

Universidade Federal de Goiás
Faculdade de Comunicação e Informação
Relações Públicas

Comunicação Interna de uma operadora de Contact Center

Wendel Gonçalves da Silva

Goiânia
2013

Wendel Gonçalves da Silva

Comunicação interna de uma operadora Contact Center

Trabalho de conclusão de curso apresentado para disciplina Projeto Experimental II do Curso de Relações Públicas da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharelado em Comunicação social: Habilitação em Relações Públicas.

Orientador: Prof. Edson Teixeira

Goiânia
2013

Dedico este trabalho a todos que me apoiaram a concluir este curso, minha família, minha amada esposa e ao Senhor autor da minha capacidade.

Resumo

O presente estudo objetiva a análise da comunicação interna no Contact Center, descrevendo as relações desenvolvidas entre público interno, a partir de uma abordagem de Relações Públicas. Faz uma análise entre o trabalho de comunicação interna e como esta pode influenciar as estratégias da empresa. Foram ressaltados os problemas e proposto as soluções para melhoria dos processos de comunicação realizada pela equipe motivacional, a fim de promover o diálogo com os colaboradores. A contextualização deste trabalho se dá a partir de pesquisas em livros, revistas, noticiários e sites sobre o assunto e a outras fontes secundárias como observação e diálogo com o pessoal envolvido na empresa. O método da pesquisa é qualitativo com um estudo de caso junto a uma organização prestadora de serviços terceirizados.

Palavras-chave: Contact Center. Comunicação Interna. Relações Públicas. Telecomunicação.

Abstract

The present study aims to analyze the internal communication Contact Center, describing the relationships developed between the internal public, from a public relations approach. Analyzes between the work of internal communication and how this can influence the strategies of the company. We highlighted the problems and proposed solutions for improving communication processes conducted by motivational team in order to promote dialogue with employees. The context of this work starts from research in books, magazines, and news sites on the subject and other secondary sources such as observation and dialogue with people involved in the company. The research method is a qualitative case study with a service organization outsourced.

Keywords: Contact Center. Internal Communication. Public Relations. Telecommunication.

Sumário

INTRODUÇÃO.....	9
1. PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA	10
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1 PERFIL DA EMPRESA	16
2.2 DADOS INSTITUCIONAIS	18
2.2.1 Dados cadastrais do cliente	18
2.2.2 Organograma principal	19
2.3 PRINCÍPIOS OPERACIONAIS, FILOSOFIA DE AÇÃO	20
2.4 PRINCÍPIOS GERAIS	21
2.5 PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO DO GRUPO ATENTO	22
2.5.1 Funcionários	22
2.5.2 Cliente	22
2.5.3 Acionistas	23
3 ANÁLISE DO CENÁRIO	23
3.1 ANÁLISE DO SETOR DE ATUAÇÃO	23
3.2 TENDÊNCIAS DO SETOR	28
3.3 ANÁLISE ESTRATÉGICA	30
3.4 AMBIENTE EXTERNO.	30
3.5 O AMBIENTE GERAL	30
3.6 O AMBIENTE OPERACIONAL	31
3.7 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	33

3.7.1	Fatores administrativos e organizacionais	33
3.7.2	Fatores operacionais	33
3.7.3	Fatores de marketing	36
3.8	PÚBLICOS ESTRATÉGICOS E COMUNICAÇÃO DO RALLY.....	34
3.8.1	O que é Rally?	35
3.8.2	Análise de relacionamento com os públicos estratégicos	38
3.8.3	Benchmarking de práticas comunicacionais	38
4.	MÉTODO DE PESQUISA	40
4.1	POPULAÇÃO E AMOSTRA	41
4.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA.....	41
4.3	PROCEDIEMTOS E ANÁLISE DE DADOS	41
4.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	42
4.5	RESULTADO DA PESQUISA	42
4.5.1	Imagem da empresa	42
4.5.2	Motivação	43
4.5.3	Ferramentas de comunicação	43
4.5.4	Relações interpessoais	44
4.5.5	Liderança	44
4.6	RESULTADOS FINAIS DA PESQUISA	46
5	DIAGNÓSTICO E RECOMENDAÇÕES	47
5.1	DIAGNÓSTICO	47
5.2	MATRIZES SWOT	49
5.2.1	Forças	49
5.2.2	Fraquezas	49
5.2.3	Ameaças	50
5.2.4	Oportunidades	50
5.3	PLANEJAMENTOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS	51
5.4	PROPOSTAS DE MELHORIAS	51
5.5	PLANOS DE AÇÕES	51
6	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	57
6.1	PRIMEIRA AÇÃO	57

6.2	SEGUNDA AÇÃO	57
6.3	TERCEIRA AÇÃO	59
6.4	QUARTA AÇÃO	60
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
	CRONOGRAMA	64
	REFERÊNCIAL TEÒRICO	65
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	67

INTRODUÇÃO

O Call Center vem crescendo rapidamente no mundo inteiro isto decorre de fatores econômicos, culturais, sociais e políticos, que apóiam as relações à distância, através do próprio telefone ou da internet. O fortalecimento do setor de Call Center faz com que surja a necessidade de pesquisar de forma mais profunda as características de uma boa relação com o público interno e os benefícios que isso gera nestas empresas.

Diante disso, este trabalho trata as relações de comunicação entre funcionários presentes em um específico tipo de emprego - as empresas prestadoras de serviços de Call Center. Devido à grande demanda de atendimento telefônico, foram criadas centrais especializadas neste segmento, foi quando surgiu a nomenclatura de Call Center que basicamente significa Centro da Fala. Tendo em vista que, entre as novas ocupações, as relacionadas ao trabalho nos Call Center são as que mais empregam atualmente. A realização de estudos sobre as novas formas de relacionamento com público interno justifica-se devido à relevância social e econômica que as mesmas assumem na atualidade.

Alem disso nas organizações, manter empregados motivados após a realização das atividades quotidianamente tem se tornado cada vez mais importante e desafiante; Segundo Ruggiero (2002) visto que a má gestão da comunicação interna das empresas tem feito com que muitos funcionários passem a ser ao mesmo tempo mais exigentes e menos leais. É preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado.

Tudo deve ser sincronizado sob uma estratégia de encantamento, em um conceito de processo permanente através das Relações Públicas que visa tratar os empregados como clientes preferenciais retendo-os e trazendo qualidade. Ou seja, o próprio relacionamento e a interação com o empregado passam a ser a idéia central da estratégia, em torno da qual orbitarão todas as táticas e ações de comunicação interna, tendo como foco o incremento do nível de conhecimento do funcionário, suas preferências e aspirações, criando um mecanismo de opinião, capaz de retroalimentar a relação com a entrega de informações e serviços adequados às suas ocupações e, conseqüentemente, elevando o seu grau de satisfação e nível de fidelidade a empresa.

Praticar a gestão do relacionamento com o empregado gera automaticamente benefícios mais palpáveis para a empresa e, naturalmente, o aumento da participação interna da organização. Até os dirigentes ficam motivados também. Portanto, pode-se dizer que, quando o colaborador é o centro da empresa, os benefícios tornam-se uma realidade.

É importante reconhecer as conseqüências positivas e negativas. Essas implicações podem ser tanto para a empresa como para os que lideram a comunicação ou os funcionários, saber os efeitos sobre os indivíduos, suas carreiras e seu autoconhecimento é fundamental para um bom resultado. Ruggiero (2002) afirma que não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa.

Neste contexto, é proposta a empresa, localizada na cidade de Goiânia- GO, do setor terceirizado de Contatc Center ou Call Center, uma observação do processo de comunicação e motivação dos funcionários no Call Center da empresa propondo que é de vital interesse para a empresa a melhoria constante de seu processo comunicacional para obter maior efetividade na aplicação de seus recursos na gestão da organização.

1. PROBLEMA DE PESQUISA

Determinar se a forma de comunicação interna da empresa de Call Center é de fato e auxilia no diálogo com os colaboradores.

1.1. QUESTÃO DE PESQUISA

Quais fatores que colaboram ou não com a comunicação interna, desenvolvida pela equipe motivacional da empresa?

