

Diagnóstico organizacional do setor de call center em uma empresa de medicina diagnóstica

Organizational Diagnosis of the call center in a diagnostic medicine company

*Raphael Borges Lino*¹

*Douglas Vieira Barboza*²

*Marcelo Jasmim Meiriño*³

RESUMO

É muito importante para o desenvolvimento eficaz de qualquer empreendimento que todas as suas nuances sejam bem conhecidas pelo gestor de modo que este possa sanar problemas de maneira mais prática e orientada. Uma forma de conseguir isto é através do diagnóstico organizacional, logo este trabalho teve como objetivo aplicar a referida técnica sobre o processo de recrutamento e seleção para o setor de *Call Center* de uma empresa de medicina diagnóstica. Logo se realizou um breve estudo sobre os conceitos de planejamento estratégico, negociação e treinamento, buscando entender seus possíveis impactos, se aplicados em conjunto, ao processo de seleção de pessoal, foram levantados documentos da organização e com base no conhecimento adquirido, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com uma amostra dos colaboradores que atuam no ambiente laboral estudado. Com a realização do diagnóstico do processo de seleção para o setor de *call center* da empresa alvo, foi possível identificar características anteriormente desconhecidas e propor possíveis melhorias para que seja possível ter maior produtividade e menor rotatividade de colaboradores ao contratar e treinar pessoas com o perfil alinhado à missão, visão, valores e cultura da empresa.

Palavras-chaves: Planejamento; Treinamento; *Call center*.

ABSTRACT

It is very important for the effective development of any enterprise that all its nuances are well known by the manager so that it can solve problems in a more practical and oriented way, and one way to achieve this is through an organizational diagnosis. For this reason the objective of this article is to apply this technique to the recruitment and selection process for the Call Center of a diagnostic medicine company. A brief study was carried out on the concepts of strategic planning, negotiation and training, seeking to understand their possible impacts, if applied together, on the process of hiring staff. Documents were collected from the organization and based on the knowledge acquired, semi-structured interviews were conducted with a sample of employees from the working environment being studied. With the diagnosis of the selection process for the target company's call center, it was possible to identify previously unknown characteristics and propose possible improvements to achieve higher productivity and lower employee turnover when hiring and training people with the aligned profile mission, vision, values and culture of the company.

Keywords: Planning, Training, Call center

¹ Graduado em Administração na Faculdade Paraíso; linoborges.raphael@gmail.com

² Professor da Graduação em Engenharia de Produção na Faculdade União Araruama de Ensino; dvbarboza@hotmail.com

³ Professor no Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão Sustentáveis na Universidade Federal Fluminense; marcelojm@id.uff.br

Introdução

Atualmente, com a competitividade cada vez mais acirrada entre as organizações, torna-se necessário o investimento na capacitação profissional, buscando o lucro, porém não adianta somente motivar estes profissionais, é necessário, mais do que nunca, qualificá-los.

O presente trabalho tem por finalidade mostrar a importância de um treinamento mais específico para os colaboradores de *call centers* do ramo de saúde e sua influência no resultado final, ou seja, um atendimento mais humanizado, por meio de um processo de seleção mais específico para o ramo de atuação da Empresa alvo, baseando-se em sua missão, visão e seus valores.

Devido ao aumento da competitividade, é essencial que haja um processo de seleção mais apropriado a cada ramo de atuação das empresas, para adequação ao tipo de cliente o qual se destina seu serviço. Questiona-se, então, se o processo de seleção da Empresa alvo é eficaz e quais impactos quanto ao atendimento da empresa do ramo de saúde. Buscou-

se observar se os colaboradores recém-contratados estão qualificados e, ainda, satisfeitos com suas atribuições do cargo de teleoperadores. Ainda, observou-se se o processo de seleção o qual participaram foi eficaz ou não, tomando-se como base o quantitativo de colaboradores que foram desligados e os que permanecem em suas atuais funções. Qual a eficácia do processo de seleção em relação às competências técnicas e aos aspectos pessoais dos colaboradores e se ambos condizem com missão, visão e valores da Empresa alvo.

