

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

O IMPACTO DO ABSENTEÍSMO NA RECEITA DAS EMPRESAS DE
TELECOMUNICAÇÃO

CURITIBA

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DANILO BARROSO DA VEIGA

O IMPACTO DO ABSENTEÍSMO NA RECEITA DAS EMPRESAS DE
TELECOMUNICAÇÃO

Monografia apresentada como
requisito parcial à obtenção do
título de Especialista, Curso de
MBA em Auditoria Integral,
Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Universidade
Federal do Paraná.
Prof. Doutor Jorge Eduardo
Scarpin.

CURITIBA
2016

TERMO DE APROVAÇÃO

DANILO BARROSO DA VEIGA

O IMPACTO DO ABSENTEÍSMO NA RECEITA DAS EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÃO

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná. Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Doutor Jorge Eduardo Scarpin
Orientador

Prof.

Prof.

Prof.

Curitiba, 30 de junho de 2016

*A todos os colegas que contribuíram para a
realização desse trabalho.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mãe, a senhora Niura Bicalho Barroso, que sempre me encoraja a continuar estudando e ser uma pessoa melhor.

Ao meu padrinho, o senhor Alceu Barroso Lima Neto, que sempre foi minha referência sucesso profissional, que por vezes me mostrou que fazer bem ao próximo é também uma forma de ser feliz.

A Deus, pela saúde e força para seguir em frente.

Esvazie sua mente, seja amorfo, sem forma, como a água. Agora você coloca a água num copo, ela se torna o copo. Você coloca a água numa garrafa, ela se torna uma garrafa. Você coloca numa chaleira, ela se torna uma chaleira.

Bruce Lee.

RESUMO

O presente trabalho refere-se a análise do impacto do absenteísmo na receita das empresas de telecomunicações atuantes no Brasil. Além de conceituar o absenteísmo a receita das empresas foi classificada e segmentada. Sendo o absenteísmo um indicador de recursos humanos, foi evidenciado através de materiais de terceiros tais como, cartilhas e relatórios contábeis que as variações deste indicador impactam diretamente no custo da ligação das centrais de atendimento. Visto que a gama de indicadores praticados no Brasil é vasta, como foi sugerido nas considerações finais temas inerentes aos demais KPI'S. Por fim os resultados de uma empresa telecom foi explanado através de ofertas públicas e suas respectivas demonstrações contábeis.

Palavras-chave: Absenteísmo, Receita, Indicadores, Ofertas Publicas de Ações.

ABSTRACT

This work refers to the analysis of the impact of absenteeism in revenue from acting telecommunications companies in Brazil. In addition to conceptualizing absenteeism revenue of the companies was classified and segmented. It is absenteeism an indicator of human resources, evidenced by third party materials such as brochures and financial reports that variations of this indicator directly impact the cost of connecting the call centers. Since the range of indicators used in Brazil is vast, as suggested in the final considerations themes inherent to the other KPI's. Finally the results of a telecom company was explained through public offerings and their respective financial statements.

Key-words: Absenteeism, Revenue, Indicators, Public Offerings.

SUMÁRIO

JUSTIFICATIVA	12
METODOLOGIA.....	21
REFERENCIAL TEÓRICO.....	53
ANÁLISE DE DADOS	81
CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS	88

TEMA.

Gestão da qualidade em empresas de telecomunicação.

PROBLEMA:

O impacto do absentéismo na receita das empresas de telecomunicação.

OBJETIVO.**a)objetivo geral:**

Qual o impacto do absentéismo na receita das empresas de telecomunicação?

b)objetivos específicos:

Quantificar os indicadores de produtividade e gestão de call center.

Qualificar os indicadores de produtividade e gestão de call center.

Mensurar o impacto das métricas de produtividade de call center, no resultado por segmento triple play.

Mensurar o impacto consolidado das métricas de produtividade de call center, no resultado das empresas de telecomunicação.

JUSTIFICATIVA

Graduado em Bacharel em Administração desde 2006 tive o embasamento para a compreensão do comportamento de uma organização na área contábil, financeiro, mercadológico e gestão de pessoas.

Com o conhecimento adquirido nas áreas referenciadas do título de bacharel foi possível identificar nesse estudo, nas demonstrações contábeis cedidas na internet, tal como DRE e Balanço Patrimonial quais os ativos inerentes a uma empresa de Telecomunicação e como são segmentadas as despesas e as receitas nas operadoras atuantes no mercado Brasileiro.

Já no aspecto financeiro, através dos relatórios trimestrais de resultado divulgados pela Operadora Oi com o incremento dos Editais de Oferta Pública de Ações publicado pela “Comissão de Valores Mobiliários”, foi possível mensurar as participações acionárias e/ou a oferta de seus respectivos papéis na Bolsa de Mercados Futuros - BM&FBOVESPA no intervalo temporário entre 2006 e 2016.

De acordo com a minha experiência profissional foi possível observar que a abordagem de mercado praticado pelas operadoras, é notório a segmentação da atuação das empresas telecom no ramo do tele atendimento. No tele atendimento atuação é dividida em Ativo(efetua ligações) e Receptivo(recebe ligações). Com a leitura do livro o Segredo de Luisa, foi possível rever conceitos mercadológicos e de empreendedorismo. Com a revisão destes conceitos, foi viável avaliar que no desempenho de uma atividade comercial é fundamental identificar concorrentes nas suas respectivas classes(produto, orçamento, marca e genérica), identificar ameaças e oportunidades internas e externas a empresa prestadora, identificar e aprimorar o arranjo produtivo projetando melhores resultados e a satisfação do cliente. Tal como elaborar como distribuir o produto oferecido (4p's de Marketing – Preço, Praça, Produto e Promoção) e atender as necessidades do consumidor em potencial.

Para entender as diretrizes de gestão de pessoas adotadas por empresas de telecomunicações, foi necessário utilizar conceitos da teoria geral da Administração contextualizados com movimentos sociais históricos. Dessa forma foi explanado neste trabalho a relação entre empresa e colaborador. Entendendo essa relação, foi observado a maneira mais adequada para avaliar cargos, e a elaboração de estímulos organizacionais como salários e benefícios. Incrementando a escola da

Administração foi utilizado a norma reguladora 17 que sugere um ambiente ergonômico para que o colaborador tenha uma qualidade de vida no trabalho.

Com o diploma técnico em Informática desde 2012, adquiri conhecimento para entender a infraestrutura de uma rede, e como se deve um funcionamento adequado de um hardware em função dos softwares instalados. Dado que para a montagem e configuração de um microcomputador é preciso definir para vai ser usado, uma rede de telecomunicação é mesma coisa. Dessa forma foi possível observar através de experiência profissional, que algumas operadoras oferecem uma rede híbrida fibra coaxial(NET/CLARO) otimizando a entrega de dados e o serviço final em dispositivos unificados e tem como foco a comunicação via ip, ou seja, conversão de pacote de dados em voz/dados e imagem. Foi possível observar ainda no dia-dia profissional que outras empresas (VIVO/GVT) fazem uso da rede metálica assim o produto principal é a telefonia oferecendo como valor agregado imagem via satélite para televisão e conexão de dados com velocidades não tão agressivas mas estáveis. Independente da empresa, para ter um produto final diferente dos demais, a infraestrutura(arranjo estrutural – cabeamento, ativos eletrônicos e passivos elétricos) não seguem um padrão nacional. Visto o diferente perfil das empresas, o nicho atendido pelas respectivas operadoras também são diferentes. Todas atendem o mercado de pessoas físicas e jurídicas, porém pela topologia de rede construída umas têm a facilidade de atender o meio corporativo outras têm a facilidade de atender o mercado doméstico e/ou micro e pequenas empresas – SOHO(Small Office and Home Office).

Após uma experiência de 2 anos em uma empresa de telecomunicação triple play(internet, telefone e televisão em um mesmo cabo óptico), foi observado que a rotatividade e o absenteísmo de colaboradores são perceptíveis sem nem mesmo a realização de um relatório apurado. Durante o andamento do módulo de Auditoria da qualidade, no curso de MBA em Auditoria integral oferecido pela Universidade Federal do Paraná, foi identificado a oportunidade de estudar o impacto das métricas de tele atendimento na receita de empresas de telecomunicação.

O tema de escolhido para a elaboração deste estudo foi a Gestão da qualidade em empresas de telecomunicação. Esse tema foi escolhido, como já citado no parágrafo anterior, por causa da minha experiência profissional e da motivação gerada ao cursar o módulo de auditoria da qualidade ofertada pela UFPR.

Mas também é importante citar que ter acesso a relatórios do Procon que evidenciaram o número de reclamações no mês corrente, foi um importante agente motivador.

Visto que atualmente a opinião pública é reticente quando questionada sobre a qualidade do serviço prestado ou bem fornecido, fez-se necessário estabelecer como o problema deste estudo o O impacto do absenteísmo na receita das empresas de telecomunicação. Dado que se torna importante, pois as empresas de telecomunicação tem na base de seu organograma uma considerável gama de colaboradores. Segundo o Sindicato Paulista das Empresas de Telemarketing - Sintemark, em afirmação ao site g1 estimou que em 2012 1,4 milhão de brasileiros estavam empregados no setor de telemarketing.

Com o preambulo deste projeto devidamente contextualizado, para a elucidação do escopo do mesmo foi fixado como objetivo geral mensurar o impacto do absenteísmo na receita das empresas de telecomunicação. Tão logo os objetivos específicos foram fundamentados da seguinte maneira:

1. Quantificar os indicadores de produtividade e gestão de call center – foi viável a quantificação dos indicadores de produtividade pois a agência reguladora a ANATEL orienta por meio de documentação eletrônica disponível no próprio site como extrair os respectivos resultados.
2. Qualificar os indicadores de produtividade e gestão de call center. - a qualificação foi das métricas de produtividade foi realizada de duas formas. Primeiro foi explanado os conceitos das métricas. Em um segundo momento após avaliado o toda a sentença de cálculos e seus respectivos resultados, foi aplicado a classificação segundo as normas do órgão regulamentador.
3. Mensurar o impacto das métricas de produtividade de call center, no resultado por segmento triple play. - Após a coleta das métricas de produtividade, e a realização dos relatórios de resultados, para mensurar o impacto nas demonstrações do resultados dos exercícios das principais operadoras de telecomunicação foi necessário em um primeiro momento a realização de um comparativo dos números alcançados. No momento seguinte o resultado dos indicadores foi deduzido do resultado específico de cada segmento das empresas(tv, internet, telefonia fixa e celular).

4. Mensurar o impacto consolidado das métricas de produtividade de call center, no resultado das empresas de telecomunicação. - após o levantamento integral dos indicadores de produtividade foi realizada uma análise nos resultados das operadoras de telecomunicação, sem distinção de segmentos. De maneira a deduzir das receitas as despesas inerentes as métricas. Dessa forma foi possível mensurar o impacto das métricas produtivas na arrecadação das empresas do setor de telecomunicação.

Foi utilizado ferramentas de busca de artigos científicos periódicos tais como scielo e spell, para a realização da pesquisa bibliográfica. Para o desenvolvimento deste projeto foi utilizado suítes de aplicativos para escritório tais como “BrOffice” e “Microsoft Office”. Para a pesquisa bibliográfica foi consultado sites de órgãos regulamentadores, livros didáticos científicos, e relatórios contábeis de exercícios anteriores. Será realizado uma pesquisa quantitativa.

Foi pesquisado a qualidade nos processos, de acordo com os princípios da norma ISO9001. Para ambientar os processos realizados ao meio administrativo, foi pesquisado o manual de gestão de pessoas – MGP. Para explanar as métricas do tele atendimento foi consultado o site da ANATEL, Agência Nacional de Telecomunicação. Para a simulação de impacto dos indicadores nos resultados da empresas telecomunicação, foi utilizado demonstrações do resultado do exercício das operadoras publicados nos anos anteriores. Este estudo foi projetado para identificar quantos e quais indicadores de produtividade , são inerentes a gestão da qualidade de empresas de telecomunicação Triple-play.

A Coordenadoria Estadual de Proteção e Defesa do Consumidor – PROCON, foi criada em decorrência da recente autonomia adquirida pela sociedade civil brasileira, em meados dos anos de 1990. Segundo o site do PROCON-PR (2014, <http://www.procon.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=150>) segue um breve referencial histórico sobre a sua criação:

“A Coordenadoria Estadual de Proteção e Defesa do Consumidor - PROCON/PR - é um órgão do Poder Executivo, subordinado a estrutura programática da Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania. Foi criado através do Decreto nº 609, de 23 de julho de 1991, apesar de já estar funcionando a partir de março daquele ano. O PROCON/PR tem como objetivo principal orientar, educar, proteger e defender os consumidores contra abusos praticados pelos fornecedores de bens e serviços nas relações de consumo. A Resolução SEJU nº 66, de 01/10/98, instituiu o Regimento Interno do PROCON/PR, definindo suas atribuições e estrutura organizacional. Compete à Coordenadoria Estadual de Proteção e Defesa

do Consumidor:

I - a viabilização da implementação e da execução da política estadual de proteção, orientação, defesa e educação do consumidor, por meio da articulação das ações de entidades e órgãos públicos estaduais e municipais que desempenham atividades relacionadas à defesa do consumidor;

II - a fiscalização e o controle da produção, industrialização, distribuição e publicidade de bens e serviços no mercado de consumo, no interesse da preservação da vida, da saúde, da segurança, da informação e do bem estar do consumidor, na forma da legislação pertinente;

III - a promoção de estudos e pesquisas que possibilitem ao Estado o aperfeiçoamento dos recursos institucionais e legais, genéricos ou específicos, de proteção ao consumidor;

IV - a informação, a conscientização e a motivação do consumidor por meio das cartilhas, manuais, folhetos, cartazes e demais instrumentos de comunicação de massa, bem como pela realização de campanhas, palestras, debates, feiras e iniciativas correlatas;”

Observado que atualmente as empresas de telecomunicação visam fidelizar seus clientes, faz-se necessário a realização criteriosa de uma avaliação envolvendo a eficiência da prestação de serviço, e a satisfação do cliente.

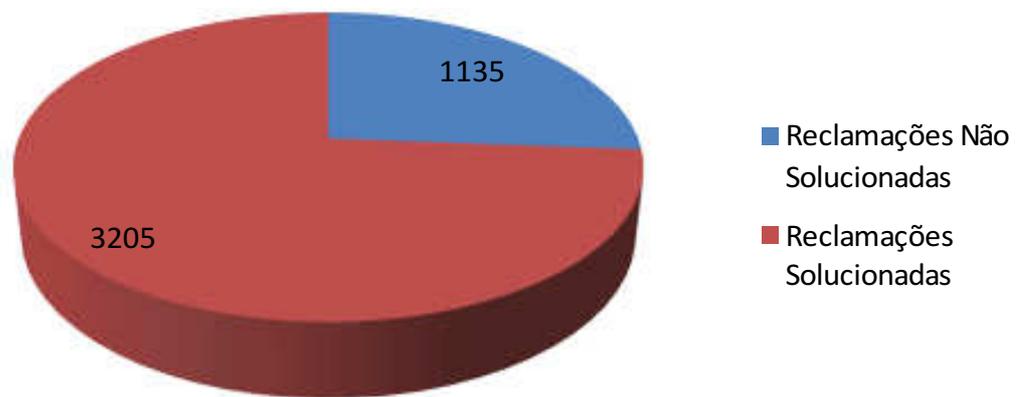
Para evidenciar e justificar a aderência do mercado consumidor aos serviços de telefonia fixa, telefonia móvel, internet banda larga e TV por assinatura; foi acessado o site do PROCON-PR e coletado dados do relatório de reclamações até o mês de novembro de 2015, disponibilizado no link “PROCON em números”. Dado que este projeto tem de analisar números dos resultados em telecomunicações, foi realizado um filtro no relatório do PROCON para utilizar somente as informações referentes as principais operadoras do país. Segue abaixo uma explanação do ranking de reclamações separadas por fornecedor e segmentado em total de reclamações, total de reclamações solucionadas e total de reclamações não solucionadas.

Fornecedor	Total
CLARO CELULAR S/A - AOP	1.173
CLARO FIXO E TV - EMBRATEL TVSAT TELEC. LTDA - AOP	391
CLARO S/A	1
COPEL DISTRIBUIÇÃO S/A - ENERGIA ELÉTRICA - CIP	38
COPEL DISTRIBUIÇÃO S/A - ENERGIA ELÉTRICA - AOP	90
COPEL TELECOM. SA - INTERNET E BANDA EXTRALARGA 3	
EMBRATEL S/A - CLARO FIXO E NET FONE - AOP	61
GVT - GLOBAL VILLAGE TELECOM LTDA - AOP	546
NET CURITIBA - NET SERV DE COMUNICAÇÃO S/A - AOP	286
NEXTEL TELECOMUNICAÇÕES LTDA - AOP	58
OI FIXA - OI S/A - AOP	455
OI MOVEL S/A (CELULAR,TV, BANDA LARGA MOVEL) - AOP	102
TIM CELULAR S/A - AOP - E REVENDAS PRÓPRIAS - AOP	773
VIVO CELULAR S/A - AOP	359
VIVO TV -TELEFÔNICA SISTEMA DE TELEVISÃO S/A - AOP	4
Total de Reclamações	4340

Fornecedor	Solucionadas
CLARO CELULAR S/A - AOP	1070
CLARO FIXO E TV - EMBRATEL TVSAT TELECOM. LTDA - AOP	352
CLARO S/A	0
COPEL DISTRIBUIÇÃO S/A - ENERGIA ELÉTRICA - CIP	16
COPEL DISTRIBUIÇÃO S/A - ENERGIA ELÉTRICA - AOP	37
COPEL TELECOM. SA - INTERNET E BANDA EXTRALARGA	0
EMBRATEL S/A - CLARO FIXO E NET FONE - AOP	59
GVT - GLOBAL VILLAGE TELECOM LTDA - AOP	392
NET CURITIBA - NET SERV DE COMUNICAÇÃO S/A - AOP	121
NEXTEL TELECOMUNICAÇÕES LTDA - AOP	25
OI FIXA - OI S/A - AOP	325
OI MOVEL S/A (CELULAR,TV, BANDA LARGA MOVEL) - AOP	69
TIM CELULAR S/A - AOP - E REVENDAS PRÓPRIAS - AOP	472
VIVO CELULAR S/A - AOP	267
VIVO TV -TELEFÔNICA SISTEMA DE TELEVISÃO S/A - AOP	0
Total de Reclamações Solucionadas	3205

Fornecedor	Não Solucionadas
CLARO CELULAR S/A - AOP	103
CLARO FIXO E TV - EMBRATEL TVSAT TELECOM. LTDA - AOP	39
CLARO S/A	1
COPEL DISTRIBUIÇÃO S/A - ENERGIA ELÉTRICA - CIP	22
COPEL DISTRIBUIÇÃO S/A - ENERGIA ELÉTRICA - AOP	53
COPEL TELECOM. SA - INTERNET E BANDA EXTRALARGA	3
EMBRATEL S/A - CLARO FIXO E NET FONE - AOP	2
GVT - GLOBAL VILLAGE TELECOM LTDA - AOP	154
NET CURITIBA - NET SERV DE COMUNICAÇÃO S/A - AOP	165
NEXTEL TELECOMUNICAÇÕES LTDA - AOP	33
OI FIXA - OI S/A - AOP	130
OI MOVEL S/A (CELULAR,TV, BANDA LARGA MOVEL) - AOP	33
TIM CELULAR S/A - AOP - E REVENDAS PRÓPRIAS - AOP	301
VIVO CELULAR S/A - AOP	92
VIVO TV -TELEFÔNICA SISTEMA DE TELEVISÃO S/A - AOP	4
Total de Reclamações Não Solucionadas	1135

Reclamações Telecom - PROCON/PR Novembro 2015



Para tanto é fundamental a compreensão sobre o que é qualidade, o que é telecomunicação, e o que são agências reguladoras.

