i> quer de eficiência como de satisfação dos clientes, estes últimos com maior frequência
5) Como crescem as pessoas na empresa? E quão efetiva é a gestão de pessoas?	a) Evolução do seu desempenho quando se mantém na mesma função, e aplica-se a ambos os casos explicitados
	b) O crescimento é também medido pela percentagem de progressões e promoções resultado de desempenhos positivos
	c) Pelo <i>turnover</i> voluntário de pessoas com desempenhos acima da média
	d) Pelo <i>turnover</i> involuntário/ forçado, resultado de más contratações e de fracos desempenhos (abaixo das metas definidas pela empresa)
	e) Pela satisfação dos colaboradores acima das metas definidas pelo grupo

Sobre o último ponto da tabela 2 convém explicar que para as pessoas com contrato com a empresa (ou com o grupo empresarial) existe um plano de carreiras e evolução profissional que valoriza a meritocracia com base num processo de avaliação transparente e transversal. O modelo é composto por diversas carreiras (percurso profissional individual) e categorias profissionais em cada carreira, agrupadas por grau de complexidade, responsabilidade e exigências similares. Em cada categoria profissional existem 5 níveis de desenvolvimento que traduzem o nível de proficiência, experiência e autonomia. Existe ainda a preocupação de ir ao encontro das aspirações dos seus colaboradores, criando oportunidades adaptáveis de evolução de carreira e de acordo com os interesses individuais. Contudo a maioria das pessoas que exercem funções nesta empresa têm um contrato laboral com um parceiro *outsourcing*. Não se regem pelas regras de gestão de carreiras e remuneração da empresa. Tendo as pessoas objetivos semelhantes terão perspetivas diferentes de crescimento. Torna-se urgente medir as

diferenças e encontrar soluções de proximidade e motivação para o crescimento das pessoas e da empresa.

Outras questões avaliadas foram: Quais os principais indicadores medidos e acompanhados pelo grupo? Quais os indicadores que a empresa acompanha? Quais os indicadores que a operação de atendimento pós-venda a clientes do segmento consumo acompanha com regularidade? E mediante as respostas foi possível encontrar um alinhamento inicial refletido na tabela 3 seguinte. Os principais indicadores de desempenho a monitorizar são consensuais nas respostas quer dos gestores de topo como operacionais e mesmo na opinião dos assistentes e supervisores.

Tabela 3: Principais indicadores de controlo a acompanhar pela organização

	O grupo	A empresa	O atendimento
<i>Free cash-flow</i>	✓	✓	
<i>Service level agreement</i> de Atendimento		✓	✓
Rechamada a 7dias		✓	✓
Tempo médio tratamento de reclamações		✓	✓
<i>Net Promoter Score</i> (NPS)	✓	✓	✓
Quota de Mercado	✓	✓	✓

Outro dos pontos abordados pela gestão é a necessidade de terem de forma simples e regular relatórios de atividade, consulta de indicadores macro da empresa e pesquisa de informação mais operacional. A informação existe mas de forma segmentada e não num formato integrado que permita monitorizar os principais indicadores identificados. Não existe atualmente um relatório radar que permita medir os pontos fundamentais de controlo da empresa (nas quatro perspetivas do BSC) e que depois permita detalhar para analisar de forma simples as relações com indicadores mais operacionais de atuação.

Esta questão não se coloca quando o tema é abordado com os assistentes e supervisores. Para estes a informação operacional existe ao nível mais micro (assistentes) com atualização diária e é divulgada de forma acessível. Coloca-se aqui uma pergunta: se existe em detalhe porque não existe ao topo da pirâmide? De facto a informação operacional existe mas a gestão tem necessidade de ter quer a informação operacional como a financeira e de cliente e a informação relativa ao crescimento e aprendizagem.

Tem necessidade de um *dashboard* para gerir de forma mais simples e eficaz observando todas as perspetivas da estratégia.

3.3 As pessoas e o sistema de gestão de desempenho e incentivos

As operações em análise abrangiam, em janeiro de 2015, 400 posições de atendimento e 1.600 colaboradores (entre assistentes, supervisores, e coordenadores em regime de *outsourcing*), estavam localizadas em três cidades de Portugal, e eram asseguradas por três parceiros *outsourcing*.

3.3.1 A análise de indicadores

À data da recolha de informação, 30% dos assistentes têm pelo menos frequência universitária e destes 7% têm mestrado. 87% têm pelo menos o 12º ano. São pessoas com alguma instrução que sentem que fazem parte de um todo e querem participar nas decisões conhecer e compreender a estratégia. A antiguidade média dos assistentes ronda os 16 meses e a taxa de *turnover* total é de 8% ao mês, enquanto a taxa de *turnover* voluntário é de 2,4% ao mês e de 29% ao ano, bastante elevado face a referências da área e a histórico da empresa (representa 30% da taxa de *turnover* total). Esta taxa é mais elevado nos 3 primeiros meses de antiguidade mantendo-se estável após os 6 meses, como se verifica na figura 1:

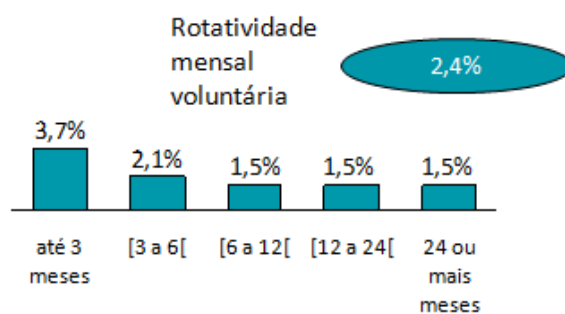


Figura 1: Turnover voluntário por antiguidade

A maior parte dos assistentes tem uma antiguidade até 6 meses. Os assistentes mais antigos acumulam funções por exemplo, *backoffice* e de atendimento por *email* e atendem linhas especializadas com temas mais complexos. No entanto, verifica-se pela na figura 2 que os prémios recebidos pelos assistentes são pouco diferenciados com a antiguidade. A partir dos 12 meses os prémios são ligeiramente mais elevados, acima dos 60€. Exige-se mais destes assistentes mas a retribuição é semelhante.

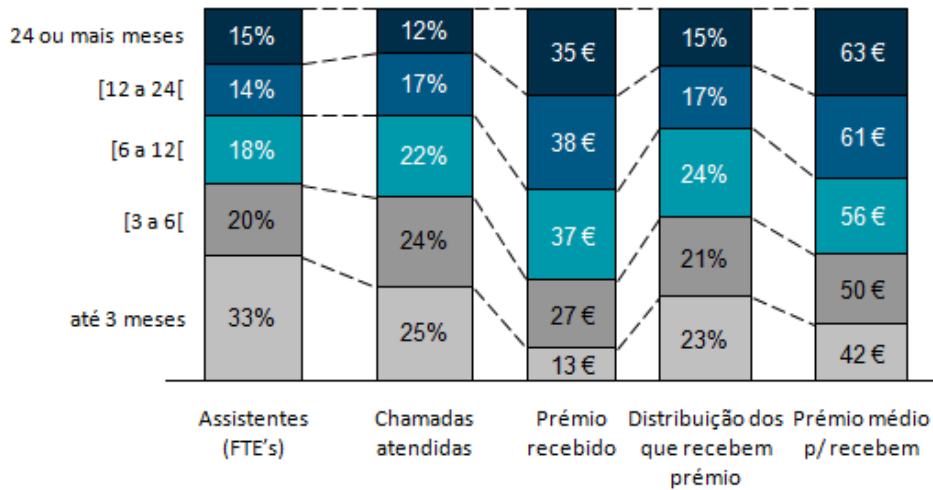


Figura 2: Distribuição de assistentes por antiguidade e remuneração variável

Relativamente à curva de aprendizagem dos principais indicadores, verifica-se pela figura 3 que esta se prolonga até pelo menos 6 meses e atinge muitas vezes o ponto ótimo nos 24 meses de antiguidade. O facto dos assistentes à medida que aumentam a experiência e desempenho acumularem outras funções justifica que em alguns indicadores o desempenho com a antiguidade seja menor. Nos indicadores de satisfação o ponto mais elevado de desempenho é atingido após os 24 meses de antiguidade.

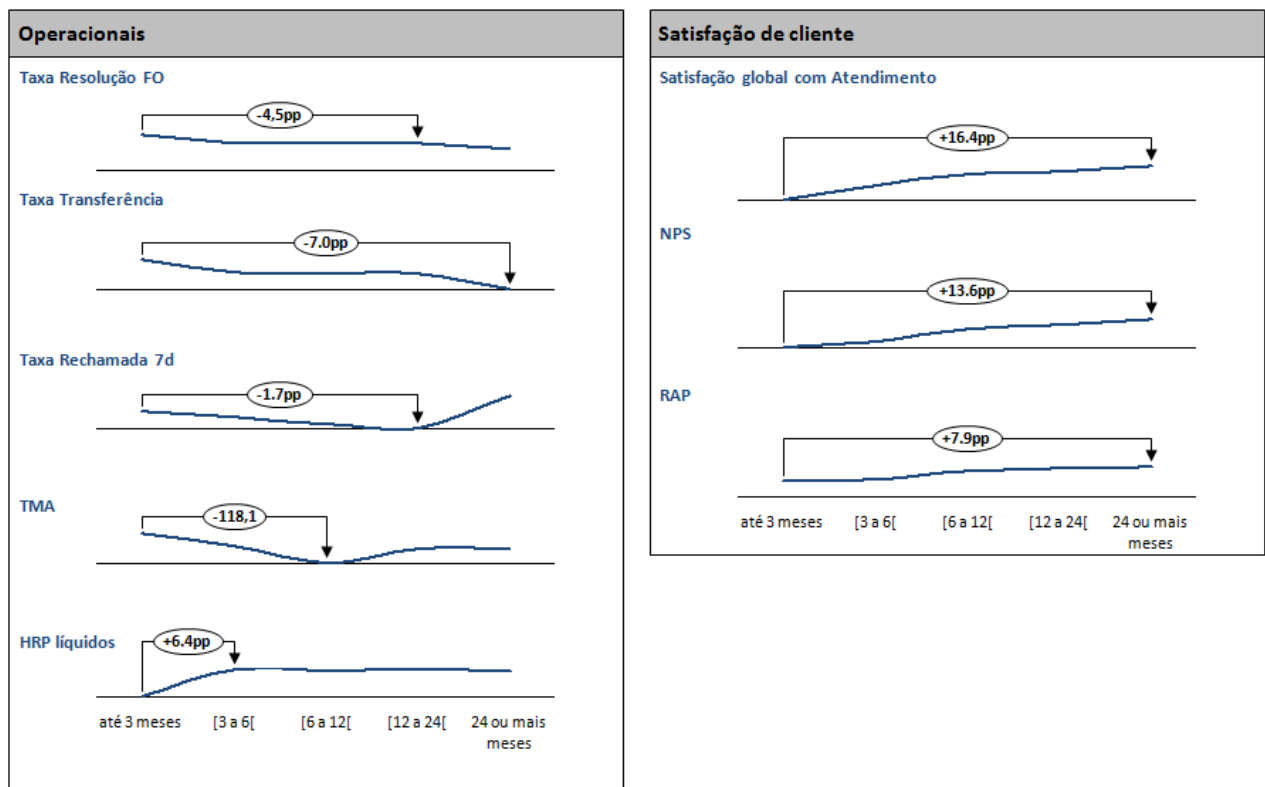


Figura 3: Curva aprendizagem dos principais indicadores

Verifica-se que a curva de aprendizagem cresce até 12 meses de antiguidade e no entanto a taxa de *turnover* voluntário é superior até aos 6 meses de antiguidade no serviço. Outra perspetiva interessante (figura 4) é a eficiência dos mesmos indicadores na visão pelo *status* de assistentes: ativos, novos, e saídas voluntárias. As saídas voluntárias apresentam NPS (*net promoter score*), RAP (resolver à primeira) e rácios de vendas por chamada atendida, superiores. Ou seja, apresentam melhores indicadores operacionais quer em comparação com o que ficam como com os novos e recebiam, antes de sair, menos 7% de incentivos.

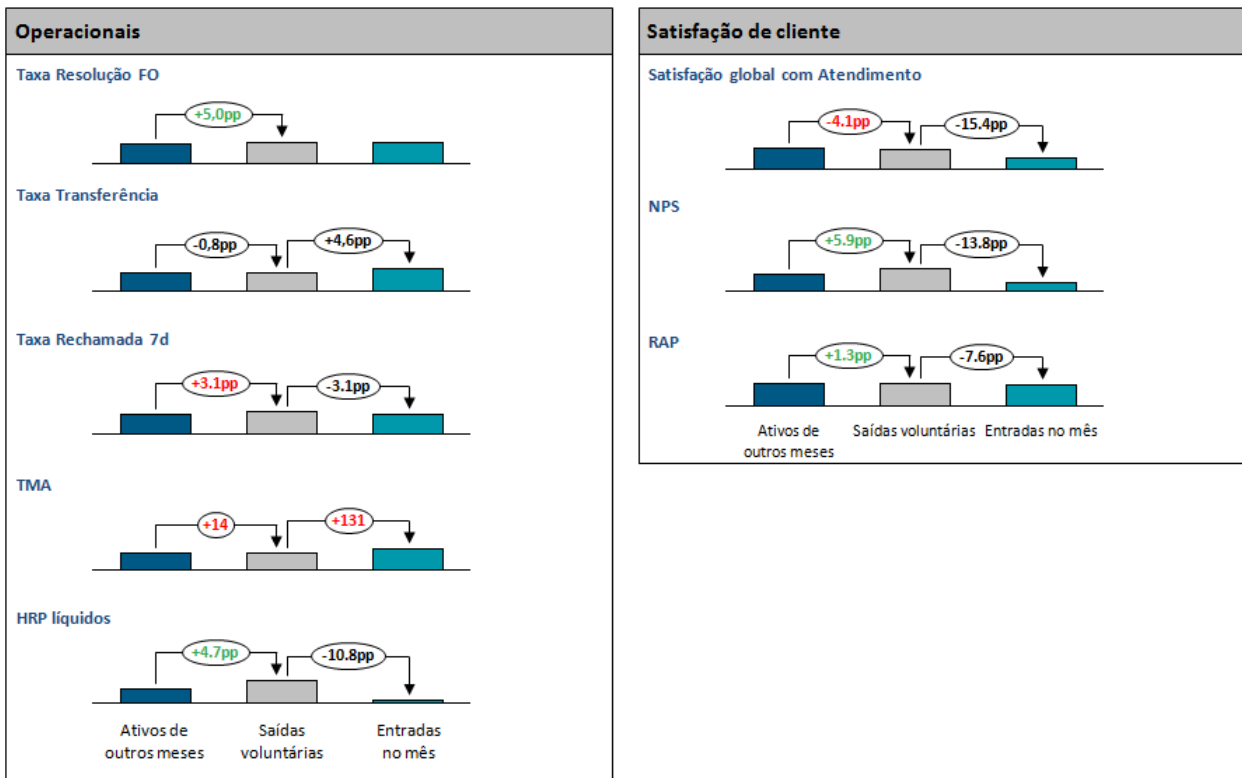


Figura 4: Desempenho dos assistentes que saem vs os ativos de outros meses e os novos

Analisando a figura 5 verifica-se que 20% dos assistentes acumulam 3 ou mais funções e a percentagem de assistentes com acumulação de funções que recebe prémio é superior. No entanto, o prémio médio global é semelhante em todas as categorias profissionais. Independentemente da complexidade das funções os valores de remuneração base e variável são idênticos.

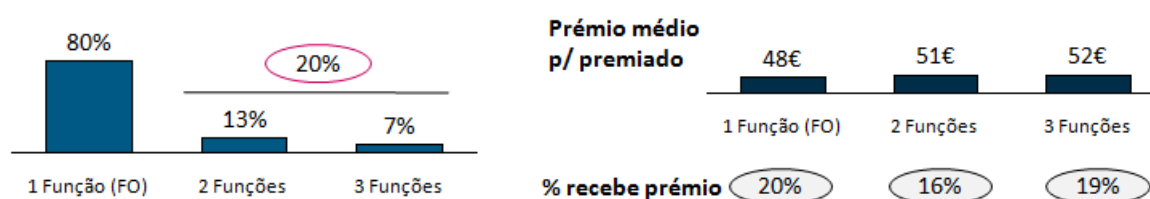


Figura 5: Distribuição de assistentes e prémios recebidos por funções

De forma a conhecer a opinião e ambições dos assistentes e supervisores (gestores de equipa) foram analisados os inquéritos telefónicos, os inquéritos realizados via web, e os resultados das reuniões *focus group*, descritos no capítulo de metodologia.

