

Factores de Sucesso para a excelência na prestação de serviço no
atendimento não presencial

Rita Mendes Batista

**Projecto de
Mestrado em Gestão**

Orientador(a):

Prof. Doutor José Dias Curto, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Métodos Quantitativos

Co-orientador(a):

Prof. Carlos Dias da Silva, Assistente Convidado, Departamento de Ciências de
Gestão

Janeiro, 2010

Factores de Sucesso para a excelência na prestação de serviço no
atendimento não presencial

Rita Mendes Batista

**Projecto de
Mestrado em Gestão**

Orientador(a):

Prof. Doutor José Dias Curto, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Métodos Quantitativos

Co-orientador(a):

Prof. Carlos Dias da Silva, Assistente Convidado, Departamento de Ciências de
Gestão

Janeiro, 2010

“A todos os que me apoiaram
e permitiram que este
trabalho fosse realizado”

Índice

Capitulo I - Sumário	1
Capitulo II - Sumário Executivo	3
Capitulo III - Definição do contexto do problema	5
3.1 - Contexto	5
3.2 – O problema	5
Capitulo IV - Revisão da literatura	7
4.1 – Problemática dos Contact Centers.....	7
4.2 - Recursos Humanos.....	9
4.3 - Qualidade e Serviço ao Cliente.....	13
Capitulo V - Elaboração do Quadro conceptual.....	20
Capitulo VI - Métodos e técnicas de recolha e análise de dados	22
6.1 – Metodologia	22
6.2 - Selecção do Caso	23
6.3 – Técnicas de recolha e tratamento dos dados.....	25
Capitulo VII - Análise da informação e Conclusões.....	27
7.1 - Resultados dos questionários realizados aos assistentes.....	27
Capitulo VIII - Formas de implementação.....	46
Capitulo IX - Conclusões e contributos do Projecto	49
9.1 Contributos e limitações do projecto.....	52
Capitulo X – Bibliografia.....	53
Anexos.....	58

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Sexo dos Inquiridos	64
Gráfico 2 – Habilitações Literárias	64
Gráfico 3 – Tempo de permanência na organização	64
Gráfico 4 – Considero que seja um bom líder	65
Gráfico 5 – Rege-se pela missão da organização	65
Gráfico 6 – Motiva/ Encoraja a equipa	65
Gráfico 7 – Valoriza a equipa enfatizando a importância do departamento	65
Gráfico 8 – Valoriza o trabalho individual	65
Gráfico 9 – Estabelece objectivos	65
Gráfico 10 – Reúne-se com a equipa pedindo a opinião	66
Gráfico 11 – Envolve a equipa na gestão	66
Gráfico 12 – Reconhece e premeia os esforços individuais e de equipa	66
Gráfico 13 – Gosto de trabalhar na minha organização	66
Gráfico 14 – Sinto os problemas da organização como sendo meus	66
Gráfico 15 – Sinto que dou muito à minha organização	67
Gráfico 16 – Devo muito à minha organização	67
Gráfico 17 – Não me sinto inserido na organização	67
Gráfico 18 – Sinto que sou um elemento fundamental para a organização	67
Gráfico 19 – Se pudesse, mudaria de emprego	67
Gráfico 20 – Não me identifico com a organização	67
Gráfico 21 – Estou na organização por necessidade	67
Gráfico 22 – Não mudaria de emprego porque tenho benefícios em permanecer a esta organização	67
Gráfico 23 – Não me sinto obrigado a trabalhar nesta organização	68
Gráfico 24 – A minha unção está adequada às minhas funções	68
Gráfico 25 – Tenho prazer no meu trabalho	68
Gráfico 26 – Mesmo que fosse mais proveitoso, não mudaria de emprego porque não consideraria correcto deixar a minha organização neste momento	68
Gráfico 27 – O clima organizacional tem impacto no meu desempenho	68
Gráfico 28 – Conheço as necessidades da minha organização	68
Gráfico 29 – Esta organização merece a minha lealdade	68
Gráfico 30 – Gosto do ambiente que se vive no trabalho	69
Gráfico 31 – São promovidas actividades e benefícios em prol da satisfação da equipa	69
Gráfico 32 – A organização reconhece os problemas que afectam a equipa	69
Gráfico 33 – O meu horário de trabalho é flexível	69
Gráfico 34 – Os procedimentos implementados facilitam o meu trabalho	69
Gráfico 35 – Tenho equipamentos e ferramentas que me possibilitam desempenhar o meu trabalho da melhor forma	69
Gráfico 36 – Sou tratado da mesma forma que os meus colegas	70

Gráfico 37 – A organização preocupa-se com questões de segurança e higiene	70
Gráfico 38 – A organização permite-me participar em formações, apostando na minha formação contínua	70
Gráfico 39 – A minha formação permite-me ser uma pessoa polivalente nas diferentes funções que desempenho	70
Gráfico 40 – A minha organização preocupa-se com a minha progressão de carreira	70
Gráfico 41 – Estou motivado com o meu trabalho	70
Gráfico 42 – A organização encoraja os assistentes a desenvolver competências	70
Gráfico 43 – A organização preocupa-se em motivar os assistentes para que se sintam bem	70
Gráfico 44 – A organização motiva os assistentes a contribuírem com sugestões de melhoria	71
Gráfico 45 – A gestão proporciona diversidade de tarefas que evitam a rotina	71
Gráfico 46 – Tarefas rotineiras promovem a eficácia e eficiência da organização	71
Gráfico 47 – As diversas opiniões sobre o contexto laboral são tidas em consideração	71
Gráfico 48 – A organização dispõe de métodos que permitem trabalhar como se estivesse em casa	71
Gráfico 49 – A minha organização presta um serviço de qualidade	72
Gráfico 50 - As equipas tem formação suficiente para prestar um serviço de excelência ao cliente	72
Gráfico 51 – Faço o melhor diariamente	72
Gráfico 52 – O trabalho é monitorizado de forma a garantir a qualidade	72
Gráfico 53 – Os clientes estão satisfeitos com o atendimento que lhes é prestado	72
Gráfico 54 – Existe uma preocupação na forma como os clientes são tratados	72
Gráfico 55 – Existe preocupação quando o cliente refere que não está satisfeito com o serviço prestado	73
Gráfico 56 – O serviço prestado ainda não se encontra num nível elevado	73
Gráfico 57 – O serviço prestado esta muito aquém das expectativas dos clientes	73
Gráfico 58 – Avaliação dos assistentes em termos de simpatia	77
Gráfico 59 – Avaliação da clareza e rigor da informação transmitida pelos assistentes	77
Gráfico 60 – Avaliação do empenho e interesse em ajudar por parte do assistente	77
Gráfico 61 – Avaliação da resolução da situação	77
Gráfico 62 – Como classifica a linha de apoio ao cliente	78
Gráfico 63 – Recomendaria a organização a algum amigo ou familiar	78
Gráfico 64 – A organização tem em consideração as necessidades dos seus clientes	79
Gráfico 65 – A organização valoriza os seus clientes	79
Gráfico 66 – Como avaliaria o nosso serviço comparando com outros serviços telefónicos	79

Índice de Figuras

Figura 1 - Tríade de prestação de serviços13

Capítulo I - Sumário

Actualmente as organizações estão concentradas em satisfazer as necessidades dos clientes e se possível exceder as suas expectativas. Os clientes estão cada vez mais exigentes e requerem um serviço de excelência.

O sector dos *Contact Centers* tem apresentado um elevado crescimento em todo o mundo, estimulado pela necessidade de prestar um serviço de qualidade ao cliente através de um contacto não presencial.

O presente trabalho pretende analisar a eficácia e a eficiência do atendimento prestado através do contacto telefónico, compreendendo a influência do alinhamento estratégico da organização na prestação do serviço, a partir de um estudo de caso da empresa X.

Ambiciona-se estudar as estratégias de gestão dos *Contact Centers*, sendo o principal objectivo avaliar a sua influência ao nível da eficácia e eficiência do serviço que é prestado pelos assistentes e quais as repercussões na satisfação dos clientes.

As decisões que se tomam ao nível da coordenação ou direcção das operações podem influenciar de forma significativa o serviço que é entregue ao cliente e nesse sentido importa avaliar quais os factores que estão por detrás daquilo que é considerado por estes, como a qualidade de um serviço não presencial. Foi elaborada uma análise da visão do departamento de recursos humanos sobre o departamento operacional, uma vez que as políticas/estratégias adoptadas podem ter um forte impacto na prestação do serviço ao cliente.

É fundamental compreender qual o método adoptado pelas organizações no sentido de agregar valor aos clientes. Estarão as organizações alinhadas e a trabalharem para um objectivo global? Ou existem objectivos departamentais?

A pesquisa realizada, mostrou que a organização tem uma clara definição da estratégia que pretende seguir, no entanto existem alguns factores que estão a inibir essa actuação. Denota-se ainda que os resultados obtidos através dos questionários aplicados aos assistentes e as respostas obtidas através da realização da entrevista, revelam inconsistências.

Com base na análise do modelo metafórico de Albino Lopes, composto pelos critérios de eficácia organizacional de Estelle Morin e os indicadores de eficiência definidos por Henri Savall verifica-se que existem défices de eficiência e de eficácia na Empresa X.

Palavras-chave: *Contact Center*, Eficácia, Eficiência, Excelência do serviço, Recursos Humanos (O15), Desempenho (P47)

Abstract

Today the organizations give particular attention in satisfying customer necessities and if possible to exceed their expectations. Customers are more and more demanding and they require a service of excellence.

The Contact Centers sector has presented a significative growth in the whole world, stimulated by the necessity to give a quality service to the customer through a non-presencial contact.

The present work intends to analyze the effectiveness and efficiency of the service given to the customers through telephonic contact, analyzing the influence strategic alignment of the organization with intention to reach an excellent service, using a case study of a Company X.

It is intended to analyze the strategies of management of the Contact Centers, having as main objective to evaluate its influence in the level of the effectiveness and efficiency of the service that is given by the assistants and its repercussions concerning the customers satisfaction level.

The decisions that are taken at the level of the coordination or direction of the operations can significantly influence the service given to the customers and therefore it's important to evaluate which factors are behind of what it is considered by them, such as the quality of a non-presencial service. It was drawn a forecast analysis about the vision of the human resources department over the operational department, since the policies / strategies adopted can have a strong impact on the provision of customer service.

It's essential to understand which method is adopted by the organizations to aggregate value to the customers. Are the organizations aligned to work for a global objective? Or are there departmental objectives?

The research showed that even though the organization has a clear definition of the strategy that it intends to follow, there are some factors that are inhibiting that performance. There are some contradictions between the obtained data from the questionnaires made to the assistants and the given answers from the interview.

Based on the analysis of the metaphorical model of Albino Lopes, composed by the criteria of organizational effectiveness of Estelle Morin and the performance indicators defined by Henri Savall appears that there are deficits of efficiency and effectiveness in Company X.

Key words: Contact Center, Efficiency, Effectiveness, Service of Excellence, Human Resources (O15), Performance (P47)

Capítulo II - Sumário Executivo

No decorrer dos últimos anos, os *Contact Centers* tem desempenhado um papel fundamental no desenvolvimento das organizações, no relacionamento entre clientes e organização e sobretudo na prestação de serviços de forma mais rápida e cómoda.

Gans, Koole e Mandelbaum (2003), referem que os *Call Centers* e os seus actuais sucessores, os *Contact Centers*, tornaram-se, na forma preponderante e preferida de comunicar das organizações, quando ambicionam estabelecer algum contacto com os seus clientes

Segundo Grandey, Dickter e Sin (2004), o contexto organizacional onde os *Contact Centers* actuam, têm-se distinguido por apresentarem um forte incremento, proporcionado pelas organizações que visam por um lado diferenciar-se dos seus concorrentes, através da oferta de melhores serviços, e por outro, assumir o papel de ser a imagem da empresa, mantendo-se em contacto directo com os seus clientes.

Peppers and Rogers Group (2001) vêm ainda acrescentar que o *Contact Center* proporciona:

- Um aumento da fidelidade dos clientes - resultado da melhoria da qualidade do serviço, de um menor número de transferências e do aumento da personalização;
- Uma rápida e eficaz divulgação dos produtos;
- Mudanças nos serviços disponíveis que ocorrem com facilidade;
- A redução da necessidade de formação de novos recursos humanos;
- A capacidade de integrar todas as formas de contacto num só sistema.

As necessidades e exigências dos clientes impõem, que se criem centros de relacionamento focados na satisfação do cliente, mostrando empenho e dedicação na procura activa de uma solução eficaz. Este serviço deverá primar pela excelência, um vez que a concorrência é cada vez mais feroz e o cliente procura satisfazer os seus interesses. É fundamental que as organizações tenham preocupação em fidelizar o cliente permanentemente, para que este se sinta valorizado e reconheça que pertence a uma empresa preocupada e focada em satisfazer as suas necessidades.

Segundo Castells (2000), a difusão das tecnologias de informação no processo produtivo conduziria à adopção de novas práticas organizacionais, com o intuito de reorganizar os processos de trabalho e as práticas de emprego. Estas transformações atingiriam as estruturas

organizacionais vigentes, possibilitando uma maior integração entre todas as actividades desempenhadas pela empresa.

Jamil e Silva (2005), defendem que uma análise interna permite tirar conclusões sobre pontos fortes, fracos e neutros do serviço, devendo por isso analisar-se os produtos existentes, novos produtos e serviços, a força das vendas e da prestação de serviços, a promoção e divulgação, as políticas do mercado, a organização do departamento de *marketing*, o processo produtivo e os recursos humanos.

Este trabalho visa, através da aplicação do modelo metafórico de Albino Lopes, constituído pelo cruzamento das metáforas do poder, qualidade e escola com os critérios de eficácia e indicadores de eficiência defendidos por Estelle Morin e Henri Savall respectivamente, avaliar os principais factores de eficácia e eficiência que conduzem à excelência do serviço prestado telefonicamente, mas também analisar o impacto das políticas de recursos humanos no desempenho dos assistentes e conseqüentemente na prestação do serviço.

Um dos pontos de análise do presente trabalho, recai sobre se as decisões e acções tomadas pelo departamento de recursos humanos poderão influenciar a eficácia e eficiência do serviço que é prestado ao cliente.

Procedeu-se a uma análise dos resultados obtidos através dos questionários aplicados aos assistentes, entrevista realizada à direcção de recursos humanos e direcção de operações e por fim, complementou-se a análise com o feedback dos clientes, obtido através dos inquéritos aplicados pela organização.

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir de um estudo de caso da “Empresa X” que mostrou através da análise de critérios definidos que a organização sofre de défices de eficiência e eficácia. No entanto verifica-se que existe um enorme investimento por parte da organização nos assistentes da linha da frente, ainda que esse esforço não seja totalmente reconhecido pelos assistentes.

Constatou-se que existe uma clara aposta na formação contínua e no desenvolvimento de competências individuais que permitem uma polivalência de funções, dotando os assistentes de um conhecimento bastante vasto, com o objectivo de prestar um serviço de qualidade ao cliente.

Procurar-se-á ao longo do presente trabalho, enunciar os diversos factores que contribuem para perdas de eficiência e eficácia.

Capítulo III - Definição do contexto do problema

3.1 - Contexto

Os assistentes que estão na primeira linha têm a capacidade de fidelizar ou de “empurrar” para a concorrência os diversos clientes que contactam a linha de apoio ao cliente.

É por isso importante avaliar o desempenho dos assistentes e compreender a sua influência ao nível da eficácia e da eficiência do serviço que é prestado e quais as suas repercussões ao nível da satisfação dos clientes.

As decisões que se tomam ao nível da coordenação ou direcção das operações podem influenciar de forma significativa o serviço que é entregue ao cliente e nesse sentido importa avaliar quais os factores que estão por detrás da eficácia do serviço.

A importância da prestação de serviços com qualidade que leva à obtenção da satisfação dos clientes é referida por autores como Zeithaml e Bitner (2000), Ohmae (1988), Bateson e Hoffman (2001), Lovelock e Yip (1996).

A actividade de *Contact Centers* em Portugal encontra-se numa fase de expansão apresentando um crescimento anual de 8%. Afigura-se como um dos sectores mais interessantes da economia, quer pelos postos de trabalhos criados, quer pelas possibilidades de crescimento. Estima-se que existam em Portugal, cerca de 22.500 posições de atendimento, ocupadas por cerca de 38.000 pessoas (Estudo de *Benchmarking*, 2008).

“Esta actividade enquadra-se no panorama organizacional dominado pelos serviços, e oferece um elevado número de postos de trabalho, num momento em que existe uma população que procura soluções flexíveis e rápidas. Estima-se que os centros de atendimento representem cerca de 1% do PIB directamente e indirectamente 1%.” (Estudo de *Benchmarking*, 2008).

3.2 – O problema

Um dos grandes desafios dos dias de hoje, consiste em prestar um serviço que vá de encontro às expectativas do cliente, e nesse sentido pretende-se oferecer um atendimento de qualidade conquistando a fidelização dos clientes.

Perante o crescimento deste sector torna-se importante realizar um estudo mais aprofundado no que diz respeito aos principais factores que estão subjacentes à eficácia deste serviço, na medida em que este formato de atendimento é utilizado por um número cada vez mais elevado de clientes, contribuindo para a eliminação de locais de atendimento presencial.

É intenção do presente estudo apresentar ainda as principais causas ou objecções que estarão a causar entropia à excelência do serviço, através do estudo de caso realizado.

Fundamentalmente, este estudo pretende analisar os factores críticos de sucesso e o impacto da política de recursos humanos no atendimento prestado ao cliente, dentro do contexto da organização em estudo.

Capítulo IV - Revisão da literatura

4.1 – Problemática dos *Contact Centers*

A realização de serviços através do telefone, cresceu drasticamente por todo o mundo, proporcionando o crescimento de uma nova indústria, a dos *Call Center*, (Borst, Mandelbaum e Reiman, 2004).

O conceito de *Call Center*, segundo Costa (1999), surgiu ao longo da década de 90, ocorrendo um forte crescimento desta actividade, impulsionado pelo aparecimento de novas e melhores tecnologias e pela intensificação da concorrência, que levou as empresas a focalizarem-se na fidelização dos seus clientes.

Para Sakamoto (2001), o *Contact Center* é a evolução do *Call Center* tradicional através da integração com a *Web*. O autor refere ainda que o *Contact Center* não existe apenas para dar respostas a reclamações ou para efectuar vendas, mas sim para manter um relacionamento. Esta nova forma de pensar e de agir reflecte um novo modelo de pensamento focado no relacionamento.

A actividade de *Contact Centers* em Portugal encontra-se numa fase de expansão, apresentando uma taxa de crescimento anual que ronda os 8%.

As principais funções dos *Contact Centers* são o Serviço ao Cliente, *Telemarketing outbound*¹, Suporte Técnico e Gestão de Reclamações. (Estudo de Benchmarking, 2008)

Estas operações contribuem, cada vez mais, para o acesso dos Clientes às Organizações: potenciam as relações Cliente-Empresa e Organização-Cidadão. Como tal, são designados de Centros de Relacionamento com Clientes ou CRC². (Benchmarking, 2008)

Esta actividade enquadra-se no panorama organizacional dominado pelos serviços, e consagra um elevado número de postos de trabalho, num momento em que existe uma população que procura cada vez mais soluções flexíveis e rápidas. (Estudo de Benchmarking, 2008)

Estima-se que os centros de atendimento representem directa e indirectamente cerca de 1% do PIB. Este sector é bastante afectado pela elevada rotatividade, chegando em alguns casos, a

¹ Campanhas que são realizadas a cliente para oferecer produtos os serviços.

² Centro de Relacionamento com o Cliente

apresentar cerca de 60% anuais, sobretudo devido aos modestos salários e à pouca inexistência de evolução na carreira. (Estudo de Benchmarking, 2008)

Com a crescente necessidade de rentabilizar os recursos utilizados, humanos e técnicos, nas diversas áreas de negócios, o serviço de atendimento ao cliente dá resposta às necessidades do mercado, contudo sofre das mesmas pressões de eficácia e eficiência. (Estudo de Benchmarking, 2008)

Uma vez que as políticas de recursos humanos poderão estar relacionadas com a eficácia e eficiência do serviço, importa perceber a perspectiva do departamento dos recursos humanos.

Existe uma tendência para “olhar” os procedimentos da gestão de Recursos Humanos de forma restrita e confinada à gestão administrativa de pessoal. (Albino Lopes, 2008). A gestão administrativa de pessoal, segundo Peretti (1977) envolve quatro dimensões:

- Registo e monitorização de dados individuais e colectivos dos funcionários;
- Acompanhamento da legislação em vigor;
- Manutenção das ferramentas informáticas para desempenho da função;
- Gestão e processamento de salários.

Por outro lado, e numa perspectiva de entendimento da gestão de recursos humanos não numa óptica administrativa mas sim estratégica, K. Lewin desenvolveu um modelo, nos anos 30 e 40, onde baseava a mudança em três etapas que envolviam atitudes e comportamentos relacionados com fenómenos grupais. Esta mudança só será possível recorrendo à dinâmica do próprio grupo.

Shein (1996) analisou as 3 etapas sugeridas por K. Lewin:

- Na 1ª fase refere que a força dos valores, atitudes e comportamentos do passado, estão na base dos pressupostos do grupo, traduzindo-se numa insatisfação com a situação existente;
- A 2ª fase corresponde a uma ponderação dos valores, atitudes e comportamentos que substituirão os anteriores. Construir-se-á, com base na nova visão, um novo processo de identificação, originando novas oportunidades de acção;

- A 3ª fase traduz o grau de adequação e de coerência dos indivíduos e do grupo como um todo, relativamente ao auto-conceito e às novas oportunidades de acção que foram estabelecidas.

4.2 - Recursos Humanos

As organizações precisam que as funções de recursos humanos estejam alinhadas com a missão da organização, para que as mesmas dêem suporte à estratégia do negócio (Ashton et al., 2004). Cada organização deverá desenvolver uma cultura organizacional própria, claramente identificada pelos seus funcionários que a distinga das outras empresas. Esta cultura confere à organização uma identidade, quase uma marca, que facilita a comunicação entre membros que a ela pertencem, reduzindo incertezas, uma vez que cada membro sabe o que dele se espera, possibilitando o comprometimento pelo nível de identificação que cada funcionário tem, com os valores dominantes. (Cameron; Quinn, 1999).

Pesquisas realizadas, em 2003/2004, em 30 grandes organizações inglesas revelam que a área de recursos humanos está pouco preparada para atingir o seu papel estratégico. As críticas realizadas apontam que falta:

- Teoria robusta sobre as funções da área;
- Que a área está voltada para processos internos mais do que para a estratégia do negócio;
- Que a área está fracamente ligada aos objectivos, necessidades e medidas relacionadas ao sucesso do negócio.

Um dos aspectos críticos para o sucesso da gestão estratégica de recursos humanos prende-se com a implementação de procedimentos que garantam o contributo das pessoas para atingir os objectivos da organização. (Dias da Silva, 2009)

Estas críticas referem essencialmente que, o que se verifica actualmente é uma gestão administrativa de pessoal, não estando ainda as organizações vocacionadas para uma vertente mais estratégica de gestão dos recursos humanos.

Esta componente não está ainda a ser explorada, na medida em que as pessoas estão na maioria das situações, a trabalhar para um objectivo que é da empresa e não um objectivo pessoal, não tendo por essa razão voz activa para contribuir e participar no processo de tomada de decisão.

Segundo Albino Lopes (2008), não basta desenvolver novos papéis e novas responsabilidades, é necessário adquirir novas competências através do contacto com cada uma das áreas funcionais estimulando novas faculdades e atitudes.

Ainda segundo este autor, as actuais organizações deverão ter uma estrutura flexível, adaptável e em permanente estado de aprendizagem. Não será possível adoptar esta estratégia sem a exploração dos recursos internos.

Desta forma, a área de recursos humanos não é vista e não cumpre como diferencial competitivo para a organização (Ashton et al., 2004).