Segundo Alexandre da Gama Kury (2002, p.898), a etimologia da palavra qualidade é definida como:

“Qualidade s.f. 1. Aquilo que caracteriza uma coisa; atributo. 2. Modo de ser, disposição moral. 4. Espécie, casta, categoria. 5. Aptidão. 7. Atributos, predicados.”

Visto que a qualidade é um padrão aplicado e referenciado a um bem fornecido, ou serviço prestado, vale afirmar que esta conformidade é utilizada na busca pela excelência dos serviços prestados por telefone.

Aranha *et al*(2011) nesta edição da “Coleção Brasileira de Direito das Telecomunicação”, define Telecomunicações da seguinte maneira:

“Telecomunicação é a transmissão, emissão ou recepção, por fio, radioeletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético, de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza.”

Aranha *et al*(2011) expõe que a agência reguladora é uma autarquia, entidade integrante da administração pública vinculada ao ministério das comunicações, responsável por regular as atividades de telecomunicação..

METODOLOGIA

O método para ter acesso a informações das empresas para ser aplicado a este trabalho, foi através de uma busca no google que o resultado mais relevante foi a consultoria TECLAN. No site de consultoria teclan foi usado como ferramenta de auxílio seus livros eletrônicos e suas cartilhas, estes conteúdos conceituavam cada indicador praticado no setor de call center no Brasil. Para evidenciar a base de cálculo sugerida no material da consultoria TECLAN foram feitas simulações no EXCEL com estimativas próximas da realidade. As estimativas de demanda atendida para poder projetar nas evidências dos indicadores, tiveram como comparativo os meus resultados durante o expediente no tele atendimento técnico da VIVO. Em reuniões com a supervisão, índices referentes a produção de uma equipe com contingente de dezessete colaboradores eram divulgados no intuito de posicionar o desempenho. No entanto a divulgação dos números, mesmo que de forma acadêmica não foi permitida. Por isso a projeção dos dados foi embasada nas evidências das sentenças matemáticas fornecidas pelas cartilhas da consultoria TECLAN.

Respeitando a política de segurança de dados das empresas, os relatórios utilizados neste estudo foram tão somente os divulgados nos sites da OI(relatórios contábeis), CVM(edital de oferta pública de ações), artigos relacionados em sites de referentes tais como CIELO E SPELL, manual de gestão de pessoas – mgp EBOOKS e cartilhas da consultoria TECLAN e a norma reguladora – NR17. O embasamento legal foi referenciado na consolidação das leis trabalhistas e no código brasileiro das telecomunicações e legislações específicas.

Em um primeiro momento foi observado um ambiente perfeito, onde um colaborador fictício em uma empresa fictícia não tivesse gerado em sua folha ponto atraso e falta. Em tese o colaborador analisado tinha inerente ao seu registro uma escala 6x1(seis dias trabalhados e um dia de descanso remunerado), jornada de trabalho de 6(seis) horas e 20(vinte) minutos, na atividade de tele atendimento receptivo(quando recebe ligações) no setor de vendas, remunerado mensalmente com um vencimento em folha de \$880 em moeda corrente local. Para um melhor entendimento da remuneração foi necessário realizar um escalonamento do vencimento registrado em folha, em quanto o indivíduo ganha por mês, quanto ganha por dia e quanto ganha por hora. Nos quadros abaixo temos a seguinte evidência:

Descrição	Qtde	Provento
SAL.MENSAL	30	R\$ 880,0000
SAL.DIARIO	1	R\$ 29,3333
SAL.HORA	6,33333333	R\$ 4,6316

MATRICULA	ACWBPR000				
CURITIBA:	1				
SETOR:	VENDAS				
CIDADE:	Curitiba				
ESTADO:	PR				
	MADRUGAD				
TURNO:	A				
ENTRADA					
PROGRAMADA:	2:00:00				
SAÍDA					
PROGRAMADA:	8:20:00				
JORNADA:	6:20:00				
		ENTRADA	SAÍDA	HORAS	
		REGISTRADA	REGISTRADA	TRABALHADAS	
DIA/SEMANA	DIA/MÊS	:	:	:	OBS:
###	JANEIRO	###	###	###	
SEGUNDA-FEIRA	01/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
TERÇA-FEIRA	02/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
QUARTA-FEIRA	03/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
QUINTA-FEIRA	04/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
SEXTA-FEIRA	05/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
SÁBADO	06/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
DOMINGO	07/01/2015				DSR
SEGUNDA-FEIRA	08/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
TERÇA-FEIRA	09/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
QUARTA-FEIRA	10/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
QUINTA-FEIRA	11/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
SEXTA-FEIRA	12/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
SÁBADO	13/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
DOMINGO	14/01/2015				DSR
SEGUNDA-FEIRA	15/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	

TERÇA-FEIRA	16/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
QUARTA-FEIRA	17/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
QUINTA-FEIRA	18/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
SEXTA-FEIRA	19/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
SÁBADO	20/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
DOMINGO	21/01/2015				DSR
SEGUNDA-FEIRA	22/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
TERÇA-FEIRA	23/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
QUARTA-FEIRA	24/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
QUINTA-FEIRA	25/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
SEXTA-FEIRA	26/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
SÁBADO	27/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
DOMINGO	28/01/2015				DSR
SEGUNDA-FEIRA	29/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
TERÇA-FEIRA	30/01/2015	02:00:00	08:20:00	6:20:00	
TOTAL HORA/MÊS:				164:40:00	
TOTAL DSR:				25:20:00	

Foi observado neste ambiente perfeito, sem atrasos e sem faltas, que a jornada diária de trabalho obedeceu um intervalo de tempo com duração exata de “6:20:00”(seis horas e vinte minutos), com um total de hora/mês trabalhas de “164:40:00”(cento e sessenta e quatro horas e quarenta minutos), o total do DSR(Descanso Semanal Remunerado) foi de “25:20:00”(vinte e cinco horas e vinte minutos). Assim o colaborador obteve 0% de deduções em folha referente a atrasos e faltas na jornada diária de trabalho.

Como é usual a aceitação nas empresas o atraso de 5(cinco) minutos e saída antecipada de mesmo valor temporário, na segunda análise foi sugerido que outro colaborador fictício registrado na mesma empresa da primeira análise, tivesse as mesmas condições no contrato de trabalho. O colaborador analisado tinha inerente ao seu registro uma escala 6x1(seis dias trabalhados e um dia de descanso remunerado), jornada de trabalho de 6(seis) horas e 20(vinte) minutos, na atividade de tele atendimento ativo(quando efetua ligações) no setor de cobrança ,

remunerado mensalmente com um vencimento em folha de \$880 em moeda corrente local. No entanto os atrasos e as saídas antecipadas foram registrados diariamente. No quadro abaixo temos a seguinte evidência:

MATRICULA					
CURITIBA:	BCWBPR0021				
SETOR:	COBRANÇA				
CIDADE:	Curitiba				
ESTADO:	PR				
TURNO:	MANHÃ				
ENTRADA					
PROGRAMADA:	8:00:00				
SAÍDA					
PROGRAMADA:	14:20:00				
JORNADA:	6:20:00				
		ENTRADA	SAÍDA	HORAS	
DIA/SEMANA	DIA/MÊS	REGISTRADA:	REGISTRADA:	TRABALHADAS:	OBS:
###	JANEIRO	###	###	###	
SEGUNDA-FEIRA	01/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
TERÇA-FEIRA	02/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
QUARTA-FEIRA	03/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
QUINTA-FEIRA	04/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
SEXTA-FEIRA	05/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
SÁBADO	06/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
DOMINGO	07/01/2015				DSR
SEGUNDA-FEIRA	08/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
TERÇA-FEIRA	09/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
QUARTA-FEIRA	10/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
QUINTA-FEIRA	11/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
SEXTA-FEIRA	12/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
SÁBADO	13/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	

DOMINGO	14/01/2015				DSR
SEGUNDA-FEIRA	15/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
TERÇA-FEIRA	16/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
QUARTA-FEIRA	17/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
QUINTA-FEIRA	18/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
SEXTA-FEIRA	19/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
SÁBADO	20/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
DOMINGO	21/01/2015				DSR
SEGUNDA-FEIRA	22/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
TERÇA-FEIRA	23/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
QUARTA-FEIRA	24/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
QUINTA-FEIRA	25/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
SEXTA-FEIRA	26/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
SÁBADO	27/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
DOMINGO	28/01/2015				DSR
SEGUNDA-FEIRA	29/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
TERÇA-FEIRA	30/01/2015	08:05:00	14:15:00	6:10:00	
TOTAL HORA/MÊS:				160:20:00	
TOTAL DSR:				25:20:00	

Quadro 2 - TOTAL HORA/MÊS:	164:40:00
Quadro 3 - TOTAL HORA/MÊS:	160:20:00
ATRASSO/SAÍDA ANTECIPADA - TOTAL HORA/MÊS:	4:20:00
ATRASSO/SAÍDA ANTECIPADA(%):	2,6316%
SAL.MENSAL.:	880,00
DEDUÇÃO SALARIAL(\$):	-23,1579
Valor líquido	R\$ 856,84

Foi observado nesta segunda análise, quando praticado ocorrências de 5(cinco) minutos de atraso no início da jornada diária e 5(cinco) na saída antecipada, esta prática representa 2,6316% de dedução na folha de pagamento individual do colaborador. Esta porcentagem ao incidir em um salário de \$880 representou uma dedução monetária salarial de aproximadamente \$23,1579, que representa um valor pago em folha de \$856,84. Nesta análise não foi coletado encargos inerentes a folha e valores de prováveis benefícios trabalhistas. Tão logo na prática irão incidir basicamente INSS, FGTS, Contribuição Sindical, e vale transporte e eventualmente vale refeição/alimentação, plano de saúde e odontológico.

1. Absenteísmo

Cálculo de atrasos justificados e injustificados:

$$\left(\frac{\text{atrasos no mês/total de horas}}{\text{total horas homens trabalho}} \right) \times 100 =$$

Cálculo de faltas justificadas e injustificadas:

$$\left(\frac{\text{faltas no mês/total de horas}}{\text{total de horas homens trabalho}} \right) \times 100 =$$

Cálculo de ausência no trabalho (geral): Pode-se somar os dois percentuais, resultado dos dois cálculos anteriores.

2. Aderência à Escala

Na cartilha publicada pela consultoria TECLAN o autor afirma que a

aderência a escala se dá da seguinte maneira:

“a escala prevê a quantidade de agentes que precisam estar logados em um período de tempo, a fim de garantir os níveis de serviço desejados e também de evitar gorduras”

Na prática a gestão sugere que seja cumprido com exatidão o valor temporário das pausas e do intervalo. A porcentagem indica a quantidade relativa de funcionários logados no exato momento. Dessa forma em um ambiente simulado onde um setor apresenta um quadro de atendentes formado por 20 colaboradores temos as seguintes evidências:

	SUPORE
SETOR:	TÉCNICO
CIDADE:	Curitiba
ESTADO:	PR
TURNO:	TARDE
ENTRADA	
PROGRAMADA:	14:00:00
PAUSA01 - SAÍDA	15:10:00
PAUSA01 - RETORNO	15:20:00
INTERVALO - SAÍDA	17:20:00
INTERVALO - RETORNO	17:40:00
PAUSA02 - SAÍDA	19:10:00
PAUSA02 - RETORNO	19:20:00
SAÍDA PROGRAMADA:	20:20:00
JORNADA:	6:20:00

		ADERENCIA	A
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS SUPORTE TÉCNICO.:	20	ESCALA(%)	
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS LOGADOS ENTRADA PROGRAMADA:	1	5%	
	...	Anterior + 5%	
	20	100%	
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS LOGADOS PAUSA01			
	1	5%	
	...	Anterior + 5%	
	20	100%	
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS LOGADOS INTERVALO			
	1	5%	
	...	Anterior + 5%	
	20	100%	
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS LOGADOS PAUSA02			

	1	5%
	...	Anterior + 5%
	20	100%
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS LOGADOS SAÍDA PROGRAMADA:		
	1	5%
	...	Anterior + 5%
	20	100%

3. Agent Utilization.:

“é um importante indicador de produtividade dos agentes, pois representa o percentual de tempo em que o agente está atendendo ou realizando chamadas, dividido pelo total de horas trabalhadas. Quanto maior o percentual do Agent Utilization, menor o custo por chamada. No entanto, é válido saber que taxas extremamente altas de utilização dos agentes podem implicar em alto turnover, ou seja, é necessário avaliar o nível ideal de acordo com as características de cada operação.”

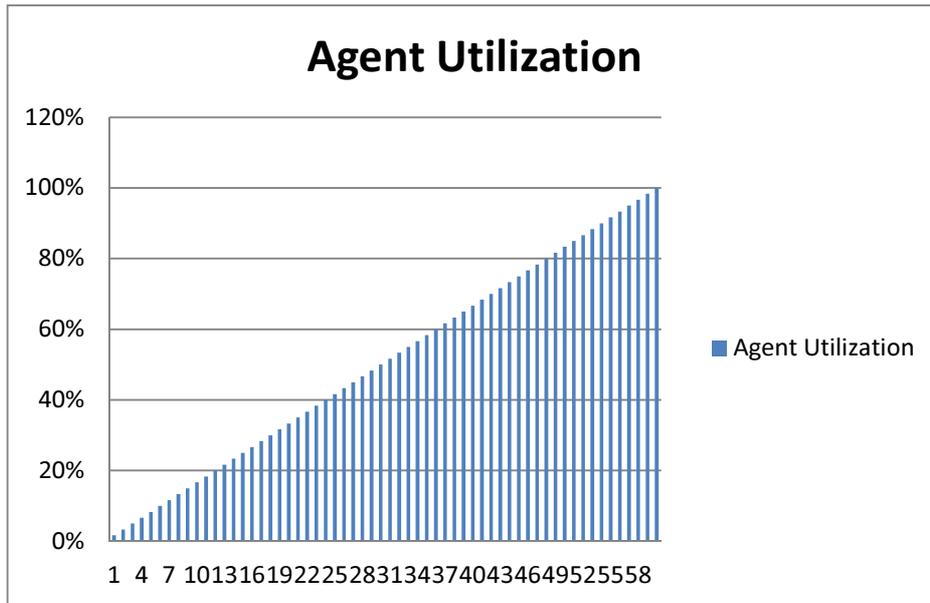
De acordo com o posicionamento do autor, em tese foi possível evidenciar o conceito de “Agente Utilization” da seguinte maneira:

Agent Utilization	=	Aut
Tempo atendendo chamadas	=	TaC
Total de horas trabalhadas	=	ThT

$$Aut = \frac{Tac}{ThT}$$

Total de horas trabalhadas	06:20:00
Total de chamadas	36
tempo médio das ligações	00:06:20
tempo atendendo chamadas	03:48:00
Agent Utilization	60%

Foi observado que em um ambiente perfeito, onde em uma jornada diária de seis horas e vinte minutos(6h20mins) consegue suprir a demanda diária por atendente de trinta e seis ligações. Assim o indicador Agent Utilization aponta que com um volume de trinta e seis ligações a taxa de utilização da jornada de trabalho é de 60%, os outros 40% de ocupação as empresas preenchem com intervalos, treinamento, monitorias, reuniões e eventuais momentos de ociosidade.



No gráfico acima foi possível projetar volumes de ligações que possam ocupar até 100% da jornada de trabalho. Mas o autor alerta que quanto maior a taxa de utilização maior o turnover.

4. Agent Workload.:

“Indicador importantíssimo em operações ativas. Indica o tempo médio em que o agente se dedica, em uma hora, a falar com os contatos do mailing. Quanto maior, melhor – afinal, se um operador fala com mais pessoas, sua produtividade é maior, assim como suas chances de conversão.”

Assim que o autor afirma que o indicador Workload é praticado nas operações ativas, ou seja, quando a equipe referente é delegada para realizar as chamadas. Tão logo a base de calculo para este indicador é média do tempo falado nas chamadas realizadas. Em tese foi possível evidenciar o seguinte raciocínio.