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de comunicação interna promovido pelo Grupo Rally, da empresa de telecomunicação Atento, identificando os pontos positivos e negativos se necessário propor melhorias

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as ferramentas de comunicação interna utilizado pelo grupo Rally na empresa Atento;
- b) Identificar no Público interno os consumidores dos meios de comunicação interna;
- c) Identificar a qualidade da comunicação interna promovido pelo grupo Rally, na empresa Atento no que tange as ferramentas, usuários, clientes e aplicação;
- d) Se preciso propor melhorias comunicação interna utilizado pelo grupo Rally.

1.3. JUSTIFICATIVA

Quanto à justificativa, este trabalho também preenche uma lacuna na área de comunicação deste tipo de empresa auxiliando tanto com estratégia de ações, quanto em conhecimento adquirido no curso. Para isso é fundamental pesquisar a percepção dos funcionários e da equipe Rally identificando as qualidades e deficiência com propósito de melhorá-las.

A escolha da Atento se deu pelo fato da facilidade de acesso, por já trabalhar lá desde o início deste ano, assim como a experiência de ter trabalhado um ano em outro Contact Center. A abertura da equipe do Rally para o desenvolvimento colabora muito para que a atividade tenha sucesso.

O trabalho ocupa um espaço muito importante, por se tratar de uma experiência única na academia. É necessário criar condições adequadas para que as pessoas possam se comunicar e atender melhor os usuários da Atento, é gratificante poder buscar a melhor forma de aumentar o rendimento, a satisfação e a produtividade.

O compromisso é de fazer mais do que as rotinas estabelecidas, estar atentos às novas possibilidades que surgem a cada momento. O plano é o Instrumento que motivará cada analista a pensar nos cenários internos e externos, a considerar o aprendizado e os possíveis caminhos a trilhar na construção do serviço de informação, trazendo uma contribuição relevante, responsável, éticas e criativas, a todos que, de alguma forma, sejam atingidos por ela.

O presente trabalho pretende, portanto, contribuir para a maior compreensão dos operadores e usuários com a parte de comunicação através do desenvolvimento de diretrizes que deverão prover suporte ao processo de adaptação ou reforma das formas atuais de comunicação, logicamente aproveitando o conhecimento anterior já pesquisado. Ao propor uma ações em favor da melhor estratégia para as atividades da Atento espera-se assim contribuir com os meios de comunicação presentes verificados no Grupo Rally.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O Contact Center é um espaço de atendimento dotado de telefonia avançada, no qual são atendidas chamadas, e por vezes, também se promovem campanhas de telemarketing.

Cardoso e Filho (2001, p.146) definem call Center como um local em que uma empresa concentra suas ligações telefônicas a seus clientes, dispondo de tecnologia de informação de automatização dos processos, com capacidade de suportar grandes volumes de ligações simultaneamente, de forma a atender, manter o registro e redirecioná-las quando necessário.

Um call Center é utilizado como apoio para venda por catálogos, para empresas de telemarketing, para suporte a produto (*Help Desk*), para serviços de atendimento ao consumidor (SAC) e para qualquer empresa que use o telefone como televendas.

Basicamente para se formar um Call Center exige um conjunto de recursos tecnológicos de dados e telecomunicação e os agentes conhecidos como operadores, estes ocupam posições de atendimento (PAs), com objetivo de interagir com os clientes e parceiros da empresa terceirizada, e para funcionar bem é feito regularmente um acompanhamento da sua produtividade, por meio de um conjunto de indicadores de desempenho. A função dos líderes, supervisores e gerentes, nesse sistema é definir metas desafiadoras, mas atingíveis, e conhecidas pelas pessoas para que acompanhem seus resultados.

Com o aparecimento de outros canais de interação, por exemplo, a utilização do e-mail, fax e web, o conceito de Call Center alargou-se passando a denominar-se Contact Center com os clientes, realizando processamento de dados (*Backoffice*) e atendendo aos pedidos na gestão de chamadas telefônica.

O CTI e o IVR (telefone unido a um computador), em conjunto, permitem que centenas de chamadas telefônicas por dia possam ser distribuídas a agentes específicos devidamente qualificados para responder às solicitações particulares de cada utilizador. Esta tecnologia deu origem ao conceito de Call Center Customer Relationship Management (Call Center CRM) uma vez que a gestão da relação com os utilizadores podia ser, para além de eficaz, também personalizada independentemente do número de utilizadores que uma organização tivesse (Cardoso, 2000; Gans ET al., 2003).

Uma vez definida o tipo de empresa a ser abordado é preciso definir o conceito de comunicação interna, que será o principal objeto de estudo assim como as relações de equipe, liderança e motivação.

Numa empresa multinacional a comunicação e a informação devem estar associadas, devido à quantidade de informações que são produzidas e divulgadas, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, ou ainda, causam confusão porque não foram divulgadas da forma adequada por isso é importante saber administrar a comunicação interna.

A Comunicação Interna é tudo que envolve as relações humanas, os processos de trocas, os sistemas integrantes de uma empresa ou instituição. É também chamada de Endocomunicação, a Comunicação Interna é responsável por divulgar as informações, o conhecimento, de forma verticalmente, ou seja, da direção para os níveis subordinados; e horizontalmente, entre os empregados em suas funções “ela é de suma importância numa organização porque cada pessoa de uma organização tem um papel a desempenhar na comunicação interna e não só o "staff" profissional de comunicação”. Bueno (2003).

Ainda segundo Bueno (2003), os empregados são os “melhores porta-vozes” da instituição em que trabalha. Sua opinião sobre a organização vale muito para quem está de fora. Ele é o maior propagandista de sua organização. O autor afirma que, funcionários descontentes, mal informados, geram prejuízos imensos às organizações porque podem expressar, com mais autenticidade do que outros públicos, os valores positivos ou negativos da cultura organizacional. Fica fácil acreditar no que eles dizem por que, afinal, eles estão vivendo lá dentro.

Segundo Marchiori (1995) a busca da valorização da comunicação interna precisa ser compreendida como estratégia básica dos empresários que desejam a efetividade de sua organização. No caso dos Contac Center onde a comunicação é altamente sofisticada, com tantas transformações, o sucesso e o lucro dependem de

peças que saibam receber, oferecer e canalizar informação para tomar as melhores decisões. “As ações da empresa devem ter sentido para as pessoas – sendo necessário que encontrem no processo de comunicação as justificativas para o seu posicionamento e comprometimento”, Marchiori (1995). Assim, é fundamental que o funcionário, sintase integrado no seu trabalho, compreendendo o seu sentido e processo, feito isso ele será mais eficiente.

Kunsch (1985) destaca que a “Comunicação Interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem (...)”. A oportunidade de se manifestar e de se comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional. A comunicação interna não pode ser isolada do composto e do conjunto das demais atividades da organização. Sua eficácia dependerá de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e de recursos humanos, a Diretoria e todos os empregados envolvidos.

Alem disso é importante trabalhar o Endomarketing que segundo Ribeiro (1993, p.73) é basicamente o Marketing junto com os Recursos Humanos, com a função de promover maior integração entre funcionário e empresa promovendo o compartilhamento entre os objetivos humanos e os objetivos organizacionais, na busca de manutenção de clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas dirigidas a satisfazer as necessidades e desejos dos clientes internos (empregados) e os interesses organizacionais, em um processo de troca, em que deve ocorrer simbiose equilibrada e consciente para ambas as partes, com resultado sinérgico.

A comunicação sinérgica e vertical depende de um bom trabalho de liderança e equipe. Chiavenato (2006) conceitua a liderança como um tipo de influência intencional que ocorre em determinada situação que envolve poder e autoridade, onde uma pessoa influencia a outra em função de um relacionamento, no sentido de mudar ou provocar o comportamento da outra.

Bittencourt (2008, p.97) diz que “a busca da competência gerencial se dá pela capacitação, pelo desenvolvimento de habilidades para o desempenho do papel de coach e mentor, expandindo as capacidades e habilidades dos líderes das organizações contemporâneas.”