No aspecto estrutural, o artigo versa sobre Planejamento estratégico em um contexto histórico e suas aplicações na atualidade. É dissertado sobre o que é Negociação, como oportunidade de ser aplicada em um processo de seleção, já que este é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta, a qual pode ser aplicada em conjunto com um planejamento para a Empresa alvo, para o *call center* (objeto do estudo), e suas oportunidades de melhorias. Há um breve histórico do que é e quais são os tipos de *call center*.

Revisão de literatura

Com a globalização e a competitividade cada vez mais estimulada entre empresas do mesmo segmento, garantir um serviço de qualidade é primordial para que sejam alcançados os resultados desejados. Logo, torna-se essencial evitar, dentre outros, gastos administrativos desnecessários com processos admissionais/demissionais e, para isso, é necessário adotar um processo de planejamento de ações para que se alcance os objetivos esperados. Estas ações estratégicas de pessoas buscam alinhar os interesses da organização, alcançando seus objetivos, sem ônus ao trabalhador.

Planejamento Estratégico

Podemos dizer que, desde a Antiguidade, o ser humano utiliza, mesmo que de modo intuitivo, alguma forma de planejamento para sobrevivência, ou ainda, para se antecipar a eventos, tomando decisões que lhe pareçam as mais assertivas.

Planejar, logo, é uma atividade característica do ser humano. Desde o século XV, o comércio cresceu excepcionalmente e, após seis séculos de grandes e constantes mudanças,

podemos dizer que vivemos a “Era da Incerteza”. Dessa forma, mais do que nunca, planejar é fundamental (ANDREUZZA, p.4).

Existem muitas conceituações para Planejamento Estratégico. Drucker (1977 apud PELETEIRO, 2005) o define como “um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos”.

Segundo Kotler (1992, p.63 apud ANDREUZZA, p.8), o Planejamento Estratégico é definido como “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado, e tem como objetivo a orientação e reorientação dos negócios da empresa, a fim de geração de lucros e crescimento satisfatórios”.

Existem diversos métodos para elaboração e implementação de planejamentos estratégicos, mas de uma maneira em geral todos seguem estas etapas: diagnóstico estratégico; definição da missão e visão da empresa; definição dos objetivos e estratégias (NICOLAK, 2011).

Ainda, de acordo com Nicolak (2011), o diagnóstico estratégico é tido como a primeira fase do planejamento, em que são verificados os pontos fortes e fracos que a empresa apresenta, bem como as oportunidades e ameaças que as quais está exposta. Em seguida, é elaborada a definição da missão e visão, ou seja, a razão de ser da empresa e suas ideologias. A partir da elaboração da missão e visão da empresa, os objetivos são formulados de uma forma simples e objetiva. E, por último, são definidas as estratégias, de forma criativa e genuína.

Quando o Planejamento Estratégico não vai ao encontro das ações da gestão de pessoas, ocorrem problemas significativos (MASCARENHAS, 2008; PIRES, 2011, apud CAMARGO et al., 2014).

Como exemplo, podemos citar a rotatividade de pessoas, ou *turnover*, cujo motivo pode-se dar por um processo de seleção mal elaborado, além da falha na sua condução. É sabido que os gastos com os processos de admissão e demissão de pessoas possui maior custeio por parte da empresa, em relação ao investimento em um processo de seleção melhor elaborado e que possa prever, de forma

mais precisa, o desempenho de um candidato a ser contratado e suas qualificações ao cargo.

Os processos ligados à gestão de pessoas são complexos, e são influenciados por diversos fatores internos e externos. Além disso, com o mercado cada vez mais dinâmico, mudanças podem ocorrer e sem um planejamento antecipado, resultados não tão satisfatórios são passíveis de ocorrerem (LUIZÃO; MOREIRA, 2010 apud CAMARGO et al., 2014).

Desde a Revolução Industrial, os maiores objetivos das empresas eram uma produção eficiente e com expansão contínua, e uma tendência surgiu, com o modelo de adequação do indivíduo ao cargo que ocupava, gestão racionalizada, impessoal e hierarquia rígida. Fischer (2002, apud CAMARGO et al., 2014) cita “a criação dos gerentes pessoais pela NCR Corporation, em 1890, que teriam de selecionar candidatos preparados e estipular um modelo em que tornassem os trabalhadores mais eficientes no menor tempo possível”.