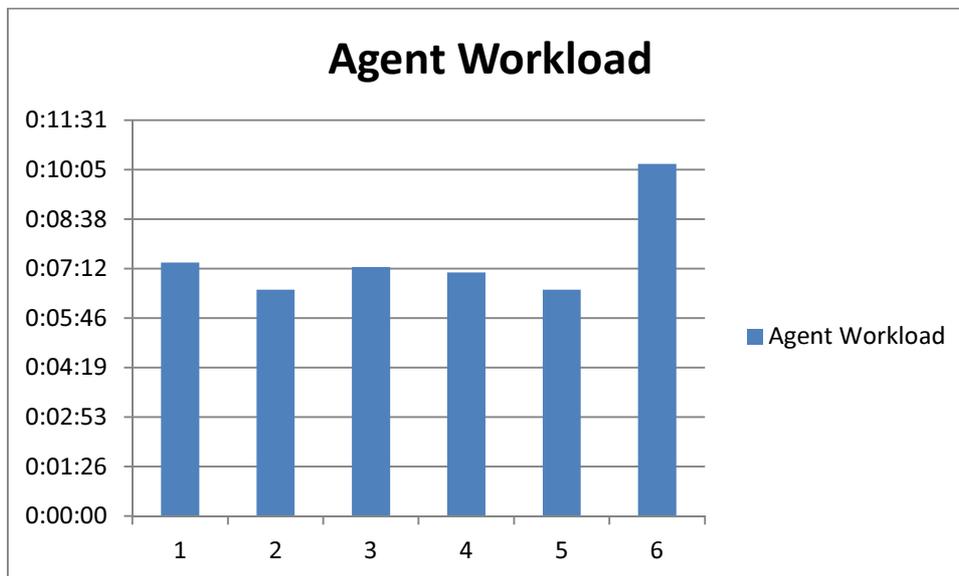
Total de Chamadas realizadas:	36
Tempo total falado	04:25:24
Agent Workload	00:07:22

Total de Chamadas realizadas:	= TcR
Tempo total falado	= TtF
Agent Workload	= Aw

$$Aw = \frac{TtF}{TcR}$$

De acordo com a argumentação do autor, esta é uma projeção diária do indicador Agent Workload. No entanto aplicada a uma escalada de jornada de trabalho 6x1 (seis dias trabalhados e um dia de descanso remunerado), foi possível observar o seguinte resultado.

dias da semana	Total de Chamadas realizadas:	Tempo total falado	Agent Workload
1	36	4:25:24	0:07:22
2	57	6:15:19	0:06:35
3	45	5:25:59	0:07:15
4	40	4:43:31	0:07:05
5	57	6:15:19	0:06:35
6	15	2:33:44	0:10:15
7 x	x	x	x



Aplicados ao indicador Agent Workload usualmente, foi possível observar que as empresas adequam a postura dos setores de cobrança e vendas. Pois justamente estas classes dentro da prática do tele atendimento que possuem um perfil adequado para a realização de chamadas para o cliente em potencial.

5. Best Time to Call (BTC):

Afirma-se que:

“indicação do melhor horário para realização de chamadas ativas. As ligações devem ser feitas na hora mais propícia para o cliente/consumidor atendê-las – fator representado pelo indicador BTC. É importante associar o BTC ao tipo de telefone

cadastrado no mailing. Por exemplo: ao ligar para um telefone residencial, dar preferência para discagem em horário fora do expediente comercial - e a recíproca é verdadeira.”

Com a justificativa do autor foi possível observar que a tendência das empresas atuantes em call center, é gerir uma atuação das equipes de vendas e cobrança predominantemente no horário comercial objetivando uma melhor aceitação do cliente em potencial.

6. Consumo do Mailing

Afirma-se que:

“o volume do mailing é a quantidade de contatos previstos para a serem contatados em uma campanha ativa. Acompanhar o consumo do mailing durante a realização da campanha (on flight) é importante para avaliar o desempenho e eficácia da operação. Neste caso vale salientar que a qualidade do mailing, os horários de discagem e a qualidade da tecnologia que suporta a operação, entre outros fatores, interferem diretamente na taxa de consumo do mailing.”

Vale salientar que está ferramenta, o Mailing, como o autor afirmou é difundida nas operações que efetuam as ligações – ativa. Assim a carteira de clientes devedores ou prospectados é segmentada por perfil.

7. Chamadas Desistentes

Afirma-se que:

“a desistência ocorre quando alguém desliga o telefone antes de ser atendido pelo contact center. Elevadas taxas desse indicador podem representar problemas como mau dimensionamento da central (poucos agentes para atendimento da demanda) e problemas de navegação na URA. Aqui, quanto menor a taxa de desistência, melhor.”

8. Chamadas Derivadas para Atendimento Personalizado

Afirma-se que:

“Indicador que apresenta a porcentagem de clientes que utilizaram a URA, mas que não conseguiram finalizar seu atendimento nela, ou seja, precisaram ser transferidos para uma agente. Este indicador está diretamente relacionado à eficiência e à qualidade da URA, que depende de seu planejamento sob a luz do atendimento das necessidades do público-alvo, linguagem, lógica de navegação, entre outras características. Quanto menor, melhor. Índices alto neste indicador, afetam diretamente os indicadores de Aderência e Forecast.”

9. Chamadas por Agente por Hora

Afirma-se que:

“como o próprio nome descreve, aqui se mede o número de ligações realizadas (geradas ou atendidas) pelo agente, dividido pelo número de horas em que ele esteve alocado naquela campanha. Nas operações ativas, quanto maior este KPI, melhor. Nas operações receptivas, deve-se buscar uma distribuição linear entre os agentes.”

Em tese foi possível evidenciar este indicador em uma escala individual. De acordo com o autor em uma equipe de 10, 100, n agentes, este indicador não deve ser consolidado e sim comparados os resultados entre os agentes da equipe. Tão logo temos a sentença assim evidenciada:

Número de Ligações Realizadas	36
Número de Horas Logado	06:20:00
HORAS(PERÍODO)	01:00:00
PERÍODO TRABALHADO(HORAS)	6,3333
Chamadas por Agente por Hora	5,6842

Número de Ligações Realizadas	= NIR
Número de Horas Logado	= NhL
HORAS(PERÍODO)	= HrsP
PERÍODO TRABALHADO(HORAS)	= PtHrs
Chamadas por Agente por Hora	= CaH

$$PtHrs = \frac{NhL}{HrsP}$$

$$CaH = \frac{NIR}{PtHrs}$$

10. Contato com a Pessoa Certa (CPC)

Afirma-se que:

“percentual, dentre as chamadas atendidas em uma campanha ativa, no qual se conseguiu falar com a pessoa que é o objetivo da ligação, conforme mostramos no nosso post sobre indicadores. Quanto maior o CPC, melhor, pois maior a eficácia da campanha.”

11. Custo por Chamada

Afirma-se que:

"representa quanto custa uma ligação para o contact center. Seu cálculo é realizado dividindo-se o custo total pelo volume de chamadas da operação. É muito utilizado pelas centrais a fim de acompanhar sua evolução ao longo do tempo e uma excelente

maneira de avaliar a relação custo x benefício das operações. É também utilizado para comparar um contact center ou site com outro, para efeitos de benchmarking. No entanto, não há uma prática única no mercado. Atenção especial deve ser dada quanto às variáveis que compõem a estrutura do custo total. Em geral, considera-se custos de RH, telefonia, infraestrutura física e tecnologia do contact center."

Em pesquisa sobre os resultados contábeis das operadoras, as informações de mais fácil acesso foi da empresa de telecomunicações Oi. Assim foi possível evidenciar para o ano de 2012, em uma escala trimestral, a relação de custos operacionais. Foi observado que o número de funcionários diretos as operadoras não divulgam, para contornar essa escassez de informação foi necessário realizar uma estimativa fe de acordo com as evidencias abaixo.:

Item - R\$ Milhões	1T12	2T12	3T12	4T12
Custos e Despesas Operacionais				
Interconexão	1.163	1.066	1.059	1.125
Pessoal	482	515	483	536
Materiais	27	32	51	46
Custo de Aparelhos SMP e outros (CMV)	57	157	121	207
Serviços de Terceiros	1.876	1.998	2.161	2.202
Publicidade e Propaganda	115	144	108	108
Aluguéis e Seguros	455	444	477	437
PDD - Provisão para Devedores Duvidosos	200	164	75	157
Outras Desp. (Rec.) Operac.	414	249	320	109
TOTAL	4.789	4.769	4.855	4.927

Demonstração do Resultado do Período - R\$ Milhões	1T12	Demonstração do Resultado do Período - R\$ Milhões	2T12
Receita Operacional Bruta	6.332,4	Receita Operacional Líquida	6.909,3
Impostos e Deduções	-2.503,0		
Receita Operacional Líquida	3.829,4		
Custos e Despesas Operacionais	-2.679,8	Custos e Despesas Operacionais	-4.768,8
Custo de Serviços Prestados	-827,7	Custo de Serviços Prestados	-1.477,7
Custo das Mercadorias Vendidas	-22,5	Custo das Mercadorias Vendidas	-156,7
Custos de Interconexão	-663,7	Custos de Interconexão	-1.066,2
Despesas de Comercialização	-628,0	Despesas de Comercialização	-1.419,2
Despesas Gerais e Administrativas	-418,0	Despesas Gerais e Administrativas	-670,4
Outras (Despesas) Receitas, líquidas	-119,9	Outras (Despesas) Receitas, líquidas	21,3
EBITDA	1.149,5	EBITDA	2.140,6
Margem %	30,0%	Margem %	31,0%
Depreciações e Amortizações	-586,3	Depreciações e Amortizações	-1.283,9
EBIT	563,2	EBIT	856,6
Despesas Financeiras	-810,6	Despesas Financeiras	-1.634,8
Receitas Financeiras	574,0	Receitas Financeiras	943,0
Lucro Antes dos Impostos e Particip.	326,6	Lucro Antes dos Impostos e Particip.	164,8
Imposto de Renda e Contribuição Social	19,2	Imposto de Renda e Contribuição Social	-100,7
Lucro líquido do exercício	345,8	Lucro líquido do exercício	64,1
Margem %	9,0%	Margem %	0,9%
Lucro líquido atribuído aos controladores	345,2	Lucro líquido atribuído aos controladores	62,2
		Lucro líquido atribuído aos não controladores	1,9
Quantidade de Ações em Mil (ex-tesouraria)	589.789	Quantidade de Ações em Mil (ex-tesouraria)	1.640.036
Lucro atribuído aos controladores por ação (R\$)	0,5863	Lucro atribuído aos controladores por ação (R\$)	0,0391

Demonstração do Resultado do Período - R\$ Milhões	3T12	Demonstração do Resultado do Exercício - R\$ Milhões	4T12
Receita Operacional Líquida	7.040,6	Receita Operacional Líquida	7.389,9
Custos e Despesas Operacionais	-4.855,0	Custos e Despesas Operacionais	-4.927,0
Custo de Serviços Prestados	-1.622,9	Custo de Serviços Prestados	-1.682,9
Custo das Mercadorias Vendidas	-121,1	Custo das Mercadorias Vendidas	-207,3
Custos de Interconexão	-1.059,1	Custos de Interconexão	-1.125,5
Despesas de Comercialização	-1.280,4	Despesas de Comercialização	-1.390,7
Despesas Gerais e Administrativas	-710,4	Despesas Gerais e Administrativas	-721,1
Outras (Despesas) Receitas, líquidas	-61,1	Outras (Despesas) Receitas, líquidas	200,4
EBITDA	2.185,6	EBITDA	2.462,9
Margem %	31,0%	Margem %	33,3%
Depreciações e Amortizações	-1.325,9	Depreciações e Amortizações	-1.398,3
EBIT	859,8	EBIT	1.064,6
Despesas Financeiras	-997,0	Despesas Financeiras	-1.048,4
Receitas Financeiras	443,4	Receitas Financeiras	315,0
Lucro Antes dos Impostos e Particip.	306,1	Lucro Antes dos Impostos e Particip.	331,1
Imposto de Renda e Contribuição Social	8,4	Imposto de Renda e Contribuição Social	-218,2
Lucro líquido do exercício	314,6	Lucro líquido do exercício	113,0
Margem %	4,5%	Margem %	1,5%
Quantidade de Ações em Mil (ex-tesouraria)	1.640.028	Quantidade de Ações em Mil (ex-tesouraria)	1.640.028
Lucro atribuído aos controladores por ação (R\$)	0,1918	Lucro atribuído aos controladores por ação (R\$)	0,0689

$$\text{CUSTO POR LIGAÇÃO} = \frac{\text{CUSTO TOTAL}}{\text{TOTAL DE LIGAÇÕES EFETUADAS/ RECEBIDAS}}$$

Demonstração do Resultado do Período - R\$ Milhões	VALOR - \$	
Custos e Despesas Operacionais	-2.679,8	1T12
Custos e Despesas Operacionais	-4.768,8	2T12
Custos e Despesas Operacionais	-4.855,0	3T12
Custos e Despesas Operacionais	-4.927,0	4T12
CUSTO TOTAL	R\$ 17.230.616,12	

CUSTO TOTAL	R\$ 17.230.616,12
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	20.000
MÉDIA DE LIGAÇÕES POR FUNCIONÁRIOS	36
TOTAL DE LIGAÇÕES EFETUADAS/RECEBIDAS	720.000
CUSTO POR LIGAÇÃO	R\$ 23,93

12. First Call Resolution (FCR)

Afirma-se que:

“é o percentual de chamadas resolvidas no primeiro contato, ou seja, sem que haja necessidade do cliente ligar novamente ou do agente retornar a ligação. Pode ser tratada como uma medida indireta de performance do agente – quanto maior o índice de FCR, melhor a capacidade do agente em resolver a demanda do cliente. O First Call Resolution é uma boa medida de qualidade do atendimento prestado pelo contact center, uma vez que está diretamente relacionado aos índices de satisfação dos clientes. Quanto maior, melhor.”

Foi observado que na prática este indicador mostra a tendência de ser aplicado em operações de perfil técnico, tais como suporte técnico para pessoa física e suporte técnico diferenciado para clientes corporativos. Para este indicador temos como denominador o número de ligações por funcionário. Assim é praticado a razão entre as ordens de serviço baixadas no sistema e o volume de ligações. A sentença que mede o índice percentual de “First Call Resolution” tem a finalidade, de acordo com a citação, de mensurar a assertividade do serviço prestado por atendente, podendo ser evidenciado de acordo com a projeção a seguir.

$$FCR = \frac{\text{ORDENS DE SERVIÇO BAIXADAS}}{\text{VOLUME DE LIGAÇÕES}}$$

ORDENS DE SERVIÇO BAIXADAS	VOLUME DE LIGAÇÕES	FCR - %
0	36	0%
1	36	3%
2	36	6%
3	36	8%
4	36	11%
5	36	14%
6	36	17%
7	36	19%
8	36	22%
9	36	25%
10	36	28%
11	36	31%
12	36	33%
13	36	36%
14	36	39%
15	36	42%
16	36	44%
17	36	47%
18	36	50%
19	36	53%
20	36	56%
21	36	58%
22	36	61%
23	36	64%
24	36	67%
25	36	69%
26	36	72%
27	36	75%
28	36	78%
29	36	81%
30	36	83%
31	36	86%
32	36	89%
33	36	92%
34	36	94%
35	36	97%
36	36	100%

13. Forecast

Afirma-se que:

“este é um indicador aplicado em dimensionamento de agentes. Nas operações receptivas, ele indica a previsão de chamadas a serem recebidas por período. O ideal é que seja previsto para cada 15 ou 30 minutos, proporcionando uma melhor

aderência da escala de agentes à demanda do contact center. O Forecast em operações receptivas utiliza informações históricas de tempo médio de atendimento e volume de chamadas, além de outros indicadores adicionais alinhados com o serviço em questão.”

Tão logo, foi possível afirmar de acordo com a citação da cartilha da TECLAN, que o planejamento de escala e a projeção da aderência a escala está em função forecast, ou seja, de acordo com a demanda projetada e se a mesma foi atendida adequadamente.

14. Forecasting Accuracy

Afirma-se que:

“O Forecasting Accuracy identifica o grau de assertividade do Forecast. Ou seja, quanto mais próximo de 100%, maior será a assertividade do dimensionamento dos agentes necessários. Quanto maior, melhor.”

15. Hold Time

Afirma-se que:

“é o tempo em que o cliente fica em espera, colocado pelo agente, enquanto realiza determinada operação ou consulta. Quanto menor, melhor, pois se ganha em produtividade e em satisfação do cliente do outro lado da linha.”

Foi possível afirmar que a satisfação do cliente é impactada pelo indicador “hold time”. Isso porque o esperado dos agentes é a pro atividade, e o máximo tolerado pela qualidade das empresas de tempo de espera do cliente é 1(um) minuto por consulta. Ao exceder o período de 1(um) minuto é possível gerar o abandono da ligação acarretando no aumento da insatisfação do cliente.

16. Live Call

Afirma-se que:

“tipicamente utilizado em campanhas ativas com discagem preditiva. Representa a quantidade de ligações que o agente recebeu do discador preditivo (atendidas - cliente em linha) em uma hora. Quanto maior, melhor.”

17. Montante de Valores Recuperados

Afirma-se que:

“indicador importantíssimo no segmento de cobrança. Muitos gestores consideram apenas este indicador na hora de mensurar resultados. Porém, ele depende da estratégia traçada no início da campanha, do Acordo de Nível de Serviço, da qualidade do mailing, da qualidade da tecnologia empregada, do estágio da cobrança, enfim, de uma série de fatores que variam de campanha para campanha. Conhecer o montante é fundamental para avaliar, por exemplo, se o investimento feito no contact center é adequado, mas não deve ser o único fator a ser levado em conta.”

No decorrer deste trabalho, foi possível observar que a receita oriunda das atividades das empresas de telecomunicações atuantes no Brasil, é segmentada em três classes sendo as taxas de instalação, vendas e participação acionária.

De acordo com a Coleção Brasileira de Direito das Telecomunicações de autoria Aranha et al (2010, p. 146) afirma-se que:

“Art. 47. O produto da arrecadação das taxas de fiscalização de instalação e de funcionamento a que se refere a Lei nº 5.070, de 7 de julho de 1966, será destinado ao Fundo de Fiscalização das Telecomunicações - FISTEL, por ela criado.”

“Art. 48. A concessão, permissão ou autorização para a exploração de serviços de telecomunicações e de uso de radiofrequência, para qualquer serviço, será sempre feita a título oneroso, ficando autorizada a cobrança do respectivo preço nas condições estabelecidas nesta Lei e na regulamentação, constituindo o produto da arrecadação receita do Fundo de Fiscalização das Telecomunicações - FISTEL.”