O líder deve influenciar e direcionar os subordinados para as metas exercendo domínio e poder sobre si e os demais. Ele realiza isso pela inspiração e motivando os membros de sua equipe para a realização do que foram previamente traçadas. Melhorar o nível de liderança capacitará à organização para que cresça e se desenvolva sempre

sendo exemplos e compactuando com a visão da instituição, os líderes são os primeiros que devem entender que a comunicação é uma área estratégica de resultados. São eles que devem dar o primeiro passo (MARCHESI apud NASSAR, 2005).

De acordo com Bittencourt (2008), ao líder são necessárias a curiosidade e a audácia, pois estas representam a capacidade de aprender, experimentar, correr riscos, tentar coisas novas, mesmo dificuldades e fracassos. Só assim poderá influenciar e motivar os seus liderados em busca, no caso específico, de melhores resultados.

Mayo (1932) concluiu que, para o bem da produtividade, as pessoas não deveriam ser encaradas pelos seus gestores como simples extensões das máquinas, pois o ser humano produzia mais quando motivado por uma causa, quando estimulado e, principalmente, ouvido, considerado e respeitado pela organização. “Ele provou com números que, se as empresas quisessem produzir mais, era preciso trazer a humanidade para dentro da esfera de trabalho” (MATOS 2006 apud MAYO 1932).

Segundo Chiavenato (2006), as pessoas entram nas empresas a fim de satisfazer suas necessidades pessoais. Quando o profissional é reconhecido sente na sua vocação que é valorizado pelo seu potencial, ocorre o aperfeiçoamento contínuo através de motivação.

Quando a empresa volta-se para o seu corpo funcional, buscando encontrar a fonte segura de soluções para o seu crescimento, valoriza o funcionário. Assim como as empresas têm expectativas sobre os seus funcionários em relação ao seu talento e desenvolvimento, eles também possuem expectativas sobre a empresa. É importante haver equilíbrio entre as partes e saber motivar a equipe de trabalho.

Sanches (1996) complementa a visão ao afirmar que “quando os colaboradores estão satisfeitos, sentindo-se fundamentais para os processos da organização, e conhecendo estes, há uma melhoria também no atendimento ao cliente”.

Ouvir é a matéria-prima do diálogo, este é o espírito da comunicação, é o compartilhar de opiniões, idéias, pensamentos, emoções e sentimentos. O foco do diálogo é o relacionamento humano.

Há quem reconheça que a comunicação interna ainda não ultrapassou o discurso, não sendo uma prática nas organizações. Para BUENO (2003), “é muito difícil que os profissionais de comunicação disponham de suas convicções para se dedicarem integralmente ao trabalho em equipe. Porém, para que haja o crescimento das organizações é preciso que haja interação entre seus membros”. É preciso desenvolver

uma cultura em que todos os colaboradores se considerem parte do mecanismo de obtenção e difusão de informações na organização.

As empresas na maioria das vezes esperam ouvir o que seus clientes esperam delas, criam os serviços de atendimento ao cliente, porém não se preocupam em ouvir o que seus funcionários, os clientes internos, esperam delas, quais são suas expectativas sobre seus salários, sobre o trabalho que realizam, a comunicação existente na empresa, se os processos são burocráticos ou não, se pensam em deixar a empresa nos próximos anos, se tem orgulho fazer parte dela, qual a sua opinião sobre sua supervisão, os benefícios a que tem direito.

2.1 PERFIL DA EMPRESA

O Grupo Telefônica é bastante conhecido no Brasil, principalmente no sudeste e em sua trajetória de empresa tomou diversas decisões mercadológicas que fez surgir a atual Atento, conceituada como a melhor na América latina em Contact Center e terceirização de negócios.

Sua história começa em 1999 quando o Grupo Telefônica estabeleceu uma diretriz para suas filiais da Espanha, Chile e Peru. Organizaram os produtos de atendimento e gestão de clientes definindo uma linha de negócios independentes para conquistar uma fatia de mercado crescente, assim foi consolidado dentro de um mesmo grupo em 2000.

Inicialmente a Atento se fundou com a compra de duas grandes empresas do setor no Brasil: a Trilha e Quatro A, e posteriormente a criação de centrais em alguns países nos quais o Grupo Telefônica já estava presente. Em 2001 ocorreu à fase de expansão geográfica abrindo cerca de 13 centrais nos quatro continentes iniciando a próxima fase em 2002 e 2003 para consolidação e lucratividade dos negócios. Com este crescimento recorde a Atento se posicionou como a maior operadora nos mercados de língua luso-espanhola.

Uma nova diretriz apontava em 2003. Promover a diferenciação focando na qualidade e gerando valores agregados nos negócios dos clientes com objetivo de estabelecer relações estratégicas em longo prazo. Com isso no período até 2006 a companhia incrementou 5,7% sua margem de EBIT, entrando em uma fase de crescimento rentável.

Novas oportunidades de negócio surgiram em 2007 de acordo com uma análise profunda da missão e valores estratégicos. Em sua regional, o Brasil representa 53.6% do faturamento da companhia, a região Américas 30.6% e as demais regiões 15.8%. Durante 2008 e 2011, foram realizados grandes progressos que mantiveram a Atento na atual posição de liderança. Em 2008, a empresa fez novas pesquisas que definiam novos cenários e negócios estratégicos. Em 2009, é aplicado o projeto estratégico que como prática visava à exploração total da indústria de terceirização de negócios nos mercados onde está presente. Em 2010, à consequência dessa imersão estratégica, se define como operadora multinacional respeitada, graças a sua estratégia de nichos de mercado: oferecer a vários seguimentos aquilo que agrega valor para o cliente, oferecendo serviços com qualidade, no qual o resultado final era perceptível ao usuário final.

A empresa no mercado presta serviços de soluções personalizadas, para seus clientes corporativos, interagindo com os usuários finais. Os produtos são basicamente: SAC, Service Desk, Vendas, Back Office, Risco e Cobrança, Crédito, Suporte Técnico, que normalmente são adaptados a um setor econômico e industrial específico como telecomunicações, varejo, cartões de crédito, financeiras, seguradoras entre outros. Além disso oferece soluções verticais sendo estas vendas B2B, Crédito imobiliário, Seguros, Financiamento de Veículos, Fraude e Prevenção, Gestão de Reclamação e Sugestões para prevenção.

Atividade base da Atento é de BPO (*Business Process Outsourcing*) uma forma de contratação subordinada que administra e executa as atividades de processo de negócios levando a empresa cliente a interagir com o cliente ou o consumidor, É a terceirização de processo de negócio de uma organização, que normalmente não faz parte de seu escopo principal de negócios. Essa atividade consiste em atender o cliente, reter, capacitar os clientes, *help desk* (manutenção do espaço informacional), suporte técnico, cobrança, marketing e muitos outros serviços que variam desde a gestão, simples ligações e processos complexos de negociação, por meio de diferentes canais e tecnologia avançada. Portanto é oferecido um portfólio completo de serviços BPO e dentro desta variedade se classificam em: Produtos, SVA (Serviços de Valor Agregado) e Soluções Verticais.

Através da automatização dos serviços o valor é agregado pela plataforma tecnológica da Atento onde a interação com os clientes ocorre por meio de: pesquisas, pesquisas de mercados, soluções multicanais (telefone, SMS, emails, redes sociais) e soluções *rightshore* que combinam os serviços de *onshore* (dentro do país cliente),

nearshore (em um país próximo ao cliente) ou *offshore* (localizado em um país longe do de origem do cliente) cobrindo totalmente as necessidades do consumidor. Às múltiplas opções oferecidas pela multinacional, soma-se a possibilidade de personalizar o serviço por meio da integração de dois ou mais componentes de um produto. Desta forma, a Atento oferece um serviço ad-hoc (sob medida) aos setores industriais mais especializados dos seus clientes buscando a melhora do relacionamento de sua marca com o consumidor.