Percebeu-se, com o desenvolvimento de estudos referentes ao comportamento humano, baseados na Análise do Comportamento, que este modelo era falho. Segundo essa

teoria, fatores como o cenário socioeconômico e cultural do indivíduo influenciavam seu comportamento, devido a inúmeros aspectos (internos e externos) à organização, de modo que a sua compreensão se torna algo de difícil aferição (CAMARGO et al., 2014).

Segundo Mascarenhas (2008 apud CAMARGO et al., 2014), a relação dos indivíduos com a organização deve-se basear em um critério de codependência, pois os indivíduos dependeriam das organizações, e também as organizações dependeriam dos seus colaboradores, no que diz respeito aos seus indicadores de empenho, motivação e assiduidade, buscando sua autorrealização profissional e pessoal.

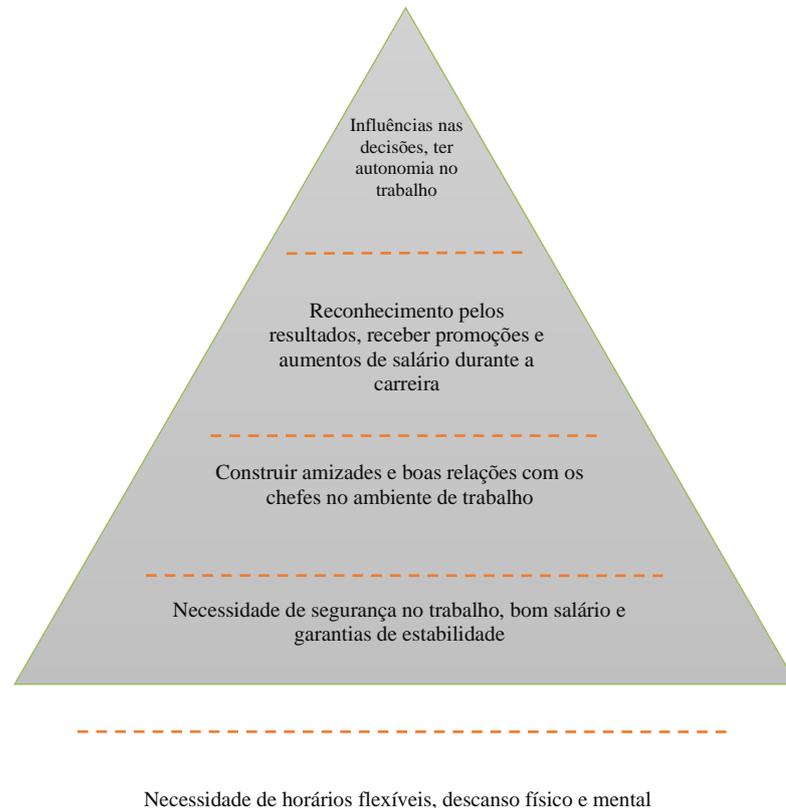
Nesse sentido, o estudo da Pirâmide de Maslow influenciaria significativamente as novas estratégias da administração de pessoal. O psicólogo norte-americano Abraham H. Maslow elaborou esta estratégia, em 1930, que determina as condições necessárias para que cada ser humano atinja a sua satisfação pessoal e profissional, buscando satisfazer as suas necessidades, com o objetivo de conquistar sua autorrealização plena. Conforme este esquema, visa-se

justamente à hierarquização dessas necessidades ao longo da vida do ser humano (REZ, 2016).

A Pirâmide de Maslow é formada por cinco níveis, conforme cada necessidade do ser humano. Na base da pirâmide estão os elementos que são considerados primordiais para a sobrevivência de uma pessoa, como a fome, a sede e a respiração, por exemplo, formando as chamadas necessidades fisiológicas. No segundo nível da hierarquia, estão os elementos que fazem os indivíduos se sentirem seguros, desde sua casa até meios mais complexos, como a segurança no trabalho e saúde, por exemplo, sendo estas as necessidades de segurança. As necessidades sociais se encontram no terceiro nível da Pirâmide, e é onde se encontram as necessidades de se sentir parte de um grupo social, como ter amigos, constituir família etc. No quarto nível da Pirâmide se encontram as necessidades de status ou estima, onde se agrupam as necessidades de o indivíduo ser reconhecido por outras pessoas, além das suas próprias capacidades, ou seja, de sentir orgulho e admiração de outros indivíduos e de si mesmo, e respeito mútuo, por exemplo. E, por último, no topo da Pirâmide, estão as necessidades de

autorrealização, que se refere à quando o indivíduo está plenamente satisfeito consigo mesmo, com autocontrole de suas ações, independência e da capacidade de fazer aquilo que gosta e que é apto a fazer, com plena satisfação (CABRAL, s.a.).