De acordo com a LEI Nº 5.070, DE 7 DE JULHO DE 1966, lei que Cria o Fundo de Fiscalização das Telecomunicações e dá outras providências, as taxas de instalação são definidas da seguinte maneira:

“Art. 1º. Fica criado um fundo de natureza contábil, denominado "Fundo de Fiscalização das Telecomunicações", destinado a prover recursos para cobrir despesas feitas pelo Governo Federal na execução da fiscalização de serviços de telecomunicações, desenvolver os meios e aperfeiçoar a técnica necessária a essa execução.

Art. 3º Além das transferências para o Tesouro Nacional e para o fundo de universalização das telecomunicações, os recursos do Fundo de Fiscalização das Telecomunicações - FISTEL serão aplicados pela Agência Nacional de Telecomunicações exclusivamente: (Redação dada pela Lei nº 9.472, de 1997)

a) na instalação, custeio, manutenção e aperfeiçoamento da fiscalização dos serviços de telecomunicações existentes no País;

b) na aquisição de material especializado necessário aos serviços de fiscalização;

c) na fiscalização da elaboração e execução de planos e projetos referentes às telecomunicações.

d) no atendimento de outras despesas correntes e de capital por ela realizadas no exercício de sua competência. (Incluído pela Lei nº 9.472, de 1997)

Art. 6º As taxas de fiscalização a que se refere a alínea f do art. 2º são a de instalação e a de funcionamento. (Redação dada pela Lei nº 9.472, de 1997) (Vide Lei nº 12.715, de 2012)

§ 1º Taxa de Fiscalização de Instalação é a devida pelas concessionárias, permissionárias e autorizadas de serviços de telecomunicações e de uso de radiofrequência, no momento da emissão do certificado de licença para o funcionamento das estações.”

Para tanto a lei Nº 5.070, DE 7 DE JULHO DE 1966 define “Tabela de Valores da Taxa de Fiscalização da Instalação por Estação (Em R\$)”. A TFI é classificada em 48(quarenta e oito) categorias distintas e orçadas com valores respectivos, segundo tabela abaixo:

SERVIÇO		VALOR DA TFI (R\$)
1- Serviço Móvel Celular	a) base	1.340,80
	b) repetidora	1.340,80
	c) móvel	26,83
2- Serviço Telefônico Público Móvel Rodoviário/Telestrada	a) base	134,08
	b) móvel	26,83
3. Serviço Radiotelefônico Público	a) até 12 canais	26,83
	b) acima de 12 até 60 canais	134,08
	c) acima de 60 até 300 canais	268,16
	d) acima de 300 até 900 canais	402,24
	e) acima de 900 canais	536,32
4- Serviço de Radiocomunicação	a) base	6.704,00

Aeronáutica Público - Restrito		
	b) móvel	536,60
5. Serviço Limitado Privado	a) base	134,08
	b) repetidora	134,08
	c) fixa	26,83
	d) móvel	26,83
6- Serviço Limitado Móvel Especializado	a) base em área de até 300.000 habitantes	670,40
	b) base em área acima de 300.000 habitantes até 700.000 habitantes	938,20
	c) base acima de 700.000 habitantes	1.206,00
	d) móvel	26,83
7- Serviço Limitado de Fibras Óticas		134,08
8- Serviço Limitado Móvel Privativo	a) base	670,40
	b) móvel	26,83
9. Serviço Limitado Privado de Radiochamada	a) base	134,40
	b) móvel	26,83
10- Serviço Limitado de Radioestrada	a) base	134,40
	b) móvel	26,83
11- Serviço Limitado Móvel Aeronáutico		134,08
12. Serviço Limitado Móvel Marítimo	a) costeira	134,08
	b) portuária	134,08
	c) móvel	26,83
13- Serviço Especial para fins Científicos ou Experimentais	a) base	137,32

	b) móvel	53,66
14- Serviço Especial de Radiorecado	a) base	670,40
	b) móvel	26,83
15- Serviço Especial de Radiochamada	a) base em área de até 300.000 habitantes	670,40
	b) base em área acima de 300.000 até 700.000 habitantes	938,20
	c) base acima de 700.000 habitantes	1.206,00
	d) móvel	26,83
16- Serviço Especial de Frequência Padrão		Isento
17- Serviço Especial de Sinais Horários		Isento
18- Serviço Especial de Radiodeterminação	a) fixa	670,40
	b) base	670,40
	c) móvel	26,83
19. Serviço Especial de Supervisão e Controle	a) base	134,08
	b) fixa	26,83
	c) móvel	26,83
20. Serviço Especial de Radioautocine		134,08
21- Serviço Especial de Boletins Metereológicos		Isento
22. Serviço Especial de TV por Assinatura		2.413,00
23- Serviço Especial de Canal Secundário de Radiofusão de Sons e Imagens		335,20
24- Serviço Especial de Música Funcional		670,40

25- Serviço Especial de Canal Secundário de Emissora de FM		335,20
26. Serviço Especial de Repetição por Televisão		400,00
27. Serviço Especial de Repetição de Sinais de TV via Satélite		400,00
28. Serviço Especial de Retransmissão de Televisão		500,00
29. Serviço Suportado por Meio de Satélite	a) terminal de sistema de comunicação global por satélite	26,83
	b) estação terrena de pequeno porte com capacidade de transmissão e diâmetro de antena inferior a 2,4m, controlada por estação central	201,12
	c) estação terrena central controladora de aplicações de redes de dados e outras	402,24
	d) estação terrena de grande porte com capacidade de transmissão, utilizada para sinais de áudio, vídeo, dados ou telefonia e outras aplicações, com diâmetro de antena superior a 4,5m	13.408,00
	e) estação terrena móvel com capacidade de transmissão	3.352,00
	f) estação espacial geoestacionária (por satélite)	26.816,00
	g) estação espacial não-geoestacionária (por sistema)	26.816,00
30- Serviço de Distribuição Sinais Multiponto Multicanal	a) base em área de até 300.000 habitantes	10.056,00
	b) base em área acima de 300.000 até 700.000 habitantes	13.408,00

	c) base acima de 700.000 habitantes	16.760,00
31- Serviço Rádio Acesso		335,20
32. Serviço de Radiotáxi	a) base	134,08
	b) móvel	26,83
33- Serviço de Radioamador	a) fixa	33,52
	b) repetidora	33,52
	c) móvel	26,83
34- Serviço Rádio do Cidadão	a) fixa	33,52
	b) base	33,52
	c) móvel	26,83
35- Serviço de TV a Cabo	a) base em área de até 300.000 habitantes	10.056,00
	b) base em área acima de 300.000 até 700.000 habitantes	13.408,00
	c) base acima de 700.000 habitantes	16.760,00
36- Serviço de Distribuição de Sinais de TV por Meios Físicos		5.208,00
37- Serviço de Televisão em Circuito Fechado		1.340,80
38. Radiodifusão Sonora em Ondas Médias	a) potência de 0,25 a 1 kW	972,00
	b) potência acima de 1 até 5 kW	1.257,00
	c) potência acima de 5 a 10 kW	1.543,00
	d) potência acima de 10 a 25 kW	2.916,00
	e) potência acima de 25 a 50 kW	3.888,00
	f) potência acima de 50 até 100 kW	4.860,00

	g) potência acima de 100 kW	5.832,00
39. Serviço de Radiodifusão Sonora em Ondas Curtas		972,00
40. Serviço de Radiodifusão em Ondas Tropicais		972,00
41. Serviço de Radiodifusão Sonora em Freqüência Modulada	a) comunitária	200,00
	b) classe C	1.000,00
	c) classe B2	1.500,00
	d) classe B1	2.000,00
	e) classe A4	2.600,00
	f) classe A3	3.800,00
	g) classe A2	4.600,00
	h) classe A1	5.800,00
	i) classe E3	7.800,00
	j) classe E2	9.800,00
	l) classe E1	12.000,00
42. Serviço de Radiodifusão de Sons e Imagens	a) estações instaladas nas cidades com população até 500.000 habitantes	12.200,00
	b) estações instaladas nas cidades com população entre 500.001 e 1.000.000 de habitantes	14.400,00
	c) estações instaladas nas cidades com população entre 1.000.001 e 2.000.000 de habitantes	18.600,00
	d) estações instaladas nas cidades com população entre 2.000.001 e 3.000.000 de habitantes	22.500,00

	e) estações instaladas nas cidades com população entre 3.000.001 e 4.000.000 de habitantes	27.000,00
	f) estações instaladas nas cidades com população entre 4.000.001 e 5.000.000 de habitantes	31.058,00
	g) estações instaladas nas cidades com população acima de 5.000.000 de habitantes	34.065,00
43. Serviço Auxiliar de Radiodifusão e Correlatos – Ligação para Transmissão de Programas, Reportagem Externa, Comunicação de Ordens, Telecomando, Telemando e outros.		
43.1. Radiodifusão Sonora		400,00
43.2. Televisão		1.000,00
43.3. Televisão por Assinatura		1.000,00
44. Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC)	a) até 200 terminais	740,00
	b) de 201 a 500 terminais	1.850,00
	c) de 501 a 2.000 terminais	7.400,00
	d) de 2.001 a 4.000 terminais	14.748,00
	e) de 4.001 a 20.000 terminais	22.123,00
	f) acima de 20.000 terminais	29.497,00
45. Serviço de Comunicação de Dados Comutado		29.497,00
46. Serviço de Comutação de Textos		14.748,00
47. Serviço de Distribuição de Sinais de Televisão e de Áudio por Assinatura via Satélite (DTH)	a) base com capacidade de cobertura nacional	16.760,00
	b) estação terrena de grande porte com capacidade para transmissão de sinais de televisão ou de áudio,	

	bem como de ambos	13.408,00
48 Serviço Móvel Pessoal	(Incluído pela Lei nº 13.097, de 2015) a) estação base com potência de saída do transmissor menor do que 5 W	Isento
	b) estação base com potência de saída do transmissor entre 5 W e 10 W	134,00
	c) estação base com potência de saída do transmissor maior do que 10 W	1.340,80
	d) estação repetidora com potência de saída do transmissor menor do que 5 W	Isento
	e) estação repetidora com potência de saída do transmissor entre 5 W e 10 W	134,00
	f) estação repetidora com potência de saída do transmissor maior do que 10 W	1.340,80
	g) móvel	26,83

De acordo com o site “teleco.com.br” a receita em 2015 das operadoras de telecomunicação, separada por atividade triple-play com o incremento da telefonia móvel, está contabilizada da seguinte maneira:

2015	Receita (R\$ Milhões)		Acessos (Milhares)			
	Bruta	Líquida	Tel. Fixos	Celulares	B Larga	TV por assinatura
Vivo	64.319	42.134	14.868	73.268	7.291	1.788

América Móvil	50.711	36.377	11.624	65.978	8.235	10.050
Oi	41.552	26.440	15.105	48.061	6.372	1.169
Tim	25.768	17.139	592	66.234	252	-
Sky	11.583	9.294	-	-	-	5.444
Nextel	5.724	3.962	-	2.507	-	-
Outros	3.895	2.861	1.391	1.766	3.319	655
Total Brasil	203.552	138.206	43.580	257.814	25.469	19.106

2015	Receita (%)		Market Share (Acessos)			
	Bruta	Líquida	Tel. Fixos	Celulares	B Larga	TV por assinatura
Vivo	31,6%	30,5%	34,1%	28,4%	28,6%	9,4%
América Móvil	24,9%	26,3%	26,7%	25,6%	32,3%	52,6%
Oi	20,4%	19,1%	34,7%	18,6%	25,0%	6,1%
Tim	12,7%	12,4%	1,4%	25,7%	1,0%	-
Sky	5,7%	6,7%	-	-	-	28,5%
Nextel	2,8%	2,9%	-	0,97%	-	-
Outros	6,5%	2,1%	3,2%	0,7%	13,0%	3,4%
Total Brasil	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

De acordo com o site “teleco.com.br” as principais fusões no mercado de Telecomunicações no Brasil ocorreu da seguinte maneira:

Principais Fusões e Aquisições realizadas por estes grupos

Aquisição	Anúncio	Aprovação Anatel
Concluída no final de 2014 a fusão da Embratel, Net e Claro em uma única empresa (Claro S.A.), controlada pela Claro Telecom.	-	2014
Contrato de aquisição da GVT pela Telefônica	Set/14	Dez/14*
Anunciada fusão da Oi e Portugal Telecom	Out/13	Mar/14
Embratel assume controle da Net		Jan/12
Sky compra Acom Comunicações (MMDS)	Jan/12	-
TIM adquiriu a AES Atimus	2011	
Telesp S. A. incorpora a Vivo	Mar/11	Mar/11
Portugal Telecom entra na Oi	Jul/10	Out/10
Telefonica compra parte da Portugal Telecom na Vivo	Jul/10	Set/10
Tim compra a Intelig	Mar/09	Mai/10
Vivendi compra a GVT	Nov/09	Nov/09
Net compra a ESC 90	Set/08	Jun/09
Oi compra Brasil Telecom (mais detalhes)	Abr/08	Dez/08
Vivo compra a Telemig Celular	Ago/07	Out/07

Oi compra Amazônia celular	Dez/07	Mar/08
Net compra a BIGTV	Dez/07	Dez/08
Net compra a Vivax	Out/06	Mai/07
Oi compra Way TV	Jul/06	Out/07
Telefonica compra TVA	Out/06	Out/07
Fusão da Sky com a DirecTv	Out/04	Nov/05
Telmex adquiriu participação na Net incorporada em Set/05 na Embratel	Jun/04	Mar/06
Telmex compra Embratel	Mar/04	Jun/04
Embratel compra a Vesper	Ago/03	Nov/03
Portugal Telecom e Telefonica unificam suas operações de celular no Brasil formando a Vivo	2002	-
Claro foi formada pela aquisição de várias operadoras de celular entre 2000 e 2005.	-	-

18. Nível de Serviço

Afirma-se que:

“indicador de qualidade do atendimento no qual se leva em conta o número de ligações atendidas em um determinado período de tempo considerado aceitável (ex. 80% das ligações devem ser atendidas em até 30 segundos).”

19. Retenção na Unidade de Resposta Audível (URA)

Afirma-se que:

“A retenção na URA representa o percentual de ligações que foram atendidas por completo na URA, sem necessidade de repasse a um atendente. Como o custo por chamada da URA é menor que do atendimento realizado pelos agentes, é interessante aprimorar o atendimento automático, investindo em melhores fluxos e em humanização de URA, auxiliando a aumentar o

seu índice de retenção. Quanto maior, melhor.”

Os indicadores a seguir não representaram considerável importância para o desenvolvimento e conclusão deste projeto. Assim os mesmos foram listados a seguir a título de conhecimento. Visto que, como já argumentado, não influenciam no tema transcrito.

20. Satisfação dos Agentes
21. Satisfação dos Clientes
22. Talk Time
23. Taxa de Abandono
24. Taxa de Conversão
25. Taxa de Ocupação
26. Taxa de Transferência (Transfer Rate)
27. Tempo de Espera (Wait Time)
28. Tempo Médio de Espera
29. Tempo de Pausas
30. Tempo de Pós-Atendimento (Wrap Time ou After Call Work)
31. Tempo Médio de Atendimento
32. Tempo Médio de Retenção na URA
33. Turnover

REFERENCIAL TEÓRICO.

Será pesquisado a qualidade nos processos, de acordo com os princípios da norma ISO9001. Para ambientar os processos realizados ao meio administrativo, será pesquisado o manual de gestão de pessoas – MGP. Para explicar as métricas do tele atendimento será consultado o site da ANATEL, Agência Nacional de Telecomunicação. Para a simulação de impacto dos indicadores nos resultados das empresas de telecomunicação, será utilizado demonstrações do resultado do exercício das operadoras publicados nos anos anteriores.

Para poder estabelecer o objetivo geral deste projeto e ter embasamento suficiente para escrever sobre absenteísmo, foi preciso realizar uma busca de artigos já publicados e indexados a mecanismos de buscas de periódicos

acadêmicos. Como referência para a pesquisa de periódicos foram utilizadas as ferramentas “SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library”, “SciELO - Scientific Electronic Library Online” e “Google Acadêmico”.

Durante a pesquisa foi observado que existe uma tendência na elaboração e desenvolvimento de artigos quando o tema é absenteísmo. Os artigos já publicados tendem a relacionar a saúde pública, saúde laboral e comportamento organizacional.

Segundo Sonia Francisca Monken e Regina Célia Batista Moreno, no artigo publicado para a “Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde”, com o título

“Utilização dos alertas de controle como ferramenta para a fidelização da clientela de pediatria em um ambulatório público”, define (2015, p.4) “A falta à consulta e a não aderência ao tratamento sinaliza para o profissional médico o não entendimento por parte dos responsáveis da necessidade da aderência ao tratamento proposto ao RN de alto risco”.

Este artigo abordou o absenteísmo com o foco na saúde pública. Sonia Francisca Monken e Regina Célia Batista Moreno explicam que o índice de absenteísmo gerado pelos pacientes faltantes, impactam diretamente na demanda de serviço do Sistema Único de Saúde – SUS.

Segundo Paulo Henrique Leal, Benedito Manoel do Nascimento Costa, Augusto César de Aquino Cabral, Sandra Maria dos Santos e Maria Naiula Monteiro Pessoa, no artigo publicado para a “RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar”, com o título “Satisfação no Trabalho: um Estudo na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte”, define (2015, p.3)

”A satisfação no trabalho está fortemente relacionada com o comprometimento organizacional, que influencia o absenteísmo e pode afetar a rotatividade do funcionário (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 2000; BEALE, 2007; BEDRAN JUNIOR; OLIVEIRA, 2009; AFONSO; ROCHA, 2010)”.

Neste artigo Paulo Henrique Leal, Benedito Manoel do Nascimento Costa, Augusto César de Aquino Cabral, Sandra Maria dos Santos e Maria Naiula Monteiro Pessoa, estudam por meio de um paralelo entre a teoria das necessidades de Maslow e a teoria da motivação-higiene de Herzberg. Dessa forma são explanados quais os pontos mais importantes para a motivação de um colaborador e como impactam no absenteísmo e na rotatividade dos funcionários.