3.3.2 As reuniões de *focus group*

Os temas discutidos nas reuniões *focus group* foram: o modelo de avaliação de desempenho, o sistema de incentivos, os benefícios, e a progressão na carreira. Verificou-se um ambiente de elevada participação de todos com discussão de ideias, propostas e partilha de opinião. Em resumo, os temas identificados foram: a) A comunicação dos indicadores do modelo de avaliação e das metas a atingir acontecem já no decorrer na 1ª semana do mês. A explicação sobre a ambição dos objetivos não é explícita para as pessoas. Alguns indicadores não são claros para os assistentes e nem mesmo para os supervisores, b) Atualmente o prémio é definido mediante escalões de grau de concretização de objetivos, quer para assistentes como para supervisores. No limite superior do intervalo recebe-se o mesmo prémio que no limite inferior e o esforço é substancialmente maior. Por este motivo as pessoas não consideram o modelo justo, c) Pretendem ter mais detalhe da sua atuação para poderem melhorar pois só pela análise de indicadores não é possível saber a causa de desvio de desempenho face ao pretendido, de que forma podem atuar na melhoria, d) Sentem falta de *feedback* ativo onde lhes seja comunicado o que melhorar e como melhorar, orientação. As reuniões com a supervisão nem sempre são regulares mas quando existem são uteis. Valorizam a participação ativa do supervisor no crescimento individual de cada um, e) O trabalho em equipa é valorizado, para partilha de melhores práticas e crescimento de todos, f) Consideram que os assistentes com perfis especializados devem ter um prémio superior, indexado ao desempenho ou fixo. Os objetivos e metas devem ser separados por tipo de atendimento, ou seja, no atendimento genérico os objetivos e metas devem ser diferentes face ao atendimento especializado. Deve haver uma valorização diferenciada conforme a complexidade da função,

g) Os assistentes sentem falta de uma perspetiva de progressão na carreira. Os assistentes mais experientes têm outra capacidade de adaptação e desempenho, decorrentes da aprendizagem e experiência adquiridas. Quando apresentam bons níveis de desempenho crescem na responsabilização assumindo funções no atendimento especializado, mas não existe definida uma perspetiva de evolução: um modelo de carreira, h) Todos os assistentes têm direito a um *plafond* de comunicações móveis e acesso a um conjunto de parcerias de descontos com um cartão da empresa. Valorizam no entanto, o acesso a mais benefícios, entre eles descontos em serviços e produtos como por exemplo mensalidades de serviços da empresa. Alegam que se conhecerem melhor os serviços podem ajudar melhor os clientes e até vender mais. Serão promotores dos serviços com conhecimento próprio sobre os mesmos, e poderão trazer mais *inputs* de melhoria para a organização i) Sugeriram ainda a atribuição de *vouchers* em lojas, a atribuição de prémios de equipa (*team building*), e a oportunidade de visitar outras áreas da empresa como lojas e centros técnicos, como prémio pelo desempenho individual de topo e desempenho de equipas de topo.

Nas reuniões identificaram-se também pontos positivos do atual modelo que na opinião dos participantes devem ser considerados em modelos futuros: a) Referem que a quantidade de indicadores existentes no modelo de desempenho é adequada, porque lhes permitem calibrar o atendimento nas várias perspetivas de qualidade, produtividade e eficiência que o compõem. Com um desempenho mediano recebem um incentivo monetário mediano também, mas suficiente para as suas ambições. Fica no entanto, aquém do que poderiam alcançar se se esforçassem, b) Os assistentes preferem receber incentivos em dinheiro a receber em *vouchers* ou descontos, c) A comunicação regular e atempada dos resultados obtidos que atualmente é feita é muito valorizada, pois permite um acompanhamento e atuação em tempo útil, d) O peso da componente de equipa nos modelos de avaliação de desempenho é considerado adequado. Atualmente situa-se entre 15% e 20% da remuneração variável.

3.3.3 Os principais *drivers* de satisfação dos assistentes

Das 200 entrevistas de satisfação efetuadas foi possível apurar que a satisfação média dos assistentes é de 6,4 valores, numa escala de 0 a 10 e a recomendação do trabalho no *contact center* é de 5,1 valores, abaixo da satisfação. A probabilidade de continuarem neste emprego nos próximos 6 meses é de 75%. Os valores de satisfação e recomendação são considerados pela empresa como valores a melhorar (figura 6).

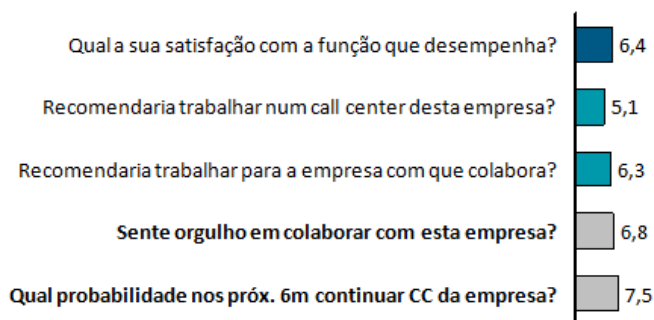


Figura 6: Apreciação global das funções de assistente

Pela observação dos macro fatores que compõem a função de assistente de *contact center* (figura 7), é possível concluir que as compensações pesam negativamente na satisfação com a função ao passo que a equipa pesa positivamente.

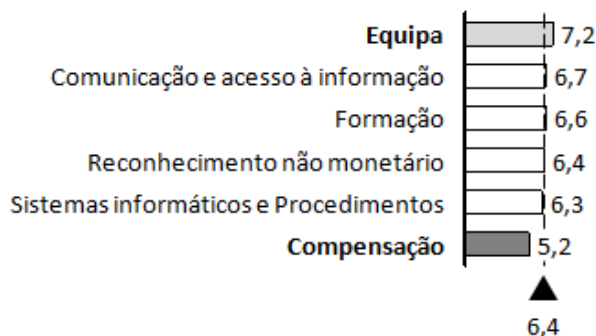


Figura 7: Apreciação por macro fatores das funções de assistente

Uma observação com maior detalhe aos fatores permite conhecer os pontos de melhoria prioritários, figura 8:

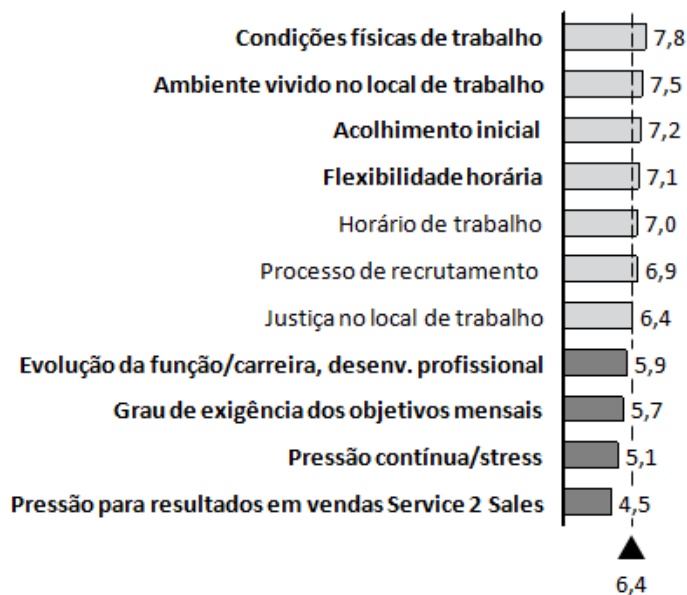


Figura 8: Apreciação por fatores da função de assistente

A não existência de plano de evolução na carreira, a exigência de objetivos ambiciosos e a pressão de contínua para a concretização das metas definidas contribuem negativamente para a satisfação global com a função. É pedido esforço e bons resultados mas as compensações oferecidas não são consideradas suficientes. Analisando em pormenor as compensações, um dos pontos mais importantes da abordagem deste projeto e o mais negativo na avaliação da função, constata-se que todos os micro fatores relativos às compensações apresentam valores de satisfação abaixo da média global de 6,4. Em particular, as avaliações de satisfação mais baixas foram dadas à evolução salarial e ao valor da remuneração fixa (figura 9).

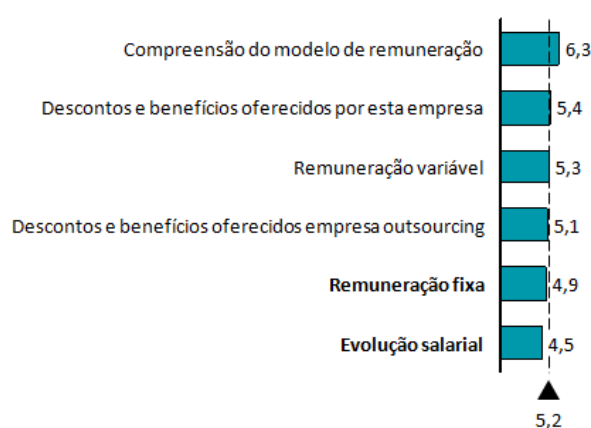


Figura 9: Apreciação por micro fatores das compensações

Os assistentes compreendem o modelo de avaliação atual e estão medianamente satisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa, mais do que com os oferecidos pelo *outsourcer*, e com a remuneração variável recebida.

Quando questionados sobre a distribuição salarial atual e a ideal consideram que idealmente 64% da sua remuneração devia ser fixa, 18% variável por desempenho e apenas 11% variável por vendas (tabela 4). A distribuição ideal é muito aproximada da distribuição real.

Tabela 4: Distribuição da remuneração média mensal

	Atual	Ideal
Remuneração fixa	62%	64%
Remuneração variável	19%	18%
Vendas	12%	11%
Benefícios	7%	8%

Foi efetuada também uma análise de sensibilidade à perceção dos assistentes sobre o valor da remuneração variável por desempenho (figura 10). Os assistentes consideram que um prémio realmente atrativo deve ser superior a 180€ (35% do vencimento base de 505€). Prémios inferiores a 50€ são classificados como baixos (10% do vencimento base) e abaixo dos 30€ nem vale a pena o esforço para o receberem.

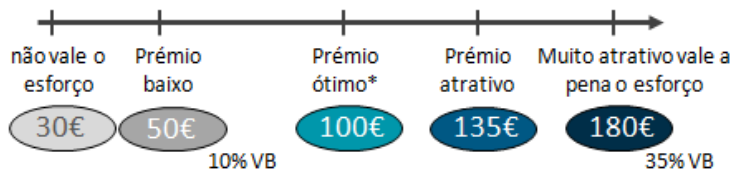


Figura 10: Análise de sensibilidade ao valor da remuneração variável

Voltando novamente à informação da figura 7, o terceiro fator a melhorar, embora acima da média global de satisfação com a função de 6,4, é o reconhecimento não monetário. Trata-se de um ponto fundamental no bem-estar dentro da organização, importa aprofundar os resultados específicos deste macro fator. Quando analisado em pormenor (figura 11) verifica-se que os micro fatores a melhorar prioritariamente partem da empresa mais do que do *outsourcer*, a entidade patronal dos assistentes. O reconhecimento e a valorização das suas ideias são os pontos menos positivos.

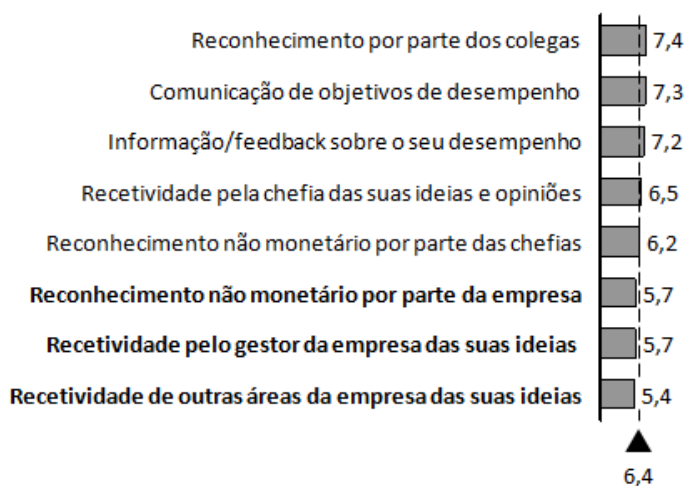


Figura 11: Apreciação por micro fatores do reconhecimento não monetário

Embora não apresentando uma avaliação abaixo da média, a formação sendo um fator fundamental na gestão de desempenho será também analisada em detalhe e graficamente apresentada na figura 12.

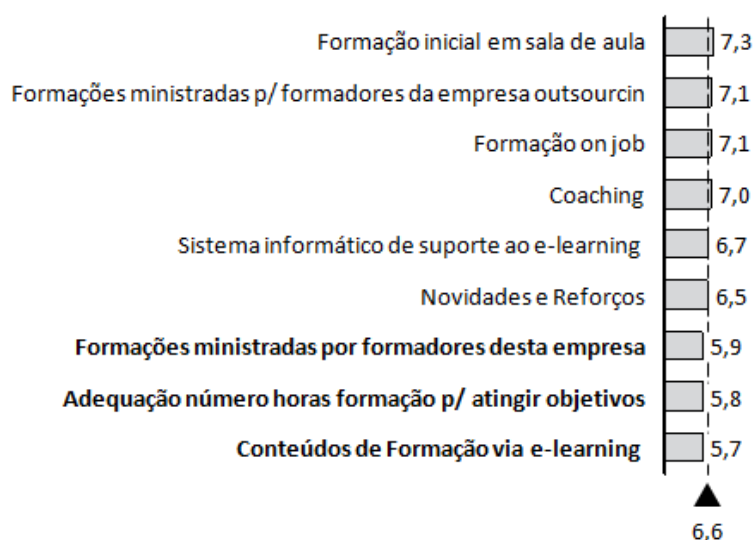


Figura 12: Apreciação por micro fatores da formação

Os pontos com maior oportunidade de melhoria, na opinião dos assistentes, são os conteúdos de formação *e-learning* e a adequação do número de horas de formação para concretizarem os objetivos definidos pela empresa. Também os formadores são alvo de avaliação negativa.

Os resultados obtidos nos inquéritos de satisfação estão alinhados com os pontos focados nos *focus group* sobre: a evolução da carreira, o modelo de avaliação de desempenho e as remunerações variáveis.

3.3.4 O índice potencial motivador

Com base no inquérito efetuado foi possível concluir que o índice de motivação médio é inferior à referência da função (valores de referencia para a função relacionada com serviço a cliente, pelo *job diagnostic survey*). Apenas 14% dos assistentes apresentam um índice de motivação igual ou superior ao valor de referência de 152. 25% dos assistentes (quartil 1) apresentam um valor de motivação de 53 e os 25% mais motivados o valor 118 (quartil 3) também inferior à média de referência.

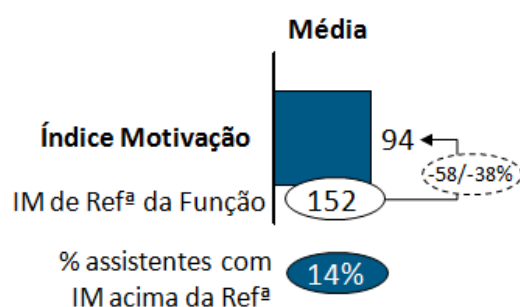


Figura 13: Índice Potencial Motivador

Estes resultados são especialmente relevantes e preocupantes, na medida em que baixos índices de motivação levam a uma probabilidade de saída voluntária mais elevada. O parâmetro com maior diferencial é a autonomia da função (figura 14). Os assistentes percecionam a importância que a sua função tem para a empresa e a baixa autonomia que têm cria desmotivação.

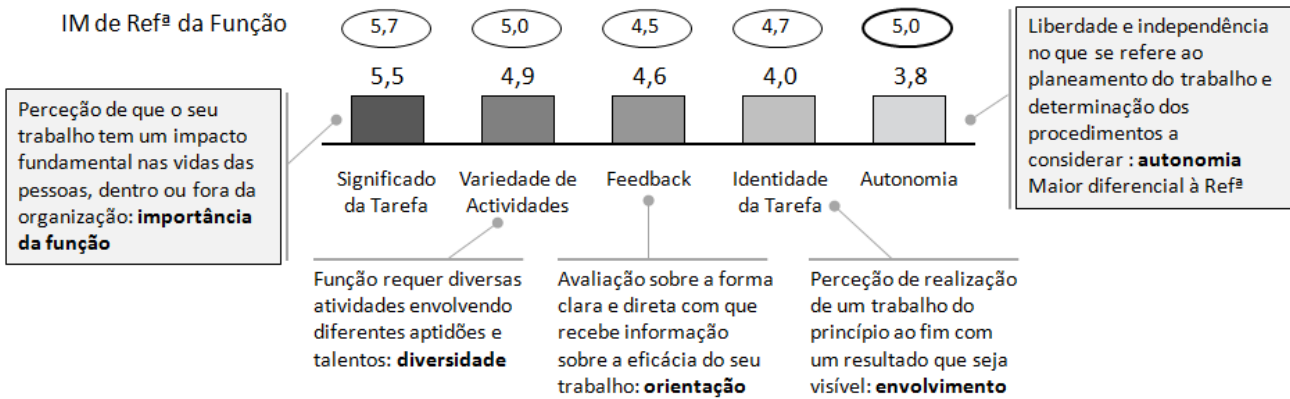


Figura 14: Índice Potencial Motivador, detalhe de parâmetros

3.3.5 O *commitment*

Após análise dos resultados conclui-se apurar que o *commitment* organizacional sentido é de continuidade. Os assistentes estão na função por motivos económicos e/ou falta de alternativas viáveis. Representa a perceção do custo associado ao abandono da empresa. É esperada uma não relação entre o assistente e a empresa e uma elevada probabilidade de deixar a empresa assim que tenham uma proposta: *turnover* voluntário. Quando existir uma alternativa viável muito provavelmente saem (figura 15).