A Atento se organiza separada em regiões: EMEAA (Europa, Oriente Médio, África e Ásia) e Brasil, Américas (EUA/Canadá e Latina). A sede nas Américas encontra-se em Houston no Texas; EUA, a do Brasil situa-se em São Paulo e a matriz está localizada em Madri (Espanha). São vários os países com a Atento, por exemplo: Brasil (por seu elevado volume de receita), EUA (Texas e Porto Rico), Argentina, Chile, Colômbia, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Peru e Uruguai, Espanha, França, Marrocos e República Checa e outros entre os 17 países, até o final de 2011, a Atento contava com 165 Contact Centers.

No Brasil a Atento emprega mais de 80 mil funcionários sendo uma das maiores empregadoras do país. Além disso, conquistou no 3º Prêmio da Associação Brasileira de Telesserviços (ABT), cerca de nove prêmios nas categorias: Serviços, Melhor Equipe, Produtos de Consumo, Saúde, Varejo, Veículos, Comunicação Interna e Externa, Melhor Ação de Capacitação e Responsabilidade Social.

2.2 DADOS INSTITUCIONAIS

2.2.1 Dados cadastrais do cliente

A sede corporativa da Atento localiza-se na Rua Quintanavides 17, Parque Empresarial Via Norte, Edifício 3, Madri, Espanha, CEP 28050.

No Brasil a sede fica na Av. das Nações Unidas, 14.171 terceiro andar – Ebony Tower – Brooklin Novo, São Paulo- SP – CEP 04794000 telefone 0800 565 565

Modelo Jurídico: Sociedade Anônima (S.A)

CNPJ: 02879250/000-79

Constituição da empresa: 7 de Dezembro de 1998

Total de empregados: 74,107

Em Goiânia a Atento se localiza na rua C136 no setor Sul, na viela 3 ao lado do Edifício VIVO,

2.2.2 Organograma principal

A equipe diretiva da Atento está integrada por Alejandro Reynal, CEO da Atento; Diego López, diretor de Vendas e Desenvolvimento de Negócio; Iñaki Cebollero, diretor de Recursos Humanos; Juan Gamé, diretor Regional América do Sul; Miguel Matey, diretor Regional Américas Norte; Mariano Castaños, diretor Regional EMEA; Nelson Armbrust, diretor Regional Brasil e Reyes Cerezo, diretora de Cumprimento Legal e Normativo. E diversos outros cargos e organogramas específicos, portanto para simplificar na imagem temos o geral.

Organograma.

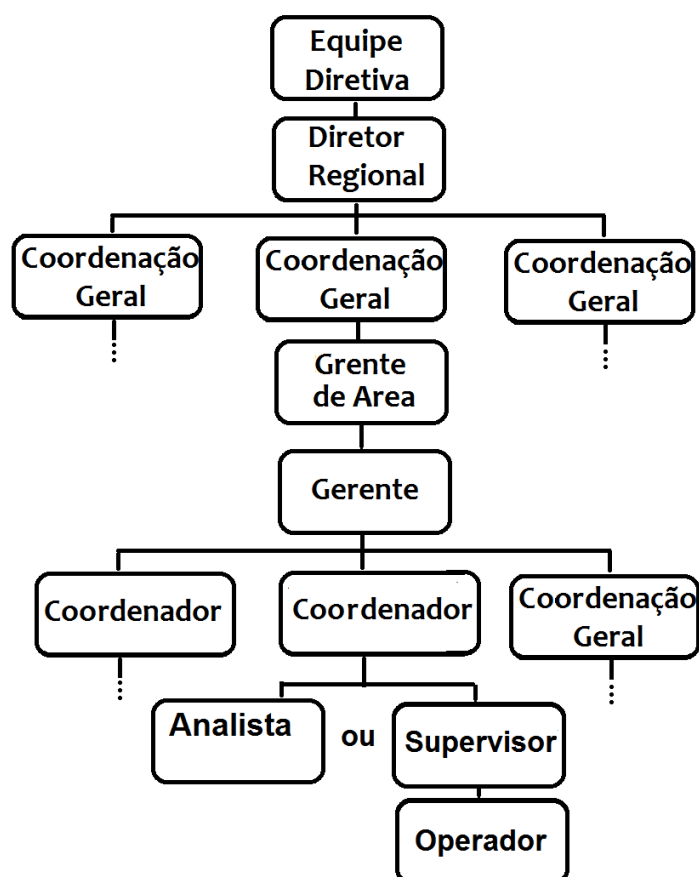


Ilustração 1: Criado pelo autor, com base em observação dos organogramas dos vários setores da empresa.

A Empresa Atento, se organiza de forma a possuir um conhecimento consistente a respeito dos negócios de seus 70 clientes nacionais e multinacionais, que lhes dá segurança no atendimento. Esse atendimento com qualidade, profissionais treinados e capacitados, os principais fatores de sucesso são: Diversificação na carteira de clientes,

foco no crescimento rentável, participação de clientes de vários setores da economia, Apelo nas pessoas como fonte de diferenciação da empresa.

Um dos grandes diferenciais é que não é oferecido "produtos de prateleira", engessados, mas sim soluções flexíveis e que são adaptáveis à realidade de cada cliente. De acordo com os objetivos e a atividade de cada cliente, a Atento combina os produtos com os demais componentes do seu portfólio.

Alem disso trabalha com o conceito de Call Center ou Contact Center que são variações para denominar uma central de atendimento, que é formada de uma estrutura física e de recursos humanos treinados para atender o público, centralizando as chamadas telefônicas e distribuindo aos atendentes e desta forma viabilizando o atendimento do usuário final, através destes centros também são realizadas pesquisas de mercado, retenção, vendas, e outros serviços realizados por intermédio do telefone, e das ferramentas da internet como chats, e-mail e outros, sempre através de sites seguros. Quando os telefones foram criados, o objetivo era somente a comunicação, hoje ele se transformou de tal forma que é uma ferramenta imprescindível para a realização de inúmeras atividades, tais como serviços bancários, serviços de fax, etc.

A multinacional é atualmente a maior prestadora de serviços integrados de atendimento ao cliente na América Latina e uma das mais importantes do mundo. Atento desenvolve seus negócios principalmente nos setores Bancário, de Seguros e de Telecomunicações. Possui diversos clientes nos segmentos de telecomunicação, finanças e varejo. A região mais lucrativa foi o Brasil, que em 2011, foi responsável por 53.6% do faturamento da Atento.

2.3 PRINCÍPIOS OPERACIONAIS, FILOSOFIA DE AÇÃO

A visão da empresa segundo *site*¹ de acesso interno é: “Ser aliada e referência de nossos clientes, oferecendo soluções integrais sob medida e de qualidade sustentável, proporcionando presença multinacional apoiada em uma marca de confiança, por meio de equipe de pessoas que faz da Atento o melhor lugar para se trabalhar”

Para uma obra dar certo é preciso ter pilares bem estruturados. E é exatamente está à importância dos pilares identificados na Atento – existindo diretrizes que norteiam as ações diárias, demonstrando integridade e profissionalismo do grupo. Um

¹ Dados disponíveis em: <http://www.atentomundi.com.br>

comprometimento que visa crescimento e consolidação da Atento como um grupo de excelência e qualidade mundial. E os principais valores ressaltados pela empresa:

- Compromisso: “apostar no funcionário é um compromisso; e a base do sucesso da Atento. Assumir os compromissos e obrigações; ser responsáveis por ações e agir sempre com integridade e honra são peças fundamentais do espírito como pessoas e como empresa.”

- Liderança: “Atender com qualidade nos faz ser melhores. Ser um líder é uma conquista diária, por meio da auto-exigência e da constante melhora da qualidade e do cumprimento. É ser o motor do bem-estar nas quais estamos presente, gerando riquezas e empregos.”

- Inovação: “Transformar uma chamada em uma solução, depende do colaborador. A experiência e o conhecimento do grupo ou do individuo dentro da Atento permitem oferecer serviços que agregam valor e novas soluções aos clientes, mostrando talento.”

- Proximidade: “Grande parte do sucesso se deve em saber atender, em ser acessível, em trabalhar constante e exaustivamente para compreender melhor e conquistar a confiança dos funcionários e clientes.”

Uma empresa confiável e responsável sabe valorizar cada componente envolvido em sua cadeia de valores. É por isso que a Atento adota seus princípios com relação aos seus funcionários, clientes, acionistas, fornecedores e a sociedade. Isso reforça o quanto a empresa é comprometida com todos os seus públicos de relacionamento.