Marcos Júnior de Moura Paula no artigo publicado na “Revista de

Administração Mackenzie”, no título “Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura”, cita outros autores definindo (2014, p.19) “Bluedorn (1982a como citado em Sheridan, 1985) define a retirada (withdrawal) como uma redução da atração – ou interesse – sociopsicológica do empregado pela organização em que trabalha. A retirada do trabalho relaciona-se, pois, a uma série de comportamentos disfuncionais dos empregados, que variam desde uma diminuição do desempenho, com atrasos frequentes, absenteísmo, rotatividade, negligência e menores níveis de comprometimento (Sheridan, 1985; Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009). A literatura (Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003) aponta que o silêncio pode ser encarado como forma de retirada do trabalho, embora nem todo tipo de silêncio (como o silêncio pró-social) possa ser assim classificado, pois comportamentos pró-sociais não estão relacionados à retirada do trabalho”. Neste artigo, o autor define o absenteísmo e rotatividade como resultado da qualidade de vida no trabalho, ou seja, a saúde laboral do funcionário.

Visto a relevância do absenteísmo no dia dia de uma empresa, fez-se necessário iniciar o estudo do impacto do absenteísmo nos resultados de uma empresa.

Para entendermos como é elaborada a produtividade em uma empresa de call center, é preciso explanar sobre alguns tópicos que ambiental a gestão de pessoas em uma empresa. Antônio de Lima Ribeiro, Professor do curso de Administração da Universidade Católica de Petrópolis e Executivo de Recursos Humanos, define a função Recursos humanos (2005, p. 1).

“O profissional de Recursos Humanos deve prover a organização de meios para avaliar as pessoas em todos os sentidos, desde a sua formação profissional até a coleta de informações que possam lhe dar uma indicação, ainda que parcial do caráter delas”.

Antônio de Lima Ribeiro ainda dissertando sobre a função do recursos humanos argumenta (2005, p.4).

“A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos. O profissional de recursos humanos pode aplicar e gerenciar o processo de avaliação de perfil de funcionários e candidatos, de acordo com as necessidades específicas da organização”.

Mario Roberto Dal Poz em seu artigo “Inovação política em saúde, tecnologia e recursos humanos”, publicado na “Physis: Revista de Saúde Coletiva”(Physis vol.8 no.2 Rio de Janeiro July/Dec. 1998, p.8) afirma que:

“A reestruturação produtiva e as novas formas de organização do trabalho no

contexto das mudanças tecnológicas são examinadas no texto "A Qualificação de Trabalhadores de Saúde e as Mudanças Tecnológicas". O mundo do trabalho tem assistido a mudanças com impacto no processo de trabalho em saúde. A contradição contida no paradigma tecnológico, na perspectiva da qualificação e das novas competências, produz implicações para o campo de recursos humanos em saúde."

Antônio de Lima Ribeiro no texto "Melhoria das relações empregador-empregado", argumenta sobre a valorização do indivíduo nas (2005, p.14).

"O perfil menos burocrático da área de Recursos Humanos já começa a ser examinado pelo mercado corporativo. Porém, ainda é cedo para apontar empresas que utilizam os Recursos Humanos como estratégia de negócio. Mesmo assim as companhias que ainda estão engatinhando nesse modelo de gestão já conseguem perceber os ganhos. Um deles, por exemplo, é a diminuição da rotatividade dentro da empresa. Outro é a melhoria nas relações entre empregador e empregado. Quando o relacionamento vai bem, as pessoas não têm motivo para deixar o emprego. O funcionário passa a ter voz no trabalho, e as empresas entendem que ninguém vive para trabalhar: as pessoas trabalham para viver. Mas percebe-se, também, que muitas empresas começam a se tornar paternalistas ao criarem políticas de Recursos Humanos – o que é outro tipo de erro. O objetivo do departamento de Recursos Humanos é criar oportunidades para as pessoas crescerem dentro da empresa."

As citações de Antônio de Lima Ribeiro e Mario Roberto Dal Poz, fazem frente a teoria do "homem econômico", teoria datada do século XIX onde segundo Lambert C.(2006). O indivíduo é dominado exclusivamente pela busca da máxima satisfação dos seus interesses econômicos. Amparado pelas linhas de raciocínio de Antônio de Lima Ribeiro e Mario Roberto Dal Poz, é possível observar que a variável "indivíduo" dentro de uma organização tem como constantes de impacto em sua postura não somente o dinheiro, ou ganho financeiro, mas também a motivação e a produtividade individual. Aja visto a teoria X e Y (McGregor, Douglas 1970) onde é afirmado que:

"Segundo a teoria X, os trabalhadores seriam preguiçosos e necessitariam ser dirigidos, assumindo-se a mediocridade das massas trabalhadoras. Em contraposição, a teoria Y sustenta exatamente o oposto, isto é, que as pessoas são criativas e deveriam receber responsabilidades."

Site da Fundação Getúlio Vargas – FGV, onde foi extraído a citação acima da publicação de título "TEORIA X e Y" com o link referente (http://www5.fgv.br/ctae/publicacoes/Ning/Publicacoes/00-Artigos/JogoDeEmpresas/Karoshi/glossario/TEORIA_XY.html), para justificar a teoria é expresso nesta publicação as premissas que regem as teorias X e Y.

Premissas da teoria x:

1. o cidadão médio tem uma inerente ojeriza pelo trabalho e, se lhe for permitido, não trabalhará;

2. assim sendo, as pessoas devem ser coagidas, controladas, dirigidas e ameaçadas com punições para que realizem o esforço necessário para que uma organização alcance seus objetivos; e
3. o cidadão comum prefere ser dirigido (a dirigir), prefere evitar responsabilidades, é pouco ambicioso e, acima de tudo, gosta de segurança. Premissas da teoria y:
 1. que a utilização de esforços físicos e mentais pelas pessoas são tão naturais quanto num jogo ou no lazer, isto é, o cidadão típico não desgosta do trabalho;
 2. controle externo e ameaças de punição não são as únicas formas de canalizar o trabalho para a realização dos objetivos de uma empresa;
 3. as recompensas pelo alcance de objetivos não representam apenas a ausência de punições, mas a satisfação do ego de cada um;
 4. o trabalhador médio não apenas aceita responsabilidades; e
 5. a capacidade de desenvolver a imaginação para resolver criativamente os problemas organizacionais encontra-se mais difundida do que se pensa entre a população.

Quantificar os indicadores de produtividade e gestão de call center.

Segundo Leandro Soares graduado em engenharia elétrica pela UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas e mestre em Física com ênfase em nanotecnologia pela mesma instituição, multicanal é uma relação multimídia entre as tecnologias de telefonia, internet e tv. Tal relação segundo Leandro Soares surge para enfatizar e fortalecer a relação comercial entre empresas e clientes. No artigo "Multicanal: o desafio e as oportunidades" Leandro Soares (2013) afirma que:

"Desde seus primórdios o e-commerce se apresentou como uma mudança radical na forma com que as empresas realizam vendas. A evolução do comércio eletrônico baseado em sites .com é a ampliação para ainda mais opções de pontos de venda. O multicanal também é uma tendência na web em ascensão e isso pode ser observado na velocidade e quantidade com que varejistas, principalmente em mercados mais maduros, passam a adotar ao mesmo tempo diferentes canais de venda, como os marketplaces, sites próprios, mídias sociais, dispositivos móveis e TVs interativas. Somando-se a isso ainda existem os canais de venda mais tradicionais como as lojas físicas, venda direta, telemarketing, representação comercial etc."

Seguindo a argumentação que as ferramentas multicanais são um auxílio para angariar novos clientes e fidelizar os clientes que já estão agregados a sua carteira, de maneira competitiva, Filomena Garcia Sócia-diretora da Franchise Store, é especialista em marketing e atua há 20 anos nas áreas de negócios e Colunista do UOL, em São Paulo, em seu artigo "Sua empresa é multicanal?" publicada na editoria economia do site "uol.com.br"(2013) afirma que:

"Oferecer novos canais de vendas para a comercialização do seu produto ou serviço, não só é uma necessidade do cliente, como também é uma excelente estratégia para alcançar e atrair novos consumidores que possuem hábitos de compra diferentes daqueles que já conhecem a sua marca."

Para a realização adequada de um serviço é necessário a criação de padrões com finalidade de criar objetivos e alcançar resultados. Estes padrões são possíveis quando em uma organização a "Divisão do Trabalho". Para Antonio Cesar Amaru Maximiano(2000, p.268), a divisão trabalho fomenta a especialização dos funcionários na realização de uma tarefa e agrega responsabilidades, garantindo que o resultado seja atingido. Seguindo a linha de raciocínio de Antonio Cesar Amaru Maximiano, Eduardo de Freitas em seu artigo "Divisão do trabalho" publicado no portal "Mundo educação" na editoria "Geografia Humana" completa,

"Divisão do trabalho corresponde à especialização de tarefas com funções específicas, com finalidade de dinamizar e otimizar a produção industrial. Esse processo produz eficiência e rapidez ao sistema produtivo. A especialização delimitada de funções e tarefas nas etapas produtivas industriais é derivada, principalmente, do crescimento do comércio, do capitalismo e impulsionada pela intensificação da produção industrial. "

Provenientes da escola Clássica da Administração Frederick Winslow Taylor e Henry Ford, no desenvolvimento de suas linhas raciocínio, esboçaram um complexo entendimento sobre divisão do trabalho nos respectivos estudos sobre tempos e movimentos e produção em série. Estes argumentam que, o colaborador em seu posto de trabalho com o auxílio das ferramentas adequadas, respeitando o procedimento a ser seguido tem potencial para cumpri-lo em curtos intervalos de tempo, gerando consideráveis padrões de referencia produtiva.

É de notório saber que a telecomunicação no seguimento de call center(tele atendimento), no mercado brasileiro, ainda busca excelência em qualidade quando o assunto é atendimento ao cliente, seja ele interno(colaboradores, setores, fornecedores e parceiros) ou externos(consumidor em potência).

Extraído do site de periódicos acadêmicos "Sciello", no artigo "Modelo de dinâmica de sistemas para o processo de S&OP ampliado" Domingos, J. C. et al.(Gest. Prod., São Carlos, v. 22, n. 4, p. 756, 2015) afirma que:

Um dos grandes desafios dos gestores é manter-se atualizado sobre tudo o que acontece em sua organização e compreender como ela age e reage diante do mercado ou das inúmeras mudanças estratégicas, políticas, organizacionais e mercadológicas que ocorrem com o tempo. Esta dificuldade aumenta quanto mais complexa for a organização e o ambiente de negócios em que ela está inserida. O correto entendimento da organização ocorre a partir do momento em que cada gestor consegue observar como tudo "funciona" ao seu redor, não somente sob sua ótica, mas com uma visão que engloba a dos demais gestores da organização, como cada uma das áreas interage e como são as integrações entre os processos internos com os

processos externos da empresa tais como clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros. Geralmente as decisões de nível estratégico e tático relacionadas à capacidade produtiva estão vinculadas a incertezas do ambiente de negócios da organização, pois objetivam o médio/longo prazo e envolvem disponibilizar recursos materiais, humanos e financeiros significativos.

Segundo a empresa TOTVS S/A(uma importante empresa desenvolvedora de softwares de plataforma ERP) em seu blog, explica sobre S&OP afirmando que:

“O Planejamento de Vendas e Operações (Sales and Operations Planning) é, sobretudo, um processo estruturado, em forma de reuniões mensais, onde as informações coletadas pelos diferentes departamentos (finanças, vendas, produção e suprimentos), são discutidas, analisadas, e, ao final, com o compromisso de todos os representantes destas áreas, os planos funcionais de cada departamento são aprovados.”

Tomadas pela exigência por qualidade com excelência no atendimento ao cliente, provenientes de reclamações geradas no “PROCON” e “ANATEL”, as empresas de telecomunicação com sede no Brasil e que atuam nos segmentos Triple-Play(TV por assinatura, internet e telefonia fixa) e telefonia móvel, investem cada vez mais em implantação e desenvolvimento de manuais e procedimentos que visam a melhoria contínua do relacionamento e abordagem ao cliente interno/externo, haja vista postura consolidada do setor de qualidade nas empresas de tele atendimento. O setor de qualidade com foco no tele atendimento tem a autonomia de avaliar os atendimentos executados, aplicam normas de abordagem e elaboram as mesmas, mensurando o desempenho da atividade de toda a equipe de operação do CALL CENTER. Em uma avaliação de resultados de um tele atendente, as principais observadas são:

1. TMA: Tempo médio do atendimento, este valor é extraído e da média entre o número de chamadas/atendentes/dia e o tempo gasto em cada ligação.
2. FCR: First Call Resolution, ou seja, resolver o problema na primeira chamada. O número de chamadas com problemas recorrentes é deduzido do número de chamadas/dia.
3. Absenteísmo: Falta ou atraso.
4. Aderência a escala: Mensura o comportamento do colaborador durante atividade diária nos respectivos eventos da entrada na empresa, intervalos e saída para o seu descanso Inter jornada.

Nesta variável é avaliado se os eventos ocorreram nos horários estipulados no sistema.

De acordo com Rago et al(1987) na obra “O que é Taylorismo” é possível afirmar que, preocupadas em reter os talentos angariados, e visando a qualidade de vida de seus colaboradores, as grandes empresas de telecomunicações com atividade no Brasil têm investido na diversificação e melhoria dos benefícios trabalhistas. Este fomento de benefícios que ocorre atualmente no Brasil, é similar ao que ocorreu na Itália Fascista. O movimento empresarial que ocorreu na Itália em meados do século XX denominado DOPOLAVORO, tendo como pioneira a montadora de automóvel FIAT. Focados na otimização dos resultados temos três grandes referências:

1. FORD(EUA).
2. RENAULT(FRANÇA).
3. FIAT(ITÁLIA).

Cada uma em sua região, as três enfrentaram movimentos sindicais contra as suas gestões de forma a alegar que os princípios da administração clássica elaborados por Taylor, Fayol e Ford disseminaram a desigualdade entre os operários. A insatisfação operária foi intensificada porque a remuneração passou a ser calculada pela produção.

De acordo com Kury(2002) o Fascismo é definido como:

“1.Regime autoritário implantado por Benito Mussolini(1883-1945)na Itália, de 1922 a 1945. 2.Doutrina que visa substituir por uma Ditadura um regime Democrático. 3.Regime Político de Direita.”

João Fábio Bertonha em seu artigo “O pensamento corporativo em Miguel Reale: leituras do fascismo italiano no integralismo brasileiro” (2013, p.272) cita Miguel Reale (Reale, 1935a, p.102):

“Primeiro foi a Itália que reagiu, expulsando do altar da Pátria todos os exploradores das paixões populares. E surgiu o fascismo, não como uma simples reação ao comunismo, mas como uma nova concepção de vida, espiritualista, voluntarista e profundamente moral e heroica. Depois chega a vez de Portugal e, em seguida, Hitler aniquila definitivamente o núcleo comunista-judeu da sua terra, iniciando uma poderosa obra de reconstrução nacional, à custa de imensos sacrifícios. Ao mesmo tempo, o fascismo se universalizava, sacudindo a alma inglesa com Mosley, a francesa com o “francismo” e o Cel. La Roque, a holandesa, a polaca, a americana, a mexicana, a belga, a austríaca, a belga e etc. fazendo surgir, pela energia do Brasil

Novo, o maravilhoso movimento integralista, orgulho do continente americano.”

Carneiro et al(2013) no artigo "Carta del Lavoro e encíclica católica estão entre as influências da CLT" publicado no jornal "O Globo", expõem a influência do Facismo na legislação trabalhista brasileira. Nesta argumentação Carneiro et al afirmam que a mais importante inspiração para a "Consolidação das Leis Trabalhistas" é a "Carta del Lavoro". Para tanto Carneiro et al(2013) afirmam que:

“RIO - Uma das leis trabalhistas mais antigas ainda em vigor no mundo, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) surgiu quando o Brasil caminhava para uma economia industrial e a migração do campo para a cidade se intensificava. A inspiração mais famosa veio da Carta del Lavoro, do governo italiano fascista de Benito Mussolini. Mas a busca por direitos mínimos para o trabalhador já ocorria em outros países, como Espanha e México, o que acabou influenciando nossa legislação. Outra forte referência foi a Encíclica Rerum Novarum — documento da Igreja Católica sobre as condições dos operários — e a Organização Internacional do Trabalho (OIT), fundada em 1919, dizem especialistas. É nesse cenário que Getúlio Vargas lança uma política que, ao mesmo tempo que cria a proteção social do trabalhador, intervém e controla as relações do trabalho e sindicais.”

Em uma breve pesquisa pelo site de buscas “<http://www.google.com>” foi observado que a “Carta Del Lavoro” encontra-se hospedada sob o domínio do site “<http://www.tie-brasil.org>”. Segundo o site “TIE-Brasil”(2016), segue um breve histórico sobre quem são e o que fazem a empresa TIE:

“TIE foi fundado em 1978 em Amsterdam, Holanda, na qualidade de rede de troca de informações e experiências entre Trabalhadores em empresas transnacionais. Em 1981, TIE se transformou em uma organização independente. Em 1986 abriu seu escritório no Brasil, o primeiro fora da Europa, quando iniciou o projeto quadrienal "Internacionalismo ou Protecionismo". Em 1990 foram abertos os escritórios de Moscou (Rússia), Frankfurt (Alemanha), Bangkok (Ásia) e Detroit (EUA). Em 1995 juntamente com a BWFJ (Trabalhadores Negros pela Justiça) foi aberto o escritório de TIE-US-South (Sul dos EUA), em Atlanta. Em 2001 foi a vez do escritório de TIE-Chile, na cidade de Santiago do Chile. TIE trabalha com sindicatos e trabalhadores brasileiros desde 1986, quando em parceria com os Sindicatos de Trabalhadores Metalúrgicos de Campinas, de São Bernardo do Campo e São José do Campos deu início ao projeto quadrienal "Internacionalismo ou Protecionismo", que buscava discutir as novas estratégias empresariais nas indústria automobilística e quais deveriam ser as respostas do movimento sindical autêntico e combativo à reestruturação industrial em curso e à divisão que ocorria no movimento sindical da época, onde alguns grupos defendiam o protecionismo das economias nacionais como forma de defesa dos Trabalhadores e outros defendiam o Internacionalismo, ou seja, que a efetiva defesa dos Trabalhadores só seria possível se os mesmos se organizassem globalmente.”