Pesquisa feita em 2003 pela *Accenture*, a cerca de 1000 líderes (Ashton et al., 2004), mostra que apenas 34% deles avaliavam a área como boa, embora 83% afirmassem que ela é crítica para o sucesso do negócio. O estudo feito pelos autores mostra que CEO's e directores de recursos humanos têm, na verdade, diferentes pontos de vista relativamente às prioridades da área.

Ashton et al (2004) referem ainda que a área de recursos humanos tem três capacidades chave que devem actuar de forma simultânea para auxiliarem as organizações na competitividade:

- Em primeiro lugar, distribuir os serviços relacionados com processos de recursos humanos, de modo que todos os funcionários possam ter acesso aos canais internos ou externos a eles relacionados;
- Em segundo lugar, estabelecer serviços de consultoria de gestão de recursos humanos que funcionem como parceiros para executivos, unidades de negócio e gestores de linha. Este tipo de consultoria deve adequar-se às necessidades específicas de cada área, oferecendo serviços associados às competências essenciais da área e aos aspectos de diferenciação que sejam chave para o negócio;
- Em terceiro lugar, a área deve oferecer mais apoio e serviços estratégicos para a direcção da organização. Esta terceira opção é vista pelos autores como o futuro da

área e envolve significativas mudanças, que devem ser realizadas ao mesmo ritmo e com as mesmas condições de custo exigidos para o negócio em si.

O autor não explica no entanto como devem os funcionários estar inseridos na organização e como podem diferenciar-se perante os colegas, pois é através das qualificações individuais que os funcionários se distinguem mas sobretudo pelas competências que adquirem. É por isso indispensável que todos os funcionários conheçam os processos quer internos quer externos, no entanto deve partir da organização comunicar esses mesmos processos e garantir que todos os funcionários os assimilam.

Relativamente ao que o autor defende sobre serviços de consultoria, não fica claro o porquê de se contratar externamente uma organização que preste serviços, que no entender das organizações serão chave para o negócio. Existe claramente um subaproveitamento dos recursos disponíveis na organização na medida em que estes detêm um maior conhecimento sobre a realidade interna da organização e das suas principais necessidades, estando à partida em vantagem face à empresa externa.

Por outro lado Ashton et al, não clarificam de que modo a área de recursos humanos deverá oferecer mais apoio à direcção da organização. Existe um conjunto de informação com enorme valor que se poderá estar a perder, uma vez que não se tem em consideração a opinião dos funcionários, podendo estes dar um enorme contributo à organização devido ao contacto directo que mantêm com os clientes.

Berry e Grieses (2003) apontam que o caminho para a verificação de que o que é investido no desenvolvimento das pessoas representa uma estratégia de intervenção efectiva para a aprendizagem organizacional, está no âmbito de que esse investimento é capaz de fomentar a transferência de aprendizagem, desenvolver a capacidade de formação e encorajar o desenvolvimento de um departamento de recursos humanos estratégico. Para os autores, a transferência de aprendizagem é avaliada pela capacidade que as pessoas têm de transpor para as suas situações reais de trabalho, o que aprenderam em formações anteriores. A capacidade de aprendizagem é vista como a propensão que as organizações têm para promover, desenvolver continuamente e sustentar as capacidades para aprender, criar e implementar novas formas de conhecimento que sejam aplicáveis.

Esta capacidade, é uma mistura de recursos aplicados pela organização para alcançar um determinado fim e o desenvolvimento de competências essenciais à empresa, que garantam a sua vantagem competitiva. Quanto ao desenvolvimento de um departamento de recursos humanos estratégico, os autores mencionam que este está relacionado com a capacidade de operacionalização da sua missão através de factores críticos de sucesso:

- Criação de indicadores de desempenho da área que sejam adequados;
- Desenvolvimento da capacidade de realizar diagnósticos;
- Aplicação de competências para relacionar o processo de mudança em curso com o processo inicialmente planeado.

Segundo os autores, todas estas acções, embora não exactamente alocadas na área de recursos humanos, dependem do suporte da mesma para que a vantagem competitiva se consolide.

Para Poelmans et al. (2003), as políticas de recursos humanos deveriam adoptar práticas que sejam *family-friendly*, ou seja, práticas que possibilitem uma melhoria da relação entre funcionário e família. As práticas estão relacionadas com a adopção de regimes de trabalho com horários flexíveis, trabalho em ambiente virtual, disponibilização de creches, suporte à senioridade e acompanhamento psicológico. Os objectivos desta política estão relacionados com a diminuição do absentismo de maneira geral e com o aumento do grau de comprometimento dos funcionários com a organização, retendo as pessoas fulcrais na organização. Uma relação interessante apontada pelos autores, foi a elevada correlação entre o impacto (sensibilidade e poder) do gestor de Recursos Humanos e o comprometimento dos funcionários.

O crescente aumento da participação do sector de serviços na economia global conduz à valorização do capital intelectual. As empresas de serviços são intensivas em capital humano, com pouco investimento em máquinas e equipamentos (Slack *et al.* 1996). São organizações fortemente dependentes das pessoas, onde a qualidade e a satisfação do cliente é medida no momento do contacto, ou seja, durante o encontro entre o cliente e o prestador do serviço (Pine II e Gilmore, 1998; Rocha e Christensen, 1999).

Segundo Thomas Stewart o capital humano é o activo mais importante das empresas pelo que estas deverão possuir tanto capital humano quanto possam, utilizando-o de forma lucrativa.

Este capital tem tendência a aumentar, na mesma proporção do talento dos colaboradores e no tempo que estes dedicam à execução de tarefas inovadoras. Este talento deverá ser identificado e desenvolvido pelas organizações, potenciando a capacidade criativa dos seus colaboradores.

4.3 - Qualidade e Serviço ao Cliente

Segundo Peppers e Rogers (2001), praticamente todas as organizações, independentemente do tamanho ou sector, podem obter melhorias significativas nas relações com os seus clientes, no contacto directo com os clientes e nas vendas de serviços e de produtos, através de um *contact center*.

Conforme Dean (2002), um grande debate presente nos estudos sobre SAC³ é o dilema entre qualidade e produtividade, que reflecte uma discussão comum ao sector de serviços em geral, entre satisfação do cliente e uso eficiente de recursos (Singh, 2000 e Parasumaran, 2002). A maioria dos estudos sugere que o lado da eficiência costuma vencer em prol do bem-estar e da rotatividade de funcionários (Taylor e Bain, 1999; Wallace, Eagleson e Waldersee, 2000; e Singh, 2000).

A natureza dos serviços exige um intenso contacto entre a organização e o cliente, os estímulos para garantir a satisfação do cliente continuam a existir, quer seja por parte da empresa absorvida com as pesquisas de satisfação, quer seja por parte dos próprios clientes cada vez mais conscientes dos seus direitos.

Esta pressão por qualidade, é cada vez mais, uma característica que é imposta à linha da frente na prestação de um bom serviço diferenciado, muitas vezes exprimido pelo trabalho emocional (Callaghan e Thompson, 2002), pelo foco na qualidade do serviço (Bove e Johnson, 2000; Farrell, 2001) e pelo constante esforço para a retenção e fidelização dos clientes (Bove e Johnson, 2000).

Cook *et al.* (2002) referem que a prestação de serviço pode ser vista como uma tríade – Organização de serviços, equipa da linha de frente e clientes – permitindo a identificação de três tipos de interacções dois a dois.

³ Serviço de Apoio ao Cliente

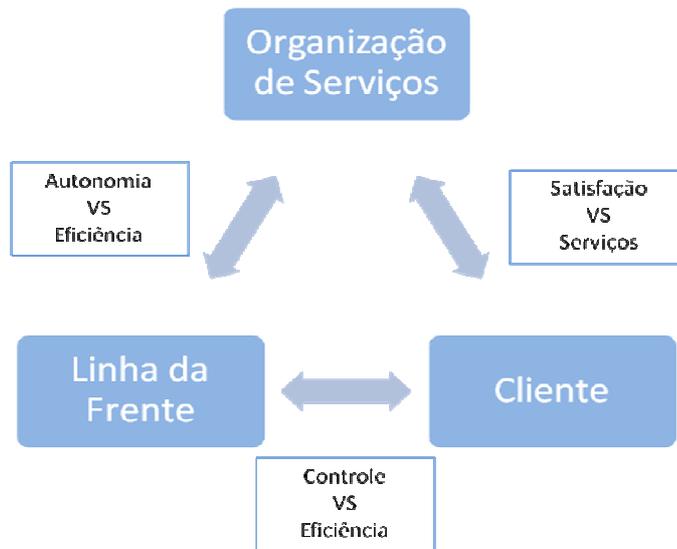


Figura 1 – Tríade de prestação de serviços (Adaptado de cook et al (2002))

O autor defende a importância e a complexidade da avaliação do desempenho na prestação de um serviço. A primeira interação espelha o equilíbrio entre autonomia e eficiência presente na relação entre empresa e funcionário, através da monitorização dessa mesma relação, concluindo se ela será ou não satisfatória. A segunda interação aporta o equilíbrio entre o grau de satisfação – diferença entre o que o cliente espera do serviço e o que ele realmente obtém – e a eficiência do serviço. A terceira interação aborda a relação entre a linha da frente e os clientes, traduzindo-se na percepção do cliente durante o atendimento – a eficiência do serviço. As três interações apontam para um dilema entre qualidade (satisfação, autonomia ou controle) e eficiência (ou produtividade). O estudo insinua como é difícil e importante investir na avaliação dessas interações.

O grande desafio para o futuro do pensamento das organizações, é a integração completa entre a eficiência e a eficácia organizacional. A procura por eficiência, desde os tempos de Taylor, satisfaz os aspectos internos das organizações, com ênfase nos meios de produção, procurando a melhor utilização dos recursos disponíveis, visando à maximização da relação Custo-benefício (Meggison et al. 1998:11).

Segundo a revista de administração de empresas (1993) a gestão estratégica, pretende que todos os departamentos procurem a eficácia organizacional como um todo, e para que isso aconteça é necessário que a estratégia esteja presente em todas as áreas e não apenas na

direcção ou em áreas operacionais, mas também em áreas de apoio como é o caso do departamento de recursos humanos.

Uma organização será eficaz se satisfizer os diferentes grupos de funcionários, consumidores, fornecedores, etc. Ainda que uma empresa seja eficiente pode estar vulnerável se não considerar a eficácia dos seus resultados (Bateman e Snell, 1998:58).

É por isso fundamental que exista um equilíbrio entre estes dois conceitos para que as organizações alcancem o sucesso através da satisfação interna e externa, prestando um serviço de qualidade.

Ainda que o conceito de qualidade tenha sofrido alguma evolução com o surgimento de técnicas e modelos, existem alguns desafios:

- Em sectores, em geral regidos por monopólio ou oligopólio, onde o nível geral de qualidade é baixo, as empresas não fazem esforços para melhorar a qualidade (Looy *et al.* 1998; Zineldin e Bredenlow, 2001);
- A relação causal entre qualidade e lucro tem sido questionada e as empresas não reconhecem o retorno do investimento em qualidade, apesar de existirem estudos onde se verifica que a qualidade reduz custos com prevenção, falhas e recuperação (Gummesson, 1998; Zineldin e Bredenlow, 2001);
- As empresas têm limitações em reconhecer as necessidades dos diferentes clientes internos e externos ou não dão o devido valor/atenção a essas necessidades (Black et al. 2001);
- Existe uma insuficiente competência técnica e analítica para medir qualidade apropriadamente (Black et al. 2001)

A operação de SAC é pressionada por duas correntes opostas. De um lado, altos índices de produtividade, alto nível de vigilância no trabalho, baixos salários, baixa exigência técnica e baixa autonomia. Por outro lado, a estrutura organizacional achatada, trabalho emocional, foco em competências sociais, exigência de elevado comprometimento da equipa para com a organização, foco na qualidade do serviço e satisfação do cliente (Feinberg *et al.* 2000; Kinnie, Hutchinson e Purcell, 2000; Callaghan e Thompson, 2002).

Um estudo realizado por Kinnie, Hutchinson e Purcell (2000) aponta para a contradição existente na operação de SAC quando, por um lado apresenta um elevado nível de monitorização e controle e por outro lado revela características de ‘trabalho emocional’ e profundas exigências no que diz respeito à satisfação do cliente. Os autores querem compreender se as práticas de Recursos Humanos utilizadas em SAC’s influenciam esse dilema, e concluem que pressões internas e externas fazem com que as empresas adoptem novas práticas de Recursos Humanos para recuperar os níveis de comprometimento da equipa.

O estudo mostra ainda o sucesso da adopção de novas práticas de Recursos Humanos: recrutamento e selecção (descentralização), formação e desenvolvimento (uso de Tecnologias de Informação) e remuneração (novos pacotes de benefícios e incentivos de baixo custo associados à diversão e eventos sociais). Estas mudanças tiveram repercussões ao nível de maior produtividade, menor rotatividade, maior qualidade, maior remuneração, porém maior nível de stress na equipa (Kinnie, Hutchinson e Purcell, 2000).

Os autores sugerem que o sistema de prestação de serviços deve ser construído a partir das necessidades dos funcionários da linha de frente, conforme proposta de Schlesinger e Heskett (1991), com a adopção de práticas modernas de recursos humanos, que tentem conciliar o bem-estar com a monitorização responsabilizando as pessoas mas também aumentando o seu grau de satisfação para com a organização. (Kinnie, Hutchinson e Purcell, 2000).

Taylor e Bain (1999) destacam que o SAC apresenta um nível de controlo sem precedentes ao aliar o uso de scripts de atendimento, a gravação das conversas entre assistente e cliente e a disposição de painéis luminosos indicando o desempenho e as metas de tempo de atendimento. Esse alto nível de controlo exercido sobre um trabalho do tipo emocional, gera uma exigência muito grande sobre os assistentes, contribuindo para a monotonia das tarefas mas também para o stress. Destacam ainda que a pressão é tanto maior quanto mais a empresa coloca o foco em objectivos quantitativos, em detrimento de metas de qualidade.

O estudo mostra que existe uma diferença entre os objectivos declarados pela empresa – qualidade e satisfação do cliente – e os objectivos percebidos pelo funcionário da linha da frente – produtividade e eficiência. Ou seja, a empresa declara foco na qualidade, mas expressa – através de sua gestão, política e ferramentas – foco na produtividade. Os funcionários, por sua vez, percebem a exigência por produtividade, mas sentem um forte impulso por garantir qualidade, baseado na ética e na auto-estima. Este impulso é explicado

pelos autores da seguinte forma: “ninguém gosta de ser incapaz de resolver os problemas dos seus clientes e finalizar todas as chamadas com um cliente insatisfeito do outro lado da linha”. (Wallace, Eagleson e Waldersee, 2000).

O estudo argumenta ainda que a conciliação é temporariamente possível, quando ambos os aspectos (qualidade e produtividade) melhoram, ocorrendo normalmente em prol do sacrifício dos assistentes. (Wallace, Eagleson e Waldersee, 2000).

Wallace, Eagleson e Waldersee (2000) apontam que as consequências de se tentar melhorar simultaneamente qualidade e produtividade são: exaustão, stress e alta rotatividade, e que por tomarem essa decisão conscientemente, as organizações estudadas estão a aplicar uma estratégia de sacrifício dos recursos humanos, que só é possível enquanto a conjuntura do mercado mundial persistir apresentando excesso de oferta de mão-de-obra e escassez de postos de trabalhos.

Um outro autor de referência, Cousin (2002), reforça esta perspectiva, afirmando inclusivamente que a actividade dos *Contact Centers* simboliza o taylorismo do terciário. Argumenta ainda que as ferramentas informáticas permitem alcançar a uniformização das tarefas e que, apesar de haver uma inovação dos suportes clássicos de produtividade, ainda se mantêm os princípios de racionalização assentes numa acentuada divisão do trabalho, elevada centralização e forte controlo das actividades de trabalho.

O bom desempenho dos *Contact Centers* é vital para a manutenção do relacionamento com os clientes. A utilização de uma abordagem fortemente mecanicista (Taylor, 1911), demonstra a falta de preocupação com determinados aspectos, como modelos de gestão, estratégias operacionais e qualidade do serviço.

Mckenna (1992) mostra as principais contribuições do marketing de relacionamento: O marketing das relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado.

A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua e de difícil manutenção. No mundo em que o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter um cliente fidelizado. “A liderança exercida aos níveis operacionais pode ser considerada uma actividade subsidiária da actividade de gestão. Se porém elevarmos o nível de análise e se adoptarmos a perspectiva organizacional, a liderança

deverá ser considerada como a actividade mais importante dos executivos de topo, enquanto actividades de gestão passam a um nível subsidiário” (Jesuino et al., 1989)

Isso mostra que as organizações não se devem preocupar apenas com a venda de um produto ou serviço, mas com o valor que poderão entregar, para que os consumidores fiquem satisfeitos com suas aquisições e possam manter transacções rentáveis com as empresas. Esta questão é também importante no pós-venda e no atendimento aos clientes.

O mau atendimento realizado após uma venda, ou quando solicitado por um consumidor, pode interromper as transacções entre o consumidor e a empresa, podendo representar a perda do cliente para um concorrente.

Segundo Burns (1978), existe claramente uma diferença entre liderança transaccional e transformacional. Os líderes transaccionais gerem as suas equipas de forma orientada, ou seja, eles conhecem os seus objectivos profissionais e depois verificam se eles conseguiram alcançar a recompensa desejada. Por outro lado, os líderes transformacionais são bastante diferentes, pois conhecem os principais receios das pessoas e tentam que estes sejam ultrapassados bem como os seus próprios interesses, estimulando níveis mais elevados de necessidades que devem procurar alcançar. (Quinn, 1988)

No entanto, segundo Kotter, a liderança preenche um papel inovador, na medida em que ultrapassando a concepção restrita de líder-liderado, que a direcção e motivação pressupõem, implica ainda a criação de uma mais-valia em termos do trabalho de gestão no sentido de que a complexidade actual exige agendas orientadas para a mudança, redes sociais facilitadoras da implementação das estratégias e um núcleo de colaboradores motivado e focado na concretização dos planos (Kotter, 1990).

Assim a fidelização e lealdade dos clientes e consumidores, tal como as suas propensões futuras, devem ser encaradas como forças competitivas e diferenciadoras no mercado.

Ainda segundo Kotter (1997), a liderança define como deverá ser o futuro, alinhando as pessoas da organização a essa visão, inspirando para futuras acções, apesar dos obstáculos.

Estudos conduzidos por Hartline e Ferrel (1996) sobre gestão do contacto entre os prestadores de serviços e os seus clientes revelam que os gestores, ou, o estilo da liderança utilizado, pode influenciar as atitudes/comportamentos dos funcionários, no sentido de aumentar a qualidade do serviço, comprovando que as reacções dos funcionários influenciam a percepção do cliente

relativamente à qualidade do serviço. Os autores concordam ainda que funções tradicionais de gestão se devem adaptar às características particulares que envolvem os serviços. A gestão dos recursos humanos deve envolver os funcionários no planeamento e na organização das actividades dos serviços e deve reconhecer que o ambiente de trabalho dos funcionários influencia fortemente a percepção do cliente quanto ao serviço prestado. (Hartline e Ferrel, 1996)

Como afirma Bonache (2002) “para que a empresa alcance os seus objectivos, a eficiência da Gestão de recursos humanos deverá ser em função do seu ajuste externo às circunstâncias e do seu nível de ajuste interno”. Esta ideia já foi anteriormente defendida por Huselid (1995) ao considerar que as práticas da Gestão de Recursos Humanos ajudam a criar uma fonte sustentada de lucro competitivo, especialmente quando alinhadas com a estratégia da empresa. Por outro lado, influenciam as capacidades dos funcionários, tais como, a aquisição e o desenvolvimento do capital humano das empresas.

Capítulo V - Elaboração do Quadro conceptual

Na revisão da literatura verifica-se, com base em diversos autores, que o investimento realizado em recursos humanos, com o intuito de desenvolver uma perspectiva estratégica que permita uma vantagem competitiva da organização, é indispensável nas actuais decisões sobre estratégias organizacionais.

Berry e Grieve (2003) defendem que o sucesso estratégico da gestão de recursos humanos, depende da criação de indicadores de desempenho, adequados às necessidades da organização bem como a capacidade de analisar situações e procedimentos implementados, conduzindo à vantagem competitiva da organização, ressaltando a capacidade de aprendizagem da organização como forma de evolução, e criação de novos métodos aplicáveis ao desenvolvimento e crescimento das actividades de suporte e conseqüentemente da empresa.

O crescimento da organização e a satisfação do cliente, dependem, em larga escala do trabalho desempenhado pela linha da frente, uma vez que existe uma relação directa com os clientes, tornando-se por isso fundamental avaliar a eficácia e a eficiência do serviço que é prestado e qual a relação existente com a gestão dos recursos humanos.

Sendo a linha da frente o actor principal neste processo, importa compreender de que forma são apoiadas as decisões e levadas a cabo, com vista ao alcance dos objectivos estabelecidos pela organização. O departamento de recursos humanos desempenha um papel crucial, na medida em que tem de encontrar um equilíbrio entre custos e benefícios, com base num conhecimento prévio daquilo que são as necessidades da linha da frente mas também as exigências do cliente. Churchill & Peter (2000, p.48) afirmam que a capacidade de ter um desempenho melhor que os concorrentes leva a empresa a uma vantagem competitiva. Esta situação é apenas possível, se a empresa oferecer algo que o mercado valorize, entregando valor adicional para os clientes, ou seja, oferecendo mais benefícios ou reduzindo preços.

As decisões implementadas pelo departamento de recursos humanos, deverão estar alinhadas com as monitorizações realizadas à linha da frente, que permitem analisar a implicação das pessoas na organização, repercutindo-se no serviço prestado. As políticas adoptadas poderão estar na origem da criação de valor em termos de desempenho individual, contribuindo para uma liderança adequada, satisfação no trabalho e uma melhoria na performance dos assistentes.

O envolvimento da gestão de recursos humanos com a gestão estratégica está, segundo Wri^gth *et al* (1998) fortemente relacionado com as percepções que a gestão operacional tem da eficácia da função dos recursos humanos. Esta é mais forte quando a empresa aposta na inovação estratégica dos produtos e quando os gestores percebem as capacidades dos seus funcionários como *core competences*. É esta inovação nos produtos que, simultaneamente, ajuda a criar e desenvolver o valor e potencial dos colaboradores. Estas organizações percebem que a vantagem competitiva é criada através das pessoas.

No capítulo VIII serão apresentadas sugestões de melhoria e de implementação com vista à eficácia e eficiência dos assistentes.

Capítulo VI - Métodos e técnicas de recolha e análise de dados

6.1 – Metodologia

De acordo com Yin (2005), a preferência pelo estudo de caso deve ser dada quando os comportamentos relevantes da organização não podem ser manipulados, mas onde é possível realizar observações directas e entrevistas sistemáticas

A capacidade dos casos contribuirão para a afirmação de modelos e *frameworks* teóricos foi reconhecida por Porter (1991): “O maior uso de estudos de caso, tanto em livros, como em artigos, será necessário para o progresso real neste estágio”.

De acordo com Vergara (1997) existem dois critérios, a partir dos quais as pesquisas podem ser classificadas: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, um estudo pode ser descritivo, exploratório ou explanatório. Quanto aos meios, a pesquisa pode assumir diferentes formas: levantamento de ideias, pesquisas históricas, estudos de caso e outras ferramentas de pesquisa (Yin, 2005).

Yin (2005) afirma ainda que, tradicionalmente os estudos explanatórios assumem a forma de pesquisas quantitativas, referindo que existe uma interpretação equivocada que sugere uma hierarquia, onde pesquisas qualitativas, como por exemplo, os estudos de caso, seriam apropriadas apenas para fins descritivos e exploratórios (Gil, 1988) e a pesquisa quantitativa seria a única opção para estudos explanatórios.