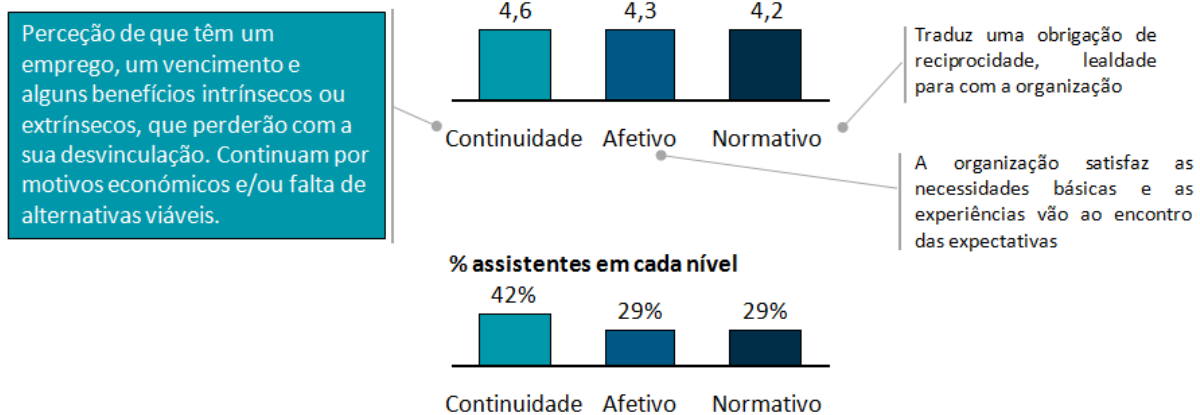


Figura 15: *Commitment* organizacional

3.3.6 Os principais *drivers* da rotatividade

No momento da saída da empresa é preenchida uma descrição do motivo de saída, como base no qual se apurou que a maioria dos assistentes sai porque encontra outra oportunidade de trabalho, figura 16.

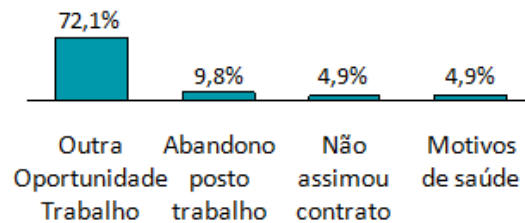


Figura 16: Motivação para saídas voluntárias

As entrevistas de saída, com assistentes que saíram voluntariamente no mês de janeiro de 2015, permitiram concluir que a equipa, a formação, e a valorização são os fatores que mais pesaram na decisão de saída. Os assistentes que saíram estão mais satisfeitos com a função (em comparação com os assistentes em funções) mas não tencionam voltar ao *contact center* e recomendam menos quer o trabalho no CC, como trabalhar com o *outsourcer*. Ao contrário de quem está em funções quem saiu penaliza a relação com a equipa e a formação (figura 17).

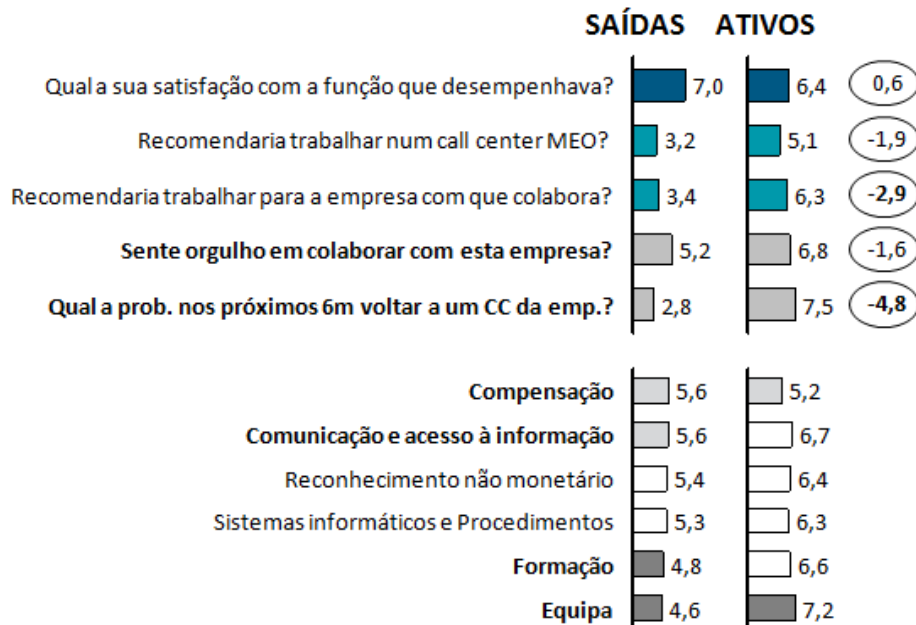


Figura 17: Opinião dos assistentes que saíram face aos que continuam em funções

A maior parte dos assistentes que saíram apontam como motivo principal para a sua decisão a desmotivação com a função e o facto de encontrarem alternativas de emprego com vencimento superior (figura 18).

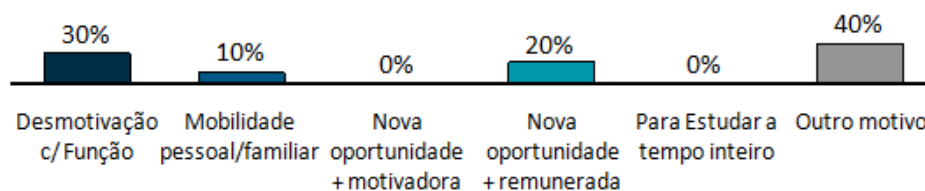


Figura 18: Principal motivo que leva à saída

50% das pessoas que têm à data do inquérito um emprego referem receber um vencimento mais elevado, mas não exercem funções mais simples.

3.3.7 A análise crítica global

De uma análise global aos resultados obtidos é possível identificar os pontos essenciais a considerar no desenho de um sistema de controlo de gestão a propor nesta empresa. Os pontos essenciais podem ser classificados como fatores prioritários, não prioritários (que podem ser endereçados futuramente), e fatores externos à empresa para os quais não existe capacidade de atuação.

Existe na empresa um grande alinhamento com a estratégia do grupo. Os grandes desafios da gestão prendem-se com o cumprimento de um orçamento anual muito rígido, elevada produtividade dos recursos, elevada otimização das operações e grande orientação para a qualidade e satisfação dos clientes. Para o cumprimento do alinhamento estratégico torna-se também importante a análise do posicionamento relativo face à concorrência e o crescimento evolutivo ao nível: tecnológico, de captação de economias de escala e sinergias entre a empresa e o grupo, e ao nível da satisfação e retenção dos melhores colaboradores.

A empresa está dotada de sistemas de informação e tecnológicos sofisticados que permitem recolher informação, tratar e analisar resultados com regularidade e elevada fiabilidade. A informação é comunicada nas operações diariamente, o que lhes permite além do conhecimento de desvios aos objetivos a atuação em tempo real. Ao nível da gestão sente-se a falta de informação agregadora e estruturada que permita o acompanhamento e a medição da concretização dos objetivos estratégicos. Atualmente existe um modelo de avaliação de desempenho orientado para resultados e para a gestão por objetivos, que assenta em

indicadores alinhados com a estratégia, mas os incentivos que derivam do modelo de avaliação apresentam oportunidades de melhoria. O *commitment* e o índice de motivação apurados apresentam oportunidade de melhoria e os níveis de *turnover* demonstram saídas voluntárias superiores ao desejado. Em suma, existe uma clara definição de objetivos estratégicos e uma orientação para gestão por objetivos que não é sentida de igual forma por toda a organização. Existe informação de suporte à decisão operacional e à gestão estratégica mas que não permite uma comunicação eficiente na empresa. Existem meios para potenciar a satisfação e retenção dos colaboradores que estão subaproveitados.

Propõe-se como prioridades para a empresa, i) o desenvolvimento de um *balanced scorecard*, uma forma eficaz e eficiente a medir o quanto as estratégias estão a ser atingidas e quais os pontos que precisam ser melhorados para que mantenham a estratégia no rumo correto, ii) a definição dum modelo de carreira, que crie a perspetiva de crescimento baseado na meritocracia, nas competências e conhecimentos, iii) e o desenvolvimento de um novo modelo de gestão de desempenho e de gestão de recompensas, alinhado com a estratégia e com as necessidades das pessoas, tendo como base o BSC porque a empresa precisa da contribuição ativa de todos os colaboradores para a implementação da sua estratégia.

Na proposta de sistema de controlo de gestão e gestão de desempenho a implementar deve ter-se presente os fatores críticos de sucesso considerados prioritários: a) Uma comunicação eficiente e eficaz entre o que acontece na operação e os objetivos estratégicos da empresa, b) Capacidade de identificar as prioridades de atuação na cadeia de causa efeito para melhorar a concretização global da empresa, c) Facilidade e celeridade no acesso à informação, d) Atuação na satisfação das pessoas ao longo de toda a carreira, quer no início de atividade onde o *turnover* é mais elevado, como após a curva de aprendizagem, criando condições à continuidade dos melhores assistentes, e) Definição de modelos de avaliação de desempenho assentes apenas nos indicadores mais importantes para o cumprimento das orientações estratégicas, f) Definição de objetivos, para o modelo de avaliação de desempenho, antes do final do mês, g) Estruturação de informação de suporte a reuniões de *feedback* regulares com assistentes, que permitam uma orientação para as prioridades de melhoria operacional, h) Valorização das responsabilidades adquiridas pelos assistentes, fruto de um desempenho acima da média, i) Tornar o modelo de recompensas mais justo, atribuindo recompensas maiores a quem mais supera as metas definidas, j) Criação de um modelo de recompensas com atribuição de benefícios alinhados com as necessidades e valorizações das pessoas.

Foram identificados no diagnóstico outros pontos importantes que não serão endereçados neste projeto por não serem considerados prioritários, ou por estarem a ser já alvo de reavaliação na empresa: k) O reconhecimento não monetário, a valorização das ideias e das opiniões dos assistentes são áreas a apostar para gerar maior satisfação e melhor desempenho e qualidade, l) Otimização do *e-learning* com conteúdos mais atrativos e reformulação da formação com temas mais adequados e facilitadores do cumprimento dos objetivos.

Por último, foram identificados no diagnóstico temas como: m) O valor da remuneração fixa auferida pelos assistentes, vencimento mínimo nacional, é considerado baixo, mas respeita o valor padrão deste setor de atividade, n) Também a pesada carga fiscal é apontada como um ponto negativo, o facto de receberem vencimento variável num determinado mês faz aumentar o escalão de vencimentos e a taxa de retenção de impostos. Por se tratar de temas claramente externos à organização, não serão alvo deste projeto.

IV. PROJETO DE DESENVOLVIMENTO

Após o diagnóstico efetuado e de acordo com o quadro teórico abordado, sugere-se o desenvolvimento de um BSC como modelo de controlo de gestão.

4.1 O *balanced scorecard*

Partindo das variáveis chave de ação identificadas para cada objetivo estratégico os objetivos do BSC são: i) identificar os indicadores principais que refletem a *performance* da empresa, e ii) identificar a relação de causa – efeito entre eles. A cadeia de relações entre os indicadores perpetua-se desde a base da organização até ao topo da pirâmide organizacional garantindo, ao longo de todo o percurso, dois aspetos cruciais para o sucesso do projeto: i) o alinhamento de toda a estrutura organizacional com a estratégia definida, ii) a delegação de poderes e responsabilidade ao longo da cadeia, com a determinação de objetivos, levando a uma empresarialização interna e a uma maior eficiência e eficácia da organização e dos seus processos. Com 4 perspetivas interligadas (financeira, cliente, processo e desenvolvimento organizacional), o BSC liga a *performance* e o controlo operacional à estratégia e reflete o equilíbrio entre a) os objetivos de curto, médio e longo prazo, b) as medidas de carácter financeiro e não-financeiro, c) os indicadores de tendências e ocorrências, e ainda d) entre as perspetivas interna e externa de *performance* da empresa. O sistema BSC deve ser entendido como aberto, flexível e sucinto contendo apenas os indicadores críticos de acompanhamento da empresa.

Com o BSC proposto neste projeto pretende-se desenhar um instrumento de controlo ativo e permanente de gestão, que apoie a direção e os gestores na concretização das metas que lhes são atribuídas. A construção conceptual do BSC teve início no interior da empresa tendo-se identificado, em conjunto com os gestores e responsáveis operacionais, as variáveis chave de ação e a matriz de indicadores que permite a mensuração e acompanhamento dos objetivos estratégicos. Definiu-se ainda o método de cálculo, as unidades em que se expressam os indicadores, a origem dos dados e quem irá medir/apurar cada indicador e com que periodicidade.

O BSC assenta em oito objetivos, enquadrados nas quatro perspetivas, relacionados entre si de acordo com o mapa resumido na tabela 5 e figura 19. Está organizado com: a) Recursos Financeiros: medido por um objetivo, b) Mercado e Satisfação do Cliente: medido

por dois objetivos, c) Processos Internos, Eficiência e Eficácia: medido por dois objetivos, d) Desenvolvimento organizacional: medido por três objetivos. Cada um dos objetivos apresenta uma relevância/peso distinto na concretização global, de acordo com as ponderações atribuídas e espelhadas na tabela 5. A definição do peso resulta a) do impacto da concretização de cada indicador no resultado final da empresa, b) da frequência de observação do fenómeno, e c) da facilidade/periodicidade com que é possível proceder a medições. Neste BSC dá-se relevância à perspetiva de desenvolvimento organizacional (ou aprendizagem e desenvolvimento) com peso de 20% na relação de causa-efeito. Em particular, o objetivo Desenvolvimento de Pessoas apresenta um peso de 50% (na quarta perspetiva), o peso mais elevado, revelando a atenção dada pela empresa às suas pessoas. No total estarão em análise, no BSC, trinta e cinco indicadores.

Tabela 5: Organização do BSC

Perspetiva	Objetivo	Indicadores	Peso
Recursos Financeiros (20%)	8. Criação de valor para o acionista	3	20%
	7. Aumento da quota de mercado	3	10%
Mercado e Satisfação do Cliente (25%)	6. Satisfação do cliente	3	15%
	5. Eficiência operacional	10	20%
Processos Internos (35%)	4. Qualidade	6	15%
	3. Antecipar tendências	3	5%
Desenvolvimento organizacional (20%)	2. Desenvolvimento de Pessoas	5	10%
	1. Desenvolvimento Tecnológico	2	5%

No caso desta empresa, e de acordo com a sua orientação estratégica, o centro de gravidade encontra-se nos seus processos internos, uma vez que o seu maior desafio é rentabilizar a infraestrutura existente por forma a libertar *CFlow*. Numa empresa num mercado florescente e altamente concorrencial, com um modelo de negócio com potencial de crescimento, será natural verificar uma oscilação do centro de gravidade para a perspetiva de Clientes/Mercados, que reflete a taxa de retenção de clientes e o aumento da quota de mercado (segundo maior peso no BSC proposto). Os serviços

prestados pela empresa são internos ao grupo (clientes internos), o que leva a que seja encarada como um centro de custo e avaliada fundamentalmente pelo seu desempenho orçamental. A eficiência operacional impacta naturalmente na redução de custos, na qualidade, na melhoria dos serviços prestados e na satisfação dos clientes. Neste sentido, apresenta-se na figura 19 a ordem de importância e relação de causa-efeito entre as quatro perspetivas, onde a perspetiva financeira se encontra em terceiro lugar mas muito impactada pelas restantes perspetivas.







Figura 19: Distribuição de pesos pelas perspetivas do BSC

Na tabela 6 (anexo 1) pode consultar-se o BSC proposto a desenvolver para a área de atendimento pós-venda a clientes do segmento particular/consumo.

O grau de cumprimento proposto deve ter duas perspetivas: i) Face à meta definida, para o mês e ano em questão: grau de cumprimento do indicador é dado pelo peso do indicador a multiplicar pelo desvio percentual à meta definida em plano, ii) Face ao *benchmark* definido para o indicador: Grau de cumprimento do indicador é dado pelo peso do indicador a multiplicar pelo desvio percentual ao *benchmark*. Em ambas as abordagens o cálculo do cumprimento de cada um dos oito objetivos faz-se pela soma dos graus de cumprimento de cada indicador a multiplicar pelo peso dos indicadores. Consequentemente o cumprimento empresa mede-se pela soma dos graus de cumprimento de cada objetivo a multiplicar pelo peso dos objetivos.

Foi definida também uma grelha de alertas visuais para simplificação analítica, conforme tabela 7, a aplicar-se quer a indicadores como a objetivos e à empresa.

Tabela 7: Alertas para Grau Cumprimento

Grau de cumprimento	Avaliação	Alerta visual	Ação
< 90%	Muito Aquém		Análise de causas do desvio e tomada de medidas corretivas
≥ 90% e < 100%	Aquém		Análise de causas do desvio e eventual tomada de medidas corretivas
≥ 100% e < 110%	a Cumprir		Alerta de cumprimento de metas
≥ 110%	a Superar		Alerta de superação

O BSC deverá ser atualizado mensalmente mantendo, para os indicadores de periodicidade superior, o valor do último período fechado. Dado o caráter e perfil de gestão focada em resultados e concretização de objetivos não será viável gerir a empresa com base apenas em indicadores mensais. Assim, propõe-se a criação de um *dashboard* com os principais indicadores, os mais relevantes e possíveis de atualizar com periodicidade pelo menos semanal. O *dashboard* deve ser produzido diariamente e semanalmente (sendo alguns indicadores poderão apresentar periodicidade apenas semanal), deve ser divulgado por *email* e com alerta (resumo) via sms. A agregação mensal dos indicadores pode ser analisada e acompanhada no BSC. Os pesos dos indicadores e objetivos refletidos no *dashboard* estão alinhados com o BSC e desta forma, a agregação mensal do BSC estará alinhada com o acompanhamento diário/semanal. O *dashboad*, para a gestão, proposto encontra-se na tabela 8 (anexo 2). Para a gestão operacional deverão manter-se os atuais *tableaux du boad* existentes na empresa que já contemplam os indicadores do BSC proposto.