No que diz respeito ao contexto profissional e ao de motivação do trabalho, a Pirâmide de Maslow pode ser aplicada do seguinte modo:



220

Figura 1: Esquema da Pirâmide de Maslow.

Fonte: Rez, 2016.

Caso as necessidades básicas não sejam atendidas, não há a motivação comportamental para se alcançar novos objetivos. Começou-se a perceber a importância do reconhecimento das necessidades individuais e da realidade emocional

dos indivíduos na organização, e houve um entendimento de que a motivação é de fundamental importância para o desenvolvimento dos colaboradores e das próprias empresas. Gradativamente, a estratégia de gestão ligada à adequação ao cargo

foi sendo substituída por uma maior valorização da gestão às ciências do comportamento e às ferramentas que nela era fundamentada (MASCARENHAS, 2008 apud CAMARGO et al., 2014).

Nesse contexto, as pessoas assumiriam um papel relevante e estratégico nas organizações, e novas ferramentas foram sendo integradas às estratégias de gestão de pessoas, como programas de desenvolvimento, empenho e integração, por exemplo, o que permitia satisfazer as necessidades mais complexas dos funcionários e garantir os resultados esperados pela organização (LEITE; ALBUQUERQUE, 2010 apud IVAN; TERRA, 2017).

Segundo Silva, Albuquerque e Costa (2009, apud CAMARGO et al., 2014), o setor de gestão de pessoas se estabeleceu a partir da superação de uma visão tradicional, baseada em processos burocráticos e administrativos, e passou a analisar, além das características internas da organização, os processos externos, a influência do mercado de trabalho local sobre a organização, o papel social que a organização assume perante a comunidade.

Ainda, de acordo com Silva, Albuquerque e Costa (2009, apud CAMARGO et al., 2014), as práticas de gestão estratégica de pessoas substituíram as práticas da gestão estratégica da organização e, a partir de então, as teorias humanistas de administração deixaram de vigorar.

Negociação

A negociação é uma competência que lida diretamente com dois públicos conflitantes em uma organização: o interno e o externo. Logo, faz-se necessário o conhecimento de estratégias e comportamentos negociais, pois o administrador se depara constantemente com conflitos organizacionais de seus clientes internos (os interesses dos colaboradores e as exigências das organizações) e externos (que ocorrem entre a organização e os clientes, fornecedores, reguladores, governo etc.) (CARNEIRO, 2008).

Para Etzioni (1965 apud CARNEIRO, 2008), “é de vital importância que os estudos administrativos organizacionais procurem encontrar equilíbrios entre elementos racionais e não racionais

(conflitos) do comportamento humano”.

Entendemos que a negociação é um processo que envolve a tomada de decisões, objetivos, comunicação, criatividade e capacidade de administrar conflitos. Logo, percebemos que negociar é muito mais do que técnica, tática ou estratégia, sendo tudo isso somado a competências, atitudes e habilidades interpessoais. Para Carneiro (2008, s/p):

são etapas do processo de negociação: a imagem pessoal (todo um composto que envolve apresentação, linguagem – verbal e não-verbal, posturas, comportamentos e atitudes); a preparação (fase de análise e planejamento da futura negociação); a abertura (fase em que o negociador deve criar um clima propício ao andamento da negociação); a sondagem (tentar descobrir quais as reais necessidades, motivações, desejos e expectativas do outro negociador e tentar alinhar com os seus interesses); a apresentação (descrição das características da proposta, dos problemas resolvidos por ela e dos seus possíveis benefícios); o assentamento (repasso de todos os pontos da apresentação para ter certeza de que ela foi interpretada da maneira correta); o fechamento (finalização do acordo) e, por último, o controle (fase de verificação dos resultados da negociação).

Call Center

Entre o final do século XIX e início do XX, o matemático

dinamarquês chamado de Agner Krarup Erlang começou a estudar sobre a telefonia e todos os seus aspectos de programação. Com o passar do tempo, ele criou um estudo que ficou conhecido como “a fórmula de Erlang” (CESTARI-JÚNIOR, 2016).