Segundo Creswell (1998) “o estudo de caso é uma exploração, ao longo de um período de tempo, de um sistema delimitado ou caso (ou vários casos) através de uma recolha de dados detalhados e em profundidade, envolvendo fontes múltiplas de informação ricas em contexto.”

Uma das principais decisões no método do estudo de caso é escolher entre um caso único e casos múltiplos. Yin (2005) argumenta que a escolha de casos únicos é directa, pois são escolhidos, ou por serem raros e reveladores, ou por explicarem a existência de um fenómeno.

Segundo afirmou Eisenhardt (1989), o foco para este tipo de estudos é escolher casos que sejam capazes de replicar ou estender uma teoria emergente.

Godoy (1995) assegura que, ao utilizar o estudo de caso, o pesquisador deve estar aberto a novas descobertas, mesmo quando orientado por um esquema teórico. O pesquisador deverá permanecer atento a novos elementos que possam surgir ao longo de todo o trabalho de pesquisa, bem como, preocupar-se em apreender a diversidade de fenómenos presentes na realidade analisada.

O estudo de caso, oferece poder de pesquisa pela capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências como a pesquisa documental, observação directa e entrevistas (Creswell,1998).

O principal objectivo da utilização do estudo de caso é o esclarecimento de decisões ou de um conjunto de decisões a vários níveis como por exemplo: porque foram pensadas? Como foram implementadas? Quais os seus resultados? (Yin,1994).

6.2 - Selecção do Caso

O sector dos *Contact Centers* apresenta ainda uma imagem penalizada por actuações anteriores, uma vez que a sociedade encara a profissão de assistente de *contact center* de forma depreciativa não valorizando o nível de stress e de desgaste, quer físico quer psicológico, mas sobretudo a responsabilidade que está a cargo das pessoas que estão na linha da frente de uma organização, que têm de dar uma resposta de qualidade ao cliente demonstrando também a eficiência operacional. (Estudo de Benchmarking, 2008)

O aspecto mais crítico nos *Contact Centers* é a gestão das pessoas. Este tipo de serviço é prestado por pessoas e existe actualmente uma grande preocupação na qualidade do serviço que é entregue aos clientes, pelos assistentes que estão na linha da frente da organização. O capital humano que é utilizado por estas organizações é fundamental para a prestação de um bom serviço. (Estudo de Benchmarking, 2008)

Embora as organizações apostem cada vez mais na formação que oferecem aos seus colaboradores, este sector debate-se ainda com um grande problema, nomeadamente a

rotatividade, ou seja, pessoas que acabam por abandonar a organização onde já estão inseridos procurando outras actividades profissionais. Em Portugal, a rotatividade apresenta números elevados para o tamanho dos centros de contacto, que são na maioria dos casos pequenos, causando assim um grande impacto na gestão operacional. (Estudo de Benchmarking, 2008)

Um sistema de controlo de qualidade completo contempla avaliações internas, também conhecidas como monitorizações e avaliações externas, isto é, inquéritos a clientes ou chamadas mistério. As monitorizações permitem analisar interacções entre assistente e cliente, permitindo identificar acções de melhoria a nível de atitudes/comportamentos ou procedimentos. Os inquéritos a clientes pretendem recolher a percepção do cliente sobre uma dada interacção ou sobre um serviço que foi prestado pelo *Contact Center*, num passado recente, idealmente nas últimas 48 horas. (Estudo de Benchmarking, 2008)

O presente estudo de caso refere-se a uma organização, que ao longo deste documento será retratada como “Empresa X” por questões de confidencialidade. A escolha desta empresa justifica-se pela relevância da recente evolução dos recursos humanos na área de apoio ao cliente e do forte impacto e visibilidade deste departamento junto dos clientes.

A “Empresa X” é uma organização com presença internacional, sobretudo na Europa e América Latina. No entanto o presente estudo, refere-se apenas à organização sediada em Portugal. Os colaboradores são o seu principal activo. Logo, as relações entre si deverão ser presididas por valores como a tolerância, a cordialidade e a solidariedade.

Estrutura-se em unidades e sociedades com grande autonomia de gestão, que contam com estruturas e equipas específicas para as actividades distintas, como meio de obtenção da máxima eficiência na prestação do serviço ao cliente.

Procura constante da qualidade por razões éticas e porque um bom serviço é o meio mais eficaz para fidelizar os clientes.

Um dos seus principais focos é a procura permanente da eficácia através da optimização dos recursos, que implica pragmatismo e flexibilidade, agilidade nas decisões, aproveitamento das oportunidades que o desenvolvimento tecnológico oferece, máxima objectividade na selecção das pessoas e atenção contínua na sua formação, e rigor no gasto.

Esta organização caracteriza-se ainda por dispor de assistentes bastante polivalentes no que respeita à sua função, sendo-lhes atribuída autonomia, que tipicamente não se verifica nos demais assistentes de *Contact Centers*.

O facto de considerarem os seus colaboradores como o principal activo da empresa e manifestarem grande preocupação pela satisfação do cliente, torna esta organização interessante para uma análise profunda e detalhada do serviço prestado ao cliente, onde se procurará encontrar padrões genéricos de sucesso que possam ser aplicados a outras organizações.

6.3 – Técnicas de recolha e tratamento dos dados

A presente investigação, de tipo qualitativo, assentou fundamentalmente numa investigação através da aplicação de uma entrevista à direcção de Recursos Humanos, 19 questionários a assistentes e análise documental aos inquéritos a clientes realizados pela própria organização.

“A entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas seleccionadas cuidadosamente, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informações” (Ketele, 1999).

Haguette (1997), define a entrevista como um processo de interacção social entre duas pessoas na qual o entrevistador tem como principal objectivo a obtenção de informações através do entrevistado. A recolha de dados através da entrevista é uma das técnicas mais utilizadas nos trabalhos de campo, uma vez que permite recolher dados objectivos e também subjectivos.

A entrevista realizada à Directora de Recursos Humanos e à Directora do centro de operações com base no guião que se encontra em anexo (Anexo 3) no dia 21 de Outubro de 2009, caracterizou-se por ser uma entrevista de “estudo” de tipo “directiva”. (Ghiglione e Matalon, 2005). A escolha deste método surge na medida em que a entrevista directiva permite colocar um conjunto de questões abertas que pressupõem da parte dos entrevistados respostas curtas e rigorosas (Ghiglione e Matalon, 2005). Outro factor pertinente para a realização da entrevista, está directamente relacionado com a aplicação dos questionários aos assistentes. O guião da entrevista foi estruturado de forma a estar alinhado com as perguntas dos questionários aos colaboradores, possibilitando o cruzamento da informação obtida quer pela gestão, quer pela linha da frente.

Foram realizados questionários de questões fechadas (Ghiglione e Matalon, 2005) a 19 assistentes do *contact center* com vista à obtenção de indicadores que permitissem tirar conclusões pertinentes sobre este estudo, durante o mês de Outubro de 2009. A aplicação de questionários torna-se relevante na medida em que, apesar do reduzido número de respostas, poderão ser obtidas conclusões suficientemente consistentes, relativamente a tudo o que possa levar à enumeração de atitudes, comportamentos, motivações. As questões aplicadas, debruçam-se sobre opiniões, atitudes e preferências dos assistentes, distinguindo-se pela utilização de questões fechadas (Ghiglione e Matalon, 2005).

Uma das grandes características da utilização de questionários, sobretudo de questões fechadas, é o facto do investigador e o(s) inquirido(s) não interagirem em situação presencial (Carmo e Ferreira, 1998).

Foram ainda disponibilizados pela organização, os resultados de inquéritos realizados aos clientes (Anexo 4), com vista ao cruzamento de dados obtidos quer nos questionários aos assistentes, quer às respostas auferidas através da entrevista.

A disponibilização dos resultados dos inquéritos aos clientes realizada pela organização, torna-se um elemento pertinente para a análise do presente estudo, na medida em que é possível não só aferir a percepção dos assistentes quanto ao serviço prestado, como também a qualidade realmente percebida pelos próprios clientes, permitindo assim obter uma visão quer interna quer externa à organização.

De acordo com Yin (2005) o objectivo é organizar e agrupar os dados, analisando, categorizando, classificando e recombinação as evidências quantitativas e qualitativas, para responder aos objectivos da pesquisa, depois interpretá-los face ao referencial teórico utilizado.

Capítulo VII - Análise da informação e Conclusões

7.1 - Resultados dos questionários realizados aos assistentes

O presente estudo resulta da análise dos resultados dos questionários respondidos pelos assistentes da organização em estudo, durante o mês de Outubro, com o intuito de aferir informações acerca dos seguintes temas:

- Liderança
- Implicação na Organização
- Satisfação no trabalho
- Qualidade do serviço

Obtiveram-se 19 questionários com 54 questões de resposta fechada com as seguintes opções:

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

A análise dos resultados é feita segundo os quatro temas referidos anteriormente.

Do conjunto de respostas obtidas verifica-se que 63% dos inquiridos são do sexo feminino e 27% do sexo masculino. No que respeita às habilitações literárias constata-se que a grande maioria, ou seja, 79% tem frequência secundária e 21% possuem uma licenciatura. Relativamente ao tempo de permanência na organização, 42% dos assistentes está na organização há mais de 10 anos, ainda que exista uma grande percentagem de pessoas que está na organização num intervalo de tempo entre 1 e 5 anos (37%).

A análise dos resultados será realizada com base no modelo metafórico desenvolvido por Albino Lopes, através da utilização dos critérios de eficácia organizacional defendidos por Estelle Morin (Dias da Silva, 2009):

- A identidade é a avaliação que a envolvente faz do grau de adesão dos colaboradores de uma organização aos valores, práticas e objectivos desta. Assim

as organizações deverão definir estratégias que permitam o envolvimento dos colaboradores nos objectivos da organização.

- A legitimidade é definida pelo reconhecimento e valor da organização junto do público-alvo. As organizações tentam transparecer uma imagem credível e que seja aceite pelo mercado. Actualmente existe um enorme foco na satisfação do cliente, em prol da eficácia organizacional centrada no produto. Verifica-se uma evolução do conceito de qualidade desde o próprio conceito de qualidade até ao actual conceito de TQM (Total Quality Management). Assim é importante avaliar o grau de adesão das pessoas às acções promovidas pela organização no sentido de reforçar a sua imagem junto do mercado, utilizando procedimentos que garantam a qualidade do serviço prestado de acordo com os princípios da TQM (Total Quality Management)
- A perenidade é o modo como a organização e os seus colaboradores se organizam e interagem entre si e com a envolvente, tendo em vista o cumprimento dos objectivos e missão da organização, através de uma comunicação aberta e uma cultura de partilha e entajuda. Este conceito é utilizado por Estelle Morin, no entanto a autora encara os níveis elevados de cooperação interna como indicadores de condições que permitem a cooperação externa, fundamental para a sobrevivência das organizações. Assim, entendeu-se (Dias da Silva, 2009) ser mais apropriada a utilização do conceito de intercooperação.

Ainda que os critérios de eficácia organizacional referidos por Estelle Morin estejam orientados para a gestão em termos genéricos, Albino Lopes reinterpretou-os especificamente à luz da gestão dos recursos humanos.

A utilização de metáforas no modelo desenvolvido por Albino Lopes, contribuiu para uma maior compreensão e clareza das conclusões que se retiram. Refere ainda que a utilização desta ferramenta para o contexto organizacional permitirá aferir a forma como se vê a organização. (Dias da Silva, 2009)

Segundo Albino Lopes, entre as múltiplas metáforas passíveis de aplicação às organizações, destacam-se três metáforas possíveis, para um possível olhar sobre a organização:

- Metáfora do poder: pretende analisar a organização como o espaço de múltiplas e recíprocas influências entre os indivíduos.

Portanto os comportamentos humanos não são controláveis e estáveis se não forem acompanhados de medidas que conduzam a uma responsabilização dos indivíduos. (Dias da Silva, 2009)

- Metáfora da qualidade: aspira permanecer alinhada com os níveis de qualidade definidos alcançando a gestão da qualidade total. É fundamental que exista uma preocupação por parte da organização em avaliar os procedimentos a montante que impedem atingir a qualidade total.

A actividade que se encontra mais a montante na aquisição de um bem ou serviço é a fase de *concepção*. (Dias da Silva, 2009)

- Metáfora da escola: resulta da constatação de que a organização é um local de aprendizagem para os diversos intervenientes, devendo o conhecimento ser disseminado, sendo por isso indispensável a criação de condições que permitam aumentar as competências individuais.

A aprendizagem recíproca só existe quando são criadas condições que permitem um elevado nível de problematização devido à incerteza e evolução da envolvente. Esta metáfora é denominada de *problematização*. (Dias da Silva, 2009)

A interligação entre os critérios e as metáforas acima descritas promovem a subsequente matriz constando em cada célula, aquilo que se julgam ser os procedimentos mais ajustados ao novo contexto da gestão de recursos humanos.

Eficácia

Crítérios Metáforas	Identidade	Legitimidade	Intercooperação
Responsabilização (Poder)	Empregabilidade dos colaboradores	Reuniões com técnicos e trabalhadores	Seleção de colaboradores dignos de confiança
Concepção (Qualidade)	Integração dos novos colaboradores	Formar grupos de resolução de problemas, colocados pelos clientes internos	Transferência na gestão e participação dos resultados
Problematização (Escola)	Formação profissional continua	Grupos de resolução de disfuncionamentos internos	Polivalência profissional

No que respeita aos critérios da eficácia organizacional, procurou-se compreender a *Identidade* segundo as diferentes metáforas.

A opinião dos assistentes relativamente à empregabilidade na organização, é pouco conclusiva na medida em que se verifica uma dispersão dos resultados. No entanto, a maioria dos inquiridos, tem uma opinião *neutra* ou de *concordância parcial* sobre a preocupação da organização com a progressão na carreira (Anexo 2 - Gráfico 40). Ainda que cerca de 15% das pessoas refiram que *concordam totalmente* com o facto da organização se preocupar com a evolução na carreira, essa não é a opinião geral dos assistentes. Este resultado indica que a empresa não está a conseguir transmitir a sua preocupação nesse sentido ou não está a ir de encontro às necessidades dos colaboradores. Os assistentes poderão não sentir que existe uma preocupação por parte da organização na evolução pessoal e profissional de cada um. No entanto existe ainda outra possibilidade viável que justifique estes resultados. A empresa tem ao dispor dos funcionários, um conjunto de benefícios extra (Anexo 5 – Benefícios ao dispor dos colaboradores) revelando assim uma preocupação pelo bem-estar e satisfação dos seus funcionários. Os benefícios extra poderão não estar a surtir o devido efeito, uma vez que os assistentes poderão não estar a ter em conta esses factores. Deverá existir uma responsabilização, quer por parte da organização, proporcionando a evolução na carreira, bem como dos assistentes, devendo estes ser responsáveis pelos seus actos e reconhecer o esforço e empenho da organização.

Quanto à integração dos colaboradores na organização, é da opinião geral que existe um bom ambiente/relacionamento no departamento (Anexo 2 - Gráfico 30) e que as pessoas gostam de trabalhar neste local (Anexo 2 - Gráfico 13) sentindo-se inseridos (Anexo 2 -Gráfico 17), exceptuando cerca de 15% dos assistentes.

Através da entrevista realizada verificou-se que existe uma enorme preocupação em formar e integrar as pessoas na organização, atribuindo-lhes alguma autonomia nas funções que desempenham.

Uma possível justificação para o facto de cerca de 15% dos assistentes não se sentirem inseridos no departamento, resulta da política da empresa em tentar integrar ou recolocar pessoas de outros departamentos, no *Contact Center*. Verifica-se assim, que as pessoas poderão não se identificar com a função/departamento gerando desmotivação e fraca eficácia organizacional.

Segundo Paulo Alcobia (Ferreira, Neves e Caetano, 2001) existem duas perspectivas: a percepção do trabalhador e a perspectiva da organização. A primeira mostra uma visão mais humanitária, onde se considera que a satisfação no trabalho é fruto de aspectos como o respeito, o bem-estar e a saúde psicológica. Por outro lado, a segunda perspectiva incide sobre um maior pragmatismo, onde se baseia no princípio de que a satisfação pode influenciar o funcionamento da organização e contribuir para o incremento da produtividade.

Relativamente à metáfora da problematização é da opinião geral, quase cerca de 90% dos inquiridos, que a organização se preocupa com a formação profissional continua (Anexo 2 - Gráfico 38) apostando em vários conteúdos de formação, não apenas como exigência do posto de trabalho mas sobretudo pelas necessidades apresentadas pelos assistentes. Este facto contradiz o que foi referido na preocupação com a evolução da carreira, onde cerca de 37% das pessoas tem uma opinião neutra, aspecto que adiante se tentará interpretar.

Este resultado mostra que os colaboradores sentem que a organização promove formações e aposta na formação contínua, transmitindo preocupação e valorizando o seu capital humano, de forma a entregar mais valor ao cliente, possibilitando ainda que as pessoas adquiram competências ao longo da carreira. No entanto as respostas obtidas para esta questão concentram-se numa *resposta neutra* ou numa *concordância parcial*. Importava aferir junto destes assistentes quais os critérios que têm em consideração para afirmarem que a organização não se preocupa com a progressão na carreira dos seus colaboradores. Esta questão não foi explorada nem analisada aprofundadamente devido às restrições no modelo

dos questionários aplicados. Não era objectivo do questionário aprofundar os temas em estudo, mas sim obter uma visão mais global da opinião dos assistentes.

A concentração de *respostas neutras* (37%) a esta questão, poderá suscitar um conjunto de perguntas pertinentes como: Quais os principais factores que são tidos em conta, para afirmarem que a organização não se preocupa com a evolução da carreira? Quais as perspectivas dos assistentes relativamente aos planos de evolução de carreira? Quais os principais obstáculos que se impõem? Conhecem os actuais planos de evolução de carreira?

Analisando agora o critério da legitimidade, verifica-se no que respeita a reuniões *com técnicos e trabalhadores*, cerca de 47% dos inquiridos têm uma opinião *neutra* sobre o facto de o líder solicitar a sua opinião para tomada de decisão (Anexo 2 - Gráfico 10). No entanto 37% concorda que o seu líder se reúne com a equipa aferindo a sua opinião, sendo que 31% destes, apenas concordam com esta situação parcialmente. Uma possível justificação para a obtenção destes resultados prende-se com o facto de terem sido nomeados há cerca de 8 meses, dois *team leaders*, um por cada equipa, para liderar/apoiar a equipa analisando e respondendo às suas necessidades e solicitações. Este foi um novo papel que a organização lhes atribuiu. Devido à adaptação à nova função, existe um período de aprendizagem para lidar com as adversidades, constatando-se que existem algumas limitações e dificuldades em gerir situações.

As equipas, face ao cenário apresentado anteriormente poderão não sentir uma grande proximidade com os *team leaders* ou um não envolvimento da parte destes com a restante equipa. Este facto poderá levar a que os *team leaders* transpareçam falta de disponibilidade ou fraca percepção das necessidades inerentes ao desempenho da equipa.

Esta é apenas uma possível justificação, podendo não corresponder à realidade vivenciada na organização, no entanto não foi possível averiguar as principais causas para os resultados obtidos, na medida em que as respostas dos questionários eram fechadas, não sendo por isso exequível obter justificações às questões aplicadas.

Seria assim importante aprofundar esta questão, pois é fundamental que exista uma boa comunicação entre pessoas do mesmo departamento, criando relações que promovam a partilha de informação e conhecimento conduzindo a um aumento de eficácia.

A organização não dispõe de *grupos de resolução de problemas* colocados pelos clientes internos, ou *grupos de resolução de disfuncionamentos internos*. Quando questionada por esta

questão, a directora de recursos humanos referiu que apenas existia o departamento de recursos humanos, que normalmente resolve todos e quaisquer problemas que possam surgir.

Com a inexistência de *grupos de resolução específicos*, poderão existir situações onde se verificam perdas de eficácia na sua resolução, uma vez que não são o *core business* do departamento de recursos humanos. Seria interessante que a organização detectasse as principais necessidades sentidas, encontrando formas de ajustar e adaptar formas de resolução que promovessem um aumento da eficácia.

Segundo o critério da intercooperação, tendo por base a metáfora da responsabilização, é fundamental para a organização seleccionar e *recrutar colaboradores de confiança*, no entanto esta é uma tarefa exaustiva que exige uma devida análise dos novos colaboradores e das necessidades da organização, ocorrendo em algumas situações, dificuldades em encontrar um equilíbrio. Devido a limitações de tempo, não foi possível analisar com mais detalhe esta questão, averiguando se o recrutamento realizado está alinhado com as necessidades da organização e se o perfil seleccionado está de acordo com o perfil pré-definido.

No caso concreto da empresa X, o perfil para selecção de candidatos para o *contact center* focaliza-se em factores/requisitos como:

- Vocação de serviço;
- Simpatia;
- Positivismo;
- Dinamismo;
- Responsabilidade;
- Capacidade de improvisação;
- Conhecimento do negócio

No entanto a organização reconhece, tal como já foi referido anteriormente, devido à política instituída pela companhia de permanecer com baixa rotatividade, formação contínua interna e progressão na carreira baseada na cultura organizacional, que existe um impedimento de se constituir um departamento de serviço ao cliente com os requisitos referidos em cima. Esta situação verifica-se, porque foram integrados neste departamento cerca de 5 pessoas provenientes de outras áreas da empresa, com perfis diferentes que não se enquadram na totalidade dos critérios definidos. Uma vez que existem pessoas com diferentes perfis e diversos estadios, a gestão destes recursos humanos face às necessidades dos clientes e também do departamento, criam algumas limitações e perdas de eficácia na medida em que

não se poderá exigir que as novas pessoas atinjam níveis de performance equiparados aos de outros colegas recrutados, especialmente para aquela função e com mais experiência na área. Importa ainda salientar que a organização deverá adoptar uma relação de parceria com os assistentes, com vista a alcançar os objectivos pretendidos, não se cingindo apenas a uma relação contratual.

A transferência na gestão e participação nos resultados alcançados poderá ser uma prioridade da organização, no sentido de envolver todos os elementos, naquilo que são os objectivos globais da organização onde todos os colaboradores estão, de certa forma, incluídos e trabalham directa ou indirectamente para o seu alcance.

Os resultados obtidos através dos questionários, revelam que mais de 50% dos assistentes não se pronuncia, ou seja, mantêm uma opinião *neutra* sobre a participação nos resultados da organização, no entanto os restantes assistentes concordam com esta afirmação ainda que 36,84% concordem *de forma parcial* (Anexo 2 - Gráfico 11).

Estes dados mostram que existe a possibilidade de os assistentes não estarem a participar nos resultados ou não sentirem que a sua participação tem valor adicional para a organização.

Ao analisar as respostas obtidas surgem questões como: Qual o contributo individual? De que forma a organização absorve a participação da equipa nos resultados? Quererá a organização que este departamento participe nos resultados? A forma de participação será a mais adequada, contribuindo para um resultado positivo?

Questões como estas poderão ser lançadas, no entanto uma resposta mais concreta exige um estudo mais detalhado aos principais factores que estão a contribuir para estes resultados.

Quando questionados sobre a *polivalência profissional*, a maioria dos inquiridos partilha de uma opinião positiva reconhecendo que a formação pessoal, lhes concede polivalência nas diferentes funções que desempenham, ainda que cerca de 15% não tenha opinião formada (Anexo 2 - Gráfico 39).

O facto de os colaboradores reconhecerem que são polivalentes, contradiz a questão da progressão de carreira. Ao reconhecerem a polivalência, confirmam que a organização lhes oferecer formações, contribuindo para a autonomia no desempenho das tarefas, espelhando ainda que apostam e valorizam as pessoas. O *contact center* da Empresa X caracteriza-se exactamente pela diversidade de tarefas que são atribuídas aos colaboradores, de forma completamente autónoma, não estando exclusivamente no atendimento de clientes via telefone.