4.2 A gestão e progressão de carreiras

Recorda-se antes de mais que a gestão de pessoas no modelo de negócio em *outsourcing* não é da responsabilidade da empresa alvo deste projeto mas sim dos parceiros/*outsourcers*. Neste sentido, a gestão de carreira e de desempenho foi construída em conjunto com os parceiros, sendo o reflexo das orientações estratégicas comuns a ambos. As propostas apresentadas focam essencialmente a construção de um modelo de desempenho para a função de assistente de *contact center*.

Com base na análise crítica da situação atual para além da necessidade de instrumentos de controlo de gestão que meçam a *performance* da empresa, é necessário encontrar soluções

para medir o desempenho das pessoas, em particular dos assistentes na linha da frente com os clientes: aumentar a satisfação com função e motivação para fazer melhor e evitar a saída, para reduzir *turnover*. A primeira fase da gestão e progressão de carreira recai sobre a definição do perfil profissional do assistente de *contact center* de apoio pós-venda a clientes, logo após o que deverá ser desenhado um plano de evolução na carreira (alinhados com os perfis) e um modelo de avaliação de desempenho, remuneração variável e benefícios.

Tendo por base a gestão por competências propõe-se traçar um perfil mais integrado e holístico das características pessoais/profissionais/académicas que deverão ser detidas por um indivíduo para o correto desempenho da função, reconhecendo em primeiro lugar que são as suas capacidades e não o estrito desenho das tarefas que ditarão o sucesso. O perfil profissional parte da análise das atividades e responsabilidades a desempenhar, associando a estas a detenção de competências, em maior em menor grau, necessárias para o seu bom desempenho. As competências são pois um conjunto de aptidões e características pessoais que contribuem para atingir um desempenho de nível elevado. Estão tipificadas em três categorias genéricas: a) Competências Técnicas (Saber-Fazer) que abarca o conhecimento técnico/operativo/prático. É a expressão visível e observável resultante da integração dos processos cognitivos dos instrumentos e métodos de trabalho. É em termos simplificados a experiência, b) Competências Cognitivas (Saber) que representa o conhecimento teórico de base que permite conhecer, agir e apreender um emprego. É a dimensão intelectual do saber associado à formação e aprendizagem, c) Competências Relacionais (Saber-Ser), um conjunto de qualidades relacionais, pessoais e comportamentais adaptados ao contexto profissional. São o reconhecimento que o sucesso no desempenho depende não só das características e saberes intrínsecos de cada um como também da interação com os outros. No perfil profissional proposto (tabela 9), para além da identificação das competências necessárias ao bom desempenho das tarefas, foram ainda a estas associadas o grau de proficiência exigido em cada uma, numa escala de 1 a 4, correspondendo a estes números um conhecimento básico, fundamental, sólido ou profundo, respetivamente.

Tabela 9: Perfil Profissional

PERFIL PROFISSIONAL: ASSISTENTE DE CONTACT CENTER			
FUNÇÃO:	Assistente de Call Center		
LOCAL DE EXERCÍCIO DA ATIVIDADE:	Contact Center em Portugal		
EQUIPAMENTOS UTILIZADOS:	Computador, Telefone, <i>headset</i>		
CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO:	Gestão do tempo, Capacidade de trabalhar sob pressão, Trabalho aos fins-de-semana e noites.		
ÁREA FUNCIONAL:	Customer care não técnico		
REQUISITOS:	Boa capacidade de comunicação, Boa dicção, Iniciativa, 12º ano		
RESPONSABILIDADES:	Atendimento telefónico a clientes, Esclarecimento de dúvidas, Prestar informações, Receção e resolução/encaminhamento de reclamações		
ATIVIDADES A DESEMPENHAR		Periodicidade	Saberes
A1	Atender chamadas de clientes	Constante	
A2	Realizar chamadas para clientes	Constante	
A3	Esclarecer dúvidas de clientes	Constante	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8, T10, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, R1
A4	Prestar informações e Aconselhamento de produtos e serviços adequados aos clientes	Constante	
A5	Tratar em back-office solicitações originárias de atendimento telefónico	Constante	
A6	Receber e resolver/encaminhar reclamações de clientes	Constante	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8, T10, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, R1, R2
A7	Registar interações com clientes	Constante	C1, C2, C3
A8	Cumprir os procedimentos estabelecidos	Constante	T8, T10
A9	Promover a satisfação do cliente	Constante	T3, T4, T5, T7, C4, C7, R1, R3, R4
A10	Promover a retenção do cliente e aumento de quota de mercado	Constante	T3, T4, T5, T7, C4, C7, R1, R3, R4
A11	Frequentar formação contínua	Semanal	T9, C1
A12	Promover oportunidades de melhoria	Constante	T9, R3, R4
SABERES-FAZER TÉCNICOS		Proficiência (1-4)	
T1	Fluência verbal	3	
T2	Boa dicção	4	
T3	Escuta ativa	4	
T4	Capacidade de interpretação do cliente	4	
T5	Capacidade de respostas ajustar ao cliente	4	
T6	Utilizar as ferramentas adequadas ao desempenho das atividades	4	
T7	Empenho na execução do seu trabalho e Enfoque no Cliente	4	
T8	Capacidade para concretizar resultados, atingindo os objetivos definidos	3	
T9	Capacidade de aprendizagem e atualização/desenvolvimento dos conhecimentos	4	
T10	Aplicação prática dos conhecimentos detidos	4	
Proficiência: 1: conhecimentos básicos; 2: conhecimentos fundamentais; 3: conhecimentos sólidos; 4: conhecimentos profundos			
		SABERES	Proficiência (1-4)
C1	Conhecimentos fundamentais informáticos na óptica do utilizador		2
C2	Conhecimento sólidos da ferramenta de CRM		3
C3	Conhecimento sólidos de ferramentas de suporte ao atendimento		3
C4	Conhecimentos sólidos de técnicas de atendimento		3
C5	Conhecimentos profundos da língua portuguesa		4
C6	Conhecimentos fundamentais de matemática		2
C7	Conhecimentos sólidos dos produtos e serviços da empresa		3
SABERES-FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS			
R1	Capacidade de comunicação		4
R2	Capacidade de gestão de conflitos		4
R3	Proatividade na identificação de oportunidades de melhoria e novas oportunidades		3
R4	Capacidade de trabalho em equipa		3

INDICADORES (KPI's)		Atividades
K1	Taxa de assiduidade	A1, A2
K2	Taxa de presença em formação	A1, A2, A9, A10
K3	Taxa de aderência do horário	A1, A2
K4	Taxa de erros procedimentais graves	A7, A10
K5	Tempo Médio Atendimento	A7, A10
K6	Satisfação Global do cliente com o atendimento	A3, A4, A5, A6, A8, A10
K7	Satisfação do cliente com resolução à primeira	A3, A4, A5, A6, A8, A10
K8	NPS do cliente com o atendimento	A3, A4, A5, A6, A8, A10
K9	Taxa. Rechamada em 7 dias	A3, A4, A5, A6, A10
K10	Taxa de Transferência da chamada	A3, A4, A5, A6, A10
K11	Taxa de Resolução do assunto em linha com o cliente	A3, A4, A5, A6, A10
K12	Taxa de Aprovação em Formação Contínua	A3, A4, A5, A6, A8, A10

Baseado no levantamento dos atuais níveis da função exercida, propõe-se uma progressão na carreira que assenta numa pool de competências internas cuja utilização, de uma forma potencialmente transversal, fica dependente da avaliação de necessidades que a organização tiver a cada momento. Propõe-se a criação de três níveis de competências para a função (perfis) com dois níveis de proficiência em cada perfil. A passagem entre perfis ou entre níveis de proficiência está dependente do desempenho obtido e de formação técnica realizada. O modelo de carreiras proposto encontra-se ilustrado na figura 20:

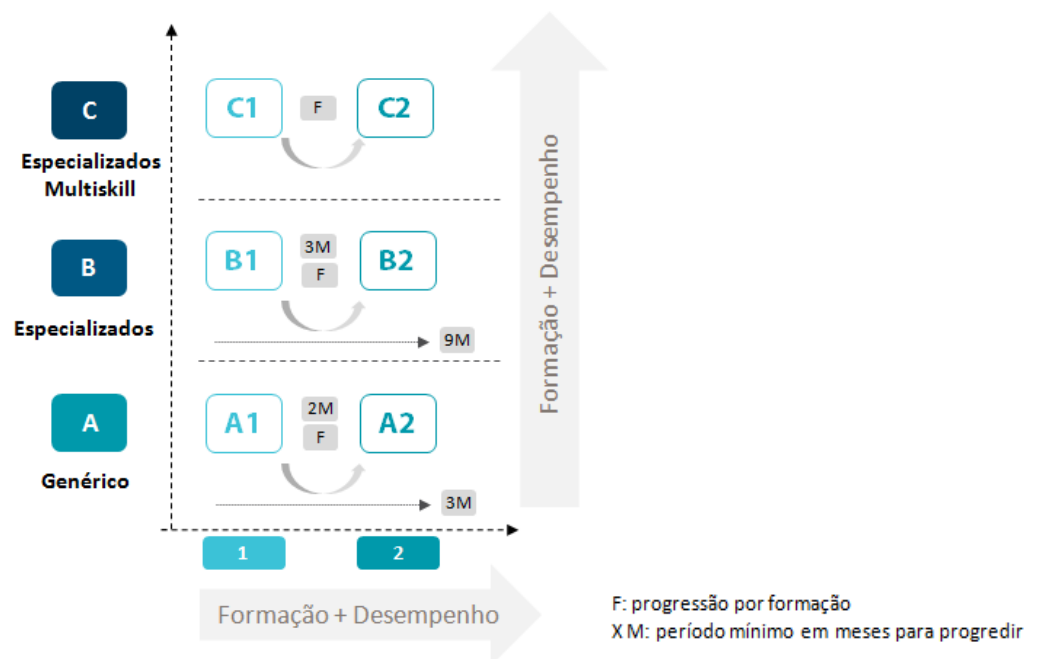


Figura 20: Modelo de Carreira

Implícito no modelo está a antiguidade na função. A entrada base na função faz-se pelo perfil genérico no nível 1 de proficiência e existe um crescimento progressivo conforme formações e desempenho necessários para o aumento de responsabilidade inerente a cada perfil. Apenas depois da medição de desempenho de acordo com metas e indicadores definidos, se identificam pessoas para formação. Só tem acesso à formação, para progressão, os assistentes com bom desempenho: que cumpra ou supere nos dois últimos meses todos os indicadores do modelo de avaliação. Só após a formação e aproveitamento na mesma são iniciadas as novas atividades de maior responsabilidade. Da mesma forma que existe progressão (horizontal) e promoção (vertical) existe o caminho inverso da despromoção por avaliação de desempenho.

A proposta de modelo e de gestão da carreira vai para além da verticalidade das progressões. Está assente num modelo de aquisição de competências, de experiência, e de avaliação de desempenho, e pretende dar a conhecer aos assistentes as hipóteses de funções que podem desempenhar criando motivação para fazer mais. Pretende-se ainda com este modelo dar a conhecer à empresa as suas pessoas e a suas capacidades para executarem as atividades exigidas para a função e descritas no perfil profissional. A progressão pode acontecer de forma diagonal por necessidade da empresa.

4.3 O modelo de avaliação e gestão de desempenho

Para fazer o modelo de carreira acontecer é necessário ter na base bem definido o modelo de avaliação e a gestão de desempenho. Com a conceção do BSC para a gestão de topo e gestão operacional e ao difundir-se a sua utilização de uma forma generalizada ao longo de toda a estrutura hierárquica, a organização está também a criar uma ferramenta de acompanhamento e avaliação. Consegue estabelecer-se “*à priori*” e com transparência e formalização, não apenas os objetivos negociados com a organização como os meios colocados à disposição para a obtenção destes, celebrando-se assim o contrato psicológico necessário para o funcionamento do sistema, incrementando a satisfação dos trabalhadores e os resultados para a empresa. No decorrer dos dias os indicadores vão sendo atualizados e monitorizados, facultando informação de acompanhamento e dando hipótese a todos os elementos da empresa de tomar medidas corretivas para eventuais desvios aumentando a garantia de concretização dos objetivos. Com a divulgação de informação estruturada as pessoas veem o seu desempenho classificado de acordo com os resultados atingidos face às metas definidas e fica assim garantido o alinhamento do processo de avaliação e dos objetivos individuais, com

a orientação estratégica da empresa. Por outras palavras, aumenta-se o alinhamento, a focalização, a integração, e o confronto.

A avaliação de desempenho não é por si só um objetivo, nem se esgota na formalização da avaliação de cada um dos indivíduos. Pretende ser um sistema justo (e percebido como tal), equitativo e meritocrático, que permite identificar o grau de proficiência demonstrado pelos colaboradores da empresa relativamente a determinadas competências. Permite assim i) criar no seio da organização um inventário de talento disponível a ser alocado aos projetos em curso, ii) identificar as necessidades de formação e desenvolvimento pessoais face às necessidades da empresa, iii) premiar as pessoas que cumprem e superam as metas definidas, e por fim iv) servir de base ao plano de progressão da carreira de acordo com as capacidades e competências de cada um.

Propõe-se um modelo de avaliação de desempenho assente nos quatro principais indicadores identificados pela empresa conforme tabela 10. Elegeram-se apenas quatro indicadores para que exista foco da operação em crescer e apostar nos indicadores de facto mais importantes em cada momento.

Tabela 10: Indicadores para o modelo de avaliação de desempenho

Perspetiva	Objetivo	Indicadores	Peso
Mercado e Satisfação do Cliente	6. Satisfação do cliente	6.2. Índice de recomendação dos clientes (NPS)	25%
Processos Internos	5. Eficiência operacional	5.9. Tempo médio de atendimento	25%
		5.6. Taxa de chamadas em 7 dias	25%
	4. Qualidade	4.3. Taxa de reincidências a 45d	25%

Devem existir para além dos referidos indicadores outros que funcionam como “fatores higiénicos” ou de elegibilidade. Será necessário a quem cumpre as metas nos quatro indicadores cumprir também mínimos em outros indicadores para garantir o crescimento saudável do desempenho e alinhamento com a *performance* da empresa. Os indicadores de elegibilidade a propor, existentes no BSC são a taxa de transferência das chamadas e a taxa de resolução dos assuntos em linha com o cliente. Além destes dois identificou-se ser necessário também o número de ausências justificadas e injustificadas e a aderência ao horário definido (não presentes no BSC). Conforme a o perfil de cada assistente, de acordo com a grelha da

gestão de carreira (figura 20), serão exigidos três ou os quatro indicadores: para as funções B2 e C2 são exigidos os quatro indicadores da tabela 9 mas, para as restantes funções apenas os três primeiros indicadores.

Para cada indicador será definida uma meta a cumprir de acordo com patamares de exigência e retorno para a empresa. Cada assistente em qualquer um dos níveis profissionais pode atender diferentes linhas de atendimento ou números de apoio a cliente (*skills*). As metas a atingir devem estar ajustadas a cada *skill* de atendimento e o resultado final de cada pessoa é ponderado pela quota parte de atividade em cada *skill*. As metas por indicador e *skill* devem ser definidas no último dia de cada mês para vigorar nos três meses seguintes, criando assim estabilidade na operação. A grelha de cumprimento proposta e conversão para pontos (nível de desempenho) por cada indicador encontra-se na figura 21 seguinte.

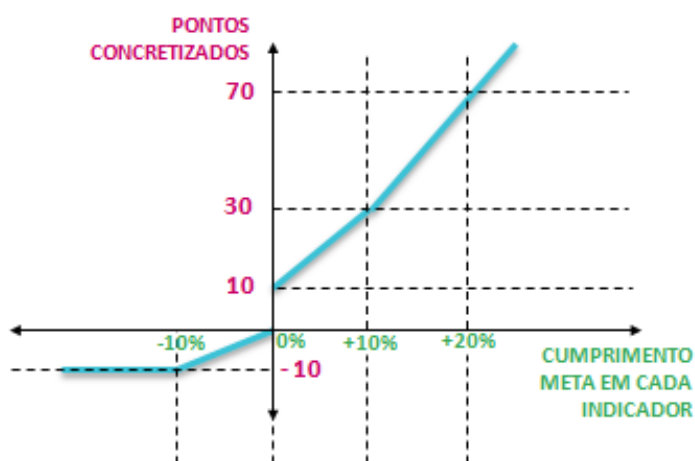


Figura 21: Grelha de cumprimento de objetivos por indicador do modelo

O cálculo do cumprimento para indicadores crescentes será determinado pelo valor real a dividir pela meta e a este resultado é subtraída uma unidade (desvio percentual). Para indicadores decrescentes o cumprimento será dado pelo valor real a dividir pela meta e este resultados subtrai-se à unidade. O cumprimento das metas traduz-se depois em pontos para os assistentes. De acordo com o intervalo onde se situar o desvio percentual assim são calculados os pontos a atribuir e à medida que aumenta o desvio à meta aumenta também o retorno em pontos para o assistente: maior desempenho significa maior retorno/valorização. O assistente que não cumpre um indicador terá pontos negativos de desempenho. Um incumprimento inferior a 10% descontará sempre o mesmo valor para não criar desmotivação extrema. Os

limites podem ser consultados na figura 21. Os objetivos devem ser definidos de forma a permitir obter cerca de 5% de assistentes no nível TOP (20% acima da meta) e premiar no total cerca de 70% dos assistentes.