2.4 PRINCIPIOS GERAIS

- Transparência e confiança: “Ser transparentes na forma de ser e agir; fomentar clima de confiança e colaboração, e comprometer a cumprir os compromissos adquiridos com os negócios, projetos estratégicos e comerciais, sempre certificar do bom uso e salvaguarda das informações da companhia e daquelas que são concedidas pelos acionistas, clientes, funcionários e fornecedores.”

- Integridade: “Agir com retidão e alinhar os valores da organização, colaborando sem interesses pessoais. Por nenhum motivo descumprir as decisões empresariais por algum tipo de recompensa ou trabalho de benefício próprio, declarando qualquer conflito de interesses que anteponha prioridades pessoais, aquelas da organização.”

- Legalidade: “Garantir que todas as ações se realizam em normas, princípios e regulamentos existentes e de acordo com as leis.”

- Direitos humanos: “Respeitar os princípios da declaração Universal dos Direitos Humanos das nações unidas, assim como as declarações da organização Internacional do trabalho. Promover a igualdade de oportunidades e tratar as pessoas de maneira justa e imparcial independentemente de sua raça, cor, nacionalidade, origem étnica, filiação, gênero, orientação sexual, estado civil, idade ou responsabilidades familiares.”

2.5 PRINCIPIOS DE ATUAÇÃO DO GRUPO ATENTO

2.5.1 Funcionários

- Coerência: “Assegurar a coerência entre o que somos, fazemos e dizemos. Esperar reciprocidade no cumprimento de compromisso adquiridos entre a Empresa e os funcionários, mantendo uma relação interna de sinceridade e respeito.”

- Desenvolvimento: “Promover o desenvolvimento dos funcionários, formando e dando oportunidades de crescimento, tanto pessoal como profissional, garantindo processos transparentes de promoção interna baseados em critérios claros de concorrência, conhecimentos, experiências emérito profissional. Os funcionários são informados sobre as políticas de avaliação de seu trabalho e participam de forma ativa na melhoria dos processos relacionados com o mesmo.”

- Segurança e saúde: “Oferecer aos funcionários um ambiente seguro, realizando gestão preventiva de riscos por meio de mecanismos que evitam acidentes, lesões e doenças.”

- Compensação: “Oferecer aos funcionários uma compensação competitiva e de acordo com as práticas dos mercados de trabalho nos quais se desenvolve operações.”

- Direitos humanos: “Não tolerar o trabalho infantil, a ameaça, coação, abuso, violência ou intimidação no ambiente de trabalho respeitar os direitos dos funcionários e propiciar o diálogo social em cada um dos países nos quais se desenvolve operações.”

2.5.2 Cliente

- Serviço: “Administrar os serviços encomendados pelos clientes com o devido zelo e dedicação, assegurando o cumprimento dos padrões de qualidade, produtividade e oportunidade comprometidos. Para o caso de qualquer insatisfação com os serviços, a empresa oferece ao cliente canais para que ele apresente suas reclamações.”

- Segurança e confidencialidade: “Velar pela integridade e fidelidade das informações que os clientes confiaram, e assegurar seu uso exclusivo para assuntos relacionados com a prestação do serviço contratado.”

2.5.3 Acionistas

- Criação de valor e transparência: “administrar a companhia com objetivo de criar valor para os acionistas. O compromisso é facilitar toda a informação relevante para suas decisões de investimento, de maneira imediata e não discriminatória.”

- Controle interno e gestão de riscos: “Estabelecer os controles adequados para avaliar regularmente e evitar riscos para reputação. Assegurar que os registros das atividades financeiras e contábeis são realizados de maneira precisa e confiável. Colaborar e facilitar o trabalho das unidades de auditoria interna, inspeção, intervenção e outras de controle interno, assim como dos auditores externos e autoridades competentes.”

- Ativos Empresariais: “Manter e conservamos os ativos, fazendo uso eficiente e adequado dos mesmos, sejam eles ativos físicos, financeiros ou intelectuais. Não toleramos o uso de sistemas de informação que possa ocasionar deterioração de ativos da Empresa ou de sua produtividade, nem para a comissão de atividades lícitas fraudulentas, ilegais ou que ponha em perigo a reputação da campanha.”

3. ANÁLISE DO CENÁRIO

3.1. ANÁLISE DO SETOR DE ATUAÇÃO

De acordo com Las Casas (2000, p.15) a área da economia no país que se emprega 53% da população e é responsável por 32% da arrecadação do governo é o setor de serviços, que cresce junto com a industrialização. E segundo o Dicionário Aurélio, serviço é “Ato ou efeito de servir/desempenho de qualquer trabalho, emprego ou comissão”. Na visão da associação americana de marketing, serviços são “aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfação que são oferecidas a venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”.

Segundo Chiavenato (2006), serviço é considerado atos, ações e desempenhos e dentro da classificação de serviço, possui duas ramificações:

- Serviços tangíveis: São aqueles em que se vende algo considerado *commodity*, como no caso de um vendedor de areia, a areia seria seu produto tangível.

- Serviços intangíveis: São aqueles em que o serviço não é palpável, assim como um advogado que trabalha com seu poder de persuasão.

Mas também pode ocorrer à junção de outro tipo de serviço prestado, como no caso do vendedor de areia, que ao acrescentar uma entrega é um serviço intangível. Já o advogado precisa de provas e fatos que o ajudará na hora do julgamento esse seria o serviço natural tangível do advogado.

Os serviços tiveram varias rotulações quanto aos tipos. Alguns autores classificam por durabilidade, outros pelo tempo de serviço e há aqueles que acreditam na divisão segundo a tangibilidade/intangibilidade. Mas segundo o instituto do IBGE os serviços são classificados dessa forma:

- Serviços de alojamento e alimentação
- Serviços de reparação, confecção.
- Serviços de higiene pessoal, saunas, termas e fisioterapia.
- Serviços de diversões, Radiodifusão e televisão.
- Serviços auxiliares de agricultura e de pecuária, executados aqueles sob contrato.
- Serviços auxiliares de atividade financeira.
- Serviços auxiliares de transporte.
- Serviços técnicos especializados auxiliares à construção e ao estudo e demarcação dos solos, incluindo agenciamento a locação de mão-de-obra.
- Serviços de limpeza, higienização, decoração e outros domiciliares, sob encomenda de particulares.
- Serviços pessoais.
- Serviços auxiliares diversos.

Os serviços descritos possuem fatores importantes tais como:

O reconhecimento da sua importância por profissionais e acadêmicos. Com o conhecimento adquirido foi possível perceber que os serviços necessitam de um

diferente enfoque. Assim como, desenvolver diferentes áreas específicas para área científica do serviço com literaturas e diversos estudos.

A necessidade de serviços adicionados a bens surge através da ampliação do mercado com novos produtos que necessitam de criar serviços complementares como assistência técnica, garantia e os treinamentos são alguns dos principais adicionais.

Entrada de muitos prestadores internacionais devido à globalização. Com o crescente desenvolvimento brasileiro, várias empresas prestadoras de serviço, viram aqui um futuro próspero e passaram a colaborar com a economia local. Grandes empresas internacionais, como operadoras de telefonia como a Atento e bancos são as principais em oferecer serviços internacionais..

Melhora de padrão de vida. Quando a grande roda de investimentos atua, a população é diretamente afetada e assim melhora seus padrões de vida isso gera novos serviços terceirizados.

E um importante fator é na legislação da indústria de serviços, preparando o crescimento dos serviços. Como no caso da Lei Rouanet, no qual empresas que ajudam a arte tendo o imposto deduzidos nos investimentos voltados para esses fins.