No que respeita à eficácia verifica-se que a organização poderá tirar maior partido dos seus recursos otimizando alguns processos, nomeadamente no que respeita à selecção e recrutamento dos colaboradores e criando de grupos específicos para a resolução de problemas.

Uma questão pertinente que se levanta, tendo por base a análise da eficácia da organização, sugere que se realize uma análise mais aprofundada da empregabilidade dos colaboradores, uma vez que se verificaram algumas incompatibilidades nas respostas obtidas, pois os assistentes não assumem peremptoriamente que existe uma preocupação na progressão da carreira, mas assumem que a organização cria condições para uma formação contínua apostando na polivalência e autonomia dos colaboradores.

Sabendo que a gestão dos recursos humanos não deve contribuir apenas para a eficácia é importante abordar a questão da eficiência com foco na identificação e supressão dos custos ocultos, através da utilização dos indicadores de eficiência defendidos por Henri Savall na Abordagem Sócio – Económica (Dias da Silva, 2009).

Albino Lopes, inspira-se nos indicadores de eficiência defendidos por Henri Savall para desenvolver o seu modelo metafórico.

São enumerados cinco critérios que estão na base de criação de custos ocultos:

- Absentismo
- Rotação de Pessoal
- Acidentes de Trabalho
- Desperdícios de matérias-primas e Tempo
- Reclamações e devoluções

Estes critérios cruzados com as metáforas do poder, qualidade e escola originam a seguinte matriz:

Eficiência

Critérios Metáforas	Absentismo	Rotação de Pessoal	Acidentes de Trabalho	Desperdícios	Reclamações e Devoluções
Responsabilização (Poder)	Balanço de competências	Organização do trabalho assente na noção de ofício/projecto	Plano de simulações	Conhece as necessidades do cliente interno	Questionários de satisfação (pós-prestação serviço/venda)
Concepção (Qualidade)	Procedimentos de trabalho escritos e testados	Formação de impressões positivas	Cuidar do "mapa mental" dos trabalhadores	Manutenção de rotina pelos operadores	Recolha imediata da satisfação do cliente/ utente
Problematização (Escola)	Desenvolvimento das potencialidades do tele-trabalho	Formação de mestres de tutores	Correcção de vícios de raciocínio	Formação do utilizador pelo fornecedor	Análise crítica de casos exemplares

Uma vez analisada a eficácia da organização em estudo, pretende-se agora verificar se a mesma organização atinge níveis elevados de eficiência, uma vez que a problemática da gestão não se limita ao estudo da eficácia, mas impõe o cumprimento de objectivos ao nível da eficiência.

Analisando a matriz da eficiência descrita no início do capítulo, conclui-se que relativamente ao *balanço de competências*, cerca de 63% dos assistentes refere que existe uma valorização individual dentro da equipa, sendo que 21% *concorda totalmente* com esta afirmação (Anexo 2 - Gráfico 8). A maioria dos assistentes salienta ainda, que a organização encoraja a desenvolver as competências pessoais de cada um, no entanto e relativamente a esta questão, cerca de 10% dos assistentes *discordam totalmente* (Anexo 2 - Gráfico 42). O conceito de balanço de competências utilizado nesta análise, é uma reinterpretação do conceito de balanço de competências utilizado por Albino Lopes, uma vez que para aferir este indicador, foram realizadas questões ao nível da valorização individual e não da selecção rigorosa que se repercute na adesão dos colaboradores ao projecto da organização.

Esta valorização de competências, depende não só dos critérios de selecção e recrutamento enunciados na matriz da eficácia mas também num aumento de aptidões dos colaboradores.

Uma vez que os assistentes concordam, na sua maioria com o facto de a organização ajudar a desenvolver as competências, revelam que existe uma preocupação por parte da gestão de recursos humanos em conhecer e tentar satisfazer as necessidades dos seus colaboradores. Este facto aliado a um absentismo de 3% revela que existe uma identificação com a organização, podendo estar directamente relacionado com a acção por parte da empresa, em incentivar a adesão dos colaboradores à cultura organizacional.

Quanto aos *procedimentos de trabalho*, todos os assistentes são unânimes ao afirmar que o trabalho realizado é monitorizado de forma a garantir a qualidade do serviço, no entanto cerca de 47% dos inquiridos *concorda parcialmente* com a afirmação (Anexo2 - Gráfico 52).

Verifica-se que ao existir uma monitorização do trabalho realizado, tentando garantir a uniformidade e qualidade do serviço entregue ao cliente, a organização está bastante focada na satisfação do cliente. Esta situação analisada do ponto de vista do cliente é positiva uma vez que classificam a linha de atendimento como “boa” (Anexo 4 – Gráfico 62).

Segundo Zeithaml (1998) podem existir diferenças entre as expectativas dos clientes quanto aos atributos de valor do produto e as percepções da empresa sobre estas expectativas, o que corresponde a um gap entre o que a empresa entende que o cliente necessita (visão interna) e o que o cliente pretende (visão externa) em termos de atributos de valor. A empresa deve identificar a visão externa, comunicar a sua estrutura (reduzindo o eventual gap) e adoptar estratégias de marketing que agreguem valor aos seus produtos ou serviços.

Uma possível justificação para a obtenção de 47% de respostas de concordância parcial relativamente à monitorização do trabalho, prende-se com o facto de as monitorizações do serviço prestado serem realizadas por uma entidade externa e não pela própria organização.

As monitorizações realizadas pela entidade externa, enfatizam apenas a qualidade do serviço entregue ao cliente e não questões técnicas ou relacionadas com os procedimentos definidos pela organização.

Os assistentes conhecem os parâmetros de avaliação da empresa que audita as chamadas, no entanto poderão considerar que a avaliação não abrange todos os critérios necessários para um desempenho de excelência. O facto de não se realizarem monitorizações aos procedimentos implementados poderá contribuir para a obtenção destes resultados, pois não há um enfoque especial nas competências técnicas, onde os assistentes poderão manifestar mais dificuldades. No entanto, através da entrevista realizada, foi enunciado que uma das funções dos *team leaders* é monitorizar o trabalho realizado pelos assistentes. Uma vez que apenas existe uma

concordância parcial, pode ainda concluir-se que o trabalho desempenhado pelos *team leaders* tem margem para crescer, proporcionando uma maior aproximação e conhecimento daquilo que são as necessidades dos assistentes.

Os *team leaders* poderão definir em conjunto com a equipa, as principais necessidades a serem supridas, para que em conjunto definam os principais factores que devem ser monitorizados de forma a harmonizar o atendimento no que respeita a questões técnicas, evitando a transmissão de informações contrárias aos assistentes.

No que respeita ao *desenvolvimento das potencialidades do tele-trabalho*, seria interessante averiguar a opinião dos assistentes relativamente à utilização de métodos eficazes, como se estivessem a trabalhar a partir de casa. O tele-trabalho requer elevados níveis de responsabilização e de autonomia que permitem gerir o tempo de forma autónoma, com a consciencialização do cumprimento dos objectivos propostos.

Os assistentes não são unânimes nas respostas obtidas, existindo por isso uma grande dispersão dos resultados (Anexo 2 - Gráfico 47). Seria relevante para a organização detectar e compreender as necessidades sentidas pelos assistentes, permitindo criar um ambiente semelhante ao que dispõem em casa, diminuindo o absentismo e incentivando à motivação.

Analisando o segundo critério de eficiência, *a rotação de pessoal*, constata-se que cerca de 50% dos assistentes refere gostar de trabalhar na organização, sendo que apenas 5% *discorda totalmente* desta afirmação (Anexo 2 - Gráfico 13). Aquando da afirmação "sinto que sou um elemento fundamental para a organização" verifica-se uma concentração nas respostas centrais sobretudo na resposta *neutra*, não existindo por isso ninguém que *concorde ou discorde totalmente* (Anexo 2 - Gráfico 18).

Com o intuito de fomentar a auto-estima e o orgulho pelo trabalho desenvolvido pelos assistentes, seria interessante enaltecer o trabalho realizado junto da equipa reconhecendo o esforço aplicado, melhorando assim o trabalho desenvolvido e consequentemente a eficiência do serviço.

No entanto, e uma vez que a organização apresenta uma taxa de rotatividade nula, revela que existe uma forte ligação com a organização e com o trabalho desempenhado, ainda que apenas 50% dos assistentes refira que gosta de trabalhar na organização.

É ainda importante ressaltar, que no sector dos *Contact Centers* a rotatividade poderá atingir um valor comparativamente elevado, pela natureza e desgaste associado à função de atendimento não presencial. No entanto, e ainda que os assistentes do *contact center* da

empresa X, tenham múltiplas funções em simultâneo, contribuindo para o desgaste físico e psicológico, apresenta uma rotatividade nula. Facto que não se verifica nesta organização.

Uma possível explicação para esta ocorrência, prende-se efectivamente com a questão de gostar de trabalhar na organização mas também pelo facto de quase 90% dos inquiridos referir que a organização se preocupa com a formação continua (anexo 2 – Gráfico 38) e ainda que existe um bom ambiente na organização (anexo 2 – gráfico 30)

No entanto e alinhado com as práticas de benchmarking, o Estudo de Benchmarking (2008), refere que o facto de a rotatividade ser nula poderá ser negativo por não incorporar novas ideias, estagnando as operações.

No que respeita à formação de impressões positivas, a maioria dos inquiridos afirma, ainda que de *forma parcial*, que o líder encoraja ou motiva a equipa. No entanto é de ressaltar que quase 32% dos assistentes não tem opinião formada sobre esta questão, obtendo assim uma resposta *neutra* (Anexo 2 - Gráfico 6).

O facto de se registar uma significativa percentagem de *respostas neutra*, poderá revelar que não é realizado um acompanhamento à equipa, não sendo por isso referido o que poderão melhorar. É fundamental que se conheçam os pontos fortes e fracos através de uma análise crítica e construtiva sobre o desempenho individual, contribuindo assim para o aperfeiçoamento do trabalho e conseqüente eficiência do serviço.

O líder deverá ter uma forte influência sobre o desempenho da sua equipa, bem como ser o promotor de desafios que possibilitem o crescimento pessoal e a aquisição de competências. É por isso indispensável a existência de tutores que auxiliem os assistentes desde a sua integração até ao desempenho das funções, realizando um acompanhamento contínuo com vista à progressão de carreira.

A opinião dos assistentes relativamente à liderança revela-se positiva uma vez que mais de 46% dos inquiridos tem uma *opinião favorável* (Anexo 2 - Gráfico 4). No entanto, a resposta *neutra* tem um peso de 40%, não se mostrando por isso muito conclusiva. Apenas 10% dos assistentes afirma que *discorda totalmente* da liderança existente na organização.

Ainda que exista uma baixa percentagem de assistentes, que refira que *não concorda* com a liderança, importa averiguar o porquê desta situação. As respostas obtidas poderão não estar directamente relacionadas com o tipo de liderança instituído, mas sim com a falta de identificação com a organização e conseqüente insatisfação com o trabalho.

Relativamente ao critério dos acidentes de trabalho, a directora de recursos humanos refere que ocorrem muito poucos acidentes na organização, não exigindo por isso grandes procedimentos implementados. No entanto sempre que ocorrem, todas as despesas são por conta da organização e se for possível auxiliam o trabalhador com equipamentos/materiais adaptados.

Os acidentes de trabalho são em muitas situações custos ocultos que as organizações não conseguem identificar. Ainda que ocorram poucos acidentes é fundamental criar simulações de situações previsíveis com vista à eliminação de eventuais acidentes.

O facto de a organização incorrer em custos, que auxiliem o trabalhador, revela grande preocupação pelo bem-estar dos seus colaboradores, no entanto é indispensável encontrar formas de evitar estes acidentes, reduzindo assim todos os custos associados, aumentando a eficiência da organização.

O “mapa mental” dos trabalhadores, tem surgido como uma preocupação da gestão dos recursos humanos pois condiciona os procedimentos e posturas dos colaboradores.

O facto de não se poder controlar os comportamentos dos outros, levanta um problema para as organizações, na medida em que existem códigos de conduta definidos com os comportamentos que se consideram adequados à organização. Interessa às organizações mostrar claramente o que se pretende e quais os procedimentos correctos, associando a problemática dos acidentes de trabalho às políticas de qualidade definidas pela organização.

As respostas obtidas através dos questionários revelam que os assistentes são afectados, na grande maioria pelo clima organizacional, podendo este prejudicar ou melhorar o desempenho individual/equipa (Anexo 2 - Gráfico 27).

Ainda que os resultados denunciem que os assistentes são afectados pelo clima organizacional, não foi possível inferir os factores que contribuem para esta situação, pois não foi aplicado nenhum questionário específico relativamente ao clima organizacional vivenciado. Assim, seria interessante que a organização aferisse, junto dos seus colaboradores, as principais causas que estão na base de um clima organizacional desfavorável.

Importa ainda referir que a organização não deverá tolerar a persistência de comportamentos que não se coadunam com a cultura organizacional, devendo aproveitar as diferentes opiniões que levam à descoberta de novos comportamentos geradores de eficiência para a organização, evitando os vícios de raciocínio.

Comparando com os critérios da eficácia analisados anteriormente, é importante conhecer as necessidades do cliente interno bem como realizar análise de feedback aos diversos intervenientes formando assim opiniões claras e reais das necessidades da organização.

O facto de apenas 15% dos inquiridos conhecer aprofundadamente as necessidades da organização (Anexo 2 - Gráfico 28), revela-se insuficiente e gerador de ineficiência uma vez que estará a desperdiçar tempo e materiais. Os colaboradores deverão compreender claramente as necessidades da organização e quais as reacções perante determinados comportamentos. Deverá existir um conhecimento aprofundado do feedback real e fidedigno transmitido pelo cliente interno, permitindo-lhes rentabilizar o trabalho que estão a realizar, não só para o cliente interno mas sobretudo para o cliente final.

A manutenção da rotina por parte dos assistentes poderá ser vista como fonte de ineficiência e ineficácia do processo a desempenhar, uma vez que estão associadas a perdas de autonomia. No entanto, a conservação da rotina em determinados procedimentos que conduzem ao cumprimento de tarefas, permitirá um ganho de eficiência, visto que existe uma mecanização para a sua concretização. Nomeadamente, a um nível mais operacional verifica-se exactamente esta situação, na medida em que existe uma optimização do tempo e de recursos, tal como concordam cerca de 60% dos assistentes (Anexo 2 - Gráfico 46).

Não obstante, os inquiridos referem ainda que a organização proporciona, de *forma parcial*, uma diversidade de tarefas que evitam a rotina. Este facto revela que a organização se preocupa com os seus colaboradores, atribuindo-lhes novas tarefas e desafios que lhes permitam desenvolver competências e entregar valor acrescentado ao cliente. O facto de terem uma diversidade de tarefas, torna os colaboradores mais polivalentes e detentores de um conhecimento mais alargado. É por isso de salientar, que existe uma clara diferença entre a rotina de tarefas e a rotina de procedimentos para o alcance dos objectivos, sendo a última a fonte de criação de eficiência. Repare-se, que o objectivo fundamental que permite gerar este ganho é optimizar todos os procedimentos, atingindo-se o objectivo de forma eficaz. No caso concreto dos *Contact Centers* e com vista ao aumento da eficiência, não se pretende que o atendimento ao cliente seja uma rotina, mas sim todos os procedimentos que tem de ser efectuados para prestar o serviço ao cliente. No entanto 78% dos clientes refere que a organização tem em consideração as necessidades dos clientes (Anexo 4 – Gráfico 64). Este facto revela que existe uma preocupação com o serviço que é prestado, não *standardizando* procedimentos, mas sim personalizando cada contacto.

Com o intuito de diminuir os desperdícios em tempo e materiais na procura sobre o método mais adequado para determinada função, é importante definir procedimentos de forma clara e formar os utilizadores. Cerca de 70% dos assistentes considera que os procedimentos implementados facilitam o seu trabalho, mas apenas 15% *concorda totalmente* com esta afirmação. No entanto, verifica-se ainda que 15% dos assistentes discorda da afirmação, 10% dos quais de *forma total* (Anexo 2 - Gráfico 34).

No que respeita à disponibilidade dos equipamentos para desempenhar a função, mais de 80% dos assistentes afirma que a organização disponibiliza meios que permitam concretizar as suas tarefas e funções (Anexo 2 - Gráfico 35).

Uma possível explicação que justifique os 15% de respostas que *discordam da afirmação* “Tenho equipamentos / ferramentas que me possibilitem desempenhar o meu trabalho da melhor forma”, revela que ou não foi dada formação suficiente para que as pessoas se sintam confiantes e dominem os procedimentos/ferramentas ou simplesmente não se identificam com os procedimentos implementados não considerando por isso que sejam os mais adequados ou que facilitem todo o processo. Esta situação contribui para perdas de eficiência, devendo por essa razão tentar compreender o porquê de não considerarem as ferramentas disponíveis, facilitadoras do trabalho que desempenham.

No que respeita aos questionários de satisfação, a organização realiza inquéritos de satisfação ao cliente mensalmente, para aferir a percepção do cliente acerca do serviço e recolher algum tipo de informação adicional que o cliente queira partilhar.

Nestes questionários, são avaliados diferentes aspectos como a rapidez do atendimento telefónico, a avaliação do assistente, avaliação da resolução da situação e a satisfação global com o serviço prestado, não só através do *contact center* mas também pelos outros meios de contacto.

O facto de a organização se preocupar em aferir a percepção do serviço prestado após o contacto efectuado, mostra um elevado interesse e preocupação na fidelização e retenção dos actuais clientes, mas também na procura de novos.

A atitude que revelam perante os seus clientes, satisfeitos e insatisfeitos, permite-lhes aferir muito mais do que uma opinião ou reclamação, permite aferir sentimentos e emoções.

No caso de se detectarem, através da aplicação do inquérito, clientes insatisfeitos, é feito um contacto posterior na tentativa de eliminar insatisfações e agradar o cliente através de atitudes cordiais e compreensivas, que fidelizem o cliente e revelem uma boa imagem da organização.

Tal facto é comprovado pelos clientes, na medida em que estes referem que a organização valoriza os clientes (Anexo 4 – Gráfico 65). Poderá ainda constatar-se através do Gráfico 63 (Anexo 4) que 83% dos clientes recomendam a organização a amigos ou familiares. Este aspecto é bastante positivo e revelador de satisfação com o serviço e com a linha de atendimento.

Revelando-se uma entidade preocupada com a satisfação do cliente, os inquéritos realizados mensalmente aos clientes e as reuniões mensais realizadas no departamento com vista à identificação de necessidades e partilha de informação, requerem uma análise crítica da informação transmitida pelo cliente através dos relatórios de inquéritos, e pelos colaboradores nas reuniões enunciadas. Existe uma preocupação por parte da organização em tentar compreender os principais problemas da organização e relacioná-los com outros departamentos. Sempre que exista um problema, ainda que pontual, é política da empresa X, tentar compreender o porquê de ter acontecido, para evitar que aconteçam situações futuras semelhantes. Esta afirmação permite concluir que existe uma análise detalhada à opinião, quer externa quer interna, identificando à partida as necessidades e os planos de acção que serão postos em prática evitando perdas de eficiência.

É registado o feedback do cliente no prazo máximo de uma semana após o contacto, através dos inquéritos de satisfação, no entanto não registam o feedback do cliente durante o contacto, apenas inserem alguma informação nas agendas do software utilizado, não sendo esta informação tratada posteriormente.

Esta questão de aferir a opinião do cliente durante o contacto tem sido algo controverso na medida em que a opinião aferida é a “quente” podendo, por essa mesma razão obter-se respostas demasiado extremistas, ou seja, ou muito positivas ou muito negativas.

Através da matriz da eficiência foram identificadas algumas necessidades que a organização deverá suprir, com a aplicação de diagnósticos que identifiquem os principais motivos de ocorrência de tais factos, podendo assim actuar acertadamente, eliminando desperdícios e criando valor e eficiência à organização.

Por outro lado, esta matriz também revela que a organização se preocupa bastante com a qualidade do serviço que é prestado, não só através da monitorização das tarefas mas também da percepção dos próprios clientes.

Após o tratamento e análise da informação recolhida através dos questionários e da entrevista, importa agora realizar um cruzamento entre as respostas obtidas, avaliando as dissonâncias existentes entre a linha da frente e os níveis superiores como a gestão dos recursos humanos.

A primeira questão sobre os recursos humanos abordada na entrevista, questionava se a política de gestão de recursos humanos se encontrava alinhada com as necessidades da organização. Foi referido que primeiramente, existia um alinhamento estratégico entre a direcção de recursos humanos e a direcção de operações, facto que nos remete para um conhecimento global por parte da empresa, das necessidades dos assistentes da linha da frente. Foi também referido que existe uma elevada preocupação no perfil dos colaboradores, despendendo a organização bastante tempo na formação contínua dos assistentes e na partilha de informação. Apostam bastante nas pessoas que trabalham na organização e na sua evolução de carreira, tentando, sempre que possível integrá-las nos quadros da empresa. Estas afirmações não são concordantes com a opinião dos assistentes, uma vez que apenas 15% destes *concorda totalmente* que a organização se preocupa com a sua evolução na carreira (Gráfico 40), no entanto no que respeita à formação contínua, mais de 50% dos assistentes *concorda totalmente* (Anexo 2 - Gráfico 38).

Uma questão pertinente ressaltada na reunião, e que poderá explicar a opinião dos assistentes no que se refere à evolução da carreira prende-se com a seguinte afirmação: “Pensa que a crise agora é que está a chegar às organizações e por isso têm mais trabalho com menos margens e as pessoas têm dificuldades em entender isso. É preferível abdicarem de algumas coisas mas manterem o emprego, se não vão ter de alterar a sua situação, dadas as condições de mercado. Há pessoas que só trabalharam nesta organização e isso tem um lado positivo e um negativo, pois foram crescendo sempre com a mesma visão estando habituados a determinadas regalias, mas por outro lado, não tem parâmetros de comparação”.

Um outro facto que não está alinhado com a perspectiva dos assistentes é revelado pelo administrador da companhia que refere “Neste momento poderíamos prescindir de algumas pessoas de outras áreas, mas não das pessoas do *contact center*”.

Existe uma clara orientação estratégica, com enorme focalização nas pessoas.

Referem ainda que “Se a companhia não estivesse satisfeita com o trabalho desempenhado no *contact center* já teria optado por externalizar o serviço.”

Uma das formas enunciadas na reunião, para aferirem as necessidades dos assistentes, referia-se às informações recolhidas *pelos team leaders* junto da sua equipa, no entanto quase 50% dos assistentes tem uma *opinião neutra* quanto ao facto do seu líder se reunir com a equipa pedindo a sua opinião (Anexo 2 - Gráfico 10). Ainda que as outras formas enunciadas para

compreenderem as necessidades dos assistentes, como *coachings*, reuniões mensais, conta de e-mail, caixa de sugestões e fichas de competências preenchidas pelos assistentes sejam úteis, a aproximação do líder à equipa é um factor indispensável para compreender individualmente e pessoalmente as suas necessidades.

No que se refere ao desenvolvimento das competências dos assistentes, existe um reconhecimento da parte destes, ao referirem que a organização promove tarefas/funções que permitam adquirir mais *skills*. Esta afirmação está alinhada com o que foi referido pela directora de recursos humanos e directora de operações na entrevista realizada, mencionando como exemplos de iniciativas:

- Planos de formação inicial de cerca de 1 ano onde passam por todos os departamentos da companhia
- Formações internas
- Formações externas
- Acções de formação, com base nas carências pessoais e nos diferentes procedimentos que surgem, seja a nível de produtos, legislação, etc.
- Ficha trimestral de desempenho individual, onde identifica as suas necessidades

Os assistentes e a gestão são ainda unânimes quando referem que prestam um serviço de qualidade ao cliente (Anexo 2 - Gráfico 49), uma vez que primeiramente pensam na estratégia que vão seguir, analisando sempre como poderão dar resposta ao cliente a qualidade do serviço, identificando que normalmente é o *contact center* que suporta as iniciativas, visto que tem de suprir as necessidades e sustentar o trabalho adicional que as acções exigem.