Os pontos negativos anulam os pontos positivos mas não penalizam vencimentos dos assistentes. Será criada uma conta corrente por assistente a divulgar mensalmente que permite acompanhar a evolução desde o início da função. Se o valor acumulado for negativo e superior ao equivalente a 3 meses de desempenho aquém do desejado, o assistente fica elegível para um programa de recuperação, atualmente já existente na empresa. Este programa visa a definição de um plano de desenvolvimento individual, focado nas competências e/ou comportamentos onde o assistente apresenta maiores dificuldades. É um programa de comprometimento entre a empresa, o prestador de *outsourcing*, o supervisor e o assistente. Mensalmente serão ainda eleitos os cinco assistentes TOP *performance* do *contact center*, os que mais se destacam individualmente na sua função (em cada perfil A, B ou C da figura 20). O apuramento é feito pelos pontos concretizados de acordo com a figura 21 na soma dos indicadores que compõem o modelo de avaliação de desempenho. Em caso de empate identifica-se o maior desvio à meta no indicador mais valorizado pela organização (a definir mensalmente). Estes assistentes recebem um prémio, num programa a detalhar mais à frente em recompensas.

O modelo de avaliação de desempenho apresentado visa apenas a prestação individual, no entanto, para que o modelo fique completo deve ser introduzida uma dimensão coletiva que permita criar uma responsabilização pelo impacto dos resultados do grupo e que promova o trabalho e a partilha de equipa. As equipas de trabalho têm geralmente uma dimensão entre dez a quinze assistentes e um supervisor responsável. Propõe-se neste modelo para a componente de equipa o apuramento da média dos pontos alcançados por todos os assistentes de uma equipa. Se o valor médio da equipa apurado for negativo cada um dos assistentes recebe na sua conta corrente apenas 80% dos pontos individuais alcançados. Se o valor médio apurado for positivo cada um dos assistentes com valor de pontos mensal superior à média da equipa recebe 140% dos pontos individuais alcançados. Todos os assistentes serão impactados por um desempenho coletivo negativo mas, só estarão abrangidos pela majoração positiva os assistentes que individualmente tenham contribuído para o desempenho positivo da equipa. Os restantes assistentes com avaliação inferior à média quando a equipa apresenta uma avaliação média positiva recebem apenas o valor dos pontos individuais alcançados.

Embora não sendo o foco deste projeto convém explicar sucintamente o modelo de avaliação de desempenho proposto para o supervisor, alinhado com o do assistente, para um melhor entendimento e efetividade do projeto. O supervisor sendo avaliado pelo desempenho da sua equipa terá como pontos a média dos assistentes da sua equipa multiplicado por um ponderador. Se os pontos alcançados forem negativos o supervisor ficará elegível para o programa de recuperação tal como os assistentes. No caso dos TOP *performance* será eleito o melhor supervisor (mais pontos positivos) e ser-lhe-á atribuído mensalmente um prémio individual. No acumulado do trimestre será atribuído um prémio coletivo a toda a equipa do supervisor com mais pontos alcançados. Todos estes programas serão detalhados mais à frente em recompensas. Acresce a estes pontos do supervisor a componente de equipa: o global do *contact center* do prestador de *outsourcing*. Se no global o *contact center* superar as metas definidas todos os supervisores, com pontos acima da média, recebem 200% dos pontos conseguidos. A penalidade pelo não cumprimento está implícita nos pontos concretizados pela equipa não se propondo penalidade para o supervisor. Com este fator solidário pretende-se criar motivação para crescer e aumentar a interajuda entre equipas/supervisores. Os programas de valorização e recuperação referidos quer para assistentes como para supervisores assentam apenas sobre o desempenho individual.

Recomenda-se como ponto importante do modelo de avaliação e gestão desempenho, a existência de um plano de *feedback* ativo por parte dos supervisores para com os assistentes. Estas reuniões, de curta duração, são fortes instrumentos de comunicação e ajudam os assistentes a saber onde e como melhorar. Devem acontecer com regularidade e numa periodicidade semanal. Não devem ser confundidas com *feedback* dirigido que devem acontecer imediatamente sempre que se considera necessário.

A avaliação de desempenho assenta sobre indicadores publicados diariamente via web e será divulgada com a mesma periodicidade permitindo o acompanhamento do desempenho e do grau de concretização dos objetivos.

4.4 O sistema de recompensas

O cenário atual de forte concorrência e competitividade levou a fortes cortes orçamentais e redução de custos. Associado a este cenário o aumento da taxa de desemprego levou a uma maior oferta de recursos e a uma redução dos vencimentos oferecidos pelas empresas. Sendo um dos objetivos desta empresa a satisfação das pessoas e a retenção

dos bons colaboradores torna-se urgente criar mecanismos que permitam aumentar os vencimentos mensais dos assistentes sem aumento substancial de custos para a empresa. Associando esta necessidade ao facto da empresa ser muito focada em concretização de resultados e em gestão por objetivos, a proposta apresentada para as recompensas visa destacar aqueles que sobressaem pelo seu contributo para a organização. Ou seja, recompensar o valor, recompensando os comportamentos desejados pela organização. Mantem-se a equidade interna/externa e individual, facilitando a atração e retenção de talentos, mantendo os custos sob controlo uma vez que estes variam em função dos resultados: *Pay for Performance*.

O desenho e implementação de uma política de incentivos obedece a regras que embora simples, são imprescindíveis para que se alcancem os objetivos pretendidos. É importante que todo o processo seja claramente definido a montante, tendo sempre presentes a justiça, a equidade, a consistência, e a necessidade de premiar o valor, comunicando com clareza. Propõe-se um sistema de recompensas composto por três componentes: i) recompensa por competências, associado a um nível de conhecimento mais elevado e a uma maior responsabilidade na função, ii) recompensa por desempenho, associado ao modelo de avaliação de desempenho, iii) atribuição de benefícios, associados a) ao desempenho e b) à progressão e permanência na empresa, iv) valorização de *TOP performers* e programa de recuperação de *Bottom performers*.

Na recompensa por competências prevê a atribuição de um prémio de perfil associado a cada nível da carreira. Conforme referido no modelo de carreiras, um assistente com bom desempenho: pontos acima da média da equipa medido pelo modelo de avaliação de desempenho, será proposto a progressão ou promoção conforme necessidade da organização, tendo de passar por formação e obter resultados positivos. No caso de ter sucesso passará a ter uma função com maior responsabilidade. Todos estes processos de seleção recrutamento para uma nova função têm implícitos bons desempenhos e votos de confiança para a continuidade dos mesmos. Assim, considera-se importante como fator de incentivo atribuir uma recompensa aos assistentes. Essa recompensa será fixa mensal durante o período em que se mantenha na função. Em caso de *downgrade* de função, quer por decréscimo de desempenho como por necessidade da organização, esta recompensa deixa de ser recebida. Recordando pelo gráfico de carreiras explicita-se na figura 22 o sistema de recompensa por competências (prémio de perfil) proposto:

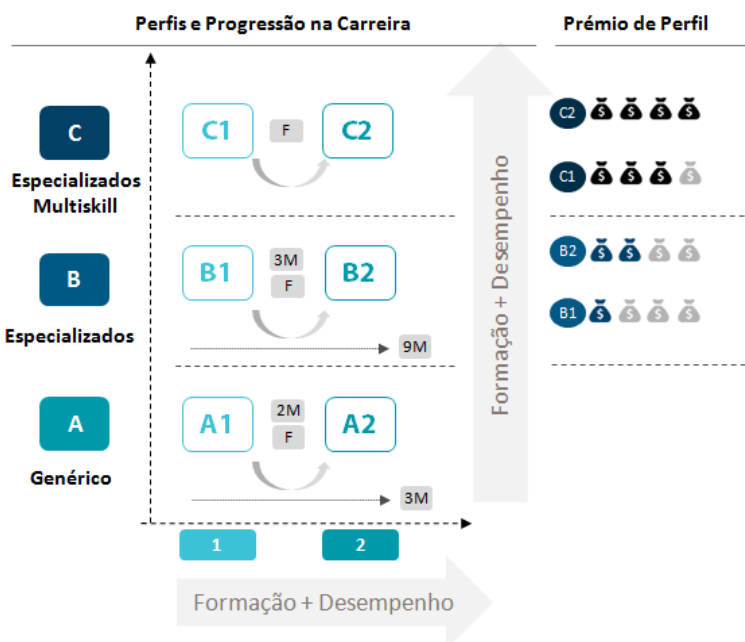


Figura 22: Sistema de incentivos por competências

A recompensa por desempenho visa remunerar em função dos resultados obtidos no modelo de avaliação de desempenho. Assim, propõe-se que cada ponto alcançado no modelo de desempenho seja convertido num euro. Recordando cada assistente será avaliado por três ou quatro indicadores, conforme a função e em cada indicador pode atingir um valor acima de 70 pontos. A título de exemplo, considere-se os 70 pontos por indicador numa função com quatro indicadores, que representa um prémio total de 280euros (desempenho individual) 55% do vencimento base auferido atualmente. Ao modelo de incentivos por desempenho individual acrescentem os pontos de equipa e o prémio dos assistentes que estiverem acima da média da equipa (se esta for positiva) poderá ser majorado em +40%, podendo no exemplo anterior chegar ao valor de 392euros, 78% do vencimento base.

No sistema de recompensa por benefícios são propostos dois programas a) associado ao desempenho e b) associado à progressão e permanência na empresa. Por associado ao desempenho entenda-se associado aos pontos individuais concretizados no modelo de avaliação de desempenho, acumulados ao longo na carreira num sistema de conta corrente. Estes pontos são convertidos em benefícios por meio de troca por produtos/benefícios de um catálogo a definir. Os produtos/benefícios a trocar devem estar alinhados com as preferências dos assistentes e devem ser atualizados com regularidade.

A troca de pontos atualiza a conta corrente do assistente. Esta conta poderá ser consultada em qualquer momento e guardará histórico de transações. Estará disponível na aplicação web onde se divulgam diariamente os resultados dos indicadores e concretização de objetivos. Associada à progressão e permanência na empresa propõe-se a atribuição de alguns benefícios que uma vez atribuídos não serão retirados e visam premiar a concretização de associada ao mérito do desempenho (funções B e C da figura 20 relativa ao modelo de carreira).

O ciclo das recompensas fecha com os programas de valorização e de recuperação mencionados. Os programas de valorização visam a) destacar os TOP 5 melhores assistentes por perfil e por mês. O programa inclui: uma reportagem a publicar na intranet da empresa, a atribuição de cinquenta euros se pertencerem ao perfil B e de cem euros se pertencerem ao perfil C, e o destaque num painel de mérito afixado nas salas dos *contact center*, b) destacar mensalmente o melhor supervisor que terá direito a um prémio de cento e cinquenta euros e aos destaques referidos anteriormente, c) com periodicidade trimestral propõe-se ainda o reconhecimento da melhor equipa à qual será oferecido um prémio de quinhentos euros para a realização de uma atividade em equipa, a escolher de entre um conjunto pré-definido de opções. Estas opções podem variar entre jantares, dinâmicas de grupo, etc, saídas do local de trabalho que visam fora do ambiente regular a proximidade das pessoas. A par com a valorização dos TOP propõe-se a continuidade dum programa de recuperação de assistentes com maiores dificuldades em concretizar os objetivos, já existente na empresa em fase inicial. Para os assistentes identificados serão auditadas chamadas, será feito um acompanhamento e aprofundamento das causas do desempenho aquém do esperado, com vista à construção de plano de recuperação. Este programa inclui a definição de um plano de desenvolvimento individual, focado nas competências e comportamentos onde cada um tem maiores dificuldades. Este programa deverá ser ainda estendido a supervisores.

Em resumo, tendo por base uma simulação efetuada à data de fevereiro de 2015, estima-se que o vencimento médio dos assistentes seja acrescido em 23%. Esta estimativa conta com os incentivos relacionados com os programas de recompensa por competências e recompensa por desempenho. Acresce a estas recompensas, em média, cerca de 100 pontos mensais para troca por produtos/benefícios num sistema de pontos, crescem os

O controlo de gestão e a avaliação de desempenho num *contact center*

benefícios associados à progressão e permanência na empresa, e acrescem os prémios de reconhecimento e valorização dos TOP assistentes e TOP equipas.

V. CONCLUSÕES

Tornar as empresas competitivas num ambiente económico instável é uma tarefa difícil que depende das capacidades de gestão estratégicas e de planeamento dos líderes mas também das competências dos colaboradores. O investimento nas pessoas deve ser encarado como uma das prioridades das empresas, na medida em que profissionais competentes garantem maior *performance*, qualidade, produtividade e competitividade para as empresas. Num contexto de constante mudança caracterizado pela crescente dinâmica, complexidade de serviços, e exigência de clientes, num setor bastante competitivo onde se regista um elevado grau de rotatividade dos colaboradores, torna-se importante desenvolver estratégias e procurar as ferramentas adequadas para ajudar a gestão no cumprimento dos objetivos.

Com o presente projeto pretendeu-se desenhar um modelo integrado e dinâmico de avaliação da *performance* da empresa, do desempenho dos colaboradores, e do cumprimento do alinhamento estratégico. Foram objetivos principais deste estudo a avaliação das práticas atuais e a elaboração de propostas de melhorias/implementação de práticas de controlo de gestão, objetivamente: i) efetuar um diagnóstico do sistema de controlo de gestão, e instrumentos de controlo de gestão atuais da empresa, ii) identificar as necessidades de informação de gestão, iii) identificar os objetivos e fatores críticos de sucesso da empresa, iv) conceber um sistema de controlo de gestão para medir, avaliar e gerir a *performance* da empresa e o desempenho individual dos colaboradores.

Da análise realizada foi possível construir algumas propostas como: a) a adoção do *balanced scorecard* como ferramenta de gestão estratégica, b) a criação de um modelo de gestão e progressão de carreiras, c) a criação de modelos de avaliação e gestão de desempenho, e d) a definição de sistemas de recompensas. De uma forma geral, existem hoje na empresa instrumentos de controlo de gestão tais como: *tableaux de bord*, orçamentos e desvios, monitorização de indicadores e sistemas de avaliação de desempenho, mas verificou-se a oportunidade de criação de um modelo que reflita o equilíbrio entre objetivos de curto, médio e longo prazo, entre medidas de carácter financeiro e não-financeiro, entre indicadores de tendências e ocorrências, e ainda, entre as perspetivas interna e externa de desempenho: o *balanced scorecard*. Os indicadores propostos para análise no BSC apresentados, são atualmente controlados pela empresa e pelas diversas direções e alguns em tempo-real mas, sem a visão integrada e as relações de causa efeito que o BSC permite identificar. Propõe-se

ainda a criação de um *dashboard* de leitura e análise mais imediata e regular, com dez dos indicadores do BSC atualizados diariamente. Propõe-se a implementação dum modelo de gestão de carreiras, dum modelo de gestão de desempenho e dum sistema de recompensas, alinhados, que têm subjacentes três objetivos explícitos: i) melhorar resultados: comunicando aos colaboradores o que se espera deles, alinhando os seus objetivos com os da organização e analisando o nível de proficiência das competências e o nível de concretização dos objetivos, ii) desenvolver: acompanhando o desenvolvimento das pessoas e das equipas ao longo do tempo, identificando campos de desenvolvimento pessoal e estabelecendo compromissos futuros suportados em ferramentas que sustentem o processo de melhoria contínua, iii) motivar: incrementando a motivação de todos, estabelecendo critérios objetivos que permitam recompensar o contributo individual e coletivo para o sucesso da organização, quer por via da carreira quer por via de remuneração variável, incorporando um maior sentimento de equidade no processo.

Destaca-se neste projeto a aplicação do *framework* adaptado que foi utilizado com a participação ativa de todos os elementos da empresa, da gestão à operação. As reuniões efetuadas facultaram uma importante base de conhecimento para a fase de desenvolvimento do projeto: a conceção de um modelo de controlo de gestão para o *contact center*. Dada a escassez de estudos e projetos adaptados a empresas desta área de atividade, confirmados pela revisão da literatura, procurou-se desenvolver neste trabalho um modelo específico de controlo de gestão utilizando um BSC como modelo de gestão estratégica. A proposta apresentada visa a criação de mecanismos de gestão e monitorização de *performance* organizacional, que contribuam para a satisfação e motivação das pessoas, para a atratividade e continuidade do talento, e que poderão ser adaptados para qualquer empresa deste ramo de atividade.

Como pistas de investigação futuras tornar-se-ia interessante: i) avaliar o impacto na organização da implementação do sistema proposto neste projeto, ii) a realização de um *benchlearning* com outros *contact centers*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anthony, R., Govindarajan, V. 2007. *Management Control Systems*. International Twelfth Edition, McGraw-Hill.

Apolinario, J. 2012. Acerca da motivação. Instituto do emprego e formação profissional, Ed. *Revista Dirigir*, 117: 3.