Para explicar a relação entre Estado, Empresa e Colaborador a “Carta Del Lavoro” sugere em 20(vinte) itens a postura a ser adotada, por estas 3(três) entidades envolvidas no tripé citado. Dentre todos os itens deste documento, os

melhor expressam a relação entre Empresa e Colaborador são os itens 2,4,6,7,8,11,12,13,19 e 20, podendo ser aplicado neste trabalho que avalia o impacto do absenteísmo nos resultados de uma empresa de telecomunicações. De acordo com o documento hospedado no site TIE-Brasil, a “Carta Del Lavoro” expõe os respectivos itens da seguinte maneira:

“2. O trabalho, sob todas as formas organizativas e executivas, intelectuais, técnicas, manuais é um dever social. A este título, é tutelado pelo Estado. O complexo da produção é unitário do ponto de vista nacional; os seus objetivos são unitários e se reassumem no benefício dos particulares e no desenvolvimento da potência nacional.

4.No contrato coletivo de trabalho encontra a sua expressão concreta de solidariedade entre os vários fatores da produção, mediante a conciliação dos interesses opostos dos empregadores e dos trabalhadores, e a sua subordinação aos interesses superiores da produção.

6.As associações profissionais legalmente reconhecidas asseguram a igualdade jurídica entre os empregadores e os trabalhadores, mantendo a disciplina da produção e do trabalho e lhe promovendo o aperfeiçoamento. As Corporações constituem as organizações unitárias da força da produção e lhe representam integralmente os interesses. Em virtude desta representação integral, sendo os interesses nacionais, as Corporações são reconhecidas pela lei como órgãos do Estado.

7.Como representantes dos interesses unitários da produção, as Corporações podem ditar normas obrigatórias sobre a disciplina das relações de trabalho e também sobre coordenação da produção, todas as vezes que tiveram os necessários poderes das associações coordenadas.

8.O Estado corporativo considera a iniciativa no campo da produção como o instrumento mais eficaz útil no interesse da nação. A organização privada da produção, sendo uma função de interesse nacional, o organizador do empreendimento é responsável pelo endereço da produção face do Estado. Da colaboração das forças produtivas deriva a reciprocidade de direitos e deveres. O prestador de serviços, técnico, empregado ou operários é um colaborador ativo do empreendimento econômico, no sentido do qual cabe ao empregador a responsabilidade pelos mesmos.

11.Quando a retribuição for estabelecida por tarefa, e a liquidação das tarefas for feita em períodos superiores à quinzena, são devidos adiantamentos quinzenais ou semanais.O trabalho noturno, não compreendido em regulares turnos periódicos, vem retribuindo com um percentual maior do que o diurno. Quando o trabalho for retribuído por tarefa, os valores das tarefas devem ser determinados de modo que o operário trabalhador, de normal capacidade produtiva, seja permitido conseguir um ganho mínimo além da base paga.

12.As infrações à disciplina os atos que perturbem o normal andamento da empresa, cometidas pelo trabalhador, são punidas, segundo a gravidade da falta, com multa, com a suspensão do trabalho e, para os casos mais graves, com a demissão imediata sem indenização. Serão especificados os casos nos quais o empregador poderá aplicar a multa ou a suspensão ou demissão imediata sem indenização.

13.O contrato coletivo de trabalho estende seus benefícios e a sua disciplina também

aos trabalhadores a domicílio.

19.O Estado fascista propõe: ao aperfeiçoamento do seguro de acidentes;à melhoria e extensão do seguro maternidade;ao seguro das doenças profissionais e das tuberculoses, assim como ao início do seguro geral contra todas as doenças;o aperfeiçoamento do seguro contra a desocupação involuntária; a adoção de formas especiais de seguros para os jovens trabalhadores.

20.A educação e instrução, especialmente a instrução profissional, dos representantes, sócios e não sócios, é um dos principais deveres das associações profissionais. Estes devem sustentar ações das obras nacionais relativa ao Dopolavoro³ e outras iniciativas de educação.”

De acordo com Faria(2010) no artigo “Frederick W. Taylor” publicado no site <http://www.infoescola.com>, é possível afirmar que Taylor foi um renomado Engenheiro Mecânico graduado no Instituto de Tecnologia de Nova Jersey. Taylor exerceu as funções de operário, escriturário, maquinista, contra-mestre e engenheiro-chefe. Tendo como objeto de estudo o chão de fábrica, Taylor desenvolveu estudos sobre a racionalização do trabalho. Visando a otimização do resultados na linha de produção e a redução de desperdícios de materiais e desgaste de pessoal, Taylor publica o seu estudo sobre “tempos e movimentos” onde sugere um padrão de trabalho para profissionais de ordem fabril, e posteriormente contribuiu para a postura das donas de casa americanas no desempenho das atividades diárias. Tendo como principal obra intitulada “princípios da Administração Científica”, Taylor com este compilado contribuiu consideravelmente para a Teoria Geral da Administração como a conhecemos atualmente. Os conhecimentos desenvolvidos e aplicados por Taylor posteriormente foram denominados de Taylorismo, estes paradigmas exerceram grande impacto na relação empresas-movimentos sindicais em todo o Estados Unidos da América, em decorrência da repercussão os Governos de Itália, França e Alemanha também aderiram a expertise do Taylorismo.

Segundo Thais Pacievitch(2010) no artigo intitulado "Taylorismo" publicado no site <http://www.infoescola.com>, é possível afirmar que, o Taylorismo evidenciou a otimização da produção e sendo pioneiro na padronização da atividade profissional independente da área atuante. São os pontos evidenciados no Taylorismo vide argumentação de Pacievitch:

1. Racionalização da produção.
2. Economia de mão-de-obra.
3. Aumento da produtividade no trabalho.

4. Corte de “gastos desnecessários de energia” e de “comportamentos supérfluos” por parte do trabalhador.
5. Acabar com qualquer desperdício de tempo.

Seguindo a tendência da redução de custos e o tempo do ciclo de produção, Henry Ford desenvolve o estudo da produção em série, principal fundamento do Fordismo. Paula Perin dos Santos(2010) no artigo “Fordismo” publicado no site <http://www.infoescola.com> afirma:

“Fordismo é o nome dado ao modelo de produção automobilística em massa, instituído pelo norte-americano Henry Ford. Esse método consistia em aumentar a produção através do aumento de eficiência e baixar o preço do produto, resultando no aumento das vendas que, por sua vez, iria permitir manter baixo o preço do produto.”

Atualmente há uma tendência em criar padrões para o desenvolvimento da atividade profissional. Seguindo os padrões sugeridos por cada indústria as metas e os resultados de produção e vendas tornam-se dados mensuráveis e manipuláveis, de modo que as necessidades do mercado consumidor e a capacidade produtiva das empresas possam ser marginalizadas e comparadas.

É possível listar um segmentos empresariais que padronizam suas atividades para se tornarem competitivos, são eles:

1. Desenvolvimento de software: Na elaboração de um software a padronização é fundamental para o desenvolvimento do código fonte(documento compilado que gera o software ou sistema web), o desenvolvimento da documentação(manual para o usuário final), e para a operacionalização do sistema.
2. Fabricação de computadores: Segmentado nos setores de educação, lazer, análise & desenvolvimento e infraestrutura, a padronização dos “kits”(máquinas pré-configuradas fisicamente com placa-mãe, processadores, memória, fonte e periféricos) comercializados é importante para atender as necessidades de cada perfil. Com a padronização dos “kits” o usuário do respectivo segmento poderá ter um desempenho adequado para o resultado almejado.
3. Fabricação de ativos e passivos: A indústria das telecomunicações em caráter de prestação de serviço, tem como preocupação fundamental a homologação dos ativos(equipamentos eletrônicos,

ou seja, dispositivos que geram e enviam sinal para a alimentação da rede da operadora) e passivos (equipamentos elétricos, ou seja, dispositivos que apenas repetem o sinal possibilitando a alimentação da rede da operadora). Como os ativos e passivos devidamente homologados, a principal estratégia das operadoras triple-play em atividade no Brasil é padronizar os sinais de sua respectiva rede, para poder ofertar adequadamente para o mercado consumidor serviços como TV por assinatura, internet e telefonia fixa. Com a padronização dos serviços prestados, infraestrutura de redes e equipamentos devidamente homologados, demanda de clientes identificada e atendida segundo parâmetros da “ANATEL” e do “PROCON”, a operadora telecom atinge uma competitividade na plenitude de sua missão empresarial.

4. Call Center: A padronização na indústria do tele atendimento, ou seja, call center, propicia a integração empresa-funcionário, uma maior assertividade nos procedimentos, reciclagem de procedimentos, implantação de sistemas e mensuração de resultados.

Faria(2010) no artigo intitulado "Princípios da Gestão da Qualidade" publicado no site <http://www.infoescola.com/> afirma que:

“A gestão da qualidade pode ser definida como sendo qualquer atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização no sentido de possibilitar a melhoria de produtos/serviços com vistas a garantir a completa satisfação das necessidades dos clientes relacionadas ao que está sendo oferecido, ou ainda, a superação de suas expectativas.”

Após a leitura do artigo de Faria(2010) é possível afirmar que os princípios da Gestão da Qualidade são:

1. Focalização no cliente
2. Liderança
3. Envolvimento das pessoas
4. Abordagem por processos
5. Abordagem sistêmica
6. Melhoria contínua
7. Abordagem factual para a tomada de decisão
8. Benefícios mútuos nas relações com fornecedores

De acordo Ruffo(2014) no artigo intitulado “Foco no cliente”, publicado no site <http://www.portaleducacao.com.br/> afirma que, a boa comunicação com o cliente é fundamental para a eficiência e efetividade da prestação de serviço. Atendendo o cliente e entendendo suas necessidades bons contratos são fechados, metas de vendas são batidas e a satisfação do cliente obtida. Ruffo(2014) sob a temática “focalização no cliente” afirma que:

“O cliente está ali para ser ajudado diante de suas necessidades naquele momento, quando ele lhe procura está dizendo: ' Por favor, ajude-me? '. Ele não sabe exatamente o que deseja e precisa de alguma ajuda para descobrir. E, é a partir deste momento que ele cria a boa ou má impressão que têm com você e do modo como você o ajuda a suprir suas necessidades.”

Sob a temática que em uma equipe seja qual for sua natureza, um time de uma modalidade esportiva, um exército militar, uma equipe de vendas representa a imagem de seu comandante, é importante salientar os tipos de liderança. Segundo Humberto de Oliveira Lacerda(2014) - Consultor e Instrutor credenciado pelo SEBRAE/PE, no artigo intitulado “Tipos e estilos de liderança: qual o seu enquadramento?” publicado no site <http://www.rh.com.br/> , a figura do líder organizacional é segmentado assim:

1. Liderança Autocrática
2. Liderança Democrática
3. Liderança Liberal
4. Liderança Paternalista
5. Líder Técnico
6. Líder Carismático
7. Líder Motivador

Atualmente no Brasil, por causa da minha experiência profissional, é possível afirmar que as grandes empresas de Telecomunicações são fundamentadas no seu escopo sob o enfoque dos processos e o enfoque sistêmico. Como já argumentado anteriormente o enfoque nos processos apresenta impacto porque é dessa forma que é pautado como um serviço é prestado, se as necessidades dos clientes estão sendo atingidas e o conteúdo de um treinamento é compilado e repassado aos colaboradores.

O enfoque sistêmico propicia aos gestores que visualizem cada setor como parte de um todo. Dessa maneira é possível observar o impacto das partes no objeto

maior, a organização.

Adami (2010) no artigo intitulado “Kaizen” publicado no <http://www.infoescola.com/> afirma que:

“Kaizen é um termo de origem japonesa, que agrega o significado de "melhoria contínua" nos âmbitos do trabalho, família, pessoal e social. Seu propósito sugere o aprimoramento diário e constante das situações, visando sempre o aumento da produtividade, bem como eliminar os processos desnecessários e desperdícios, tanto de tempo, quanto de itens de produção, no ambiente de trabalho, por exemplo. O foco principal do Kaizen é humanizar as relações e com isso implementar sua produtividade.”

Ainda sob a temática da gestão da qualidade, uma ferramenta de grande importância organizacional é o PDCA. Abreviação das palavras em inglês Plan(planejamento), Do(fazer), Check(verificação), Action(ação corretiva). De acordo com Faria(2010), no artigo intitulado “PDCA (Plan, do, check, action)” publicado no site <http://www.infoescola.com/> afirma que:

“O PDCA é um método amplamente aplicado para o controle eficaz e confiável das atividades de uma organização, principalmente àquelas relacionadas às melhorias, possibilitando a padronização nas informações do controle de qualidade e a menor probabilidade de erros nas análises ao tornar as informações mais entendíveis.”

O Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais – TCE/MG, no documento intitulado “Cartilha de Orientações sobre Controle Interno”, conceitua adequadamente o termo “controle interno”, traçando um paralelo entre a Administração pública e o papel desempenhado pelas empresas da iniciativa Privada na relação com o cliente em potencial. O TCE/MG(2012), sob a ótica de Assis et al, afirma que:

"De acordo com a Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores – INTOSAI, controle interno é um processo integrado efetuado pela direção e corpo de funcionários, e é estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança de que na consecução da missão da entidade os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; cumprimento das obrigações de accountability; cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e dano. O controle interno municipal é aquele exercido pelos poderes Executivo e Legislativo, em razão dos mandamentos contidos nos arts. 31, 70, 71 e 74 da Constituição Federal/88. No exercício da função administrativa de controle, os entes e demais órgãos públicos devem se assegurar de que a existência de erros e riscos potenciais devem ser devidamente controlados e monitorados,

atuando de forma preventiva, concomitante ou corretiva, além de prevalecer como instrumentos auxiliares de gestão. Os controles internos servem para auxiliar o gestor no cumprimento de sua missão tendo em vista a necessidade de conhecimento daquilo que ocorre no município, voltado para técnicas modernas de administração

(planejamento e gestão). Antes de ser meio de fiscalização, os controles internos têm cunho preventivo, pois oferecem ao gestor público a tranquilidade de estar informado da legalidade e legitimidade dos atos de administração que estão sendo praticados, da viabilidade ou não do cumprimento das diretrizes e metas estabelecidas, possibilitando a correção de eventuais desvios ou rumos de sua administração."

Na Cartilha "CAMPANHAS MOTIVACIONAIS NO CALL CENTER - Guia Completo" publicada pela empresa TECLAN, surge o questionamento "Por que devemos nos preocupar com a motivação?" Na explicação desta indagação o autor sugere uma comparação entre um barco a remo e uma empresa. Assim afirma-se que a motivação na sua essência, trata-se do estímulo que os colaboradores recebem para executar suas tarefas, sob a supervisão de um superior imediato coordenando e mediando os processos para o alcance dos propostos.

Ainda sob a ótica da comparação explanada anteriormente, afirma-se que o estímulo motivacional têm impacto de fatores internos e externos a organização. A maneira como é absorvido e assimilado tais estímulos é o que gera a motivação ou a desmotivação. Dessa forma, o colaborador tem como principal impacto a produtividade e vontade de ir trabalhar. Ainda sob a conceituação da motivação, assegura-se que é possível segmentar os fatores motivacionais por grupo e por ambiente, tornando possível mensurar as expectativas do empregado e da empresa. O autor conclui que a motivação atinge a sua plenitude quando, as habilidades e aspirações do colaborador estão alinhados com a infraestrutura corporativa mantenedora.

Segmentando os impactos sobre a motivação, o autor sugere as seguintes teorias motivacionais:

1. Teoria da hierarquia das necessidades.
2. Teoria dos motivos humanos.
3. Teoria dos fatores.
4. Teoria do estabelecimento dos objetivos.
5. Teoria da equidade.
6. Teoria da expectativa.

O autor afirma neste tópico, "Boas praticas para motivar colaboradores", que é necessário uma avaliação sistêmica e estratégica por parte dos gestores. Porque devido as varias individualidades que uma pessoa possa ter, ainda cabe salientar que existe varias conexões intra-colaboradores e colaboradores-clientes. Esta é

mais uma variável impactante na parte comportamental de uma equipe de call center.

O autor enumera práticas para um melhor desenvolvimento pessoal. Assim sendo esta realização pessoal/ profissional deva resultar na efetiva atuação dos colaboradores em suas respectivas equipes. Os itens relacionados são:

1. Ensinar autodisciplina.
2. Em primeiro lugar escutar.
3. Pensar no outro.
4. Não criticar para ganhar simpatia.
5. Multitarefa não existe.
6. Perguntar e escutar.
7. Linha de frente.
8. Importar-se Vs. Estressar-se.

Seguindo a prerrogativa da pirâmide de Maslow onde o indivíduo tem várias classes de necessidades, e por fim alcançam a satisfação e/ou a auto realização. Sugere-se três princípios fundamentais para uma gestão adequada, são eles:

- Satisfação pessoal.
- Empatia.
- Cooperação.

Com uma visão sistêmica o autor pergunta, "O que faz a Disney ser um case de motivação?", dessa forma é sugerido que cada funcionário e cada setor Disney fazem parte de uma só empresa, responsável "para manter a magia".

Analisando o case de sucesso Disney, é notório a utilização de três ferramentas provenientes da evolução da teoria da Administração. As ferramentas relacionadas são:

- 5S – Os funcionários e artistas do elenco Disney comparavam a limpeza dentro do parque com as ruas nas imediações.
- Benchmark – Colaboradores Disney eram indicados e premiados por causa de sua pro atividade e desempenho.
- Kanban: Fixando cartões em um mural, esta medida expunha para o elenco Disney as carências e necessidades da comunidade no entorno.

O autor sugere que campanhas motivacionais em call center tem o intuito de

atingir metas, combatendo deduções produtivas e provendo qualidade no produto. É afirmado que para um ciclo produtivo ideal, mediado por campanhas, é preciso seguir as seguintes etapas:

- Pré-planejamento.
- Planejamento.
- Início.
- Período de campanha.
- Finalização.

O autor afirma que é necessário ser instituído uma postura cooperativista e uma sinergia ideais para as partes agirem em acordo. Assim fomentando uma integração. Como premissas da motivação ainda cita-se o incentivo, a premiação e as atividades em datas especiais.