Não obstante, a gestão reconhece ainda que fazem acções muito direccionadas mas tem consciência que necessitam de plataformas internas de pessoas e de sistemas adequadas à melhor resposta ao cliente.

Capítulo VIII - Formas de implementação

Ao longo da análise realizada aos dados recolhidos, surgiram algumas questões que deverão ser revistas de forma mais profunda, sugerindo algumas acções de melhoria e de implementação com vista a ganhos de eficiência e eficácia.

Um dos aspectos mais referenciados ao longo da análise dos resultados e de onde emergem algumas dissonâncias entre colaboradores e gestão de recursos humanos, prende-se com a questão da carreira dos colaboradores. Seria interessante promoverem sessões, onde serão abordados, entre outros temas, a questão da progressão da carreira dos assistentes, sugerindo que fossem expostas e discutidas ambas as perspectivas, dos colaboradores e da gestão, tal como foi referido por Paulo Alcobia (Ferreira, Neves e Caetano, 2001)

É fundamental que se procurem compreender as necessidades dos assistentes, tentando não só satisfazê-las, dentro dos limites da gestão, mas sobretudo compreender de onde e porque surgem.

Dentro do mesmo tema, e como forma de alertar e mostrar as dificuldades com que a gestão se debate diariamente, seria curioso quantificarem os benefícios que são atribuídos aos colaboradores, enfatizando o investimento total que é realizado por pessoa ao longo da sua carreira na organização (nomeadamente formações, progressões, subsídios, etc).

O facto de apostarem nas pessoas e de lhes concederem autonomia, implica riscos para a organização e perdas de eficiência, no entanto é uma decisão da entidade e deveria ser abraçada pelos colaboradores com algum sentido de responsabilidade. Aliado à autonomia, a organização deveria ainda mostrar/apresentar o valor que cada uma das pessoas representa para a organização como um todo, enfatizando e reconhecendo o esforço de cada colaborador, sempre que este seja merecedor de tal privilégio.

Deverão ainda continuar a apostar na polivalência profissional, uma vez que tem impacto no desempenho individual e de equipa, contribuindo ainda para uma satisfação profissional com a função que desempenham, gerando ganhos de eficiência e satisfação do cliente.

Uma vez que o *Contact Center* é caracterizado por conter algumas tarefas rotineiras, a gestão deverá implementar medidas que garantam a realização das mesmas com algum método e rigor, não desperdiçando tempo nem recursos nas tarefas que se realizam com mais

frequência, canalizando esses recursos para o serviço de excelência que deverá ser prestado ao cliente.

Após desenvolvimento destas acções, pretende-se ainda manter a rotatividade nula que se manteve ao longo deste ano.

Outro dos factores identificados, como fonte de ineficiência, refere-se aos grupos de resolução de problemas. Uma das medidas a adoptar relaciona-se com a especialização de um grupo muito restrito de pessoas que deverão realizar um diagnóstico a toda organização, ou a pontos específicos de determinados processos, detectando eventuais falhas que até ao momento não foram identificadas.

Por não disporem actualmente de um grupo desta natureza, existem processos ou situações que não estão a ser detectadas, gerando consequentemente custos ocultos para a organização.

Este grupo poderia estar ainda incumbido de criar simulações de possíveis acidentes de trabalho que pudessem ocorrer na organização, uma vez que, acontecendo de forma reduzida, estão a criar custos, que poderão ser evitados, diagnosticando previamente possíveis ocorrências.

A política da organização de integrar ou recolocar colaboradores noutros departamentos, poderá ser utilizada na criação deste novo grupo. No que respeita a esta política importa ainda reflectir sobre os critérios de integração dos colaboradores em novos departamentos. É fundamental suprir as necessidades da organização, no entanto não se pode descurar as necessidades dos colaboradores. Como forma de implementarem esta política, sugere-se que criem fichas de avaliação de perfil, competências e habilitações individuais, que permitam dentro dos cargos disponíveis, integrar as pessoas numa função que se adapte aos seus interesses e capacidades. Se se pensar apenas na perspectiva da organização, que tem excesso de pessoas num departamento e não pretende dispensa-las, mas sim recolocá-las noutra área que necessite, quais os impactos que esta decisão acarreta? Em que custos está a organização a incorrer? Desmotivação, absentismo, clima organizacional desfavorável são alguns dos possíveis factores que deverão ser tidos em consideração antes de se tomar uma decisão desta natureza.

Não restringindo a insatisfação ou a não integração demonstrada pelos assistentes, apenas aos que foram integrados noutras áreas, importa ainda reflectir sobre os principais factores que poderão estar na base de alterações no clima organizacional, uma vez que esta questão foi

enunciada pelos assistentes, manifestando o impacto do clima organizacional no seu desempenho.

Deverão aferir com alguma assiduidade os principais factores que geram alterações de clima, compreendendo qual o seu nível de impacto, tentando eliminar a origem do mau estar ou a manutenção de um ambiente propenso a um elevado desempenho.

Este diagnóstico poderá ser realizado através de sessões de debate criadas para esse efeito, criação de “testes” anónimos e confidenciais, conversas com psicólogos ou pessoas externas à organização, de modo a não se sentirem pressionados ou intimidados.

A organização deverá ainda transmitir com alguma frequência, as suas necessidades, envolvendo não só os colaboradores como também garantir que estes conhecem pormenorizadamente os objectivos. Essa situação poderá contribuir para uma melhor integração dos assistentes na organização, bem como valorização do trabalho que desempenham e o contributo activo para o alcance dos objectivos e crescimento da organização.

Outro ponto relevante que deve ser enunciado neste capítulo prende-se com a segmentação de clientes, já reconhecido pela directora de operações como um caminho que querem seguir, uma vez que poderão estar a desperdiçar tempo e esforço com clientes que não têm valor para a organização. Têm criado alguns pilotos/experiências na tentativa de criar acções de marketing directo, com o objectivo de desenvolver o *Contact Center*, pois o centro de operações é um canal complementar à organização que gera negócio.

Ao realizar uma segmentação de clientes, a empresa consegue obter mais e melhores informações pela razão se encontrar mais próxima dos diferentes perfis de clientes.

Quando se realiza a segmentação, a empresa consegue melhores informações, por estar mais próxima dos diferentes tipos de cliente, conhecendo mais de perto as suas necessidades.

Deverão realizar um diagnóstico através de inquéritos e entrevistas a fim de conhecer as necessidades, comportamentos e atitudes dos clientes. Posteriormente, realizar uma análise aos resultados, extraindo os principais factores indicativos que permitam agrupar os diversos tipos de clientes da organização, definindo um segmento com critérios específicos e relevantes de cada grupo. Essa segmentação poderá ser feita por exemplo, com base em dados demográficos, (sexo, idade, nacionalidade, etc.), Socioeconómicos (classe social, remunerações, profissões, etc.) ou Geográficos.

Capítulo IX - Conclusões e contributos do Projecto

Ao longo deste estudo, procurou-se compreender quais os principais factores que estariam na base de um atendimento de excelência da linha da frente e conseqüentemente os principais factores inibidores desse mesmo serviço.

Na revisão da literatura foram abordados alguns temas que nos remetiam para a realidade dos *Contact Centers* e para a importância do departamento de recursos humanos, no que diz respeito à eficácia e eficiência da organização. A realização do estudo de caso proporcionou a recolha de informação, permitindo realizar uma análise crítica dos resultados obtidos utilizando o modelo metafórico de Albino Lopes.

No decorrer do trabalho apresentado, foram realizadas algumas análises aos resultados obtidos, no entanto pretende-se agora realçar os aspectos mais pertinentes e com maior relevância para a organização em estudo.

Tal como refere Sakamoto (2001) o *Contact Center* não existe apenas para responder a reclamações ou para efectuar vendas, mas sim para manter um relacionamento. Esta nova abordagem requer uma estratégia focada no relacionamento.

O estudo de caso da Empresa X mostra que existe uma clara orientação estratégica e um forte investimento nos recursos humanos, no entanto verifica-se que existem algumas dissonâncias entre as acções da organização e a percepção dos assistentes da primeira linha.

Os assistentes reconhecem que são realizados esforços no sentido de desenvolver competências individuais, atribuindo-lhes polivalência profissional e procedimentos que facilitam o trabalho que é desenvolvido. Estes procedimentos, se estiverem implementados de forma a contribuir para o alcance dos objectivos da organização, são um dos aspectos críticos para o sucesso da gestão estratégica de recursos humanos, tal como refere Dias da Silva (2009)

O facto de as pessoas gostarem de trabalhar na organização, revela que existe um ambiente agradável e propício ao desenvolvimento de competências, reconhecendo a liderança exercida, classificando-a como positiva. No entanto, e não descurando esta situação, é fundamental continuar a apostar na satisfação dos assistentes e numa liderança eficaz,

presente e próxima, uma vez que o clima organizacional afecta o desempenho dos assistentes e conseqüentemente a satisfação ou insatisfação do cliente. Espera-se que se estabeleça um relacionamento entre o assistente e o cliente durante o contacto, exigindo-se por isso um bom clima organizacional, motivação dos assistentes e satisfação com o trabalho desempenhado. É fundamental que utilizem o capital humano que dispõem de forma lucrativa uma vez que este é o activo mais importante da empresa, tal como referido por Thomas Stewart.

Actualmente existe uma enorme pressão pela qualidade do serviço que é prestado ao cliente, não só pela feroz concorrência, mas também pelas exigências do cliente e legislação em vigor. Um serviço de excelência ao cliente caracteriza-se pela forte aposta num trabalho emocional (Callaghan e Thompson, 2002), exigindo por isso um clima organizacional estável promovendo a concentração e a focalização na qualidade do serviço e satisfação do cliente.

Não obstante a estas constatações, detecta-se que existem algumas lacunas que deverão ser analisadas e colmatadas, nomeadamente no que se refere à progressão da carreira. Ainda que se verifique uma elevada dedicação às pessoas, é basilar transparecer esse esforço aos assistentes para que se consciencializem da realidade que os rodeia.

Importa ainda referir que deverão realizar um estudo aprofundado dos custos ocultos que existem aquando da integração de colaboradores noutros departamentos. Ainda que seja uma política bastante ética, é fundamental olhar para as necessidades da organização e perfil dos colaboradores. O estudo realizado por Kinnie, Hutchinson e Purcell revela que a adopção de novas práticas de Recursos Humanos como o recrutamento e selecção (descentralização), formação e desenvolvimento (uso de Tecnologias de Informação) e remuneração (novos pacotes de benefícios e incentivos de baixo custo associados à diversão e eventos sociais), tiveram repercussões ao nível de maior produtividade, menor rotatividade, maior qualidade, maior remuneração, porém maior nível de stress na equipa.

A política de recursos humanos da empresa X afecta a eficácia e a eficiência do serviço, uma vez que é da opinião geral, que existe uma preocupação por parte da organização na formação contínua e conseqüente aposta na qualidade do serviço, bem como na manutenção de um ambiente agradável onde os colaboradores se sentem bem. Este facto coaduna-se com o referido por Hartline e Ferrel, (1996) ao afirmarem que a gestão dos recursos humanos deve envolver os colaboradores no planeamento e na organização das actividades dos serviços,

reconhecendo que o ambiente de trabalho influencia fortemente a percepção do cliente quanto ao serviço prestado.

Estes factores poderão estar na origem do défice de eficácia e eficiência da Empresa X, no entanto seria interessante averiguar com mais detalhe estes factores específicos, verificando o seu impacto no serviço ao cliente.

No entanto, e tal como referido por Cook et al as três interações (Figura 1) apontam para um dilema entre qualidade e eficiência. O estudo apenas insinua como é crítico e relevante investir na avaliação dessas interações, no entanto não é conclusivo.

Ainda que a operação de SAC seja alvo de grandes pressões (Feinberg *et al.* 2000; Kinnie, Hutchinson e Purcell, 2000; Callaghan e Thompson, 2002), a Empresa X reúne condições que lhe permitem prestar um serviço de excelência. É indiscutível que existe tensão no serviço prestado, uma vez que se está em contacto directo com o cliente, no entanto cabe à organização encontrar um equilíbrio entre produtividade e o trabalho emocional com vista ao relacionamento com o cliente.

Aliado a este facto, conclui-se que a Empresa X dispõe de um alinhamento estratégico que está coordenado com o departamento de operações, existindo por isso um conhecimento mais alargado e profundo daquilo que são as necessidades da linha da frente. É de ressaltar no entanto, que não foi possível averiguar junto de todos os departamentos, qual o nível de integração e interligação com as diversas áreas de actuação, não sendo por isso possível responder à questão inicial da existência de objectivos globais ou departamentais.

Este alinhamento, revela-se focado na satisfação do cliente e na adopção de procedimentos que permitam aos assistentes dispor de todas as condições necessárias que possibilitem oferecer um serviço de excelência.

Assim o grande desafio para esta organização, tal como referiu Meggison et al, prende-se com a integração completa entre a eficiência e a eficácia organizacional.

9.1 Contributos e limitações do projecto

Acredita-se que este estudo trouxe colaborações importantes para o esclarecimento de factores que poderão estar na base do serviço de excelência prestado ao cliente, podendo no entanto ser necessário aprofundar alguns temas, retirando assim conclusões mais detalhadas.

O modelo metafórico de Albino Lopes, utilizado para a análise da eficiência e eficácia da Empresa X, permitiu estudar a influência das políticas de recursos humanos no desempenho dos assistentes e consequentemente na prestação do serviço.

Este modelo é dotado de critérios de eficácia defendidos por Estelle Morin e indicadores de eficiência referidos por Henri Savall, tornando o modelo mais robusto e passível de realizar uma análise adaptada à gestão de recursos humanos.

A utilização de questionários de tipo fechado, impediu uma análise mais exaustiva e detalhada sobre algumas questões relevantes abordadas no presente estudo. A utilização do modelo metafórico, com aplicação de questionários de tipo aberto ou misto, permitiria obter um conjunto de informações mais detalhadas, que conduziram a conclusões mais robustas e fundamentadas.

O presente estudo retratou uma operação de serviço ao cliente em Portugal, e não foi encontrado nenhum outro estudo deste sector que analisasse este tema específico.

Esta análise permitiu ainda conhecer uma realidade de uma empresa que considera os seus colaboradores como o principal activo e mantém uma proximidade junto do cliente, recolhendo desta forma informação pertinente para o mercado.

No entanto este é um mercado bastante vasto com actuações em diversos sectores. O facto desta empresa se incluir num sector específico, a análise dos resultados poderá não ter pertinência para outros sectores onde a relação com o cliente se processa de forma diferenciada. Ainda assim, o relacionamento com o cliente emerge como uma característica comum e fundamental a todos os *contact centers*.

Outra limitação deste estudo, prende-se com o facto de se estar a analisar uma empresa em concreto, não se realizando por isso um estudo com base numa amostra representativa do sector em Portugal. A dificuldade em “entrar” nas organizações e obter informações internas criou algumas limitações, fazendo com que outras empresas não quisessem participar no estudo realizado.

Capítulo X – Bibliografia

- Ashton, C.; Haffenden, M.; Lambert, A.(2004) The “fit for purpose” HR function. Corporate Research Fórum, Strategic HR Review
- Associação Portuguesa de *Contact Centers* (2008) Estudo Diagnóstico e *Benchmarking* da Actividade de Contact Centers, Lisboa
- Bateman, Thomas; Snell, Scott. (1998) Administração: construindo vantagem competitiva, São Paulo, Editora Atlas
- Bateson, J. E. G.; Hoffman, K. D.(2001), Marketing de Serviços, 4ª ed., Porto Alegre Bookman
- Batt, R. Doellgast T, V. Kwon, (2004) H. The U.S. Call Center Industry 2004: National Benchmark Report. The Global Call Center Industry Project. Cornell University
- Berry, C.; Grievies, J.(2003), To change the way we do things is more important than the certificate on the wall”: Does investors in people represent an effective intervention strategy for organizational learning? The Learning Organization, Bradford, p. 294-304
- Burns, J. M.(1978), Leadership, Harper&Row, New York, pp. 80-82
- Câmara, Pedro B., Guerra, Paulo Balreira; Rodrigues, Joaquim Vicente (2007) Novo Humanator – Recursos Humanos e sucesso empresarial, Dom Quixote, Lisboa
- Cameron, K. S.; Quinn, R. E. (1999) Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. EUA, Addison-Wesley Publishing Company
- Carmo, Hermano; Ferreira, Manuela M.(1998) - Metodologia da Investigação - Guia para Auto-aprendizagem. Lisboa: Universidade Aberta.
- Castells, M.(2000) - A era da informação: economia, sociedade e cultura. A sociedade em rede. V. 1. 3ª ed. São Paulo: Paz e Terra
- Chiavenato, Idalberto (1981), Administração de Recursos Humanos, 2ª edição, São Paulo, Editora Atlas
- Churchill, Gilbert A; PETER, J.Paul. (2000), Marketing: Criando valor para os clientes. São Paulo, Saraiva
- Cousin, Olivier (2002), Les ambivalences du travail: les salariés peu qualifiés dans les centres d’appels, Sociologie du Travail, 499-520.
- Creswell, J. W. (1998) Qualitative Inquiry and Research Design: choosing among five traditions, Thousand Oaks, Sage Publications
- Eisenhardt, K. (1989), Building theories from case study research. Academy of Management Review, 532 -550

Ferreira, J.M. Carvalho; Neves, José; Caetano, António (2001), Manual de psicossociologia das organizações, McGrawHill, Lisboa

Foddy, William (1996), Como perguntar – Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários, Celta editora, Oeiras

Gerring, John (2007) Case Study Research - Principles and practices, Cambridge university press, New York

Ghiglione, Rodolphe; Matalon, Benjamim (2005), O inquérito – teoria e prática, 4ª edição, Celta editora

GIL, A. C. (1988), Como Elaborar Projetos de Pesquisas,Atlas, São Paulo

Gramigna, M. R.(2002), Modelo de Competências e Gestão dos Talentos, Pearson Education, São Paulo

Haguette, T. M. F. (1997), Metodologias qualitativas na Sociologia. 5ª ed. Petrópolis, Vozes

Hill, Andrew; Hill Manuela Magalhães (2000), Investigação por questionário, 1ª edição, edições silabo, Lisboa

Jamil, G. L.; Silva, F. B. (2005) - Call Center & Telemarketing. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora.

Jesuino, J.C., Pereira, O.G. e Reto, L. (1989), Caracterização e factores de Êxito da liderança em Portugal, Relatório de Investigação, ISCTE/IEFP, Lisboa.

Ketele, Jean-Marie De & Roegiers, Xavier (1999), Metodologia de recolha de dados, Lisboa, Instituto Piaget

Kotter, J.P. (1990), A force for Change: How leadership Differs from management, Free Press, New York

Kotter, J.P. (1997), Liderando mudança. Rio de Janeiro, Campus

Lovelock, C. H.; YIP G. S. (1996), Developing global strategies for service businesses. California Management Review, California, p. 64

Mckenna,(1992), R. Marketing de Relacionamento, Campus,Rio de Janeiro

Meggison, Leon; Mosley, Donald; Pietri,Paul (1998), Administração: Conceito e Aplicações, 4ª edição, Editora Harbra, São Paulo

Morin, Estelle (1994), L`efficacité de l`organization, Montréal, Ed. Gaetan Morin

Ohmae, K. (1988), Getting back to strategy, Harvard Business Review, p. 149

- Pagés, M. et al. (1990), O Poder das Organizações. Ed. Atlas, São Paulo
- Peppers and Rogers Group (2001), CRM Series - Call Center 1to1, Makron Books, São Paulo
- Peretti, I. M.(1997), Recursos Humanos, Edições Silabo, Lisboa
- Pine II, J.; Gilmore, J.H.(1998), Bem vindos à economia das experiências, Harvard Business Review
- Porter, Michael (1985), Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, Free Press, NewYork
- Quinn, Robert, E. (1988), Beyond rational management – Mastering the paradoxes and competing demands oh high performance, Jossey – Bass Inc., Publishers, San Francisco, California
- Sakamoto, K. (2001) - Como Implementar um Call Center. São Paulo: Happy Few.
- Slack, N. et al. (1996), Administração da Produção, Atlas, São Paulo
- Stewart, T.A., Capital intelectual (1999), A nova riqueza das organizações, Edições Silabo, Lisboa
- Taylor, F.W.(1911), The principles of scientific management, Harper, New York
- Vergara, S. C.(1997), Projectos e Relatórios de Pesquisa em Administração, Atlas, São Paulo
- Vroom, V. H.(1997), Gestão de pessoas, não de pessoal, Campus, Rio de Janeiro
- Weick, K.E. (1995), Sensemaking in organizations, Sage Publications, California
- Wright, P. M.; McMahan, G. L.; McCormick, B e Sherman, W. S. (1998) – “Strategy, Core Competence and Human Resource Involvement as Determinants of Human Resource Effectiveness and Refinery Performance”, Human Resource Management
- YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. 2^a ed. Thousand Oaks, Sage Publications, 1994. (Applied Social Research Methods Series, v.5).
- YIN, R. K. (2005), Estudo de Caso: planejamento e métodos, Bookman, Porto Alegre
- Zeithaml, V.; Bitner, M. (2000), Marketing de Serviços: A empresa com foco no Cliente, Bookman, São Paulo

Periódicos Científicos

Black, S.; Briggs, S.; Keogh, W.(2001), Service quality performance measurement in public/private sectors, *Managing Auditing Journal*, pp.400-405.

Bonache, J. (2002) – Práticas de Recursos Humanos y Rendimiento Empresarial. In Cabrera, Á. e Bonache, J. (Directores), *Dirección Estratégica de Personas*, Madrid, Financial Times - Prentice Hall, 27-58.

Borst, S.; Mandelbaum, A.; Reiman, M. (2004) - Dimensioning Large Call Centers, *Operations Research*, v. 52, n. 1,

Bove, L. L.; Johnson, L. W.(2000), A customer-service worker relationship model. *International Journal of Service Industry Management*, pp.491-511.

Callaghan, G.; Thompson, P.(2002), We recruit attitude”: the selection and shaping of routine call centre labour. *Journal of Management Studies*, pp.233-254.

Costa, T (1999) - Crescimento supera expectativas. São Paulo: *Gazeta Mercantil*, 29 Novembro

Farrell, A. M. et al.(2001), Service encounter conceptualisation: employees service behaviours and customers service quality perceptions. *Journal of Marketing Management*, pp. 577-593.

Feinberg, R. A. et al. (2000), Operational determinants of caller satisfaction in the call center. *International, Journal of Service Industry Management*, pp.131-141.

Gans, N.; Koole, G.; Mandelbaum, A. (2003) - Telephone Call Centers: Tutorial, Review, and Research Prospects, *Manufacturing & Service Operations Management*, v. 5, n. 2, p. 79–141

Godoy, A. S.(1995), A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 65-71

Gummesson, E. Productivity (1998), Quality and relationship marketing in service operations. *International, Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp.04-15.

Grandey, A. A.; Dickter, D. N.; Sin, H. (2004) - The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of services employees. *Journal of Organizational Behavior*, Los Angeles, v. 25, 397-418,

Hartline, M.D.; Ferrel, O. C. (1996), The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*. 60, p. 52-70.

Huselid, M. A. (1995) – The Impact of Human Resource Management Practices On The Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Kinnie, N.; Hutchinson, S.; Purcell, J.(2000), "Fun and surveillance”: the paradox of high commitment management in call centres. *International Journal of Human Resource Management*, pp.967-985.

Looy, B. V. et al.(1998) Dealing with productivity and quality indicators in a service environment: some field experiences. *International Journal of Service Industry Management*, pp.359-376.

Parasuramen, A.(2002), Service quality and productivity: a synergetic perspective. *Managing Service Quality*, pp.06-09.