AproCS. 2015. <http://www.aprocs.pt/noticias/sector-de-call-centers-cresce-7-em-2014/>

Arvey R. and Murphy, K. 1998. Performance Evaluation in Work Settings. *Annual review of psychology*.

Atkinson, H. 2006. Strategy implementation: A role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44, 1441-1460

Bardin, L. 2015. *Análise de conteúdo*. Reimpressão da Edição revista e actualizada de 2009. Lisboa: Edições 70.

Battilana, J., Leca, B. e Boxenbaum, E. 2009. How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*.

Buesa, A. 2013. *Recurso ao outsourcing no setor de contact center cresce*.

<http://www.callcentermagazine.net/recurso-ao-outsourcing-no-setor-de-contact-center-cresce/>

Buytendijk, F. 2005. Quality Control: How To Respond To "Just Give Me a Dashboard!". *Business Performance Management Magazine*. ABI/INFORM Complete.

Caetano, A. 2008. *Avaliação de desempenho: O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam de Saber*. Livros Horizonte.

Ceartil, M. 2006. *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

Choi. S. Cheong , K. e Feinberg, R. 2012. Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers. *Managing Service Quality*, Vol. 22 No. pp. 492-516.

Cravens, K. e Oliver, E. 2006. *Employees: The key link to corporate reputation management*. Business Horizons, 49, 293-302.

Cunha, M. 2010. *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Silabo

Customer Contact Leadership Council. 2006. Building the Next Generation of Customer Contact Talent. *The Corporate Executive Board Company*, London. www.executiveboard.com.

Customer Contact Leadership Council. 2015. Frontline Workforce Fit and Engagement Survey. *The Corporate Executive Board Company*, London. www.executiveboard.com.

Customer Contact Leadership Council. 2015. Introduction to Personality-Based Service. *The Corporate Executive Board Company*, London. CCC8924514SYN_K.

Customer Contact Leadership Council. 2015. The Employee Performance Paradox: Balancing Execution with Impact. *The Corporate Executive Board Company*, London. www.executiveboard.com.

Customer Contact Leadership Council. 2015. The Portrait of the New High Performer, Hiring and Retaining the Low-Effort Rep. *Annual Executive Retreat, The Corporate Executive Board Company*, London. CCC2262415SYN.

Dekkers, R. 2011. Impact of strategic decision making for outsourcing on managing manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 31 No. 9, pp. 935-965.

Desai, R. 2010. Understanding Management Control Systems in call centers. *International Journal of Productivity and Performance Management*. www.emeraldinsight.com/1741-0401.htm.

Dover, C. 2004. How Dashboards Can Change Your Culture. *Institute of Management Accountants*, ABI/INFORM Complete.

Edvardsson, B. 1994. *Quality of service*. London: McGraw-Hill.

Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. e Duarte, H. 2015. *GRH para Gestores*. Capítulos 9, 10, 11 e 17. Lisboa: Editora RH.

Fitzgerald, L. 2007. *Issues in management accounting*, 3rd edition, (pp. 223-241). Edinburg Gate: Pearson Education.

Gorcester, S. e Reinke, R. 2007. Dashboards Simplify Performance Reporting. *Government Finance Review*. ABI/INFORM Complete.

Griffeth, R., Hom, P. e Gaertner, S. 2000. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.

Grizzle, G. e Pettijohn, C. 2002. Implementing Performance-Based Program Budgeting: A System-Dynamics Perspective. *Public Administration Review*. ABI/INFORM Complete.

Hackman, J. e Oldham, G. 1975. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, vol. 60 (2), 159-70.

Herrero, E. 2005. *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Informa D&B. 2014. *Estudo Setores Portugal Call Centers*.

<https://www.informadb.pt/idbweb/public/news.xhtml,jsessionid=5ccf852b4815b11f572fc656e62e.jvm1?newsRef=-1869590270>

Ivancevich, J. 2007. *Human resource management*. New York: McGraw-Hill.

Jordan, H., Neves, J. e Rodrigues, J. 2011. *O Controlo de Gestão - ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. 9ª Ed. Lisboa, Áreas Editora.

Kaplan, R. 2010. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Working Paper, *Harvard Business School*.

Kaplan, R. e Norton, D. 1996. *Translating Strategy into Action, The Balanced Scorecard*. Boston. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. e Norton, D. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston. Massachusetts: Harvard Business School Press

Krause, O. 2003. Beyond BSC: a process based approach to performance management. *Measuring Business Excellence*. ABI/INFORM Complete.

Lawler EE III. 1971. *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. New York: McGraw-Hill.

Locke, A. e Latham, G. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. New Jersey, Prentice-Hall.

Madruga, R. 2006. *Gestão Moderna de Call Center e Telemarketing*, São Paulo: Atlas.

Mancini, L. 2006. *Call Center: estratégia para Vencer*. São Paulo: Summus.

McKinsey. 2015. Workshop on call center outsourcing management best practices, Customer *Satisfaction and Loyalty improvement program McKinsey*. LIS-LB1035150224.

Meyer, J. e Allen, N. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89.

Milkovich, G., Newman, J. e Gerhart, B. 2014. *Compensation*. International Eleventh Edition, McGraw-Hill.

Nascimento, L. e Cavenaghi, V. 2008. *Gestão Estratégica e o Balanced Scorecard: Proposta de Mapa Estratégico para Empresas de Call Center*. Niterói, RJ, Brasil

Neves, J. 2007. *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*. 1ª Ed. Lisboa. Texto Editores.

Oakland, J. 2011. Leadership and policy deployment: the backbone of TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22, 517-534

Palaiologos, A., Papazekos, P. e Panautopoulou, L. 2011. Organizational Justice and Employee Satisfaction in Performance Appraisal. *Journal of European Industrial Training*.

www.emeraldinsight.com/0309-0590.htm.

Pacheco, L. 2011. *Motivação nas Empresas de Call Center*. Universidade Federal Fluminense, RJ, Brasil.

Piedade, A. 2011. *A Influência da Liderança no Desempenho de Atendentes em Contact Centers*. Universidade federal da Bahia, Salvador, Brasil

Rodrigues, J. e Simões A. 2009. *Descentralizar e Responsabilizar por Resultados – a organização em centros de responsabilidade*. Coleção Global, Áreas Editora.

Rodrigues, J. e Simões A. 2012. *Analisar a Performance Financeira – Uma Visão Multidimensional*, Coleção Global, Áreas Editora.

Rynes, S., Gerhart, B. e Parks, L. 2005. Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual review of psychology*.

Sakamoto, K. 2001. *Como Implementar um Call Center*. São Paulo: Happy Few.

Sidky, S. 2012. *The Challenges in Developing and Implementing Balanced Scorecard as Basis for Internal Academia Benchmarks*. Canadian University of Dubai.

Silva, L. e Menezes, E. 2000. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC

Stone, B e Wyman, J. 1992. *Telemarketing: a bíblia do telemarketing*. São Paulo: Editora Nobel.

Swiss, J. 2005. A Framework for Assessing Incentives in Result-Based Management. *Public Administration Review*. ABI/INFORM Complete.

Weber, D. 2001. A better gauge of corporate performance. *Health Forum Journal*. ABI/INFORM Complete.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Tabela 6: Mapa Estratégico do BSC e Definição de Indicadores	69
Anexo 2 – Tabela 8: <i>Dashboard</i> de Acompanhamento.....	70
Anexo 3 – Guião de entrevista com a gestão.....	71
Anexo 4 – Guião de <i>focus group</i>	72
Anexo 5 – Inquérito satisfação assistentes <i>contact centers</i>	73
Anexo 6 – Entrevista de saída a assistentes com saídas voluntárias	78
Anexo 7 – Inquérito <i>Commitment</i> e Inquérito Índice Potencial Motivador	84
Anexo 8 – Definição de indicadores do BSC e <i>Dashboard</i>	98

ANEXO 3: Guião de entrevista com a gestão

Obrigado por participar nesta reunião.

No âmbito do mestrado em gestão que estou a desenvolver sobre o controlo de gestão em *contact center* e em especial a aplicação nesta empresa conto com a sua participação nesta reunião onde serão abordados alguns temas relacionados com o controlo de gestão atual, a estratégia da empresa e de que forma vê o controlo de gestão no futuro.

SCG ATUAL E NECESSIDADES FUTURAS

- 1) A estratégia do grupo e da empresa são do conhecimento da gestão e da operação? São do conhecimento de todos os colaboradores?
- 2) Existe hoje na empresa um sistema de controlo de gestão? Existem informações de suporte à gestão? Como acompanha e avalia o desempenho da organização e o alinhamento com a estratégia?
- 3) Tem hoje acesso a todos os indicadores? Com a periodicidade, rigor e níveis de detalhe adequados? A informação e forma de comunicação e de acompanhamento da estratégia são suficientes?
- 4) Tem a empresa capacidade para ajustar a informação às necessidades dos gestores?

EMPRESA E O GRUPO

- 5) Como se avalia o crescimento da empresa e como contribui para o crescimento do grupo onde se insere?

EFICÁCIA

- 6) Qual é a eficácia dos serviços prestados do ponto de vista dos clientes?

MELHORIA CONTÍNUA

- 7) Qual é a capacidade da empresa aprender e melhorar os seus processos e como gere a eficiência e eficácia dos processos?

CONCORRÊNCIA

- 8) Como se compara a empresa com os seus pares nacionais e internacionais?

PESSOAS

- 9) Como crescem as pessoas na empresa e quão efetiva é a gestão de pessoas?

ANEXO 4: Guião de *focus group*

Obrigado por participarem nesta reunião.

Os temas que nos levam à reunião de hoje compreendem: conhecer a satisfação e motivação das pessoas que trabalham nos *call centers* com aspetos relacionados com o modelo de carreira, o modelo de gestão de desempenho, comunicação e concretização dos objetivos, *feedback* de desempenho, os sistemas de incentivos, e a comunicação interna na empresa.

ESTRATÉGIA DA EMPRESA, OBJETIVOS E MODELO DE DESEMPENHO

- 1) Conhecem a estratégia da empresa?
- 2) Conhecem o vosso modelo de avaliação de desempenho?
- 3) Conhecem os indicadores e as metas a atingir? Quando e como vos são comunicados?
- 4) O Modelo é justo?
- 5) Têm sugestões de melhorias para tornar o modelo mais simples, justo e alinhado com a estratégia da empresa?

FEEDBACK DE DESEMPENHO

- 6) Como têm acesso à concretização dos objetivos? Com que periodicidade?
- 7) Com que periodicidade vos é dado *feedback* individual sobre o vosso desempenho? É suficiente?

SISTEMA DE INCENTIVOS

- 8) O sistema de incentivos parece-vos adequado?
- 9) Valoriza realmente o desempenho?
- 10) Que sugestões apresentam para ir mais ao encontro das vossas necessidades?

MODELO DE CARREIRA

- 11) Existem hoje um modelo de carreiras implementado?
- 12) É justo? Reflete o mérito e o desempenho das pessoas?
- 13) Como devia na vossa opinião estar desenhado o modelo de carreiras?

COMUNICAÇÃO

- 14) Como comunica a empresa com as pessoas?
- 15) É a forma mais adequada? E é realizada com a periodicidade e *timings* adequados?

ANEXO 5: Inquérito Satisfação Assistentes *Contact Centers*

Estamos a realizar um estudo para compreender a satisfação e motivação das pessoas que trabalham nos centros de relacionamento com o cliente e a forma como veem qual o seu papel na sua empresa e no cliente.

Ser-lhe-ão feitas várias perguntas sobre os seus hábitos, as suas atitudes, as tarefas/responsabilidades do seu trabalho e o ambiente de trabalho.

Não há respostas certas nem erradas, incentivamo-lo a responder de forma aberta e honesta. Não partilharemos as suas respostas individuais com o seu supervisor nem com quaisquer outras pessoas

Obrigado por participar neste inquérito.

FUNÇÃO

P1. Em que serviço trabalha atualmente : _____

P2.1 Há quantos meses está nesta função? ___ meses

P2.2 Há quantos meses trabalha na PT? ___ meses

P3. Relativamente à sua experiência na função atual e na escala de 0 a 10, onde 0 corresponde a “nada satisfeito” e 10 a “muito satisfeito”, qual o seu grau de satisfação com...

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não Aplicável
Processo de recrutamento												
Acolhimento inicial												
Pressão contínua/stress												
Grau de exigência dos objetivos mensais												
Pressão para resultados em vendas												
Justiça no local de trabalho												
Condições físicas de trabalho												
Horário de trabalho												
Flexibilidade horária, para fazer face a compromissos pessoais												
Evolução da função/carreira, desenvolvimento profissional												
Ambiente vivido no local de trabalho												

EQUIPA

P4. Na mesma escala de 0 a 10, onde 0 corresponde a “nada satisfeito” e 10 a “muito satisfeito”, e considerando agora a sua Equipa qual o seu grau de satisfação com...

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não Aplicável
Relação com a sua chefia direta (da sua empresa)												
Relação com colegas de trabalho												
Relação com interlocutores da sua empresa												
Relação com interlocutores da PT												

RECONHECIMENTO NÃO MONETÁRIO

P5. Ainda na mesma escala, qual o seu grau de satisfação com...

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não Aplicável
Reconhecimento não monetário por parte das chefias (da sua empresa)												
Reconhecimento não monetário por parte da empresa cliente												
Reconhecimento por parte dos colegas												
Comunicação de objetivos de desempenho												
Informação/feedback sobre o seu desempenho												
Recetividade por parte da chefia (da sua empresa) em relação às suas ideias e opiniões												
Recetividade por parte do gestor da empresa cliente em relação às suas ideias e opiniões												
Recetividade por parte de outras áreas da empresa cliente em relação às suas ideias e opiniões												

COMPENSAÇÃO

P6. Na escala de 0 a 10, onde 0 corresponde a “nada satisfeito” e 10 a “muito satisfeito”, qual o seu grau de satisfação com os seguintes aspetos relativos a compensações/remunerações

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não Aplicável
Remuneração fixa												
Remuneração variável												
Evolução salarial												
Compreensão do modelo de remuneração												
Descontos e benefícios oferecidos pela empresa cliente												
Descontos e benefícios oferecidos pela sua empresa												

P6.1. Atualmente como é distribuída a sua remuneração média mensal?

Distribua 100% pelas seguintes componentes:

	Remuneração Atual (100%)
Remuneração fixa	
Remuneração variável Avaliação de desempenho	
Remuneração variável Vendas	
Benefícios	

P6.2. Como considera que devia ser a sua remuneração média mensal?

Distribua 100% pelas seguintes componentes (escolhendo mais de uma componente):

	Remuneração Ideal (100%)
Remuneração fixa	
Remuneração variável Avaliação de desempenho	
Remuneração variável Vendas	
Benefícios	

P6.3.1. A partir de que valor de remuneração variável (mensal) classificaria como baixo? _____ €

P6.3.2. A partir de que valor de remuneração variável classificaria como atrativo? _____ €

P6.3.3. A partir de que valor de remuneração variável (mensal) considera ser tão baixo, que não vale a pena esforçar-se para o receber? _____ €

P6.3.4. A partir de que valor de remuneração variável considera ser tão atrativo, que vale a pena empenhar-se para o receber? _____ €

FORMAÇÃO

P7. Relativamente à Formação e continuando com a mesma escala de satisfação de 0 a 10, onde 0 corresponde a “nada satisfeito” e 10 a “muito satisfeito”, qual o seu grau de satisfação com

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não Aplicável
Formação inicial em sala de aula												
Formação <i>on job</i>												
Conteúdos de Formação via <i>e-learning</i>												
Sistema informático de suporte ao <i>e-learning</i>												
Novidades e Reforços												
<i>Coaching</i>												
Formações ministradas por formadores da sua empresa												
Formações ministradas por formadores da empresa cliente												
Satisfação com a adequação e número de horas de formação para conseguir atingir os objetivos colocados												

SISTEMAS INFORMÁTICOS E PROCEDIMENTOS

P8. Na mesma escala em relação agora a Sistemas e aplicações informáticas e Procedimentos qual o seu grau de satisfação com os seguintes aspetos.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não Aplicável
Sistemas/aplicações informáticas de suporte utilizados no contexto do atendimento ao cliente												
Procedimentos Comerciais associados aos produtos e serviços												
Procedimentos relativos a Faturação e Pagamentos												
Procedimentos relativos a Manutenções e Instalações												
Simplicidade das aplicações, sistemas e procedimentos para o exercício das funções												

COMUNICAÇÃO E ACESSO À INFORMAÇÃO

P9. Novamente na escala de 0 a 10, onde 0 corresponde a “nada satisfeito” e 10 a “muito satisfeito”, qual o seu grau de satisfação com os seguintes aspetos relativos à comunicação e acesso à informação.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não Aplicável
Comunicação de novidades e alertas												
Facilidade/simplicidade de acesso aos conteúdos em intranet												
Nível de atualização de conteúdos em intranet												

APRECIÇÃO GLOBAL

Peço-lhe agora que responda a algumas perguntas sobre a sua experiência e apreciação global

P10. Na escala de 0 a 10, onde 0 corresponde agora a “nada satisfeito ou nada provável” e 10 a “muito satisfeito ou muito provável”, qual o seu grau de satisfação com os seguintes aspetos.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não Aplicável
De um modo geral, qual o seu grau de satisfação com a função que desempenha?												
Recomendaria aos seus familiares e amigos trabalhar num <i>call center</i> da empresa cliente?												
Sente orgulho em colaborar com a empresa cliente?												
Qual é a probabilidade de nos próximos 6 meses continuar a colaborar num <i>call center</i> da empresa cliente?												
Recomendaria aos seus familiares e amigos trabalhar para a empresa com que colabora (com quem tem contrato)?												