Na cartilha “Guia para inovação” publicada pela consultoria TECLAN, afirma-se que a tecnologia da informação é o atual paradigma da sociedade. Essa afirmativa é justificada quando o autor salienta que a mesma é responsável pela inovação na sociedade contemporânea. A inovação atualmente é indicada como o divisor entre o desempenho mediano e os grandes resultados.

Para criar um cenário favorável e atuante, hoje é usual dizer que é preciso gerar oportunidades. A gestão da informação é correlata não somente a profissionais de tecnologia da informação. O princípio econômico da oferta pela demanda é essencialmente aplicado a gestão da informação, assim e somente assim é possível aumentar o controle produtivo e identificar comportamentos de um mercado consumidor em potencial.

O “guia para inovação”, publicado pela consultoria TECLAN, organiza em cinco práticas de gestão da informação aplicadas a administração estratégica. Essas práticas são:

- Mapeamento tecnológico.
- Tendências de consumo.
- Entrevistas estruturadas com especialistas.
- Mentores e ícones inovadores.
- Big data.

Como todo segmento de mercado, o segmento “outsourcing”, teleatendimento, nas telecomunicações também apresenta práticas que são inerentes

as suas praticas. Tão logo é essencial compreender alguns argumentos fundamentais para assimilar o assunto, são eles:

- O que é URA.
- Estrutura da URA dentro da central.
- Pré-requisitos técnicos importantes para uma URA.
- Tecnologias que podem funcionar em conjunto com a URA.
- Aplicações práticas da URA.

De acordo com a cartilha “E-book URA” publicada pela consultoria TECLAN, a sigla URA é definida como “Unidade de Resposta Audível”, esta ferramenta é utilizada na automatização de contatos e processos em empresas de todos os segmentos. Afirma-se que é possível programar a URA para “boas vindas aos clientes”, “divulgações” e “informativos” mas ainda é possível agregar a alteração cadastral e designação ou cancelamento de ordens de serviço. Dessa forma cria-se o chamado fluxo de ligações que consiste em filtrar as demandas para alimentação adequada dos setores devidos. Com a implantação da URA ou “gravação” é possível segmentar a atividade do tele atendimento em tele atendimento ativo(quando efetua ligações) ou tele atendimento receptivo(quando recebe ligações) assim consolidando o controle e a qualidade do serviço prestado.

Quando o autor menciona a “a estrutura da ura dentro de uma central”, afirma que com a adequação desta ferramenta é viabilizado para a empresa:

- Flexibilidade.
- Adaptação.

Estruturando a URA em ativa e receptiva afirma-se que é preciso levantar cinco pontos importantes, central de controle, gerenciamento, operações, agente e mídia.

- Flexibilidade: a flexibilidade está na facilidade de adequação na navegação e nos textos, que tendem a variar de acordo com a época ou a necessidade do consumidor em potencial.
- Adaptação: a adaptação consiste em adequar os fluxos da gravação que consistem em o processo de atendimento de acordo com a prioridade de atendimento ao cliente.

No título "PRÉ-REQUISITOS TÉCNICOS IMPORTANTES PARA UMA URA", na cartilha "E-book URA" a consultoria TECLAN afirma que para implantação de uma

URA afirma-se que são quatro os pilares para o bom funcionamento de uma prestação outsourcing.

- **APLICAÇÃO.:** Como ferramentas de atendimento, afirma-se que as aplicações designadas para a atividade de tele atendimento instaladas nos respectivos Postos de Atendimento(P.A.), devem ser impreterivelmente duas classes, ou software desktop ou software web.
- **SERVIDORES.:** Os servidores devem estar adequados para que as ligações sejam gravadas e registradas devidamente no banco de dados do servidor web. Dessa forma é possível atender prováveis demandas judiciais.
- **VM(VIRTUAL MACHINES).:** De acordo com a cartilha, afirma-se que as URAS modernas são máquinas virtuais ou VM que roteiam as ligações para os fluxos devidos.
- **TOPOLOGIA.:** telefonia segmentada entre digital/analogica(E1) e telefonia por ip(sip).

As tecnologias inerentes a um sistema URA que incrementam a relação empresa-cliente afirma-se que são quatro os principais recursos disponíveis.

- **TTS (text-to-speech).:** De acordo com a definição da cartilha afirma-se que(2016)

"Com o Text to Speech, é possível fornecer, de forma automática, informações textuais como nome, endereço etc. A tecnologia "lê" os dados da base e "fala" para o usuário, promovendo ganhos em produtividade para o call center. A integração com a tecnologia TTS pode gerar uma experiência mais personalizada na sua URA, seja em ações ativas (contatando o consumidor já com informações pessoais) ou receptiva (indicando quais serviços a pessoa consultada possui, por exemplo). Em muitos casos, é possível montar todo um script de URA usando TTS e o ideal é integrar a reprodução com TTS e arquivos gravados previamente."

- **Reconhecimento de voz.:**De acordo com a definição da cartilha afirma-se que(2016).

"Também conhecido como automatic speech recognition (ou sua sigla ASR), permite interagir com a URA por meio da fala. No lugar de teclar opções, a pessoa diz uma determinada palavra para avançar no fluxo de atendimento automático. Gera uma interação maior com o consumidor e é mais prático - afinal, não é preciso acionar as teclas do telefone, seguindo a tendência hands free. O reconhecimento de voz permite que grande parte das chamadas sejam atendidas exclusivamente pela

URA, sem necessidade de interação dos usuários com os operadores. Dessa forma, proporciona ganhos de produtividade, uniformidade de procedimentos e redução de custos para a sua empresa. Hoje já existem cases de utilização da tecnologia de Reconhecimento de Voz com a tecnologia de chatbot, permitindo que a interação seja ainda mais dinâmica e aumentando a retenção dos clientes na URA."

- **SMS.:** De acordo com a definição da cartilha afirma-se que(2016).

"É possível criar uma integração entre mensagens de texto e URA, facilitando a vida de seus clientes. Em ações receptivas, pode-se enviar SMS ao final de uma interação via URA com o número do protocolo ou com link para acesso a determinado documento, por exemplo. Ganha-se em produtividade e em fidelização dos clientes."

- **BASE DE DADOS E CRM/ERP.:**De acordo com a definição da cartilha afirma-se que(2016).

"As soluções de URA, quanto integradas à base de dados da empresa, podem personalizar o atendimento e oferecer serviços customizados, de acordo com o cliente ou perfil de clientes. Em uma plataforma de comunicação integrada, essa comunicação entre URA e base de dados permite a atualização da interação cliente x empresa no CRM/ERP. Assim, as campanhas do contact center ficam mais assertivas, os custos de interação são reduzidos e os resultados são maiores."

Dada a produção gerada pela URA de um tele atendimento forma-se dezenas de indicadores, dos quais é possível segmentar, de acordo com estrutura sugerida, entre "Indicadores de Chamada", "Indicadores de Negócio", "Indicadores de RH" e "Indicadores de URA". Assim está organizado:

1. Indicadores de Chamada.:
 - a. Consumo do Mailing.
 - b. Contato com a Pessoa Certa (CPC).
 - c. Hold Time.
 - d. Live Calls.
 - e. Nível de serviço.
 - f. Talk Time.
 - g. Taxa de Abandono.
 - h. Taxa de Transferência (Transfer Rate).
 - i. Tempo de Espera (Wait Time).
 - j. Tempo de Fila.
 - k. Tempo Médio de Fila.
 - l. Tempo de Pausas.
 - m. Tempo de Pós-Atendimento (Wrap Time ou After Call Work).

n. Tempo Médio de Atendimento – TMA.

2. Indicadores de Negócio.:

- a. Custo por Chamada.
- b. First Call Resolution (FCR).
- c. Montante de Valores Recuperados.
- d. Taxa de Conversão.

3. Indicadores de RH.:

- a. Absenteísmo.
- b. Aderência à Escala.
- c. Chamadas por Agente por Hora.
- d. Forecasting Accuracy.
- e. Taxa de Ocupação.
- f. Turnover.

4. Indicadores de URA

- a. Chamadas Derivadas para Atendimento Personalizado
- b. Retenção na Unidade de Resposta Audível (URA)
- c. Tempo Médio de Retenção na URA.

Na cartilha "A inovação está nas diferenças" publicada pela consultoria TECLAN, afirma-se que para ser competitivo é preciso Inovar. Essa inovação sugerida é por causa do dinamismo do mercado da tecnologia da informação, mas sobre tudo, por causa do amplo e especulativo mercado consumidor. As necessidades são diversar, fisiologica, financeira, segurança, educação e lazer de tal forma que a gama de produtos para sanar tais expectativas é muito grande podemos citar o plano de saúde, produtos bancários, empresas de vigilância, instituições de ensino presencial ou a distancia, agencias de viagem entre outras. No entanto é fundamental consolidar a relação com o cliente no ato da venda, do pós venda, da manutenção do serviço e da fidelização. Observa-se que para correr esta integração com a carteira de clientes é preciso o amparo de uma infraestrutura tecnológica e agressiva, assim a capacidade da organização em atuar em diversos canais de

comunicação no intuito de conseguir uma maior parcela do mercado, será maior. Conclui-se nesta primeira etapa, que a robustez tecnológica agregada ao planejamento de mercado têm grande impacto nas métricas da gestão de pessoas, gerando um maior desempenho da equipe e favorecendo os resultados positivos.

É notório e verdadeiro que o que o objeto de estudo deste trabalho foi o fator comportamental absenteísmo, mas importante salientar que este é um aspecto de comportamento preponderante para a obtenção de resultados quando a organização utiliza o recurso humano como alavanca para seu desempenho. Muito já foi dito neste estudo sobre a importância dos padrões na linha de produção (importante lembrar que quando se diz linha de produção, se lê funções de caráter operacional e não linha de produção fabril), a importância e o impacto do auxílio tecnológico em empresas de ponta tais como as que atuam no mercado das telecomunicações, contudo nesta etapa da análise é de importante relato o papel do SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente, ferramenta que mensura ou melhor dizendo, ferramenta que faz o intermédio do "lado humano da empresa" e atende e interpreta as carências do público alvo. Assim, identificando e pontuando importantes pontos entre colaboradores/SAC e clientes é possível expor o impacto do absenteísmo nos resultados das empresas de telecomunicação em atividade no Brasil, visto que a amostragem do universo SAC de uma empresa atuante em call center têm na sua essência um grande fator de gerador de stress que culmina em um considerável impacto na qualidade de vida no trabalho, no absenteísmo e por consequência na alta rotatividade do setor.

No e-book "SAC" publicado pela consultoria TECLAN, sob o argumento de "RETENÇÃO DE CLIENTES" em um tópico de mesmo nome é possível afirmar que em tempos de alta especulação e instabilidade econômica, o retorno do mercado é sinalizado por alto índice de desemprego, alto índice de inadimplência e em contrapartida as instituições financeiras tais como bancos e cooperativas de créditos acionam os serviços de proteção ao crédito para conter as deduções na receita e o aumento da provisão de devedores duvidosos. Como solução é sugerido a adesão de um planejamento estratégico visando a redução de custos, tendo como foco a preservação da equipe da operação.

Afirma-se que na "capacitação dos agentes" existe um binômio isto é, duas variáveis que norteiam um atendimento eficaz o "MAPEAMENTO DE

OBJEÇÕES" que possibilita a otimização do atendimento elaborando os prováveis motivos da ocorrência, e a "RESOLUÇÃO NO PRIMEIRO CONTATO" também denominado como First call Resolution - FCR, um indicador que mensura quantas e quais ligações e quais ligações geraram um retrabalho ou seja, uma reincidência do problema causador da chamada.

Com a finalidade de adequar e regulamentar o serviço de atendimento ao consumidor - SAC, em 2008 o Governo Brasileiro publico a lei 6.523/2008, denominada lei do SAC. De acordo com o site JusBrasil são aplicados na lei do SAC os princípios:

1. DO ÂMBITO DA APLICAÇÃO.
2. DA ACESSIBILIDADE DO SERVIÇO.
3. DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO.
4. DO ACOMPANHAMENTO DE DEMANDAS.
5. DO PROCEDIMENTO PARA A RESOLUÇÃO DE DEMANDAS.
6. DO PEDIDO DE CANCELAMENTO DO SERVIÇO.
7. DAS DISPOSIÇÕES FINAIS.

Reforçando a retórica que o Recurso Humano de uma empresa é um fator sensível a estímulos, mas que no entanto é responsável pela estabilidade operacional a norma regulamentadora – NR17, DA ERGONOMIA, TRABALHO EM TELEATENDIMENTO/TELEMARKETING - Aprovado pela Portaria SIT n.º 09/2007 afirma em seu item 1 que:

"O presente Anexo estabelece parâmetros mínimos para o trabalho em atividades de teleatendimento/telemarketing nas diversas modalidades desse serviço, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente."

Os princípios que sugerem padrões na infraestrutura da empresa e na postura do colaborador são:

1. MOBILIÁRIO DO POSTO DE TRABALHO
2. EQUIPAMENTOS DOS POSTOS DE TRABALHO.
3. CONDIÇÕES AMBIENTAIS DE TRABALHO.
4. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.
5. CAPACITAÇÃO DOS TRABALHADORES
6. CONDIÇÕES SANITÁRIAS DE CONFORTO
7. PROGRAMAS DE SAÚDE OCUPACIONAL E DE PREVENÇÃO DE RISCOS AMBIENTAIS

8. PESSOAS COM DEFICIÊNCIA
9. DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS.

Ao realizar a pesquisa dos indicadores de produtividade vigentes no Brasil, foi realizado uma busca no Google, e como resultado satisfatório foi disponibilizado uma cartilha de análise produtiva para call center, da empresa TECLAN – empresa referência em multicanal. Foi observado que são no total 34 indicadores vigentes e praticados no Brasil, para análise de produtividade dos colaboradores nas respectivas empresas.

1. Absenteísmo:
2. Aderência à Escala
3. Agent Utilization
4. Agent Workload
5. Best Time to Call (BTC)
6. Consumo do Mailing
7. Chamadas Desistentes
8. Chamadas Derivadas para Atendimento Personalizado
9. Chamadas por Agente por Hora
10. Contato com a Pessoa Certa (CPC)
11. Custo por Chamada
12. First Call Resolution (FCR)
13. Forecast
14. Forecasting Accuracy
15. Hold Time
16. Live Call
17. Montante de Valores Recuperados
18. Nível de Serviço
19. Retenção na Unidade de Resposta Audível (URA)
20. Satisfação dos Agentes
21. Satisfação dos Clientes
22. Talk Time
23. Taxa de Abandono

24. Taxa de Conversão
25. Taxa de Ocupação
26. Taxa de Transferência (Transfer Rate)
27. Tempo de Espera (Wait Time)
28. Tempo Médio de Espera
29. Tempo de Pausas
30. Tempo de Pós-Atendimento (Wrap Time ou After Call Work)
31. Tempo Médio de Atendimento
32. Tempo Médio de Retenção na URA
33. Turnover

Segundo o dicionário online MICHAELIS do site uol.com.br a etimologia da palavra Absenteísmo é descrita da seguinte forma:

ab.sen.te.ís.mo

sm (lat absente+ismo) 1 Sistema de explorar a terra, em que o proprietário confia a administração desta a intermediários, empreiteiros, rendeiros ou feitores. 2 Hábito de estar ausente da pátria ou do emprego. 3 Ausência premeditada. 4 Vezo de preferir as coisas estrangeiras. 5 Abstenção do exercício do voto; abstencionismo. Var: absentismo.

De acordo com a cartilha “Indicadores de produtividade e gestão de Call Center” da consultoria TECLAN, define absenteísmo como:

“Absenteísmo: representa o percentual de ausências sobre o total de agentes escalados para trabalhar no período. Altas taxas de absenteísmo tornam difícil a gestão eficiente das escalas no contact center, causando grande impacto na performance da operação. Afetam os níveis de serviço, taxa de abandono de chamada e média do tempo de resposta. O alto absenteísmo pode ser reflexo de gestão de RH e de baixos níveis de satisfação. Por isso, este indicador deve ter o acompanhamento também do setor de recursos humanos. Aliando ações de controle e gestão, é possível mapear os problemas e corrigir os erros. “

Sob o pilar comportamental de uma empresa, onde regem as políticas de recursos humanos, o Manual de gestão de pessoas – MPG sugere normas e condutas a serem adotadas pela organização e pelo colaborador. No Capítulo V, onde é definido o controle de frequência de uma jornada de trabalho, é exposto sob uma argumentação concreta há uma variação de três ocorrências são elas:

“1.1. Ausência: É o não comparecimento do funcionário durante parte da jornada diária de trabalho.

1.2. Falta: É o não comparecimento do funcionário durante um ou mais dias de

trabalho.

1.3. Atrasos: É o comparecimento do funcionário depois do horário inicial de trabalho.”

Sob a pauta de critérios e requisitos do controle de frequências da jornada de trabalho exposto no Manual de Gestão de Pessoas – MPG, divulgado sob a responsabilidade da “organização social de cultura - POESIS”, vide o impacto do absenteísmo há dois pontos a serem ressaltados:

“2.3. Toda alteração definitiva de jornada de trabalho deverá ser previamente analisada, pela Gerência de Gestão de Pessoas, quanto às disposições legais e aos procedimentos a serem adotados para sua efetivação.

2.16. São consideradas faltas justificadas, sem prejuízo de salário, as ausências amparadas na CLT e em Convenção Coletiva de Trabalho.”

Por fim, a mensuração do absenteísmo se faz preciso para controlar a frequência da mão de obra contratada pela a empresa, sendo este cálculo uma ferramenta importante para o levantamento do resultado gerado inerente a equipe de colaboradores referida. O site rhportal.com.br (2015) define a sentença matemática que projeta o valor do absenteísmo da seguinte maneira.“

a) Cálculo de atrasos justificados e injustificados: (atrasos no mês/total de horas : total horas-homens-trabalho) x 100 = índice de absenteísmo de atrasos aplica-se departamentalmente ou geral; homens-horas-trabalho é equivalente a horas normais (sem o DSR) x número de funcionários x dias úteis trabalhadas.

b) Cálculo de faltas justificadas e injustificadas: (faltas no mês/total de horas : total de horas-homens-trabalho) x 100 = índice de absenteísmo de faltas Obs.: segue-se o entendimento anterior.

c) Cálculo de ausência no trabalho (geral): Pode-se somar os dois percentuais, resultado dos dois cálculos anteriores, ou alternativamente, calcular utilizando o mesmo raciocínio das fórmulas anteriores.”