Poelmans, S.A.Y.; Chinchilla, N.; Cardona, P. (2003), The adoption of family-friendly HRM practices: Competing for scarce resources in the labour market. *International Journal of Manpower*. Bradford, p. 128

Schein, E.H. (1996). Kut Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes toward a model of managed learning. *Syst. Pract.* Nº 9 p. 27-47

Singh, J.(2000), Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, pp.15-34.

Taylor, P.; Bain, P. (1999), An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre, *Industrial Relations Journal*, pp.101-117.

Wallace, C.; Eagleson, G.; Waldersee, R. (2000), The sacrificial HR strategy in call centers. *International Journal of Service Industry Management*, pp.174-184.

Weick, K.E. e Quinn, R.E. (1999). "Organizational change and development", in *Annu. Rev. Psychol.* Nº 50 p. 361-386;

Zeithaml, Valerie, (1998), Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, New York,

Zineldin, M.; Bredenlow, T. (2001), Performance measurement and management control positioning strategies, quality and productivity: a case study of a Swedish bank. *Managing Auditing Journal*, pp.484-499.

Working Papers

Lopes, Albino (1999), Eficácia económica e eficácia social - O duplo desafio da formação profissional contínua e a medição dos seus resultados, Lisboa, C.C.do F.S.E., Ministério do Trabalho

Silva, Dias da, (2009), A eficácia e a eficiência da organização – O contributo da Gestão dos Recursos Humanos, Texto de apoio, ISCTE

Lopes, Albino (2008), Fundamentos de uma Epistemologia do Valor das Pessoas nas Organizações: na senda do equilíbrio entre comportamentos de iniciativa e de cooperação, Texto base da cadeira de Gestão de Recursos Humanos, ISCTE

Anexos

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ASSISTENTES DA ORGANIZAÇÃO

No âmbito de um estudo sobre a qualidade do serviço que é prestado aos clientes através de um atendimento não presencial, este questionário visa compreender o grau de satisfação e implicação na organização onde trabalha actualmente.

Este inquérito é anónimo e confidencial. Todas as respostas obtidas serão tratadas de modo global não sendo por isso analisadas individualmente.

Não existem respostas certas ou erradas. Pretende-se apenas aferir a sua opinião / percepção e nesse sentido solicita-se que responda com a maior sinceridade e honestidade.

Obrigada pela sua participação

Dados Globais: Coloque uma cruz na opção correspondente

Sexo:

Feminino

Masculino

Habilitações literárias:

Ensino Básico

Ensino Secundário

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Tempo de permanência na organização:

Menos de 6 meses

Entre 6 meses e 1 ano

Entre 1 e 5 anos

Entre 5 e 10 anos

Mais de 10 anos

Utilize a escala mencionada para responder às questões. Faça um círculo na opção com que mais se identifica.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente

1. Liderança

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Considero que seja um bom líder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Rege-se pela missão/ objectivos da organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Motiva/ encoraja a equipa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Valoriza a equipa e enfatiza a importância deste departamento para a organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Valoriza o trabalho de cada um dentro da equipa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Estabelece objectivos para a equipa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Reúne-se com a equipa pedindo a nossa opinião para tomar alguma decisão | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Envolve a equipa na gestão e na participação dos resultados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Reconhece e premeia os esforços individuais / equipa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. Implicação na organização

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Gosto de trabalhar na minha organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Sinto os problemas da organização como se fossem meus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Devo muito à minha organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Sinto que dou muito à minha organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Sinto que sou um elemento fundamental para a organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Não me sinto inserido na organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Não me identifico com a organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Se pudesse, mudaria de emprego | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Neste momento estou na organização por necessidade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Não mudaria de emprego porque tenho muitos benefícios em continuar a pertencer a esta organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Não me sinto obrigado a trabalhar nesta organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. A minha remuneração está adequada às minhas funções/ responsabilidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Tenho prazer no meu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

14. Mesmo que fosse mais proveitoso para mim mudar de emprego, penso que não seria correcto deixar a organização neste momento	1	2	3	4	5
15. O clima organizacional tem impacto no meu desempenho	1	2	3	4	5
16. Conheço as necessidades da organização	1	2	3	4	5
17. Esta organização merece a minha lealdade	1	2	3	4	5

3. Satisfação no Trabalho

1. Gosto do ambiente que se vive no trabalho	1	2	3	4	5
2. São promovidas actividades e benéficos em prol da satisfação da equipa	1	2	3	4	5
3. A organização reconhece/ trata dos problemas que afectam a produtividade da equipa	1	2	3	4	5
4. O meu horário de trabalho é flexível	1	2	3	4	5
5. Os procedimentos implementados facilitam o meu trabalho	1	2	3	4	5
6. Tenho equipamentos / ferramentas que me possibilitem desempenhar o meu trabalho da melhor forma	1	2	3	4	5
7. Sou tratado da mesma forma que os meus colegas	1	2	3	4	5
8. A organização preocupa-se com questões de higiene e segurança	1	2	3	4	5
9. Dão-me oportunidade de participar em formações, apostando na minha formação contínua	1	2	3	4	5
10. A minha formação permite-me ser uma pessoa polivalente nas diferentes funções que me atribuírem	1	2	3	4	5
11. A minha organização preocupa-se com a minha progressão de carreira	1	2	3	4	5
12. Estou motivado com o meu trabalho	1	2	3	4	5
13. A minha organização preocupa-se em motivar-me para que me sinta bem	1	2	3	4	5
14. A minha organização encoraja-me a desenvolver as minhas competências	1	2	3	4	5
15. A minha organização motiva-me para contribuir com sugestões de melhoria	1	2	3	4	5
16. A gestão proporciona-me diversidade de tarefas para evitar a rotina	1	2	3	4	5
17. Considera que a existência de tarefas rotineiras promove a eficácia/ eficiência da organização	1	2	3	4	5
18. Considero que as diversas opiniões sobre o contexto laboral, são aproveitadas	1	2	3	4	5
19. A minha organização dispõe de métodos que me permitem trabalhar como se trabalhasse a partir de casa	1	2	3	4	5

4. Qualidade e Satisfação do Serviço

1. A minha organização presta um serviço de qualidade	1	2	3	4	5
2. A minha equipa tem formação suficiente para prestar um serviço de excelência ao cliente	1	2	3	4	5
3. Faço o meu melhor diariamente	1	2	3	4	5
4. O meu trabalho é monitorizado de forma a garantir a qualidade	1	2	3	4	5
5. Os clientes desta organização estão satisfeitos com o atendimento que lhes é prestado	1	2	3	4	5
6. Tenho muita preocupação na forma como trato o cliente	1	2	3	4	5
7. Quando um cliente diz que não está satisfeito com o serviço, fico preocupado	1	2	3	4	5
8. Acho que o serviço que prestamos não está ainda a um elevado nível	1	2	3	4	5
9. O nosso serviço está muito aquém das expectativas do cliente	1	2	3	4	5

ANEXO 2 - RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS ASSISTENTES

▪ **CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

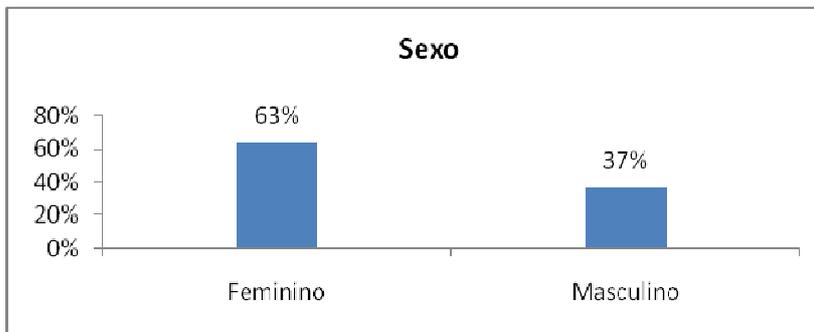


Gráfico 1 – Sexo dos inquiridos

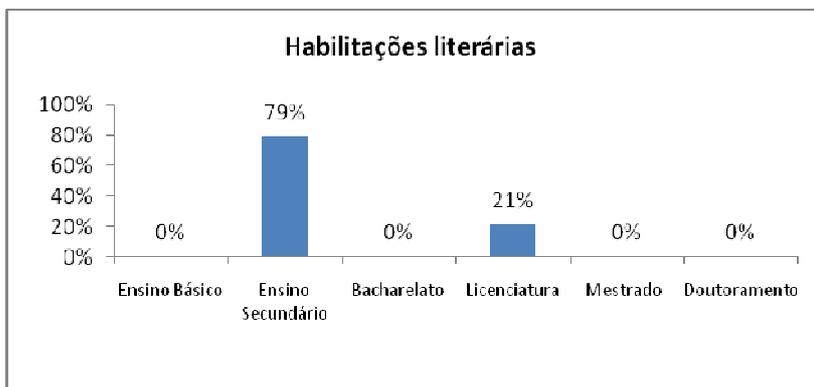


Gráfico 2 – habilitações literárias



Gráfico 3 – Tempo de permanência na Organização

▪ **LIDERANÇA**

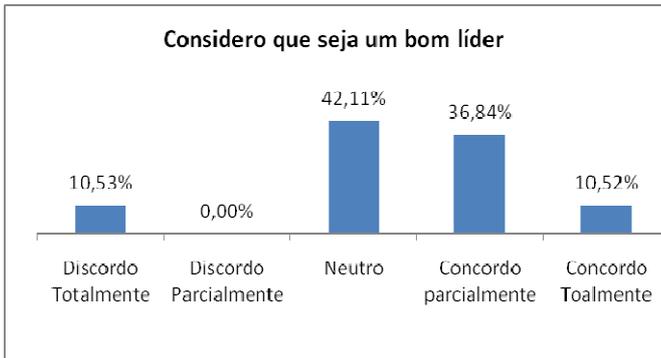


Gráfico 4 – Considera que seja um bom líder

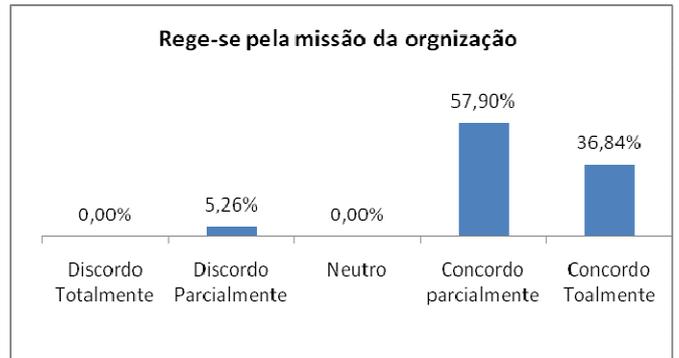


Gráfico 5 – O líder rege-se pela missão da organização

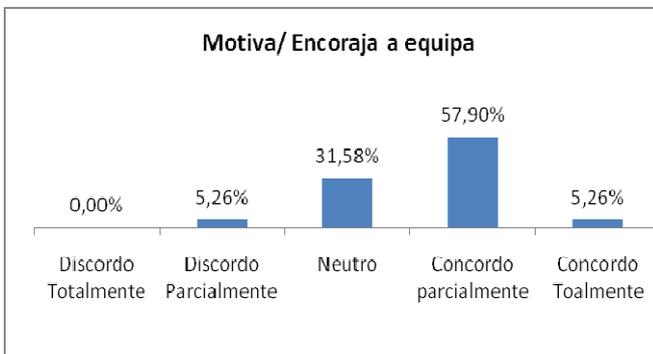


Gráfico 6 – O líder motiva e encoraja a equipa

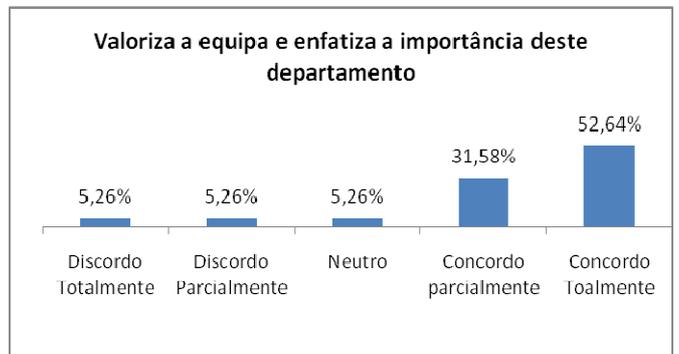


Gráfico 7 - Valoriza a equipa enfatizando a importância do departamento

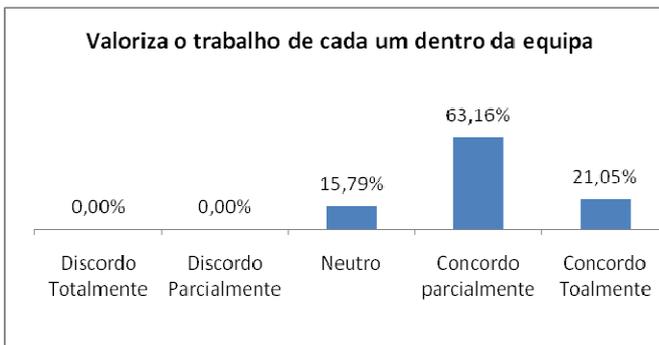


Gráfico 8 – Valoriza o trabalho individual

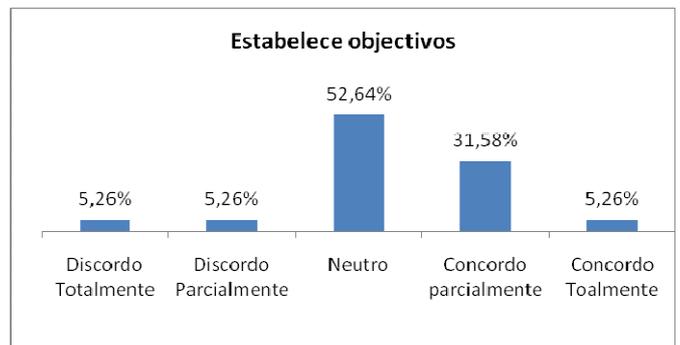


Gráfico 9 – Estabelece objectivos

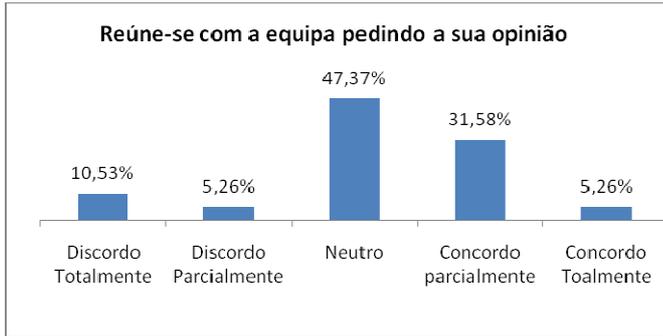


Gráfico 10 – Reúne-se com a equipa para aferir opiniões

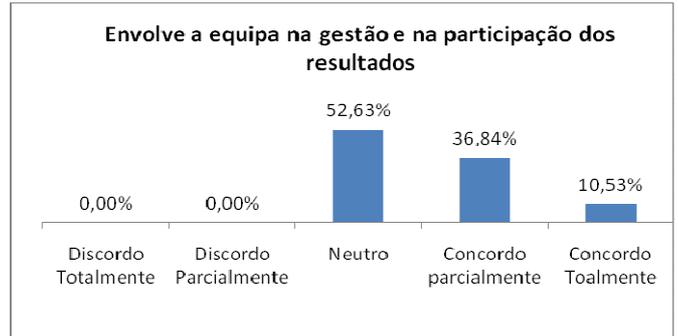


Gráfico 11 – Envolve a equipa na gestão e participação dos resultados

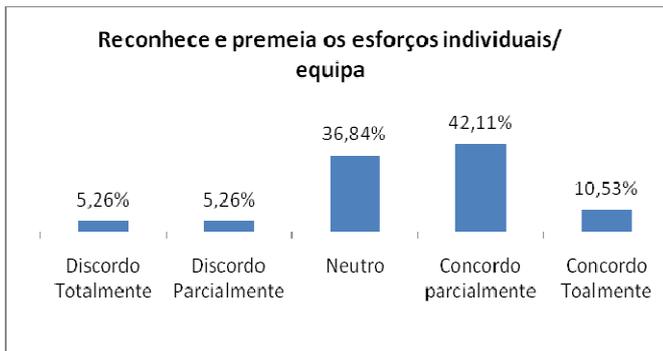


Gráfico 12 – Reconhece e premeia os esforços individuais e da equipa

▪ IMPLICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

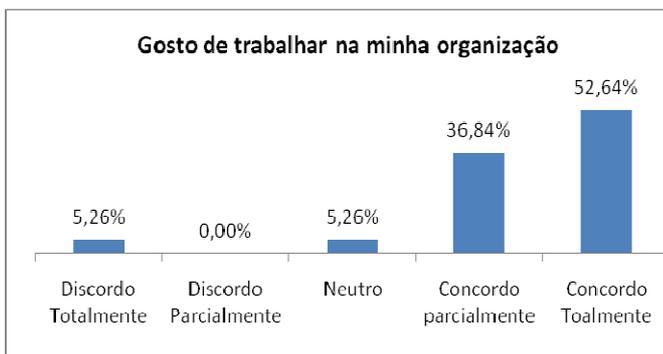


Gráfico 13 – Gosto de trabalhar na minha organização

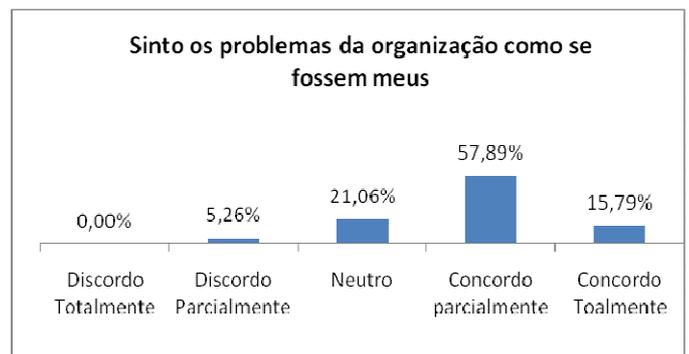


Gráfico 14 – Sinto os problemas da organização como sendo meus

Factores de Sucesso para a excelência do serviço prestado telefonicamente



Gráfico 15 – Sinto que dou muito à minha organização



Gráfico 16 – Devo muito à minha organização



Gráfico 17 – Não me sinto inserido na organização

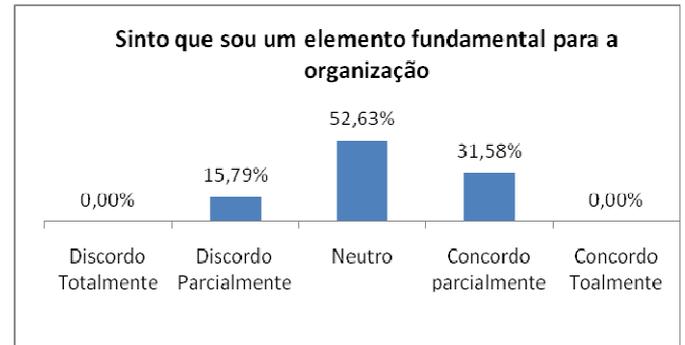


Gráfico 18 – Sinto que sou um elemento fundamental para a organização

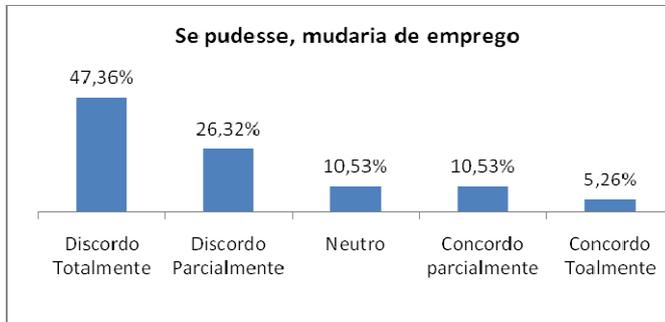


Gráfico 19 – Se pudesse, mudaria de emprego



Gráfico 20 – Não me identifico com a organização



Gráfico 21 – Neste momento estou na organização Por necessidade

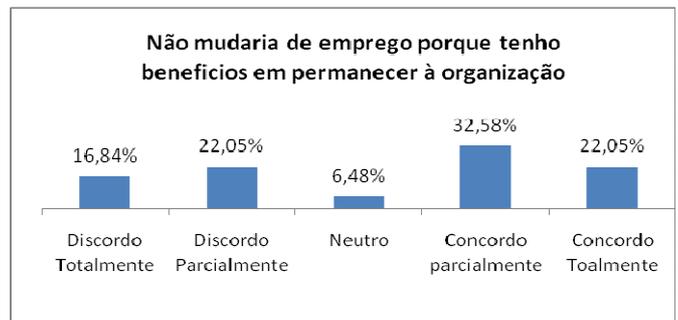


Gráfico 22 – Não mudaria de emprego porque tenho benefícios em permanecer a esta organização

Factores de Sucesso para a excelência do serviço prestado telefonicamente



Gráfico 23 – Não me sinto obrigado a trabalhar nesta organização

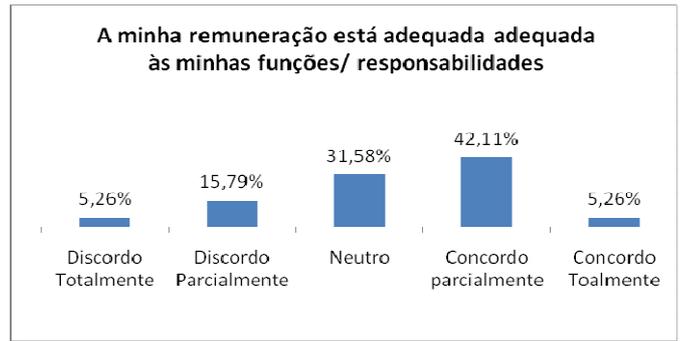


Gráfico 24 – A minha remuneração está adequada às minhas funções e responsabilidades

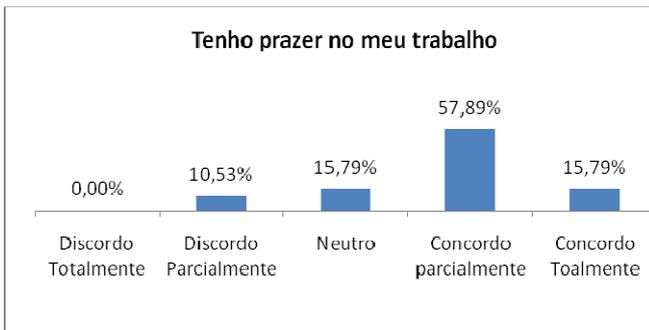


Gráfico 25 – Tenho prazer no meu trabalho

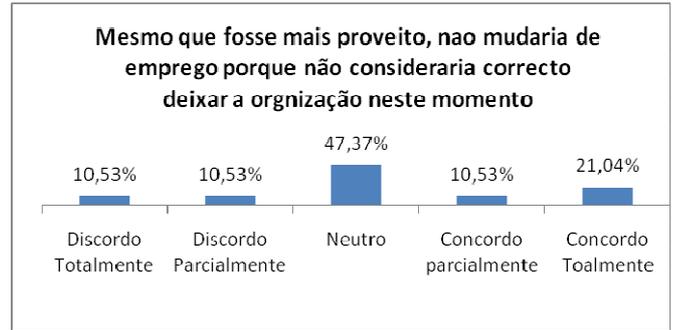


Gráfico 26 – Mesmo que fosse mais proveitoso, não mudaria de emprego porque não consideraria correcto deixar a minha organização neste momento