No Brasil, as empresas estão implantando Call Center com o objetivo de diminuir os custos de vendas, utilizando o sistema de televendas. Segundo a revista Tele Serviços (2004), nos últimos três anos, o crescimento foi de 250%, baseando-se no número de contratações de operadores. Um levantamento realizado pela Associação Brasileira de Telemarketing (ABT) registrou que o mercado reforçou sua infra-estrutura e melhorou a qualidade das ligações. Indústrias de serviços, incluindo comunicações, bancos, financeiras, seguros e serviços públicos reconhecem a importância da interação com clientes por meio de call Center na retenção, expansão de seus negócios, redução de custos e oportunidades de fidelização e vendas. Ainda de acordo com a revista mencionada, a maioria das interações é iniciada pelos clientes e, por isso, oferece um potencial enorme no que diz respeito a aprender mais sobre ele.

Para o bom funcionamento de um call Center, é necessário que seja feito um rigoroso acompanhamento da sua produtividade, por meio de um conjunto de indicadores de desempenho passíveis de medição. Para esses indicadores, devem ser estabelecidas metas desafiadoras, mas atingíveis, e conhecidas pelas pessoas para que acompanhem seus resultados.

Apesar de tanta tecnologia disponível para automatização de um call Center, este deve sempre possibilitar a disponibilização do contato humano. As máquinas não pensam, portanto não podem personalizar o atendimento nem demonstrar empatia.

As principais entidades representativas do setor são a Anatel que organiza as leis e fiscaliza a empresa e a SINTTEL (sindicato apoiador dos funcionários de empresa de Telecomunicação) entre outros.

A Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações) é uma agência reguladora, vinculada ao Governo Federal. A ela compete, entre outras atribuições, a regulação do setor de telefonia, tanto fixa quanto celular. Em matéria de telecomunicações, a agência tem como principais atribuições celebrar e gerenciar contratos de concessão, fiscalizar a prestação de serviços, aplicar sanções, controlar revisões tarifárias, expedir normas sobre prestação de serviços e até mesmo realizar intervenções, se necessário. Para tanto, a Anatel edita resoluções que dão diretrizes ao setor de telefonia e preenchem lacunas legislativas. Como é seu dever reprimir infrações aos direitos dos usuários, o consumidor deve denunciar à agência a ocorrência de ilegalidades e exigir providências, porém é importante lembrar que Anatel também protege a empresa contra clientes mal intencionados.

A SINTTEL-GO realiza diversas conquistas aos trabalhadores em telecomunicações de Goiás. Por ser um sindicato de trabalhadores o propósito dessa entidade é a garantia dos direitos dos trabalhadores. O sindicato atua há mais de três décadas por essa causa, através das negociações de acordos de trabalho e nas ações de mobilização realizadas pela categoria. É um órgão que luta continuamente em busca de melhorias. A sua história começa em 27 de janeiro de 1959, com um grupo de trabalhadores da antiga Companhia Telefônica Nacional (CTN). Liderados por Severo Beira da Silva fundaram o atual SINTTEL para a defesa dos interesses econômicos e profissionais dos telefônicos. Desde então o SINTTEL, mediante negociações coletivas de trabalho efetuadas com as diversas empresas de telecomunicações no estado de Goiás, vem obtendo para seus trabalhadores diversos benefícios relativos a salários e condições de trabalho.

A regulamentação da Atento se pauta nas normativas da NR-17 encontradas no site da SINTTEL-GO² e o contrato de terceirização segundo as leis trabalhistas, entres diversas normativas particulares que não convém ser citadas.

² Disponível em <http://sinttelgo.org.br/>

Em 30 de março de 2007, o Ministério do Trabalho e Emprego - MTE instituiu a Portaria de N°09, publicada em 02/04/07, em forma de Anexo II da NR 17³. Esta Normativa estabelece parâmetros para o trabalho em atividades de Teletendimento/telemarketing, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e saúde no ambiente de trabalho. O Anexo II resulta do trabalho de uma Comissão Tripartite formada por representantes do Governo, dos trabalhadores e dos empregados, na qual a Atento esteve presente em todas as etapas do processo. Assim, é necessário seguir as normas do Anexo II da NR17. A Atento Brasil reconhece este avanço da legislação, bem como sua importância para a aplicação das ações de segurança e saúde em seus ambientes de trabalho e não medirá esforços para o seu fiel cumprimento.

As leis de terceirização no país estão em constante mudança, o Congresso Nacional estabeleceu um projeto de lei n° 4330, de 2004, que fala sobre o contrato de prestação de serviços a terceiros e as relações de trabalho dele decorrentes favorecendo o setor de serviços de telecomunicação. O Tribunal Superior do Trabalho (TST) editou Súmula, de n°. 331,

Afirmando, que os setores de limpeza, conservação, vigilância e outros ligados a atividade de meio e não de finalidade dela própria, pode ser delegada a terceirização através de empresas especializadas, sem necessariamente expressar vínculo empregatício entre os prestadores e servidores, desde que não ocorra subordinação direta e pessoalidade.

Esta lei apresenta diversas vantagens ao tipo de negócio da Atento, BPO que basicamente é uma terceirização de serviço, e também apresenta vantagens aos empregados por exemplo:

-A empresa só poderá atuar tendo condições mínimas de capital social, e sempre deverá ser compatível com o número de empregados, e ser reajustado em condições também previstas no projeto e mantendo a possibilidade de imobilização até 50% do valor por meio de Convenção ou Acordo Coletivo de Trabalho, para garantia dos direitos dos trabalhadores das obrigações, direitos e previdência.

-Não é permitido que a empresa contratante utilize à prestadora ou seus funcionários para executar outros tipos de atividade que não sejam previamente estipuladas em contrato, entre as empresas, sendo que haverá punição cabível neste caso.

³ Disponível em www.anatel.gov.br/

-A contratante será responsabilizada diretamente pelas condições de segurança e saúde do pessoal, da equipe prestadora, no ambiente de trabalho.

-É necessária a empresa tomadora do serviço que forneça treinamento específico aos servidores pra realizarem o trabalho, pode também exigir certificados de competência do operador, afim evitar o mau serviço e acidentes de trabalho.

-Por fim a lei determina a possibilidade de terceirização de “atividades inerentes, acessórias ou complementares à atividade econômica da contratante”, garantindo a Atento um ramo de trabalho especializado e que atende as necessidades de seus clientes.

3.2 TENDÊNCIAS DO SETOR

Em um *site*⁴ sobre *Call Center* traça o novo perfil do consumidor e apresenta estratégias para transformar o Contact Center em um centro que ajuda a empresa a criar novos produtos e conquistar maior faturamento.

Nele afirma que o Contact Center será o pilar no diálogo entre as corporações e os clientes. E analisa o cenário econômico mundial, apresentando as transformações no perfil de companhias e consumidores. Esse panorama examina as tendências e oportunidades capazes de transformar o Contact Center em um Centro de faturamento e geração de novos negócios para a companhia

Resumindo alguns pontos da pesquisa:

- “Atualmente, 1/3 da população mundial esta conectado a internet. Em 2011, a América Latina registrou crescimento de 15% de novos usuários - o que representa o total de 115 milhões de pessoas online.”
- “Brasil, México e Argentina lideram a lista dos países latino-americanos mais conectados- cada usuário navega em média 5 horas por mês contra 24 horas em relação os demais países.”
- “Entre os consumidores brasileiros, 97% estão conectados as redes sociais.”
- “Em 2015, a população da America Latina atingirá o patamar de 608 milhões de habitantes e 75% pertencerão à” geração instantânea" (Geração x, Geração y e Geração Z).”