Em meados do século XX, foi descoberta a engenharia e suas diversas áreas que poderiam transformar a telefonia em uma verdadeira central de atendimento. Foi nos anos 60, na Inglaterra, que criou-se o *call center* (CESTARI-JÚNIOR, 2016).

Nos anos 70, já havia um número maior de pessoas que escolheu optar por tal serviço e as ligações oferecendo produtos passaram a ser uma realidade. Henry Ford, o empreendedor mais famoso do mundo, criou uma campanha por telefonia que atingiu milhões de norte-americanos. Era a primeira grande inserção da história do *call center* em nível profissional (MADRUGA, 2015).

Nos anos 80, nasceu o termo *telemarketing*, e com os avanços tecnológicos, muitas organizações passaram a utilizar esse sistema para se relacionarem com seus clientes. No Brasil, o *telemarketing* começou a ser

incorporado no final dos anos 80 e início dos anos 90. Hoje, o país conta com o que há mais moderno neste serviço.

O termo *call center* pode ser traduzido como centro de atendimento telefônico. Trata-se de um local onde um grupo de pessoas especificamente treinadas e formadas está incumbido de dar apoio ao cliente ou de atender ou efetuar chamadas telefônicas.

Um *call center* pode se destinar a estabelecer comunicações com os clientes ou potenciais clientes. Esta função é determinada por cada empresa, sendo frequente que um mesmo *call center* cumpra com diversas funções. Existem dois tipos de *call centers*, os ativos e os receptivos.

No *call center* ativo, é a própria empresa que entra em contato com o cliente, buscando vender produtos e serviços que este ainda não possui, ou ainda, outro método e o de retenção de clientes no pós-venda, ou seja, o atendente entra em contato para saber se o consumidor está satisfeito com a compra, se precisa de alguma ajuda, se possui alguma reclamação entre outras.

Outro tipo de *call center* é o receptivo, que é o oposto do anterior. Neste, o cliente entra em contato com a empresa, seja por uma intenção de compra, ou busca por um determinado serviço, ou ainda, há os casos em que o cliente entra em contato por ter algum problema ou reclamação. Logo, esse tipo de *call center* tem a função de resolver um determinado problema do cliente e aumentar as vendas ou a adesão a serviços.

Há ainda uma terceira modalidade de *call center*, o chamado híbrido, o qual recebe e realiza ligações, que possui as mesmas características tanto dos *call centers* ativos quanto dos receptivos.

O *call center* representa hoje um forte canal de relacionamento com os clientes, e é através dele que os clientes mantêm um contato direto com o negócio, acumulando experiências positivas ou negativas, o que pode ser de extrema importância caso estes decidam se querem ou não manter uma relação com a empresa. Dessa forma, o *call center* assume um papel estratégico dentro do negócio (MADRUGA, 2015).

Tal papel estratégico está diretamente relacionado à base de um treinamento eficaz. Antes, as

organizações não tinham uma visão específica do que é treinar, atualmente este pensamento foi modificado mediante a competição que há hoje em dia no mercado.

Yoder (1956 apud FERNANDES, 2012) considera o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados. Já Waite (1952 apud FERNANDES, 2012) interpreta mais amplamente, considerando treinamento para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para uma nivelção intelectual através da educação geral.

Segundo Silva (2014), “treinamento é desenvolver habilidades que o indivíduo já possui e adequá-las à necessidade da empresa”. É necessário planejamento para que o treinamento seja eficaz e seu objetivo seja alcançado.

O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. Qualquer que seja a tarefa, complexa ou simples, esta envolve necessariamente estes três aspectos.

Segundo Ferreira (1979, p.219 apud SILVA, 2014), “o treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa”.

Para Silva (2014), “treinar tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização, e no desempenho das suas funções”.

Marras (2001, p. 145 apud SILVA, 2014) conclui que o treinamento “é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Metodologia

Além da revisão de literatura com base em artigos e livros, foi feita uma análise documental interna, entrevista e observação direta do processo de contratação de pessoal, baseando-se no método de Diagnóstico Organizacional, para o fim da

identificação de melhoria e redução do processo de *turnover* na área analisada.