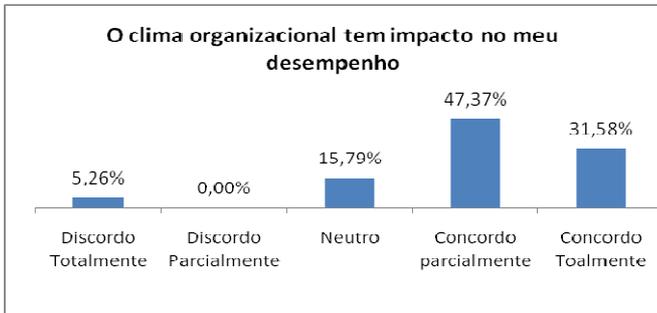


Gráfico 27 – O clima organizacional tem impacto no meu desempenho



Gráfico 28 – Conheço as necessidades da organização



Gráfico 29 – Esta organização merece a minha lealdade

▪ **SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

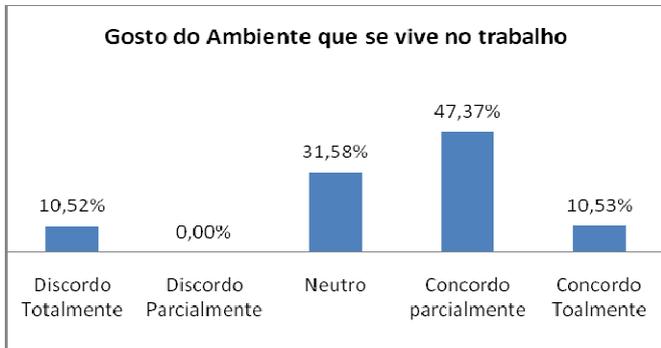


Gráfico 30 – Gosto do ambiente que se vive no trabalho

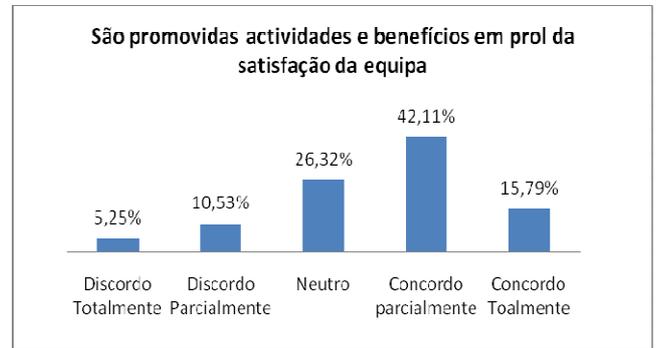


Gráfico 31 – São promovidas actividades e benefícios em prol da satisfação da equipa

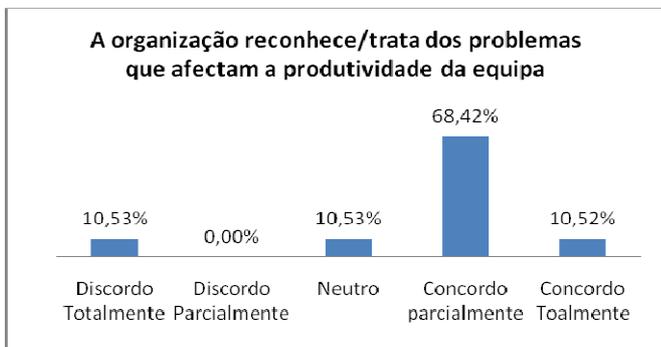


Gráfico 32 – A organização reconhece e trata os problemas que afectam a produtividade da equipa

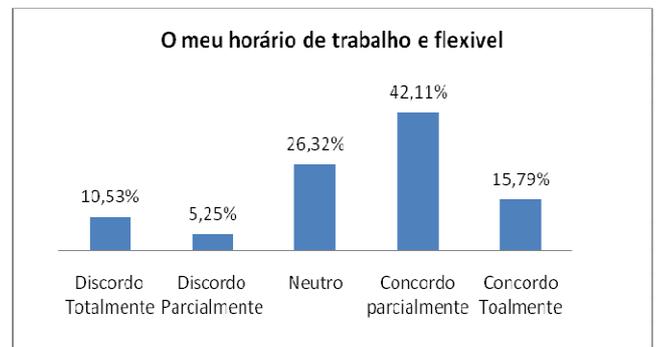


Gráfico 33 – O meu horário de trabalho é flexível

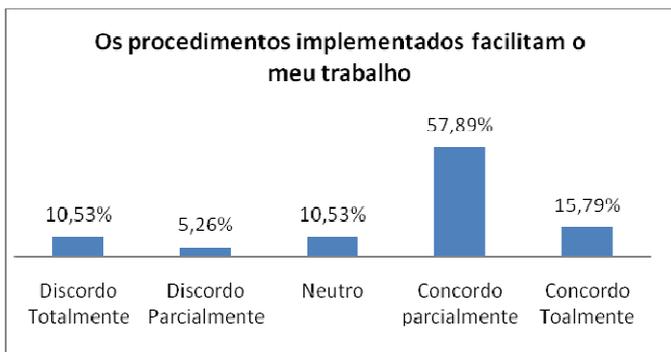


Gráfico 34 – Os procedimentos implementados facilitam o meu trabalho

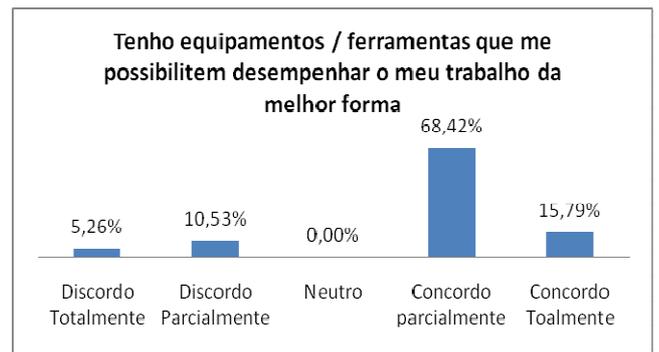


Gráfico 35 – Tenho equipamentos e ferramentas que me possibilitam desempenhar o meu trabalho da melhor forma

Factores de Sucesso para a excelência do serviço prestado telefonicamente

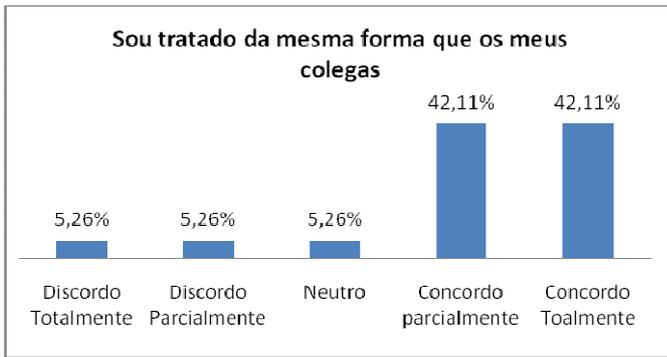


Gráfico 36 – Sou tratado da mesma forma que os meus colegas

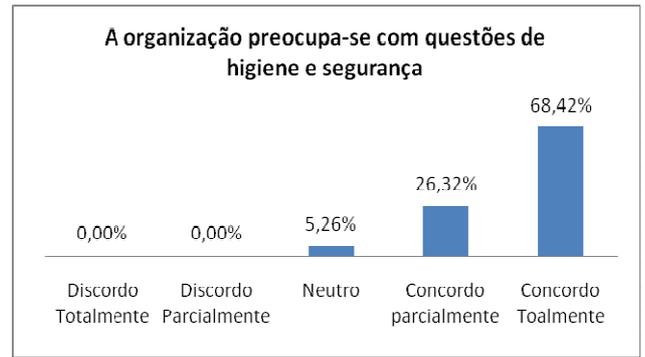


Gráfico 37 – A organização preocupa-se com questões de higiene e segurança no trabalho

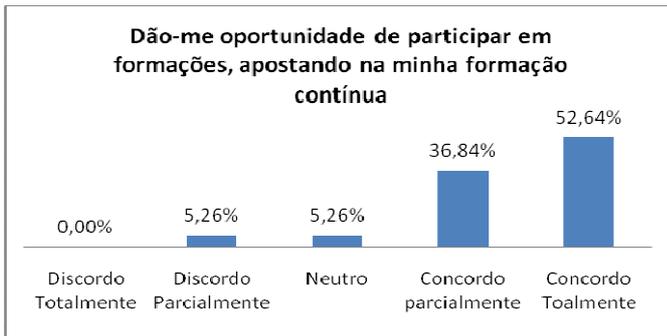


Gráfico 38 – A organização permite-me participar em formações, apostando na minha formação contínua

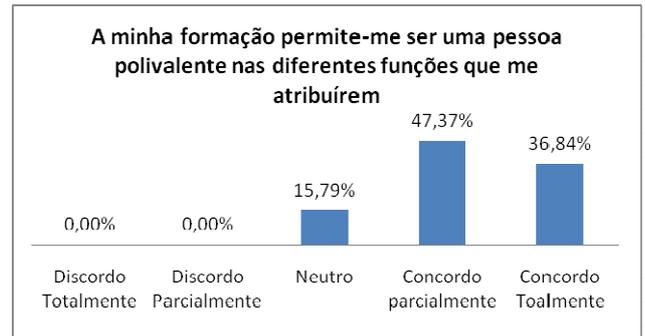


Gráfico 39 – A minha formação permite-me ser uma pessoa polivalente nas diferentes funções que desempenho

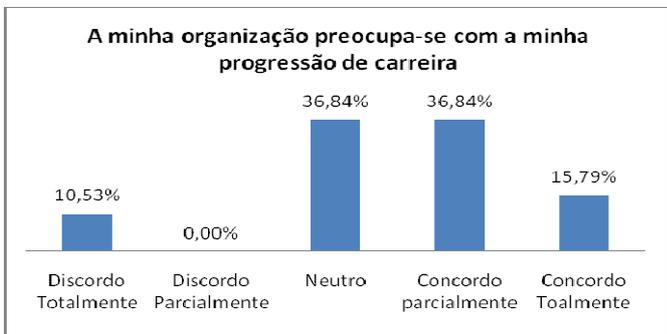


Gráfico 40 – A minha organização preocupa-se com a minha progressão de carreira

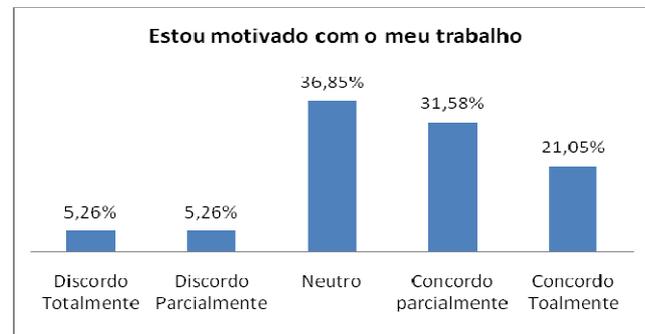


Gráfico 41 – Estou motivado com o meu trabalho



Gráfico 42 – A organização encoraja os assistentes a desenvolver competências



Gráfico 43 – A organização preocupa-se em motivar os assistentes para que se sintam bem

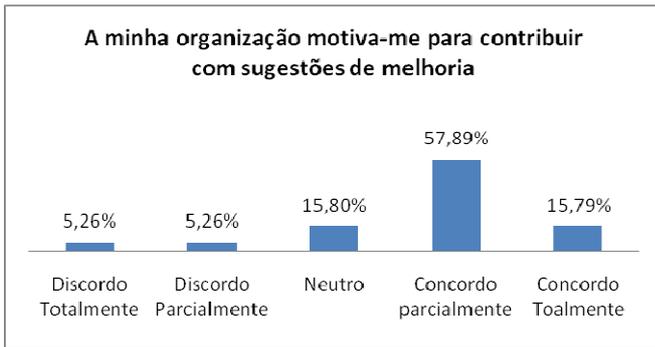


Gráfico 44 – A organização motiva os assistentes a contribuir com sugestões de melhoria

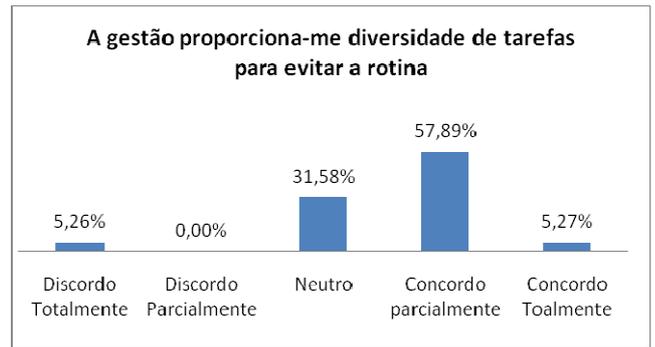


Gráfico 45 – A gestão proporciona diversidade de tarefas evitando a rotina de tarefas

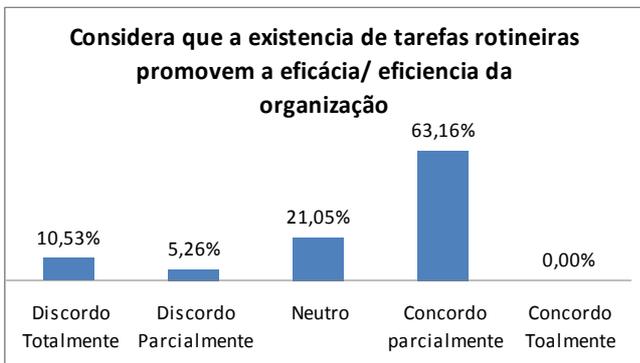


Gráfico 46 – Tarefas rotineiras promovem a eficácia e eficiência da organização

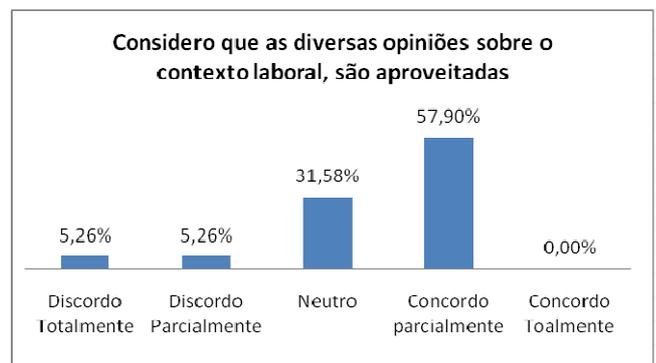


Gráfico 47 – As diversas opiniões sobre o contexto laboral são tidas em consideração

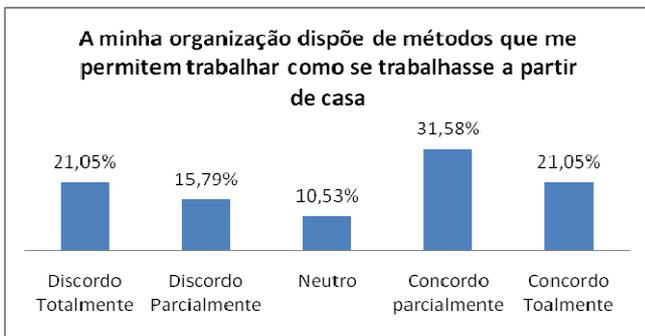


Gráfico 48 – A organização dispõe de métodos que permitem trabalhar como se estivesse em casa

▪ **QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO SERVIÇO**



Gráfico 49 – A organização presta um serviço de qualidade

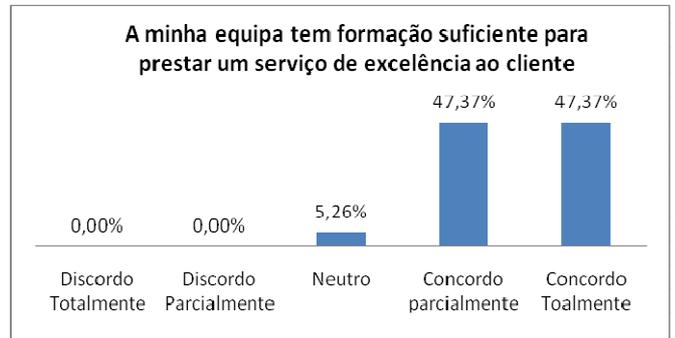


Gráfico 50 – As equipas tem formação suficiente para prestar um serviço de excelência ao cliente

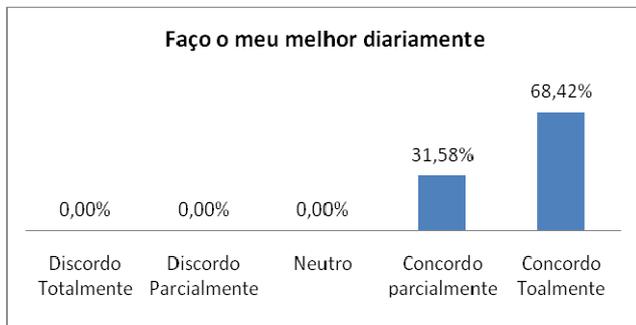


Gráfico 51 – Faço o melhor diariamente

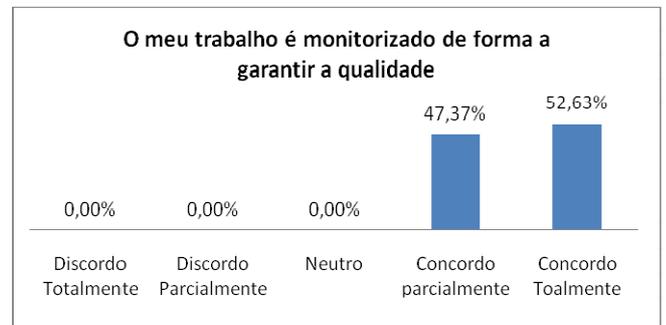


Gráfico 52 – O trabalho é monitorizado de forma a garantir a qualidade

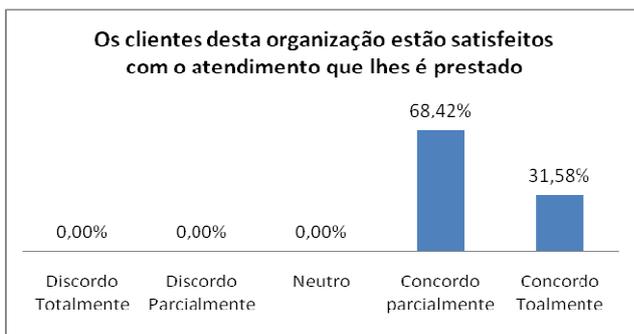


Gráfico 53 – Os clientes estão satisfeitos com o atendimento que lhes é prestado

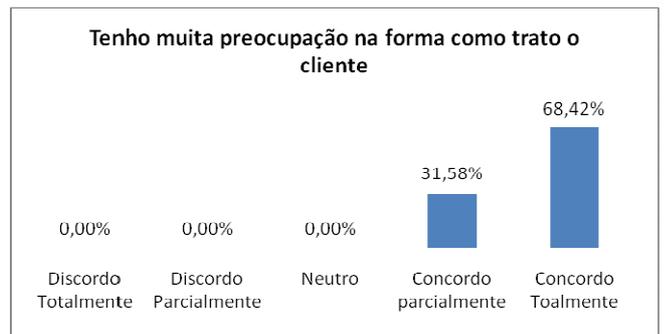


Gráfico 54 – Existe uma preocupação na forma como os clientes são tratados

Factores de Sucesso para a excelência do serviço prestado telefonicamente

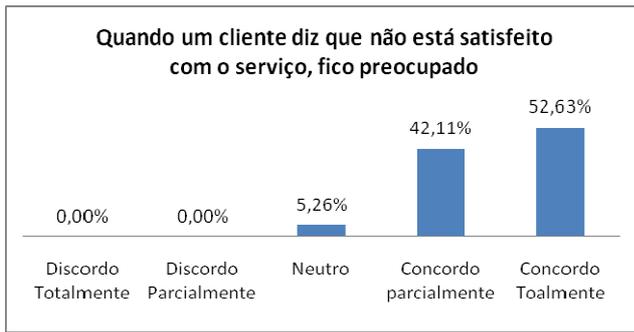


Gráfico 55 – Existe preocupação quando um cliente refere que não está satisfeito com o serviço prestado

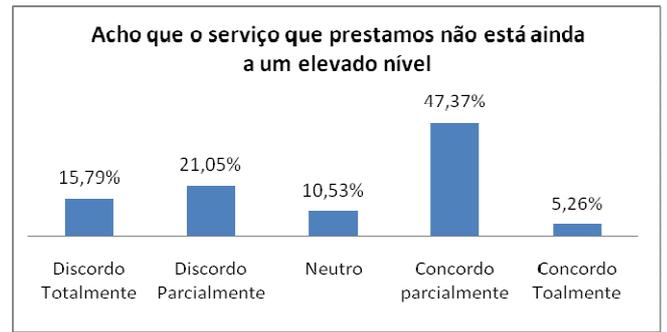


Gráfico 56 – O serviço prestado ainda não se encontra num nível elevado



Gráfico 57 – O serviço prestado está muito aquém das expectativas do cliente

ANEXO 3 - ENTREVISTA APLICADA À DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS E DIRECTORA DE OPERAÇÕES

Perguntas sobre a caracterização da empresa:

1. Como descreveria a sua organização e qual o impacto do *Contact Center* no desenvolvimento da mesma?
2. Quais os principais serviços que são prestados ao cliente?
3. Qual a estrutura organizacional deste departamento?

Perguntas sobre recursos humanos?

1. Considera que a política de gestão de Recursos está adequada às necessidades da organização?
 - a. Sim. Porquê?
 - b. Não. Porquê?
2. Como seleccionam os vossos colaboradores de forma a garantirem que o serviço prestado aos clientes mantém o mesmo nível a que estão habituados, não diminuindo assim a confiança na organização?
3. De que forma conseguem compreender as necessidades/avaliar as competências dos assistentes?
 - a. Inquéritos de satisfação
 - b. Avaliação do desempenho do serviço
 - c. Conversas informais
 - d. Caixa de sugestões
 - e. Outros
4. Como é que valorizam os vossos assistentes?
5. Dispõem de grupos de que analisam e resolvem problemas disfuncionais dentro da organização?

6. Dispõem de normas internas que assegurem determinados comportamentos evitando que os acidentes de trabalho aconteçam?

Perguntas sobre estratégias aplicadas

7. Que iniciativas promovem no sentido de melhorar/desenvolver as competências dos assistentes?
 - a. Formações internas
 - b. Formações externas
 - c. Acções de formação
 - d. Cursos de formação
 - e. Incentivam à auto-aprendizagem
 - f. Não tem iniciativas

8. Os assistentes são responsabilizados?
 - a. Não. Porquê?
 - b. Sim
 - i. De que forma?
 1. Por objectivos
 2. Por nível de desempenho
 3. Por número de reclamações
 4. Por número de chamadas em espera

9. Como são elaborados os planos de formação?
 - a. Necessidades organizacionais
 - b. Necessidades pessoais
 - c. São propostos pelo departamento de formação
 - d. São propostos pela administração
 - e. São propostos pelos assistentes

10. Que acções de melhoria tem implementado?

11. A informação é disseminada dentro da organização?

- a. De que forma?
12. Controlam os procedimentos que os assistentes estão a seguir de modo a garantirem a coerência na informação que é disponibilizada aos ao cliente?
- a. Não
 - b. Sim
13. A tecnologia que dispõem está adequada às necessidades dos assistentes?
- a. Sim
 - b. Não
14. Esta tecnologia consegue suprir as necessidades dos operadores no sentido de “facilitar” no serviço que é prestado ao cliente?
15. Como é que os diferentes níveis da organização se posicionam perante a linha da frente?
16. Realizam inquéritos de satisfação ao cliente para garantirem que este está satisfeito com o serviço que lhe foi prestado telefonicamente?
17. Registam o feedback do cliente durante o contacto?
18. Fazem uma análise crítica da informação transmitida pelo cliente como forma de correcção/melhoramento de aspectos negativos/positivos?
19. Quando desenham estratégias operacionais, de que forma têm em consideração a satisfação global do cliente com o serviço?
20. Que acções desenvolvem no sentido de fidelizar o cliente e prestar um serviço de excelência?
21. Diferenciam o serviço prestado ao cliente mediante o valor que representa para a empresa?