⁴Disponível em <http://portalcallcenter.consumidormoderno.uol.com.br> segundo WHITE PAPER, Interactive Intelligence Group Inc. (Nasdaq: ININ em parceria com a Frost & Sullivan publicado 13 de maio 2013

- “Formadores de opinião, esse grupo representa pessoas com até 44 anos que ditam tendências de consumo. É um perfil de consumidor muito familiarizado com o ambiente tecnológico e que exige respostas imediatas quando interage com seus fornecedores de produtos e serviços.”
- “Clientes cada vez mais informados e conectados já não estão dispostos a sofrer em silêncio. Graças às redes sociais, podem rapidamente disseminar feedbacks negativos e compartilhar sua insatisfação com o mundo. O relacionamento saudável com o cliente garante a construção de uma boa reputação em longo prazo, além de maximizar o valor da marca, dos produtos e serviços da companhia.”
- “Omitir o fator "redes sociais" da interação empresa/cliente pode levar uma corporação a beira da falência.”
- “Neste contexto, o Contact Center torna-se um canal efetivo para alavancar o diálogo entre o cliente e a empresa.”
- “Isso é feito utilizando-se novos canais de atendimento como as redes sociais, chatas e mobilidade.”
- “É fundamental, ainda explorar, ferramentas avançadas de análise para recolher informações sobre o cliente e prever novas demandas de ou comportamentos deste consumidor”
- “A partir desta análise, Contact Center gerador de novos negócios fornece ao marketing e área de desenvolvimento de produtos dados exatos sobre as novas necessidades dos clientes - algo essencial para a geração de novos produtos, serviços e negócios”

É necessário haver um profundo reposicionamento dos Contact Center. A pesquisa mostra o caminho que as empresas desse setor deve se posicionar, dentro dessa massa de informação gerada por diferentes meios, como (chamadas de voz, e-mails, SMS etc.). A pesquisa somente reafirma um futuro promissor que vemos através de redes sociais e o crescimento de usuários consciente da qualidade de seus serviços de internet e produtos telefônicos.

Entretanto isso pode ter efeito contrário se a empresa não estiver com seu pessoal preparado, pois o que vemos hoje são companhias engessadas em oferecer um produto que não atende seus consumidores e ainda coloca em sua linha de frente atendentes despreparados para dar a resposta rápida esperada pela nova geração.

Futuramente será necessário abandonar a falta de cooperação entre os ramais de atendentes e focar em dar qualidade no atendimento, atender as demandas e ser inovador com uma visão holística na prestação do serviço

3.3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

O procedimento de Relações Públicas estratégica exige a elaboração de um diagnóstico de ambiente, isto é, o desenvolvimento de verificação dos fatores internos e externos à organização capazes de influenciar seus negócios como: stakeholders, públicos específicos, problemas e assuntos emergentes.

Inicialmente é feita a análise com a avaliação dos ambientes externo e interno que consiste em identificar variáveis externas ou incontroláveis e variáveis internas ou controláveis, da organização.

3.4 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo, tem por objetivo estudar a relação da instituição com seu meio, em termos de ameaças e oportunidades. É proposto um levantamento e interpretação dos principais fatores presentes que atuam na organização assim como seus prováveis impactos em suas operações em longo prazo. Ainda que em geral não seja controlável é possível prever e influenciar mudanças sobre estes.

Para abordar os pontos de uma maneira centralizada, foi escolhida a definição de Samuel; Peter (1993, p26) que subdivide o ambiente externo em dois: Ambiente Geral e Ambiente Organizacional.

3.5 ANÁLISE DO AMBIENTE GERAL

O ambiente geral é o nível de um ambiente externo à organização composto de componentes que normalmente têm amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização. O ambiente geral se divide em:

O *componente econômico* do ambiente geral indica como os recursos são distribuídos e usados dentro do ambiente: A economia do Estado de Goiás, está em ascensão atraindo grandes indústrias estrangeiras, por isso não faltam subsídios. Além disso, a Atento recebe recursos de várias regiões do país, sendo equilibrado a obtenção dos recursos.

O *componente social* do ambiente geral descreve as características da sociedade na qual a organização existe. Os administradores sabem que as mudanças nos atributos de uma sociedade podem ocorrer lenta ou rapidamente, inevitavelmente elas ocorrerão. Neste

questo a empresa se adapta facilmente, afinal suas operações não está fixada na região simplesmente presta atendimento em vários lugares do país.

O *componente político* do ambiente geral compreende os elementos que estão relacionados à obrigação governamental. A Atento busca estar em ordem com as obrigações tributárias e de participação na sociedade, pois sem esta, a empresa não teria continuado por muito tempo.

O *componente legal* do ambiente geral consiste da legislação aprovada. Este componente descreve regras ou leis que todos da sociedade devem seguir. Os quesitos políticos influenciam diretamente o setor de tele-serviços, as normas são reguladas pela Anatel, direito de consumidor e outros órgãos são aceitas e adaptadas ao funcionamento das operações, rapidamente é preciso se adaptar as novas normas estabelecidas

O *componente tecnológico* do ambiente geral inclui para a produção de mercadorias e serviços: novos procedimentos e equipamentos.

As questões tecnológicas atingem diretamente o funcionamento da empresa, neste caso melhorias constantes são feitas nos sistemas, e computadores para se adequar, desenvolvendo técnicas inovadoras de negócio

3.6 O AMBIENTE OPERACIONAL

O ambiente operacional é o nível do ambiente externo à organização composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização. Dividi-se em:

O *componente cliente* do ambiente operacional reflete as características e o comportamento daqueles que compram mercadorias e serviços fornecidos pela organização. No caso da Atento seus principais clientes são de grandes companhias telefônicas, bancos, financeiras entre outros setores, que prezam pelo atendimento de qualidade voltado para suprir as demandas dos consumidores.

O *componente concorrência* do ambiente operacional consiste naqueles que a organização tem de combater para conseguir recursos. Basicamente, o propósito da análise da concorrência é ajudar a administração a avaliar os pontos fortes e fracos e a capacidade de concorrentes existentes em potencial e predizer que estratégias eles

provavelmente adotarão. Seu principal concorrente são outras empresas de Contac Center terceirizadas. Em Goiânia, temos a Brasil Center comunicação, a Telos, a companhia da OI que apesar de ser Call Center não se enquadra em terceirizada por ser a própria para atender os produtos da OI. A Brasil Center tem como objetivo as vendas em companhias como a Embratel e não se torna competitivo a não ser por reter operadores bons, pois atende somente telefonia fixa. A Telos também não possui uma estratégia expansiva no quesito clientes, pois atende somente a CELG e Saneago em termos de cobrança e manutenção de suporte.

O *componente mão de obra* do ambiente operacional é composto de fatores que influenciam a disponibilidade de mão de obra para realizar as tarefas organizacionais necessárias. A mão de obra de um Call Center são os operadores, apesar das vantagens oferecidas o quadro de funcionários é muito rotativo, portanto a um investimento alto em contratação, e treinamento. A cidade oferece muitas pessoas qualificadas para o trabalho que exige somente ensino médio. A dificuldade está em se ajustar aos horários.

O *componente fornecedor* do ambiente operacional inclui todas as variáveis relacionadas aos que fornecem recursos para a organização. Esses recursos são adquiridos e transformados durante o processo produtivo em mercadorias e serviços finais. Neste quesito o fornecimento é basicamente intelectual de softwares, os bens materiais é o fornecimento de cadeiras, *hear-sets*, computadores e componentes de rede telefônica. Todos esses materiais têm nas quantidades esperadas. Inclusive estão trocando todos os *hear-sets* por um equipamento mais moderno da Plantronic. Esse componente é decisivo porque sem o fornecimento do equipamento o serviço fica impossibilitado.

O *componente internacional* da análise operacional compreende todas as implicações internacionais das operações organizacionais. Embora nem todas as organizações lidem com questões internacionais, o número das que o fazem está aumentando dramaticamente.

A Multinacional se preocupa com as filiais como um todo, portanto não tem como ignorar a função de cada uma. Cabe a administração de Goiânia garantir que não terá dificuldades em suas operações para não afetar o todo. As diversas decisões, da Matriz, influenciam no desenvolvimento das atividades no Brasil.

3.7 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A análise interna da instituição é definida pelo conhecimento de seu desempenho, seus colaboradores, seus produtos e serviços, sua estrutura organizacional e os clientes. Segundo Djalma (2002) o ambiente interno é subdividido em diversos fatores e variáveis a serem consideradas para identificar as forças e fraquezas, geralmente controláveis. A estratégia empresarial acontece quando uma empresa utiliza seus pontos fortes e potenciais para superar as mudanças do ambiente externo.

3.7.1 Fatores Administrativos e Organizacionais

Na Atento, os administradores segue basicamente um programa de computador chamado *Six sigma* que controla desde o ponto dos operadores e analistas em sua equipe, até algo mais complexo como um planejamento organizacional. A Atento Goiânia possui uma estrutura adequada ao número de funcionários com quatro prédios chamados de CRC (Centrais de Relacionamento com Cliente), com quase 4000 posições de atendimento.