Segundo Marconi & Lakatos (2007 apud MOURA et al., 2012), a metodologia de um projeto é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com grande segurança e economia permitem alcançar os objetivos propostos, traçando o trajeto, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador. Ainda, a pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias, sendo necessário aplicar meios com os quais se encontrem dados em forma de texto, imagens, sons, sinais, gravações, pinturas e etc.

Foram analisados os seguintes documentos: informativos, comunicados internos, relatórios e e-mails. Através desses documentos, buscou-se obter um perfil da organização no que diz respeito à tratativa do processo de seleção de pessoal dos colaboradores.

Para a coleta de dados, foram entrevistados um total de amostragem de 16 funcionários que participaram dos dois últimos processos de seleção de diferentes equipes e períodos de

contratação (aproximadamente 43% do 1º trimestre e 40% do 2º trimestre referentes ao ano de 2017), em que foi utilizado um roteiro com perguntas fechadas, com linguagem simples e objetiva, para facilitar a compreensão destes colaboradores, objetivando respostas mais transparentes possíveis. Dessa forma, o questionário é de suma importância, pois é através dele que podemos coletar dados relevantes à pesquisa, analisando as percepções dos colaboradores e, conseqüentemente, buscando possíveis soluções.

Foi feito um estudo através de artigos para elaboração do Diagnóstico Organizacional. A abordagem do problema foi feita por meio do método qualitativo, uma vez que não foi empregado nenhum tipo de instrumento estatístico para coleta e tratamento de dados. Foram utilizados como fundamentação teórica artigos para a confecção do Diagnóstico Organizacional.

Apresentação da Empresa

Neste trabalho, a empresa estudada foi a Fleury Medicina e Saúde, mais especificamente no setor do *call center* da regional Rio de Janeiro, conhecido como CAC RJ

(Central de Atendimento ao Cliente), que possui em torno de 300 funcionários, dentre teleoperadores (objeto do estudo), Coordenadores de atendimento, Analistas, Coordenadores de central e o Gerente.

A Empresa surgiu em 1926, iniciando suas atividades como laboratório de análises clínicas em São Paulo. De um pequeno laboratório a um dos grandes centros de Medicina e Saúde do País, o Grupo Fleury atua hoje nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Bahia, Pernambuco e Rio Grande do Sul.

Sua missão é: “Prover soluções cada vez mais completas e integradas para a gestão da saúde e o bem-estar das pessoas, com excelência, humanidade e sustentabilidade”, sua Visão é voltada para a “Saúde e bem-estar para a plena realização das pessoas” e seus Valores são: “Excelência, Respeito, Interdependência, Solidariedade, Voltado ao Cliente, Integridade, Inovação e Entusiasmo” (informações

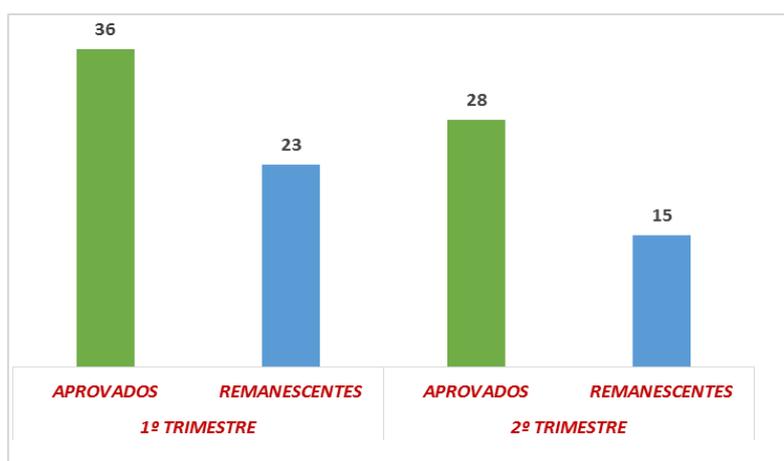
retiradas do site da Empresa, que foram atualizadas em 20/06/2013).

O foco deste artigo está voltado para o processo seletivo para teleoperadores. Este processo, atualmente, é realizado pelos Coordenadores de operação, que entrevistam os candidatos, com base nas políticas e regras estabelecidas pela Empresa, e selecionam os aprovados que são encaminhados para treinamento ministrado pelo RH.