ANEXO 4 – RESULTADOS OBTIDOS NOS INQUÉRITOS A CLIENTES

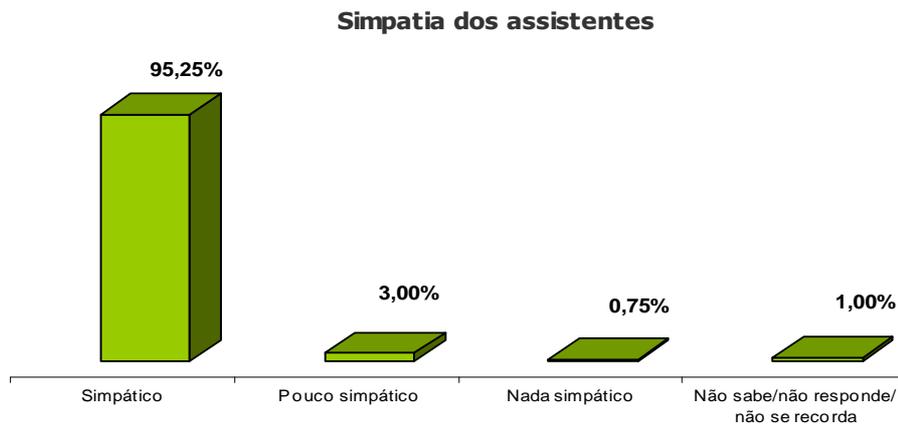


Gráfico 58 – Avaliação dos assistentes em termos de simpatia

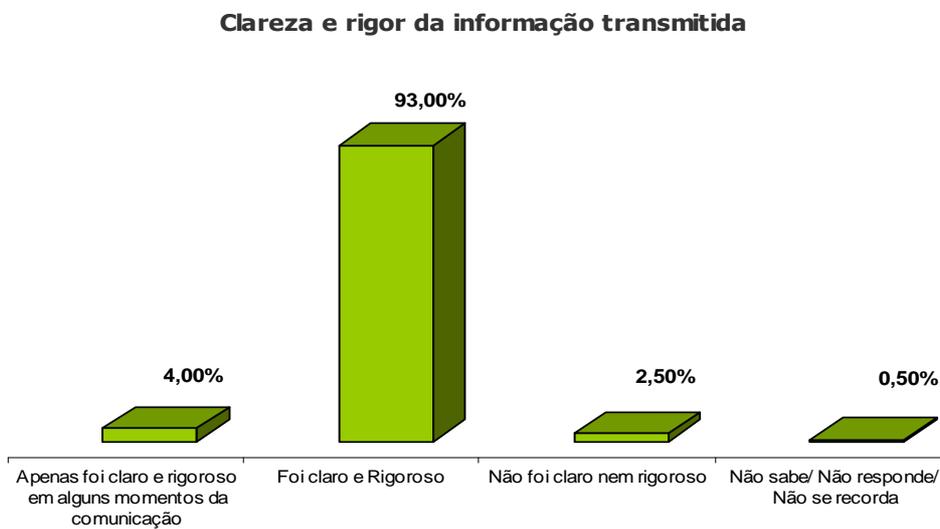


Gráfico 59 - Avaliação da clareza e rigor da informação transmitida pelos assistentes

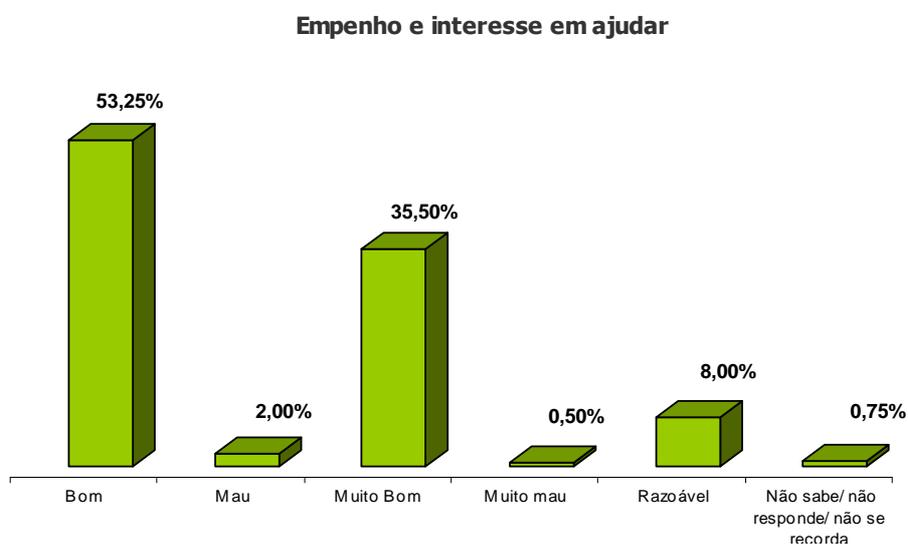


Gráfico 60 – Avaliação do empenho e interesse em ajudar por parte do assistente

A situação está efectivamente resolvida?

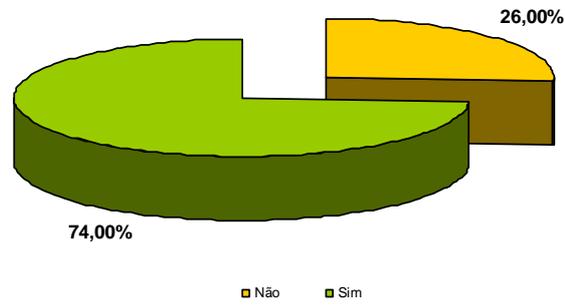


Gráfico 61 – Avaliação da resolução da situação

Classificação da linha de atendimento

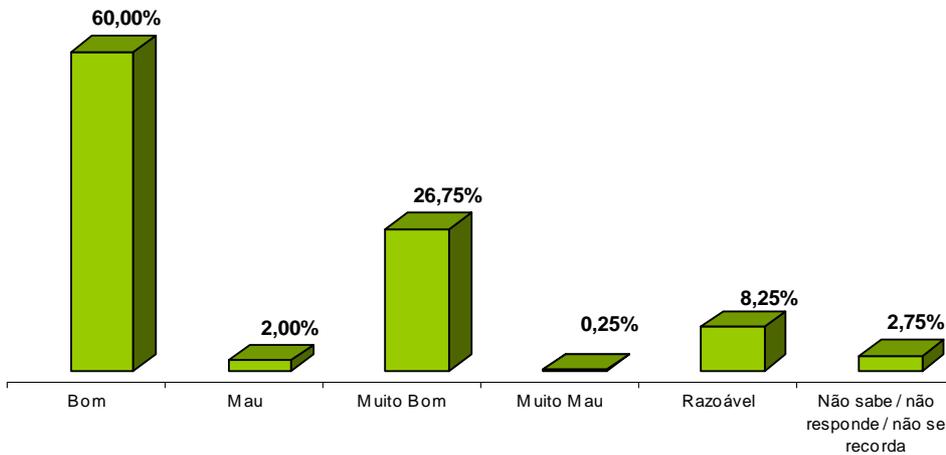


Gráfico 62 – Como classifica a linha de apoio ao cliente

Recomendaria a organização

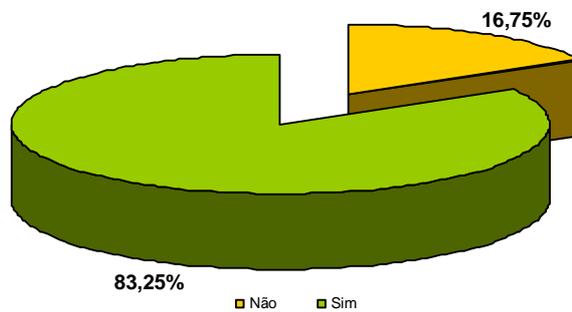


Gráfico 63 – Recomendaria a organização a algum amigo ou familiar?

A organização tem em consideração as necessidades dos seus clientes

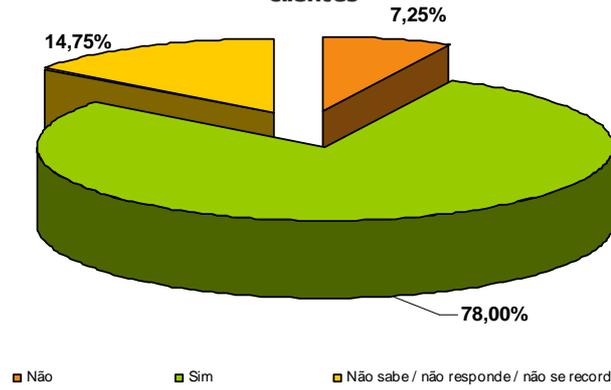


Gráfico 64 – A organização tem em consideração as necessidades dos seus clientes

A organização valoriza os seus clientes

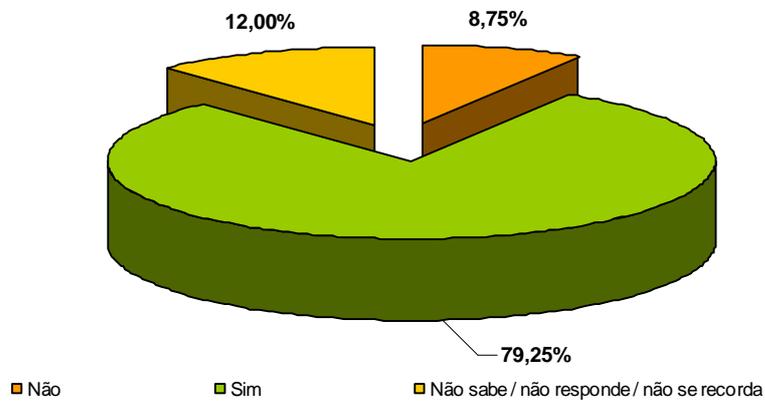


Gráfico 65 – A organização valoriza os seus clientes

Como avalia o nosso serviço comparando com outros

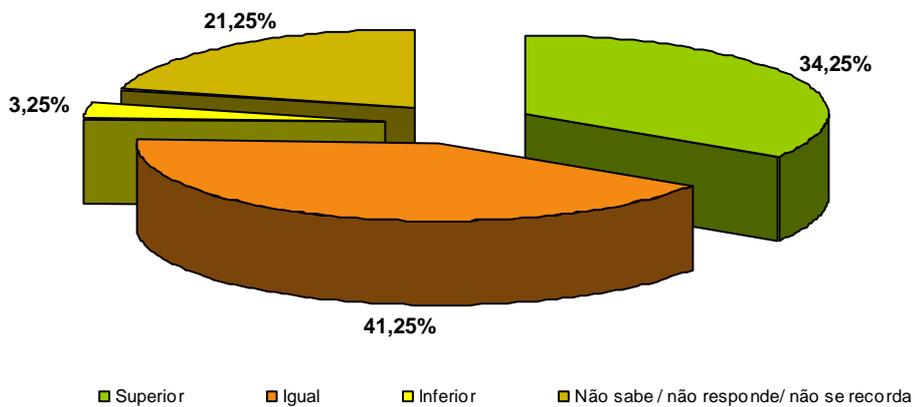


Gráfico 66 – Como avaliaria o nosso serviço comparando com outros serviços telefónicos

ANEXO 5 – BENEFÍCIOS DISPONIBILIZADOS AOS COLABORADORES DA EMPRESA

CONTRATO COLECTIVO DE TRABALHO LEI GERAL	EMPRESA X
<p>1. SEGURO DE DOENÇA</p> <p>✓ Internamento Hospitalar e Intervenção Cirúrgica: € 10.650</p>	<p>1. SEGURO DE DOENÇA</p> <p>✓ Internamento Hospitalar e Intervenção Cirúrgica: € 12.000</p> <p>✓ Assistência Ambulatória: € 2000</p> <p>✓ Medicamentos: € 250</p> <p>✓ Óculos e lentes de contacto: € 250</p> <p>✓ Estomatologia: € 300</p> <p>✓ Parto Normal: € 1.000</p> <p>✓ Cesariana: € 1.500</p> <p>✓ Interrupção de Gravidez: € 750</p>
<p>2. SEGURO DE VIDA</p> <p>✓ Morte Natural: € 12.500</p> <p>✓ Morte por Acidente: € 25.000</p> <p>✓ Morte por Acidente de Trabalho: € 75.000</p>	<p>✓ SEGURO DE VIDA</p> <p>✓ Morte Natural: € 40.000</p> <p>✓ Morte por Acidente: € 80.000</p>
<p>3. PRÉMIO NUPCIAL</p> <p>Não contempla</p>	<p>3. PRÉMIO NUPCIAL</p> <p>Todos os trabalhadores que contraíam matrimónio (apenas o primeiro) poderão receber um <u>prémio nupcial igual a 50% do seu salário bruto do mês anterior ao casamento</u>, sujeito a descontos legais, com excepção do relativo à Segurança Social.</p> <p>Procedimentos:</p> <p>✓ O funcionário deverá informar atempadamente a hierarquia do seu casamento e solicitar o respectivo prémio nupcial</p> <p>✓ A hierarquia, caso autorize (mediante avaliação de desempenho do funcionário), informa os S. Recursos Humanos</p> <p>✓ Este abono é pago no mês do matrimónio</p> <p>✓ O funcionário deverá entregar posteriormente fotocópia de certidão de casamento</p>

<p>CONTRATO COLECTIVO DE TRABALHO LEI GERAL</p>	<p>EMPRESA X</p>
<p>4. INSPECÇÃO MÉDICA PERIÓDICA</p> <p>Inspecção Médica Periódica (exames e consulta) a todos os trabalhadores, nos seguintes termos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos os anos, até aos 18 anos e depois dos 45 anos e ainda os que exerçam a sua actividade em locais de trabalho subterrâneos ✓ De dois em dois anos, entre aquelas idades ✓ Exames obrigatórios, salvo opinião médica em contrário: <ul style="list-style-type: none"> – Rastreio de doenças cardiovasculares e pulmonares; – Rastreio visual; – Hemoscopias; – Análise sumárias de urina 	<p>4. INSPECÇÃO MÉDICA PERIÓDICA</p> <p>Inspecção Médica Periódica (exames e consulta) a todos os trabalhadores, nos seguintes termos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos os anos, independentemente da idade e do local onde o trabalhador exerça a sua actividade; ✓ Realização de exames, salvo opinião médica em contrário <p>Nota: Devido ao processo de integração das diferentes empresas do grupo, esse conjunto de exames encontra-se em fase de revisão</p>
<p>5. SUBSÍDIO DE LAR</p> <p>Pago pela Segurança Social a todos os trabalhadores cujo <u>estado civil seja “casado” ou “união de facto” ou ainda todos aqueles, que tenham um ou mais dependentes, independentemente do seu estado civil</u></p> <p>Procedimentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Preencher o impresso ✓ Anexar fotocópia da certidão de casamento e enviar ao Centro Regional de Segurança Social <p>NOTA: Sugerimos que enviem com cópia de forma a obter o carimbo de recepção da S.S.</p>	<p>5. SUBSÍDIO DE LAR</p> <p>Não existem diferenças uma vez que se trata de um direito estabelecido pelo C.C.T. e procedido directamente pela Segurança Social</p>

<p>CONTRATO COLECTIVO DE TRABALHO LEI GERAL</p>	<p>EMPRESA X</p>
<p>ABONO ESCOLAR</p> <p>Não contempla</p>	<p>7. ABONO ESCOLAR</p> <p><u>Abono anual de € 75</u> por cada filho com idade entre os 5 e os 17 anos completos.</p> <p>É pago a cada trabalhador que afigure até 6 vezes o salário mínimo nacional, conjuntamente com o salário do mês de Setembro, isento de impostos</p> <p>Procedimentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualquer alteração do agregado familiar deverá ser comunicada aos S. Recursos Humanos, via e-mail, em complemento com o envio de fotocópias de comprovativo da mesma (ex. certidão de nascimento)
<p>8. PAGAMENTO DE DESPESAS EFECTUADAS EM SERVIÇO EM PORTUGAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Por refeição isolada € 11,75 ✓ Por dormida e pequeno almoço € 49,50 ✓ Por Km efectuado em serviço factor 0,26 x preço em vigor por litro da gasolina sem chumbo com 98 octanas 	<p>8. PAGAMENTO DE DESPESAS EFECTUADAS EM SERVIÇO EM PORTUGAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Por refeição isolada € 17,50 ✓ Por dormida e pequeno almoço € 49,50 ✓ Por Km efectuado em serviço factor 0,26 x preço em vigor por litro da gasolina sem chumbo com 98 octanas <p>NOTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) A EMPRESA X reembolsa directamente ao trabalhador as despesas decorrentes de kms, portagens, transportes, refeições, entre outras, mediante apresentação de documentos comprovativos. b) A EMPRESA X suporta as despesas de alojamento do trabalhador em hotéis com os quais tem acordo. c) Por norma, e caso seja essa a situação, o trabalhador é sempre colocado em quarto duplo com o colega com o qual tem maior familiaridade. d) Se o trabalhador pretender ficar em quarto single, terá que pagar a diferença entre o preço deste e o valor do C.C.T., correspondente à dormida e pequeno almoço (€49,50) e) Para mais informações, a circular 2008-002 SF NOR – Apresentação de despesas está disponível nas pastas públicas S. Recursos Humanos_Reembolso de despesas

<p>CONTRATO COLECTIVO DE TRABALHO LEI GERAL</p>	<p>EMPRESA X</p>
<p>9. CONDIÇÕES ESPECIAIS EM SEGUROS PRÓPRIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Isenção de 20% (correspondente à verba que outrora correspondeu à rubrica “Encargos”) em todos os Seguros em nome próprio ✓ Desconto da percentagem equivalente à comissão de mediação da modalidade, se o empregado não a receber como mediador 	<p>9. CONDIÇÕES ESPECIAIS EM SEGUROS PRÓPRIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Isenção de 20% (correspondente à verba que outrora correspondeu à rubrica “Encargos”) em todos os Seguros em nome próprio ✓ <u>Desconto de 40% em relação às taxas/prémios (já deduzido do Bónus inerente ao Certificado de Tarifação, no ramo Automóvel) em todos os seguros em nome próprio, subscritos na EMPRESA X</u> ✓ <u>Possibilidade de pagamento dos recibos de prémio através da dedução no vencimento:</u> até ao limite de 12 meses e numa prestação que não seja inferior a € 5. Os seguros temporários não estão contemplados (impresso está disponível nas pastas públicas)
<p>10. EMPRÉSTIMOS</p> <p>Não contempla</p>	<p>10. EMPRÉSTIMOS</p> <p><u>Benefício concedido a todos os trabalhadores efectivos, que auferam anualmente uma remuneração bruta inferior a 7 salários mínimos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Os pedidos de empréstimo são condicionados aos seguintes valores máximos: <ul style="list-style-type: none"> – Habitação: € 15.000 – Viatura: € 10.000 – Diversos: € 2.500 ✓ <u>A taxa de juro é de 3,5%</u> ✓ O valor da prestação a pagar não pode ser superior a 1/6 do vencimento bruto do trabalhador ✓ O trabalhador só pode recorrer a um empréstimo desde que não tenha outro em vigor e decorrido um prazo mínimo de 3 meses, desde a completa amortização de um empréstimo anterior ✓ A concessão de empréstimos está dependente do saldo existente no fundo monetário criado para o efeito <p>Procedimentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Preencher devidamente o impresso, disponível nas pastas públicas, e sujeitá-lo à hierarquia ✓ Esta, caso aprobe, envia aos S. Recursos Humanos para apreciação ✓ Se estiver tudo em conformidade, procede-se à celebração do contrato e à ordem de pagamento

<p>CONTRATO COLECTIVO DE TRABALHO LEI GERAL</p>	<p>EMPRESA X</p>																								
<p>11. SEGURO DE VEÍCULO PRÓPRIO AO SERVIÇO DA EMPRESA</p> <p>Seguro pago pela EMPRESA X a todos os trabalhadores dos serviços comerciais e peritos que utilizam o veículo próprio ao serviço da mesma:</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th data-bbox="97 622 300 651"><u>COBERTURAS</u></th> <th data-bbox="608 622 743 651"><u>CAPITAIS</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>✓ R.C. Obrigatória</td> <td>€ 600.000</td> </tr> <tr> <td>✓ R.C. Facultativa</td> <td>€ 100.000</td> </tr> <tr> <td>✓ Danos Próprios</td> <td>€ 17.500</td> </tr> <tr> <td>– Choque, Colisão e Capotamento (Franquia 0%)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>– Riscos Catastróficos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>– Furto, Roubo ou Furto de Uso</td> <td></td> </tr> <tr> <td>– Quebra de Vidros</td> <td></td> </tr> <tr> <td>✓ Ac. Pessoais Condutor/Segurado</td> <td>€12.460,95</td> </tr> <tr> <td>✓ Paralisação (franquia 0 dias) 2 ‰</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>do valor (seguro) do veículo com mínimo € 9,98</td> </tr> <tr> <td>✓ Assistência em Viagem</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>NOTAS:</p> <p>a) Para que o trabalhador tenha direito a franquias 0% e 0 dias, no seguro pago pela EMPRESA X, (no todo ou em parte, consoante o valor da viatura em causa), é necessário que tenha contratado a sua apólice <u>sem franquia</u> nestas coberturas</p> <p>b) Sobre o prémio da tarifa, afectado pelo Bónus/Málus, inerente ao certificado de tarificação que o trabalhador traga consigo, incidem as regalias do Contrato Colectivo de Trabalho (isenção de verba “Encargos”)</p> <p>Procedimentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Após receber o aviso-recibo, o trabalhador deverá avisar, via e-mail, os S. Recursos Humanos, que o seguro se encontra em pagamento ✓ Os S. Recursos Humanos cobram o recibo e envia a carta verde ao trabalhador 	<u>COBERTURAS</u>	<u>CAPITAIS</u>	✓ R.C. Obrigatória	€ 600.000	✓ R.C. Facultativa	€ 100.000	✓ Danos Próprios	€ 17.500	– Choque, Colisão e Capotamento (Franquia 0%)		– Riscos Catastróficos		– Furto, Roubo ou Furto de Uso		– Quebra de Vidros		✓ Ac. Pessoais Condutor/Segurado	€12.460,95	✓ Paralisação (franquia 0 dias) 2 ‰			do valor (seguro) do veículo com mínimo € 9,98	✓ Assistência em Viagem		<p>11. SEGURO DE VEÍCULO PRÓPRIO AO SERVIÇO DA EMPRESA</p> <p>Ficará sempre a cargo do trabalhador o prémio correspondente aos capitais que excedam os contratualmente estabelecidos no C.C.T. e/ou o prémio respeitante às coberturas Actos Maliciosos e Acidentes dos Ocupantes do Veículo, se contratadas</p> <p>NOTAS:</p> <p>a) Sobre o prémio da tarifa, afectado pelo Bónus/Málus, inerente ao certificado de tarificação que o trabalhador traga consigo, incide, para além da isenção da verba “Encargos”, <u>um desconto adicional de empregado (40%)</u></p> <p>Procedimentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Após receber o aviso-recibo, o trabalhador deverá avisar, via e-mail, os S. Recursos Humanos, que o seguro se encontra em pagamento ✓ Os S. Recursos Humanos fazem o cálculo da diferença a pagar pelo trabalhador e comunicam-lhe via e-mail ✓ O trabalhador deverá pagar através de cheque; dinheiro ou impresso de desconto ordenado, disponível nas pastas públicas ✓ Os S. Recursos Humanos cobram o recibo e enviam a carta verde ao trabalhador
<u>COBERTURAS</u>	<u>CAPITAIS</u>																								
✓ R.C. Obrigatória	€ 600.000																								
✓ R.C. Facultativa	€ 100.000																								
✓ Danos Próprios	€ 17.500																								
– Choque, Colisão e Capotamento (Franquia 0%)																									
– Riscos Catastróficos																									
– Furto, Roubo ou Furto de Uso																									
– Quebra de Vidros																									
✓ Ac. Pessoais Condutor/Segurado	€12.460,95																								
✓ Paralisação (franquia 0 dias) 2 ‰																									
	do valor (seguro) do veículo com mínimo € 9,98																								
✓ Assistência em Viagem																									