P.11) Se fosse responsável do seu serviço o que alteraria? _____

INFORMAÇÃO CARACTERIZAÇÃO

Nesta secção pedimos-lhe que responda a algumas perguntas para o conhecermos melhor.

P12. Data de nascimento [dd/mm/aaaa] __/__/____

P13. Habilitações literárias

- 9º ano,
- 12º ano,
- Frequência universitária,
- Licenciatura,
- Mestrado ou Pós-graduação

P14. Género

- Feminino,
- Masculino

P.15. Que tipo de desconto/benefício considera razoável ter em serviços da empresa cliente (que o deixaria satisfeito)? _____

P16. Por fim, quer deixar um comentário, sugestão ou apreciação? _____

ANEXO 6: Entrevista de Saída a Assistentes com saídas voluntárias

Estamos a realizar um estudo para compreender a satisfação e motivação das pessoas que trabalharam nos centros de relacionamento com o cliente. Uma vez que colaborou connosco como assistente de *contact center* gostávamos de poder contar com a sua ajuda. Ser-lhe-ão feitas várias perguntas sobre os seus hábitos, as suas atitudes, as tarefas/responsabilidades do seu trabalho e o ambiente de trabalho.

Não há respostas certas nem erradas, incentivamo-lo a responder de forma aberta e honesta. Não partilharemos as suas respostas individuais com o seu supervisor nem com quaisquer outras pessoas. Obrigado por participar neste inquérito.

MOTIVAÇÃO PARA SAÍDA

P0. Numa escala de 0 a 10, onde 0 corresponde a “Não contribuiu nada” e 10 a “Contribuiu totalmente”, até que ponto os fatores que vou referir contribuíram para a sua saída?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não Aplicável
Função desempenhada												
Equipa onde estava integrado												
Reconhecimento não monetário que lhe era dado												
Compensação Fixa												
Compensação Variável												
Benefícios												
Formação												
Sistemas e Procedimentos												
Comunicação existente												
Cultura e valores da empresa com que tinha contrato												
Cultura e valores da empresa cliente												

FUNÇÃO

Relativamente à função que desempenhava:

P1. Em que serviço trabalhava (último) _____

P2.1 Há quantos meses estava nessa função? ___ meses

P2.2 Há quantos meses trabalhava na PT? ___ meses

P3. Na mesma escala de 0 a 10, onde 0 corresponde a “Não justifica nada” e 10 a “Justifica totalmente”, em que medida estes fatores relativos à função que desempenhava justificam a sua saída?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não Aplicável
Processo de recrutamento												
Acolhimento inicial												
Pressão contínua/ <i>stress</i>												
Grau de exigência dos objetivos mensais												
Pressão para resultados em vendas												
Justiça no local de trabalho												
Condições físicas de trabalho												

Horário de trabalho												
Flexibilidade horária, para fazer face a compromissos pessoais												
Evolução da função/carreira, desenvolvimento profissional												
Ambiente vivido no local de trabalho												

EQUIPA

P4. Na mesma escala de 0 a 10, onde 0 corresponde a “Não justifica nada” e 10 a “Justifica totalmente” em que medida estes fatores relativos à equipa onde estava justificam a sua saída?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não Aplicável
Relação com a sua chefia direta (da sua empresa)												
Relação com colegas de trabalho												
Relação com interlocutores da sua empresa												
Relação com interlocutores da empresa cliente												

RECONHECIMENTO NÃO MONETÁRIO

P5. Ainda de 0 a 10, em que medida estes fatores relativos ao reconhecimento não monetário justificam a sua saída?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não Aplicável
Reconhecimento por parte das chefias (da sua empresa)												
Reconhecimento por parte da empresa cliente												
Reconhecimento por parte dos colegas												
Comunicação de objetivos de desempenho												
Informação/feedback sobre o seu desempenho												
Recetividade por parte da chefia (da sua empresa) em relação às suas ideias e opiniões												
Recetividade por parte do gestor da empresa cliente em relação às suas ideias e opiniões												
Recetividade por parte de outras áreas da empresa cliente em relação às suas ideias e opiniões												

COMPENSAÇÃO

P6. Na mesma de 0 a 10 em que medida estes fatores relativos às compensações/remunerações justificam a sua saída?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não Aplicável
Remuneração fixa												
Remuneração variável												
Evolução salarial												
Compreensão do modelo de remuneração												
Descontos e benefícios oferecidos pela empresa cliente												
Descontos e benefícios oferecidos pela sua empresa												

P6.1. Como era distribuída a sua remuneração média mensal?

Distribua 100% pelas seguintes componentes:

	Remuneração Atual (100%)
Remuneração fixa	
Remuneração variável Modelo de Incentivos	
Remuneração variável Vendas	
Benefícios	

P6.2. Como considera que devia ser a remuneração média mensal?

Distribua 100% pelas seguintes componentes (escolhendo mais de uma componente):

	Remuneração Ideal (100%)
Remuneração fixa	
Remuneração variável Modelo de Incentivos	
Remuneração variável Vendas	
Benefícios	

P6.3.1. A partir de que valor de remuneração variável (mensal) classificaria como baixo? _____ €

P6.3.2. A partir de que valor de remuneração variável classificaria como atrativo? _____ €

P6.3.3. A partir de que valor de remuneração variável (mensal) considera ser tão baixo, que não vale a pena esforçar-se para o receber? _____ €

P6.3.4. A partir de que valor de remuneração variável considera ser tão atrativo, que vale a pena empenhar-se para o receber? _____ €

FORMAÇÃO

P7. Relativamente agora à Formação e na escala de 0 a 10, onde 0 corresponde a “Não justifica nada” e 10 a “Justifica totalmente” em que medida estes fatores justificam a sua saída?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não Aplicável
Formação inicial em sala de aula												
Formação <i>on job</i>												
Conteúdos de Formação via <i>e-learning</i>												
Sistema informático de suporte ao e-												

<i>learning</i>													
Novidades e Reforços													
<i>Coaching</i>													
Formações ministradas por formadores da sua empresa													
Formações ministradas por formadores da empresa cliente													
Satisfação com a adequação e número de horas de formação para conseguir atingir os objetivos colocados													

SISTEMAS INFORMÁTICOS E PROCEDIMENTOS

P8. Na mesma escala e em relação aos Sistemas e aplicações informáticas e Procedimentos em que medida estes fatores justificam a sua saída?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não Aplicável
Sistemas/aplicações informáticas de suporte utilizados no contexto do atendimento ao cliente												
Procedimentos Comerciais associados aos produtos e serviços												
Procedimentos relativos a Faturação e Pagamentos												
Procedimentos relativos a Manutenções e Instalações												
Simplicidade das aplicações, sistemas e procedimentos para o exercício das funções												

COMUNICAÇÃO E ACESSO À INFORMAÇÃO

P9. Ainda na escala de 0 a 10, onde 0 corresponde a “Não justifica nada” e 10 a “Justifica totalmente” em que medida estes fatores relacionados com Comunicação e acesso à informação justificam a sua saída?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não Aplicável
Comunicação de novidades e alertas												
Facilidade/simplicidade de acesso aos conteúdos em intranet												
Nível de atualização de conteúdos em intranet												

APRECIACÃO GLOBAL

Peço-lhe agora que responda a algumas perguntas sobre a sua experiência e apreciação global

P10. Na escala de 0 a 10, onde 0 corresponde agora a “nada satisfeito/nada provável” e 10 a “muito satisfeito/provável”, qual o seu grau de satisfação....

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não Aplicável
De um modo geral, qual o seu grau de satisfação com a função que desempenhava?												
Recomendaria aos seus familiares e amigos trabalhar num <i>contact center</i> da empresa cliente?												
Sentia orgulho em colaborar com a empresa cliente?												
Qual é a probabilidade de nos próximos 6 meses voltar a colaborar num <i>contact center</i> da empresa cliente?												
Recomendaria aos seus familiares e amigos trabalhar para a empresa com que colabora (com quem tinha contrato)?												

P.11) Se fosse responsável do serviço onde trabalhava o que alteraria?

P12. Quando iniciou funções na empresa cliente, quanto tempo esperava ficar?

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- De 1 a 2 anos
- Mais de 2 anos

INFORMAÇÃO CARACTERIZAÇÃO

Nesta secção pedimos-lhe que responda a algumas perguntas para o conhecermos melhor.

P13. Data de nascimento [dd/mm/aaaa]

P14. Habilitações literárias

- 9º ano,
- 12º ano,
- Frequência universitária,
- Licenciatura,
- Mestrado ou Pós-graduação

P15. Género

- Feminino,
- Masculino

P16. Está empregado atualmente?

- Sim
- Não

P17. Quando saiu já tinha emprego?

- Sim
- Não

P18. O novo emprego era/é melhor remunerado?

- Sim
- Equivalente
- Não

P19. A função que foi/está desempenhar era mais simples do que no *contact center*?

- Sim
- Equivalente
- Não

P20. Qual o principal motivo que o levou a sair? (deixar responder e assinalar a resposta mais adequada)

	Motivo saída
Desmotivação com a Função desempenhada	
Mobilidade pessoal/familiar	
Nova oportunidade mais motivadora e em linha com a formação pessoal	
Nova oportunidade melhor remunerada	
Para Estudar a tempo inteiro	
Outro motivo	

P.20.1 Outro motivo, qual? _____

P21. Por fim, quer deixar um comentário, sugestão ou apreciação? _____

ANEXO 7: Inquérito *Commitment* e Inquérito Índice Potencial Motivador

Estamos a realizar uma pesquisa para compreender as satisfação e motivação das pessoas que trabalham nos centros de relacionamento com o cliente e a forma como veem qual o seu papel na sua organização prestadora de serviços e a recolher informação acerca da maneira como as pessoas reagem a vários tipos de trabalhos.

Nas páginas seguintes irá encontrar diferentes questões acerca do seu trabalho. No início de cada secção encontrará instruções específicas. Por favor leia com atenção. As questões foram formuladas para obter a percepção e as reações que têm do seu trabalho.

Não há respostas certas nem erradas, incentivamo-lo a responder de forma aberta e honesta. Não partilharemos as suas respostas individuais com o seu supervisor nem com quaisquer outras pessoas

Obrigado por participar neste inquérito.

SECÇÃO 1

Este questionário é composto por uma série de afirmações que representam alguns sentimentos possíveis das pessoas para com a empresa onde trabalham. Em relação aos seus próprios sentimentos acerca da empresa para onde está a trabalhar neste momento, é favor indicar o grau de acordo em relação a cada uma das afirmações. Para esse efeito, assinale uma das 7 alternativas que se seguem a cada afirmação.

O significado das 7 alternativas possíveis é o seguinte:

1. Muito em desacordo
2. Moderadamente em desacordo
3. Um pouco em desacordo
4. Nem em desacordo nem em acordo
5. Um pouco em acordo
6. Moderadamente em acordo
7. Muito em acordo

		Muito em desacordo			...	Muito em acordo			
		1	2	3	4	5	6	7	
P1	Eu gostaria bastante de desenvolver o resto da minha carreira nesta empresa								
P2	Muitas coisas na minha vida sofreriam um grande transtorno se eu decidisse sair desta empresa agora								
P3	Eu não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego								
P4	Mesmo que fosse do meu interesse, não me sentia bem em deixar agora a organização em que trabalho								
P5	Neste momento, permanecer nesta empresa é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade								
P6	Sinceramente, considero que os problemas desta empresa são como se fossem também meus								
P7	Eu não me sinto como fazendo “parte da família” na minha empresa								
P8	Eu sinto que por falta de outras opções não posso considerar a minha saída desta empresa								
P9	Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização agora								
P10	Esta organização merece a minha lealdade								
P11	Uma das poucas consequências sérias da minha eventual saída desta empresa seria a de não haver muitas alternativas								
P12	Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa								

P13	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim							
P14	Um dos principais motivos pelos quais continuo a trabalhar para esta empresa é que a minha saída implicaria um sacrifício pessoal considerável – uma outra empresa poderia não oferecer os mesmos benefícios que tenho nesta							
P15	Eu não deixava a minha organização agora porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas que ai trabalham							
P16	Sinto-me em dívida para com a organização em que trabalho							
P17	Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta organização, eu considerava seriamente a hipótese de ir trabalhar para outro sítio							
P18	Eu não sinto um sentido de pertença forte em relação a esta empresa							

SECÇÃO 2

Com esta secção pretende-se que descreva o seu trabalho o mais objetivamente possível.

Por favor não mostre nesta parte do questionário o quanto gosta ou não gosta do seu trabalho. Tente apenas responder com o máximo de rigor.

P1. Até que ponto o desempenho do seu trabalhador requer que trabalhe com outras pessoas (clientes ou colegas dentro da organização)?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muito pouco:

o contacto com outras pessoas não é necessário para o desempenho das minhas funções

Moderadamente:

é necessário algum contacto com terceiros

Muito:

lidar com outras pessoas é absolutamente necessário para o desempenho do meu trabalho

P2. O seu trabalho tem um carácter autónomo, ou seja, em que medida é que o seu trabalho permite que seja você a decidir o modo como o desempenha?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muito pouca autonomia:

no que respeita a como e quando o trabalho deve ser feito.

Autonomia Moderada:

muitas coisas estão predefinidas, mas posso decidir algumas coisas em relação ao meu trabalho.

Muita Autonomia:

o trabalho dá-me responsabilidade quase total para decidir como e quando o trabalho deve ser feito

P3. O trabalho que desempenha tem princípio, meio e fim? Isto é, o seu trabalho perfaz um todo ou é posteriormente acabado ou continuado por colegas seus ou por maquinaria automatizada?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

O meu trabalho é apenas uma pequena parte de um todo, o resultado do meu trabalho não poderá ser visto no produto ou serviço final

O meu trabalho representa uma parte significativa de todo o processo. A minha contribuição é identificável nos resultados

O meu trabalho perfaz um todo, do princípio ao fim. Os resultados da minha actividade são facilmente identificáveis no produto ou serviço final

P4. Nas funções que desempenha existe variedade? O seu trabalho é variado ao ponto de necessitar que use diversos talentos e aptidões para o seu desempenho?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Existe pouca variedade. Desempenho sobretudo funções rotineiras e repetitivas

Variedade moderada

Muita variedade, o desempenho do meu trabalho requer que use vários talentos e aptidões para resolver diferentes questões

P5. Em termos gerais, que significância ou importância tem o seu trabalho? O resultado do seu trabalho afeta de maneira significativa o bem-estar de outras pessoas?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Não é muito significativo, os resultados do meu trabalho não têm efeitos de maior para outras pessoas.

Significância moderada

Muito significativo, os resultados do meu trabalho podem influenciar de várias formas outras pessoas

P6. É frequente os seus superiores ou colegas lhe dizerem o quanto está a desempenhar bem o seu trabalho?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Não, quase nunca me dizem se estou a fazer um bom trabalho

Moderadamente. Por vezes recebo algum "feedback" nesse sentido mas nem sempre

É muito frequente. As chefias ou os colegas fornecem-me um "feedback" constante acerca do meu bom desempenho

P7. O trabalho em si dá-lhe algumas pistas acerca da sua *performance* (à parte do "feedback" que receba de superiores ou colegas)?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muito poucas, o próprio trabalho que desempenho está concebido de maneira a nunca descobrir se o estou a desempenhar eficientemente

Moderadamente, por vezes encontro "feedback" no simples desempenho do meu trabalho, por vezes, não

Muitas vezes, o trabalho está concebido de maneira a que eu receba um "feedback" quase constante à medida que o desempenho

P8. O trabalho em si dá-lhe algumas pistas acerca da sua *performance* (a parte do “feedback” que receba de superiores ou colegas)?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muito poucas, o próprio trabalho que desempenho está concebido de maneira a nunca descobrir se o estou a desempenhar eficientemente

Moderadamente, por vezes encontro “feedback” no simples desempenho do meu trabalho, por vezes, não

Muitas vezes, o trabalho está concebido de maneira a que eu receba um “feedback” quase constante à medida que o desempenho

SECÇÃO 3

Em baixo encontra uma lista de frases que podem ser usadas para descrever um trabalho. Deverá indicar se cada frase é uma descrição correta ou incorreta do seu trabalho. Uma vez mais, tente ser o mais objetivo possível que conseguir, independentemente de gostar ou não do trabalho que desempenha.