Resultados e discussão

Conforme a pesquisa realizada, ocorreram dois processos seletivos no ano de 2017, um no primeiro trimestre, com 36 aprovados e outro no segundo trimestre, este com 28 aprovados, totalizando 64 novas posições de atendimento. Destes, 38 colaboradores permaneceram ativos no quadro de funcionários do setor alvo da pesquisa, o que corresponde a, aproximadamente, 60% de todo o público do processo seletivo.

Figura 2: Quantitativo dos processos de seleção – 1º e 2º trimestres de 2017.



Fonte: Autoria Própria

Dos 26 colaboradores desligados, 23% destes saíram da empresa voluntariamente, e 8% por comportamento profissional que não condiz com as diretrizes da empresa. Os demais 69% foram desligados involuntariamente por motivos diversos (incompatibilidade com o cargo identificado em monitorias de qualidade, absenteísmo elevado, dentre outros).

A pesquisa realizada através do questionário com 7 perguntas diretas, e foi aplicada aos 16 colaboradores mais novos do setor de *call center* da Empresa, dentre eles, 10 (\cong 43%) pertenciam ao processo que ocorre no 1º trimestre, e 6 (\cong 40%) ao 2º trimestre de 2017.

De acordo com os dados coletados, foi observado que todos os 16 entrevistados jamais atuaram em *call centers* com o mesmo público-alvo ou segmento da Empresa (saúde); outro questionamento se referiu a se os entrevistados conheciam a Empresa antes de participarem do processo de seleção, e 9 (56%) responderam que sim, e 7 (44%) que não. Os entrevistados foram questionados se tinham conhecimento do tipo de serviço que a Empresa prestava ao seu público-alvo, sendo que 6 (37%) responderam que sim e 10 (63%) que não. Houve um questionamento sondando se os colaboradores se sentem confortáveis/aptos a atuarem neste tipo de atendimento, sendo que 9 (56%) responderam que sim e 7 (44%) que não. A quinta questão perguntou

se os entrevistados estavam satisfeitos em suas funções e atribuições referentes ao cargo exercido, e 11 (69%) responderam que sim e 5 (31%) que não. Foi perguntado se os colaboradores pretendem seguir carreira internamente, e somente 1 (6%) deles respondeu que não tem nenhum interesse. A sétima e última pergunta estava diretamente relacionada ao questionamento anterior, e sondou se quem não quisesse seguir carreira interna tinha interesse em participar de algum processo externo nos próximos meses, e foi respondido que sim por esse colaborador mencionado.

Foi identificado que a maioria dos entrevistados pretendem permanecer na Empresa, buscando aprimorarem suas qualificações e crescerem internamente através do plano de cargos e salários oferecido pela empresa pesquisada.

Todavia, analisando as informações obtidas durante a pesquisa documental, observamos que grande parte dos colaboradores que foram aprovados em ambos os processos seletivos foram desligados (voluntária ou involuntariamente). Nesse contexto, poderia ter havido um maior aproveitamento dos

profissionais, aplicando-se métodos de seleção mais aprimorados, que buscariam aquelas pessoas mais aptas para o cargo em questão, no que diz respeito à qualificação específica para atender o público-alvo da Empresa.

Podemos dizer que, de certo modo, o processo de seleção da empresa alvo pode apresentar falhas, devido a diversificados pontos de vista dos entrevistadores. Sendo assim, é proposto um Diagnóstico Organizacional, com base em Planejamento Estratégico, para que haja uma seleção mais aprimorada e assertiva, reduzindo, assim, futuros colaboradores insatisfeitos e, conseqüentemente, os índices de *turnover*.

Foi realizado um diagnóstico, por meio de observação, de entrevistas com colaboradores e da análise de relatórios internos, com base nos dois últimos processos seletivos para o setor de atendimento ao cliente, e constatou-se que uma grande parte dos colaboradores aprovados foram desligados voluntária ou involuntariamente, apresentando baixo rendimento no que diz respeito à qualidade do atendimento, ou, ainda, insatisfação com o cargo.

Conclusões

Baseando-se em seus valores, podemos identificar que a empresa busca a excelência no atendimento, com respeito e totalmente voltado para o cliente. Foi identificado, realizando-se análise através de estudo de campo, e entrevista pessoal com os entrevistadores, que a seleção não ocorre de forma assertiva, pois, não há um planejamento padronizado para a sua realização, e os candidatos podem não possuir conhecimento específico para o atendimento do público-alvo da empresa.