Em suma temos os seguintes raciocínios:

Cálculo de atrasos justificados e injustificados:

$$\left(\frac{\text{atrasos no mês/total de horas}}{\text{total horas homens trabalho}} \right) \times 100 =$$

Cálculo de faltas justificadas e injustificadas:

$$\left(\frac{\text{faltas no mês/total de horas}}{\text{total de horas homens trabalho}} \right) \times 100 =$$

Limitações:

Para o desenvolvimento deste trabalho foi encontrado limitações na busca de documentos que comprovassem as demonstrações financeiras e contábeis das operadoras. Para o levantamento destas informações foi utilizado o site oficial das

operadoras oi, net e gvt. Destas citadas a empresa que disponibilizou seus resultados financeiros e contábeis foi tão somente a operadora Oi. Ademais foi utilizado o site da consultoria “teleco.com” e a ferramenta de buscas “google.com” e o mesmo insucesso ocorreu. Embora a operadora Oi disponibiliza para a web os resultados em trimestres entre os exercícios de 2012 e 2015. Em contrapartida as projeções dos resultados diários da operação não são divulgados por quaisquer empresas, estes dados foram embasados nos resultados da equipe de colabores que atua comigo no suporte técnico da operadora vivo. Visto que a média de ligações entre os atendentes é rigorosamente a mesma, foi possível usar tais parâmetros como referência.

No transcorrer da pesquisa foi primordial a tomada de conhecimento da consultoria TECLAN, visto que a mesma é uma consultoria especialista em indicadores. Dado a barreira imposta pelas operadoras, foi necessário a consulta além do conteúdo da consultoria TECLAN, também a consulta de legislação específica tal como a “lei do sac”, o código brasileiro de telecomunicação, manual de gestão de pessoas – MGP e norma regulamentadora 17 – NR17.

ANÁLISE DE DADOS

Dado que por falta de informações das demais operadoras atuantes no mercado Brasileiro, junto ao tema informado no início do estudo a operadora Oi tornou-se o objeto de estudo de modo implícito.

Para uma maior compreensão das métricas pesquisadas foi necessário uma pesquisa sobre o histórico da Oi, segue abaixo a citação do site da Oi sobre informações institucionais da operadora:

“A Oi, empresa pioneira na prestação de serviços convergentes no país, oferece transmissão de voz local e de longa distância, telefonia móvel, banda larga, TV por assinatura e a maior rede wi-fi do Brasil. A companhia está presente em todo o território nacional e é a empresa que tem a maior capilaridade de rede do Brasil, chegando às áreas remotas do país e promovendo a inclusão digital da população. Além de serviços de telecomunicações para os mercados varejo e corporativo, a Oi oferece soluções de TI inovadoras, hospedadas em plataforma de computação em nuvem, para empresas de todos os portes. Em setembro de 2015, a empresa possuía, no Brasil, cerca de 72 milhões de Unidades Geradoras de Receitas (UGRs), das quais cerca de 47 milhões estavam no segmento Móvel Pessoal, 17 milhões no segmento Residencial e 8 milhões no segmento B2B (grandes corporações e PMEs). Atualmente, a Oi ainda conta com mais de 1 milhão de hotspots da rede Oi WiFi em todo o Brasil. A companhia integra pelo quinto ano consecutivo, a carteira do Índice de Carbono Eficiente (ICO2) da BM&F Bovespa e, desde 2013, faz parte da carteira do índice Dow Jones Sustainability Index, na categoria Mercados Emergentes. A Oi também faz parte do ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial – da BM&FBovespa. A Oi, por meio de seu instituto de responsabilidade social, o Oi Futuro, apoia projetos nas áreas de educação, sustentabilidade, esporte e cultura, através de leis de incentivo, com o intuito de democratizar o acesso ao conhecimento para acelerar e promover o desenvolvimento humano. A Oi é uma das maiores patrocinadoras da cultura no país e busca gerar oportunidades para projetos de todas as regiões do Brasil.”

Seguindo os parâmetros da Cartilha da TECLAN, onde as principais métricas de Call Center praticadas no Brasil foram sugeridas ao trabalho. As métricas também chamados de KPI's é o padrão referenciado para mensurar a produtividade de tele atendimento das principais operadoras do País.

1. Absenteísmo:

No transcorrer do trabalho foi avaliado que o objeto deste estudo, o absenteísmo, na operadora Oi foi classificado como Despesas Gerais e Administrativas na Demonstração do Resultado do Exercício. Nos lançamentos contábeis identificado como despesa com Pessoal contabilizado em 2012 um montante de R\$ 2.016.000.000,00.

2. Aderência à Escala

Na prática a aplicabilidade deste indicador foi observada que, o mesmo mensura o contingente de atendentes que estão disponíveis naquele momento para efetuar e/ou receber ligações. Ademais esta métrica expõe também a quantidade de atendentes que estão saindo e chegando no horário sugerido, também se está em horário de descanso no horário sugerido.

3. Agent Utilization

Para este indicador foi observado que para a extração de suas informações é feito um comparativo do tempo que o colaborador atendeu ou efetuou ligações, e o tempo que o mesmo estava disponível para atender uma ligação.

4. Agent Workload

Segmentado entre operações ativas e receptivas, ou seja, operações que realizam chamadas e operações que recebem chamadas, o indicador Agent workload representa a mensuração de um colaborador atuante em uma equipe com perfil que faça ligações. Com esta métrica foi possível analisar na operação, posteriormente na respectiva base de cálculo. Neste KPI, o raciocínio empregado foi a razão entre tempo total falado pelo total de chamadas realizadas. O percentual extraído representa a produtividade do atendente.

5. Best Time to Call (BTC)

A retórica utilizada para este indicador foi a mensuração e o escalonamento do melhor horário para ser efetuado as ligações. Dado esta margem de produtividade, foi observado que esta é a justificativa para que setores como cobrança e vendas trabalhem de segunda a sexta, raras as exceções no sábado, somente em horário comercial.

6. Consumo do Mailing

Com este estudo foi observado que o “Consumo do Mailing”, são os contatos cadastrados em uma base de dados de um sistema ERP. Dessa forma o consumo do mailing se deu pelas ligações efetuadas para os telefones cadastrados. Independente da atividade realizada na atividade ativa seja cobrança, vendas,

prospecção, pós-vendas entre outros, o consumo do mailing foi realizado com os telefones cadastrados como referência de contato dos clientes em potencial.

7. Chamadas Desistentes

Quanto a este indicador foi observado que a extração de sua porcentagem se deu pelo reflexo da consolidação de motivos, suprir a demanda gerada e navegação pela “URA”. Tão logo conseguir suprir a demanda, e a insatisfação por não conseguir navegar adequadamente pela “URA”, gerou um percentual chamadas atendidas e chamadas não atendidas. Destas porcentagens observa-se as chamadas atendidas são inversamente proporcionais as chamadas não atendidas, visto que quanto maior o percentual de atendidas melhor, quanto menor o percentual de não atendidas melhor.

8. Chamadas Derivadas para Atendimento Personalizado

Foi observado que na pratica este indicador é extraído pelo volume de ligações que acessaram a opção “falar com um atendente”. A demanda que não foi atendida pela navegação padrão da URA foi filtrada para um atendimento personalizado que notoriamente fica escalonado na ultima opção, praticado pela maioria das operadoras.

9. Chamadas por Agente por Hora

Seguindo a dinâmica do indicador “Agent Workload” porém sua adesão na prática é aplicada em operações receptivas e ativas. O percentual deste indicador foi extraído do numero de ligações por hora.

10. Contato com a Pessoa Certa (CPC)

Como já explanado na metodologia, esta métrica indica o volume de volume que navegaram adequadamente pela “URA”, praticado tão somente nas operações ativas, quanto maior o percentual de ligações atendidas adequadamente, maior a garantia de receita e por associação maior a satisfação efetiva do cliente em potencial.

11. Custo por Chamada

Dado que o objeto deste estudo foi absenteísmo e seu impacto na receita da empresa. De acordo com a metodologia empregada neste estudo, o absenteísmo é classificado como uma despesa operacional inerente aos Recursos Humanos. Tão logo a variação do absenteísmo compõe e impacta nos custos de RH (anteriormente citado na metodologia). Dessa forma foi possível afirmar que por uma associação direta que o absenteísmo tem reflexo no planejamento da margem de custo por chamada.

12. First Call Resolution (FCR)

Na prática este indicador foi mensurado pela razão do volume de ligações atendidas e o volume de retrabalho de uma mesma ordem de serviço para um contrato específico. Em suma, quanto menor o número de retorno para central para resolver uma ordem de serviço melhor.

13. Forecast

A aplicabilidade na prática desta métrica se dá por uma média ponderada envolvendo basicamente a aderência a escala, volume de ligações e tempo médio de atendimento. Com a projeção consolidada deste indicador é possível parametrizar a demanda a ser atendida.

14. Forecasting Accuracy

Na prática este indicador se assemelha ao FCR, visto que ambos visam o aumento na assertividade da operação, no entanto este mensura o respectivo potencial ou seja, avalia quantos homens/hora é necessário para ter uma maior efetividade e garantindo a receita do serviço.

15. Hold Time

Na prática este indicador representa o volume de chamadas em espera.

16. Live Call

Na prática representa o volume de ligações para operação receptiva.

17. Montante de Valores Recuperados

Durante a pesquisa foi visto que a receita das operadoras é segmentada em

três categorias, vendas, taxas instalação e participação acionária.

Na prática e de maneira padronizada as empresas Net, Vivo e Oi atuam no mercado oferecendo os seguintes serviços:

- TV.
- BANDA LARGA.
- TELEFONIA FIXA
- TELEFONIA MOVEL.

As taxas de instalação são segmentadas em 48 categorias, apresentando uma amplitude entre nos valores R\$26,83 e R\$34.065,00.

Referente a participação acionária, durante este trabalho foi realizado uma pesquisa no site da comissão de valores mobiliários e visto que a abertura de capital das operadoras atuantes no Brasil ocorre desde 2006. Segue abaixo uma tabela que mostra as ofertas publicas de ações que ocorreram desde 2006.

ANO	EMPRESA	QUANTIDADE DE AÇÕES OFERTADAS	VALOR UNITÁRIO
2006	EMBRATEL PARTICIPAÇÕES S.A.	13.694.356.285	R\$ 6,95
2008	TELEMIG CELULAR PARTICIPAÇÕES S.A.	6.207.951	R\$ 120,93
2008	AMAZONIA CELULAR S.A.	232.019	R\$ 121,61
2008	TELE NORTE CELULAR PARTICIPAÇÕES S.A.	1.199.797	R\$ 79,51
2009	BRASIL TELECOM PARTICIPAÇÕES S.A.	51.457.879	R\$ 61,63
2010	GVT (HOLDING) S.A.	119.455.953	R\$ 56,00
2011	VIVO PARTICIPAÇÕES S.A.	15.217.217	R\$ 182,64

Tão logo na pratica o indicador montante de valores recuperadores refere-se a valores que, devido ao atraso que excede o período de competência dos valores a receber, ocorre assim lançamentos contábeis de natureza redutiva no ativo da empresa.

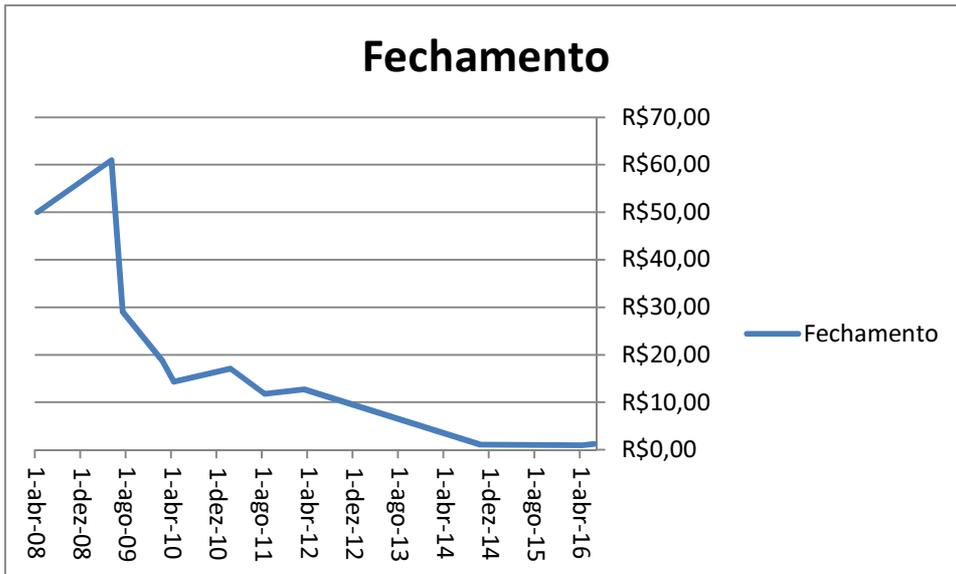
CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo a pesquisa, foi observado que para o funcionamento adequado de empresas de telecomunicação atuantes no tele atendimento, é fundamental a

manutenção de três pilares no âmbito organizacional. É notório que para a composição deste tripé foi observado os reflexos das normas regulamentadoras, legislações específicas e infraestrutura tecnológica. Dado que as normas regulamentadoras estabelecem parâmetros para qualidade no serviço, no caso da NR17 a mesma sugere a ergonomia no ambiente de trabalho visando a qualidade de vida no âmbito organizacional. A importância do embasamento legal das legislações específicas está em nortear a indústria em identificar estruturas contábeis na atividade exercida. A infraestrutura tecnológica na indústria do call center é primordial para a manutenção das duas pontas (colaboradores e clientes), visto que tecnologias de ponta são empregadas para otimizar a prestação do serviço, para filtrar e identificar as necessidades do público alvo (ura) e na empregabilidade da mão de obra atuante no tele atendimento.

Atual operadora Oi encontra-se em um estado crítico próximo a falência, esta conclusão foi dada por causa de duas evidências. Primeira evidência foi dada pelo pedido de insolvência publicado dia 22/06/2016, documento intitulado “COMUNICADO AO MERCADO” extraído do próprio site, onde a operadora afirma que está em processo de recuperação judicial. A segunda evidência foi devido ao histórico de quedas das ações ofertadas na bolsa, vide a tabela abaixo extraída do próprio site da operadora:

Data	Fechamento
25-abr-08	R\$50,00
27-mai-09	R\$61,00
7-jul-09	R\$29,01
9-fev-10	R\$18,74
8-abr-10	R\$14,34
7-fev-11	R\$17,05
8-ago-11	R\$11,80
23-mar-12	R\$12,73
23-out-14	R\$1,05
12-abr-16	R\$0,93
28-jun-16	R\$1,21



Dado que o foco deste estudo foi o reflexo do absenteísmo na receita, tão logo foi necessário expressar neste trabalho os motivos das variações da mesma. Ademais a abordagem das métricas é um assunto muito vasto dado que são mais de 30 indicadores praticados no Brasil segmentados em operação ativa e receptiva, como já explorado anteriormente neste projeto. No entanto como sugestão de pesquisas futuras correlatas a este texto seria, a relação entre volume de despesas e turnover, o volume de first call resolution - fcr e a garantia receita, e o impacto da inadimplência nos ativos da empresa.

REFERÊNCIAS

<http://www.procon.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=150>

Minidicionário Gama Kury da Língua Portuguesa/ supervisão Adriano Gama Kury; organização Ubiratan Rosa. - São Paulo : FTD 2002.

Coletânea de Normas e Julgados de Telecomunicações / Márcio Iório Aranha (Organizador) [et al.]. - 6ª Edição - Brasília : Grupo de Estudos em Direito das Telecomunicações da Universidade de Brasília, 2011.liv, 1192 f. ; 29 cm

<http://www.teclan.com.br/blog/materiais-educativos/>

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5070.htm

<http://www.teleco.com.br/>

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36853>

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/37470/satisfacao-no-trabalho--um-estudo-na-universidade-do-estado-do-rio-grande-do-norte>

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34397>

Ribeiro, Antônio de Lima, Gestão de Pessoas/ Antônio de Lima Ribeiro – São Paulo: Saraiva, 2005.

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73311998000200001

http://www5.fgv.br/ctae/publicacoes/Ning/Publicacoes/00-Artigos/JogoDeEmpresas/Karoshi/glossario/TEORIA_XY.html

<http://ecommercenews.com.br/artigos/cases/multicanal-o-desafio-e-as-oportunidades>

<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/colunistas/filomena-garcia/2013/05/28/sua-empresa-e-multicanal.htm>

Maximiano, Antônio Cesar Amaru, Introdução à Administração/ Antônio Cesar Amaru Maximiano – 5. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2015000400755&script=sci_abstract&tlng=pt

<http://blog.totvs.com/>

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-01882013000200013&script=sci_abstract&tlng=pt

<http://oglobo.globo.com/economia/carta-del-lavoro-enciclica-catolica-estao-entre-as-influencias-da-clt-8233534>

<http://www.tie-brasil.org/>

<http://www.tie-brasil.org/Documentos/Carta%20del%20Lavoro.html>

<http://www.infoescola.com>

<http://www.portaleducacao.com.br/>

<http://www.rh.com.br/>

<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/54230/foco-no-cliente>

http://www.infoescola.com/administracao/_principios-da-gestao-da-qualidade/

<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/lider-democratico-veja-os-beneficios-desse-perfil>

<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-7-maiores-armadilhas-de-um-lider-nos-primeiros-90-dias>

<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/9331/tipos-e-estilos-de-lideranca-qual-o-seu-enquadramento.html#>

<http://www.infoescola.com/sociedade/kaizen/>

<http://www.infoescola.com/administracao /pdca-plan-do-check-action/>

http://www.tce.mg.gov.br/img_site/Cartilha_Control%20Interno.pdf

<http://www.poiesis.org.br/new/poiesis/manual-de-recursos-humanos.pdf>

<http://www.oi.com.br/>