Escreva um número no espaço em branco segundo a seguinte escala:

		1	2	3	4	5	6	7
		Totalmente incorreto	Grande parte está incorreto	Ligeiramente incorreto	Não tenho a certeza	Ligeiramente incorreto	Grande parte está correto	Totalmente correto
P1	O meu trabalho requer que eu ponha em prática algumas capacidades elevadas							
P2	O meu trabalho requer muito trabalho de cooperação com outras pessoas							
P3	O meu trabalho não me permite (pela maneira como foi concebido) desempenhar o processo “produtivo” do princípio ao fim							
P4	O simples desempenho das funções inerentes ao meu trabalho dá-me várias oportunidades para							

O controlo de gestão e a avaliação de desempenho num *contact center*

		1	2	3	4	5	6	7
		Totalmente incorreto	Grande parte está incorreto	Ligeiramente incorreto	Não tenho a certeza	Ligeiramente incorreto	Grande parte está correto	Totalmente correto
	perceber se o estou a fazer corretamente							
P5	O meu trabalho é bastante simples e repetitivo							
P6	O meu trabalho pode ser desempenhado adequadamente por uma pessoa sozinha, sem ter de consultar outras pessoas							
P7	Os meus colegas e superiores quase nunca me dizem que estou a fazer um bom trabalho							
P8	Os resultados do meu trabalho podem afetar muitas outras pessoas							
P9	O trabalho não me dá oportunidade para usar da minha iniciativa ou julgamento em relação ao modo como o devo desempenhar							
P10	Os supervisores dizem-me muitas vezes quando acham que estou a fazer um bom trabalho							
P11	O meu trabalho dá-me a oportunidade de acabar o que comecei							
P12	O meu trabalho em si dá-me poucas pistas em relação à qualidade do meu desempenho							
P13	O meu trabalho proporciona-me							

O controlo de gestão e a avaliação de desempenho num *contact center*

		1	2	3	4	5	6	7
		Totalmente incorreto	Grande parte está incorreto	Ligeiramente incorreto	Não tenho a certeza	Ligeiramente incorreto	Grande parte está correto	Totalmente correto
	uma independência e liberdade razoável em relação ao modo como o desempenho							
P14	O meu trabalho não é muito importante para o coletivo							

Muito obrigado pela sua participação.

Anexo 1 – Tabela 5: Mapa Estratégico do BSC e Definição de Indicadores

		Grau de cumprimento objetivo *		Indicadores	Fórmula de Cálculo	Unidade	Frequência de Medição	Origem dos dados	Quem mede	Iniciativas Estratégicas																
		Grau de cumprimento objetivo *	Peso do indicador							Paridade (1) Maximizada / (2) Minimizada	Processo Operacional	Processo de Negócio	Processo de Inovação	Processo de Marketing	Processo de Recursos Humanos	Processo de Tecnologia	Processo de Gestão	Processo de Colaboração	Processo de Sustentabilidade							
		Grau de cumprimento:	Grau de cumprimento objetivos * Peso do objetivo							Mar 2015	Jun 2015	Set 2015	Dez 2015	Mar 2016	Jun 2016	Set 2016	Dez 2016	Mar 2017	Jun 2017	Set 2017	Dez 2017					
Financeira	8. Criação de valor para o acionista	8.3	OBI	CFI/Operacional (Free cashflow)	50% EBITDA - Capex +/- NFM +/- Provisões	€	Mensal	ERP	Departamento de Planeamento e Controlo																	
		8.2	VCA	Custo por cliente que contactou	20% Custo total da empresa / Nº total de clientes distintos que contactou (todos os canais)	€	Mensal	ERP	Departamento de Planeamento e Controlo																	
		8.1	OBI	MCR (Contributo para a MCR do grupo)	30% Resultado operacional - Custo Activo Económico (AE*WACC)	€	Mensal	ERP	Departamento de Planeamento e Controlo																	
		7.3	VCA	HR rácio de vendas em atendimento de apoio a clientes pós-venda	40% Nº de RGUs vendidos / Nº de Vendas Efectuadas	#	Mensal	CRM/ERP	Departamento de Planeamento e Controlo																	
		7.2	OBI	Quota de Mercado (do grupo)	30% % clientes / Total de clientes de Portugal	%	Mensal	ANACOM	Departamento de Planeamento e Controlo																	
		7.1	OBI	Taxa de desistência de clientes (taxa de churn)	30% % clientes que abandona a empresa num mês / Parque médio do mês ((fim-início)/2)	%	Mensal	CRM	Departamento de Planeamento e Controlo																	
		6.3	OBI	Índice de satisfação de clientes com serviço de apoio a clientes (CSAT)	25% % respostas [9 e 10] - % respostas [0 a 6] de Respostas a Inquéritos de Satisfação numa escala 0-10	%	Mensal	CRM	Departamento de Planeamento e Controlo																	
		6.2	OBI	Índice de recomendação dos clientes (NPS)	15% % respostas [9 e 10] - % respostas [0 a 6] de Respostas a Inquéritos de Recomendação numa escala 0-10	%	Mensal	CRM	Departamento de Planeamento e Controlo																	
		6.1	OBI	Índice de resolução à primeira dos assuntos na perceção dos clientes (RAP)	25% % respostas resolvidas à primeira de Inquéritos de Resolução numa escala 0-10	%	Mensal	CRM	Departamento de Planeamento e Controlo																	
		Operacionais	6. Satisfação do cliente	5.10	OBI	Cumprimento do service level agreement de atendimento (SLA)	20% Nº de Chamadas atendidas com menos de 30seg de tempo de espera / Total de chamadas atendidas	%	Mensal	CRM	Departamento de Planeamento e Controlo															
5.9	VCA			Tempo médio de atendimento	10% Tempo total de duração de chamadas de atendimento / Nº total de cham. atend.	seg.	Mensal	CRM	Departamento de Planeamento e Controlo																	
5.8	VCA			Taxa de transferência das chamadas	5% Nº de Chamadas Transferidas / Nº Total de Chamadas	%	Mensal	CRM	Departamento de Planeamento e Controlo																	
5.7	VCA			Taxa de resolução dos assuntos em linha	5% Nº de Resoluções em Linha (em front-office) com Cliente / Nº Total de Chamadas	%	Mensal	CRM	Departamento de Planeamento e Controlo																	
5.6	OBI			Taxa de reclamações em 7 dias	20% nº contactos do mesmo cliente em menos de 7 dias	%	Mensal	CRM	Departamento de Planeamento e Controlo																	
5.5	OBI			Tempo médio de tratamento de reclamações em back-office	20% Tempo total de duração de "tratamentos" de reclamações em back-office / Nº total de tratam. back-office	dias	Mensal	CRM	Departamento de Planeamento e Controlo																	
5.4	VCA			Número médio de tarefas por tratamento de cada reclamação em back-office	5% Total de tarefas desenvolvidas / Total de reclamações tratadas em back-office	#	Mensal	CRM	Departamento de Planeamento e Controlo																	
5.3	VCA			Custo p/ chamada atendida	5% Custo directo atendimento / Nº total de chamadas atendidas	€	Mensal	CRM/ERP	Departamento de Planeamento e Controlo																	
5.2	VCA			Custo p/ solicitação	5% Custo directo resolução de solicitações / Nº total de solicitações tratadas	€	Mensal	CRM/ERP	Departamento de Planeamento e Controlo																	
5.1	VCA			Custo p/ RGU em vendas	5% Custo directo da venda RGU's (revenue generating unit) / Nº de RGU's vendidas	€	Mensal	CRM/ERP	Departamento de Planeamento e Controlo																	
Operacionais	4. Qualidade	4.6	VCA	Taxa de erros procedimentais graves	15% Nº de Erros Procedimentais Graves / Nº Total de Chamadas	#	Mensal	CRM	Departamento Deserv. e Otimização Operações																	
		4.5	OBI	Taxa implementação oportunidades de melhorias	20% Oportunidades de melhorias implementadas / Oportunidades identificadas em auditorias de qualidade internas	%	Anual	CRM	Departamento Deserv. e Otimização Operações																	
		4.4	VCA	Índice de satisfação de clientes internos	10% % respostas [9 e 10] - % respostas [0 a 6] de Respostas a Inquéritos de Satisfação numa escala 0-10	%	Anual	ERP	Departamento de Planeamento e Controlo																	
		4.3	OBI	Taxa de rescisões a 45d	20% Nº de contactos para o mesmo assunto e para o mesmo cliente em 45 dias / Nº Total de Chamadas	%	Mensal	CRM	Departamento de Planeamento e Controlo																	
		4.2	OBI	Taxa de insistência	20% Nº de contactos realizados por clientes cujo pedido anterior ainda se encontra em tratamento / Nº Total de Chamadas	%	Mensal	CRM	Departamento de Planeamento e Controlo																	
		4.1	VCA	Manutenção das Certificações detidas	15% Manutenção das Certificações detidas	S/N	Anual	Ent. Certificadoras	Departamento Deserv. e Otimização Operações																	
		3.3	VCA	% Investimento em I&D	20% Investimento em I&D/Recetas	M€	Semestral	ERP	Departamento de Planeamento e Controlo																	
		3.2	VCA	"ROI" de I&D	50% Receita gerada pelo Investimento em I&D / I&D	%	Semestral	ERP	Departamento de Planeamento e Controlo																	
		3.1	OBI	Prémios de inovação ganhos (nacionais e internacionais)	30% Nº de prémios de inovação ganhos	#	Anual	Entidades Externas	Departamento Deserv. e Otimização Operações																	
		2.5	VCA	Promoções e progressões	15% % de promoções e progressões no ultimo ano / número de colaboradores médio do ano	%	Anual	ERP	Departamento Deserv. e Otimização Operações																	
Operacionais	3. Antecipar tendências	2.4	VCA	Promoções e progressões de pessoas da área do contact center para outras áreas da organização	15% % de promoções e progressões de pessoas do CC p/ out. areas organiz. / número de colab. CC médio do ano	%	Anual	ERP	Departamento Deserv. e Otimização Operações																	
		2.3	OBI	"ROI" da formação	30% Variação da avaliação desempenho dos formandos antes e depois da formação	Δ	Semestral	ERP	Departamento Deserv. e Otimização Operações																	
		2.2	OBI	Turnover voluntário (outsourcing e insourcing)	20% Número de assistentes que saem por vontade própria num mês a dividir pelo número médio de assistentes ativos no mês	%	Mensal	ERP	Departamento de Planeamento e Controlo																	
		2.1	OBI	Satisfação dos colaboradores (outsourcing e insourcing) com empresa	20% % respostas [9 e 10] - % respostas [0 a 6] de Respostas a Inquéritos de Satisfação numa escala 0-10	%	Semestral	ERP	Departamento Deserv. e Otimização Operações																	
		1.2	VCA	CAPEX	30% Investimento em activos fixos tangíveis / intangíveis	M€	Semestral	ERP	Departamento de Planeamento e Controlo																	
Operacionais	2. Desenvolvimento de Pessoas	1.1	OBI	ROI	70% Receita gerada pelo Investimento em CAPEX / CAPEX	%	Semestral	ERP	Departamento de Planeamento e Controlo																	

Anexo 2 – Tabela 7: Dashboard de Acompanhamento

Objetivo	Grau de cumprimento objetivo = Grau de cumprimento indicadores * Peso dos indicadores	Grau de cumprimento indicadores = Peso do indicador * Δ Plano	Indicadores	Polaridade: (+) Maximizante / (-) Minimizante	Peso do Objectivo (proporcional ao BSC)	Peso do Indicador (proporcional ao BSC)	Unidade	Periodicidade	DIÁRIO													SEMANAL													
									dia 1	dia 2	dia 3	...	dia n	Tendência diária do mês	Acumulado início mês	Mês 2015	Δ Plano	Mês Anterior (acumulado)	Δ MoM	Mês Homólogo (acumulado)	Δ Mês Homólogo	YTD	YTD Plano	Δ YTD Plano	YTD Homólogo	Δ YTD Homólogo	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	Tendência semanal do mês	Acumulado início mês	Mês 2015	Δ Plano
Grau de cumprimento indicadores dashboard:																																			
Financeira	8. Criação de valor para o accionista		8.3 CFLOW operacional (free cashflow)	+	21,7%	100%	€	Semanal																											
Clientes / Mercados	7. Aumento da quota de mercado		7.2 Quota de Mercado (do grupo)	+	11,7%	100%	%	Semanal																											
	6. Satisfação do cliente		6.2 Índice de recomendação dos clientes (NPS)	+	16,7%	100%	%	Diária																											
Processos Internos	5. Eficiência operacional		5.10 Cumprimento do <i>service level agreement</i> de atendimento (SLA)	-	21,7%	25%	%	Diária																											
			5.9 Tempo médio de atendimento	-		15%	seg.	Diária																											
			5.6 Taxa de chamadas em 7 dias	-		30%	%	Diária																											
			5.5 Tempo médio de tratamento de reclamações em back-office	-		30%	dias	Diária																											
	4. Qualidade		4.3 Taxa de reincidências a 45d	-	16,7%	50%	%	Diária																											
			4.2 Taxa de insistência	-		50%	%	Diária																											
Desenv. Organizacional	2. Desenvolvimento de Pessoas		2.2 Turnover voluntário (<i>outsourcing e insourcing</i>)	-	11,7%	100%	%	Semanal																											

ANEXO 8: Definição de indicadores do BSC e Dashboard

Numero	Indicador	Descrição / Fórmula de Cálculo	Unidade
8.3	CFlow operacional (free cashflow)	EBITDA - Capex +/- NFM +/- Provisões	€
8.2	Custo por cliente que contactou	Custo total da empresa / Nº total de clientes distintos que contactou (todos os canais)	€
8.1	MCR (Contributo para a MCR do grupo)	Resultado operacional - Custo Activo Económico (AE*WACC)	€
7.3	Hit ratio de vendas em atendimento de apoio a clientes pós-venda	Nº de RGU's vendidos / Nº de Vendas Efectuadas	#
7.2	Quota de Mercado (do grupo)	% clientes / Total de clientes de Portugal	%
7.1	Taxa de desistência de clientes (taxa de churn)	% clientes que abandona a empresa num mês/Parque médio do mês ((fim-inicio)/2)	%
6.3	Índice de satisfação de clientes com serviço de apoio a clientes (CSAT)	% respostas [9 e 10] - % respostas [0 a 6] de Respostas a Inquéritos de Satisfação numa escala 0-10	%
6.2	Índice de recomendação dos clientes (NPS)	% respostas [9 e 10] - % respostas [0 a 6] de Respostas a Inquéritos de Recomendação numa escala 0-10	%
6.1	Índice de resolução à primeira dos assuntos na percepção dos clientes (RAP)	% respostas resolvido à primeiros de Inquéritos de Resolução numa escala sim/não	%
5.10	Cumprimento do service level agreement de atendimento (SLA)	Nº de Chamadas atendidas com menos de 30seg de tempo de espera / Total de chamadas atendidas	%
5.9	Tempo médio de atendimento	Tempo total de duração de chamadas de atendimento / Nº total de cham. Atend.	seg.
5.8	Taxa de transferência das chamadas	Nº de Chamadas Transferidas / Nº Total de Chamadas	%
5.7	Taxa de resolução do assuntos em linha	Nº de Resoluções em Linha (em front-office) com Cliente / Nº Total de Chamadas	%
5.6	Taxa de rechamadas em 7dias	nº contactos do mesmo cliente em menos de 7 dias	%
5.5	Tempo médio de tratamento de reclamações em back-office	Tempo total de duração de "tratamentos" de reclamações em back-office / Nº total de tratam. back-office	dias
5.4	Número médio de tarefas por tratamento de cada reclamação em back-office	Total de tarefas desenvolvidas/Total de reclamações tratadas em back-office	#
5.3	Custo p/ chamada atendida	Custo direto atividade atendimento / Nº total de chamadas atendidas	€
5.2	Custo p/ solicitação	Custo direto resolução de solicitações / Nº total de solicitações tratadas	€
5.1	Custo p/ RGU em televendas	Custo directo da venda RGU's (revenue generating unit) / Nº de RGU's vendidas	€
4.6	Taxa de erros procedimentais graves	Nº de Erros Procedimentais Graves / Nº Total de Chamadas	#
4.5	Taxa implementação oportunidades de melhorias	Oportunidades de melhorias implementadas / Oportunidades identificadas em auditorias de qualidade internas	%
4.4	Índice de satisfação de clientes internos	% respostas [9 e 10] - % respostas [0 a 6] de Respostas a Inquéritos de Satisfação numa escala 0-10	%
4.3	Taxa de reincidências a 45d	Nº de contactos para o mesmo assunto e para o mesmo cliente em 45 dias / Nº Total de Chamadas	%
4.2	Taxa de insistência	Nº de contactos realizados por clientes cujo pedido anterior ainda se encontra em tratamento / Nº Total de Chamadas	%
4.1	Manutenção das Certificações detidas	Manutenção das Certificações detidas	S/N
3.3	% Investimento em I&D	Investimento em I&D/Receitas	M€
3.2	"ROI" de I&D	Receita gerada pelo Investimento em I&D / I&D	%
3.1	Prémios de inovação ganhos (nacionais e internacionais)	Nº de prémios de inovação ganhos	#
2.5	Promoções e progressões	% de promoções e progressões no ultimo ano / número de colaboradores médio do ano	%
2.4	Promoções e progressões de pessoas da área do contact center para outras areas da organização	% de promoções e progressões de pessoas do CC p/ out. areas organização / número de colab. CC médio do ano	%
2.3	"ROI" da formação	Variação da avaliação desempenho dos formandos antes&depois da formação	Δ%
2.2	Turnover voluntário (outsourcing e insourcing)	Número de assistentes que saem por vontade própria num mês a dividir pelo número médio de assistentes ativos no mês	%
2.1	Satisfação dos colaboradores (outsourcing e insourcing) com empresa	% respostas [9 e 10] - % respostas [0 a 6] de Respostas a Inquéritos de Satisfação numa escala 0-10	%
1.2	CAPEX	Investimento em activos fixos tangíveis / intangíveis	M€
1.1	ROI	Receita gerada pelo Investimento em CAPEX / CAPEX	%