Cada entrevistador realiza um processo de seleção por vez, baseando-se em seus conhecimentos empíricos, o que pode contribuir para a não assertividade deste processo. Logo após o processo de seleção, os candidatos aprovados são encaminhados para a chamada Universidade Corporativa, que se

encarrega de ministrar o treinamento aos aprovados, que dura em torno de quatro semanas.

Nesse sentido, aplicando-se o método do Diagnóstico Organizacional, no que diz respeito ao processo seletivo para teleoperadores, em conjunto com um Planejamento Estratégico de pessoas, é possível selecionar candidatos que estejam realmente aptos para ocuparem os cargos.

A proposta, então, se baseia na elaboração de um processo ainda mais seletivo, levando em consideração missão e valores da organização, para que os candidatos aprovados estejam realmente cientes do que é o cargo, quais são suas reais atribuições, além de terem um melhor entendimento do perfil dos clientes específicos da empresa, por se tratar de saúde, de vidas humanas e pelo serviço diferenciado.

Referências

ANDREUZZA, Mário Giussepp Santezzi Bertotelli. *Planejamento Estratégico*. Instituto Eckart, 2008.

CABRAL, Gabriela. *Maslow e as necessidades humanas*. Mundo Educação. Disponível em <<http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/psicologia/maslow-as-necessidades-humanas.htm>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

CAMARGO, Mário Lázaro. et al. *O Diagnóstico Organizacional como uma Ação Estratégica de Gestão de Pessoas*. Maringá. Caderno de Administração, v. 22, n. 1. 2014.

CARNEIRO, André. *A Negociação e a Administração*. Artigos – Comunidade de Administração. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-negociacao-e-a-administracao/23228/>>. Acesso em 28 Nov. 2017.

FERNANDES, Marcelo. *Conceito de Treinamento e Desenvolvimento*. Portal Educação. Set/2012. Disponível em <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/idiomas/conceito-de-treinamento-e-desenvolvimento/17327>>. Acesso em 28 Nov. 2017.

CESTARI-JÚNIOR, Ricardo. *Saiba tudo sobre a História do Call Center*. Neo Assist. Nov/2016. Disponível em <<https://blog.neoassist.com/historia-do-call-center/>>. Acesso em 28 Nov. 2017.

MADRUGA, Roberto. *A História do Telemarketing e Call Center: da fase artesanal ao canal de relacionamento*. Conquist. Set/2015. Disponível em <<http://www.conquist.com.br/blog-e-artigos/a-historia-do-telemarketing-e-call-center-da-fase-artesanal-ao-canal-de-relacionamento/>>. Acesso em 28 nov. 2017.

MOURA, André Luiz Felix. et al. *Proposta de Implementação de Melhoria do Setor de comunicação Interna através da Otimização do processo Comunicativo: Estudo de Caso Empresa: Amazonprev – Fundo Previdenciário do Estado do Amazonas*. Manaus. Centro Universitário do Norte. 2011.

NIKOLAK, Cristiane. *Planejamento Estratégico*. Artigos – Administradores. Ago/2011. Disponível em

<<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/planejamento-estrategico/57240/>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

PELETEIRO, Rebeca. *O que é Planejamento Estratégico*. Artigos – Comunidade de Administração. Jan/2005. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-planejamento-estrategico/10386/>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

REZ, Rafael. Pirâmide de Maslow: *Hierarquia de Necessidades do Consumidor*. Fev/2016. Disponível em <<http://novaescolademarketing.com.br/marketing/piramide-de-maslow/>>. Acesso em 28 Nov. 2017.

SILVA, Albertina Maria Batista de Sousa da; FARIAS, D. L. G. ; Fernando Vieira . A eficácia do treinamento em uma empresa de call center. *Temiminós Revista Científica*, v. 3, p. 7-22, 2014.

TERRA, Leonardo Augusto Amaral. *A Influência da Liderança na Dinâmica Organizacional*. Piracicaba. Caderno Profissional de Administração – UNIMEP. v.7, n.1, p. 145. 2017.

231

O(s) autor(es) se responsabiliza(m) pelo conteúdo e opiniões expressos no presente artigo, além disso declara(m) que a pesquisa é original.

Recebido em 14/09/2019

Aprovado em 19/11/2019