O Clima Organizacional é favorável. Em seu último levantamento o total percentual de todos os quesitos era de 75% de satisfação entre os empregados. A política de recursos humanos atende dentro das normativas estabelecidas e garante os salários e benefícios, apesar da insatisfação por parte de alguns. Ocorrem treinamentos iniciais em todos os grupos específicos inclusive na migração entre eles. Existe um programa eficaz de recrutamento, seleção e admissão de pessoal. Cada *turnover* e absenteísmo são controlados por um supervisor de equipe que tem como objetivo de manter na média de falta e atrasos entre os operadores.

3.7.2 Fatores Operacionais

Na operação cada atendente tem uma estrutura com ergonomia adequada, um computador, CTI (AVAIA) ou telefone, hear-set (fone de ouvido) e uma esponja e canudo para facilitar o conforto. Cada operador tem uma média de atendimento por dia que resulta em índices positivos aumentando a produção. Existe um setor chamado *helpdesk* que cuida do suporte aos aparelhos eletrônicos e mobiliários. O controle de produção é todo automático com monitorias constantes dos dados apresentados por este, cabe aos supervisores dar um *feedback* e cada indicador. Existe um setor de qualidade

na empresa que audita os demais operadores para qualificar os atendimentos e corrigir as possíveis falhas. Não obtive informações de investimento em pesquisa e desenvolvimento apesar de saber que dados são levantados o tempo todo afim de atender as expectativas dos investidores.

3.7.3 Fatores de *Marketing*

Alguns aspectos relativos ao desempenho da área de *marketing* da empresa podem ser identificados pelas seguintes variáveis:

Para atender da melhor forma à necessidade de cada cliente, de acordo com o seu negócio, a Atento conta com um portfólio composto por seis produtos, além de serviços de valor agregado, automação, infra-estrutura e multipolos canais de contato. Estes estão bem posicionados no mercado gerando renda a empresa desde 2008. Preço e qualidade são oferecidos assim como promoção dos produtos dos clientes. A imagem da empresa não se destaca pois ela funciona com um palco para fazer brilhar as empresas de seus clientes. Os clientes estão espalhados pelo Brasil, normalmente são empresas de grande porte e atende os consumidores destas empresas também por todo o Brasil

3.8 PÚBLICOS ESTRATÉGICOS E COMUNICAÇÃO DO RALLY

O Rally Atento é a equipe motivacional e de comunicação interna, que oferece ao profissional da companhia a oportunidade de ficar mais bem informado sobre o ambiente de trabalho, ser reconhecido pelo seu talento e, ainda, se divertir, por meio de jogos, atividades culturais e sociais promovidas mensalmente em algumas unidades da empresa.

O grupo Rally é o grande incentivador dos funcionários e se organizam o ano inteiro promovendo comunicação interna, ações de motivação, e ações de responsabilidade social. E é a partir deste, que o trabalho de análise se desenvolverá e todos os projetos de ação do projeto experimental.

3.8.1 O que é Rally?

O Rally é um programa motivacional institucional para todos os funcionários independente da área, operação, cliente para o qual prestam serviços, que tem como objetivo integrá-los, buscando um ambiente de trabalho mais descontraído.

Engloba o mundo virtual e real onde o funcionário fica por dentro de tudo o que acontece como notícias dicas e curiosidades. Além disso, o funcionário pode participar de jogos, ações diversas, atividades culturais e contribuir com a comunidade por meio de ações sociais.

A iniciativa do Rally criada no México em 2005 e revelada como melhor forma de motivação em Contact Center. Em 2006, esta prática contribuiu para ser eleita a Atento México uma das 100 melhores empresas para se trabalhar. Hoje o Rally esta presente nos 17 países onde o grupo Atento se encontra. Seu acompanhamento é feito pela equipe Rally local nas atividades de cada período apresentada nos murais, intervenções nas operações e áreas administrativas e via portal Atento Mundi. A cada período uma ação nova acontece. A grade Rally é composta por: data comemorativa, concursos, cine Rally, ações de atitude responsável, e eventos de massa além de apoio as ações de todas as áreas da Atento como: SSBE, Academia Atento, Comunicação, Seleção e outras.

Outro destaque do Rally é o investimento em campanhas de saúde e bem-estar aos operadores. Estes são realizados com palestras e práticas cujo objetivo é informar através de dicas, panfletos e cartazes promovendo qualidade de vida aos colaboradores. Boa parte das ações motivacionais é promovida com concursos entres os funcionários. Os mais interessantes são projetos que demonstram talentos artísticos, onde os funcionários montam equipes e competem em categorias musicais, teatrais ou de dança. São também amostras artísticas com fotos, contos ou diferentes tipos. Com essas atividades pontos são acumulados que podem ser trocados por brindes e prêmios. No projeto Rally Goiânia, teve no dia 05/07/2013 uma festa junina com comidas típicas e concurso de dança, o primeiro lugar ganhou um jantar em uma churrascaria local.

As ações direcionadas são:

- Datas comemorativas: são criadas campanhas mensais, voltada para datas como; carnaval, páscoa.
- Os concursos para estimular a competitividade e interação entre os funcionários.

- Ação de atitude voluntária: arrecadação de livros; agasalhos e leite.
- Saúde e Bem estar: Os funcionários assistem palestras sobre prevenção de DST, métodos contraceptivos, sobre dengue entre outras.

O Rally tem como missão treinar para “atender com qualidade, rapidez e eficiência as necessidades e expectativas dos operadores, oferecendo através dos meios de comunicação informações que acompanhem as mudanças na operação da empresa e promovendo ações motivacionais e sociais”. É tendo essa missão que o Rally tem como seu pilar a busca não só pela qualidade, mas como pela manutenção de um padrão que atenda as necessidades e expectativas dos públicos estratégicos que necessitam dos serviços da unidade.

A palavra público possui um conceito diferente de multidão, pois nela existe um alto grau de tensão emocional, os integrantes do público agem com base na razão e na opinião, daí vem à expressão “a multidão é violenta e o público sereno” Gouveia (1995, p.66). Um dos conceitos que apresenta um grau de conexão com a visão do Rally é:

São pessoas ou grupos organizados de pessoas, sem dependência de contatos físicos, encarando uma controvérsia com idéias divididas quanto à solução ou medidas a serem tomadas frente a ela; com oportunidades para discuti-la, acompanhando ou participando do debate através dos veículos de comunicação ou da interação pessoal (ANDRADE 1995, p16).

Público é um agrupamento espontâneo que difere de agrupamentos como multidão e massa. E em nosso caso o grupo que atua ou é participante da organização, agindo de maneira direta ou indireta. Ele deve ser o mais específico possível para ser estratégico. Para trabalhar os públicos de uma organização, primeiramente deve-se identificá-los, classificá-los e depois analisá-los.

As primeiras classificações de públicos para relações públicas apenas os dividia em externo e interno, segundo Penteado (1969, p.55), outras foram sendo adaptadas como a de Teobaldo (1989, p.78) acrescentando o público misto visto que eram inadequados para todas as relações da empresa.

A posição atual que será utilizada será de França (2002, p. 105) que denota uma lógica para todas as empresas, classificando os públicos nas seguintes categorias.

Tabela 01 – Classificação dos públicos do Rally

Públicos	No Rally	Público não-	No Rally	Redes de	No Rally
----------	----------	--------------	----------	----------	----------

essenciais		essenciais		interferência	
Constitutivos da organização	Operadores E Líderes	Empresas de consultoria	Central de comunicação São Paulo	Redes de concorrentes	“Rally de outras centrais”
Não-constitutivos de sustentação	Familiares Agentes terceirizados Vigias e serviços gerais	Setores sindicais	Sinntel SESC SESI SENAI	Redes de comunicação De massa (mass media)	Jornais da cidade Popular DM Hoje
		Setores Comunitários	Entidades de caridade		

Quadro1: criado pelo autor

3.8.2 Análise de relacionamento com os públicos estratégicos

O Relacionamento do Rally com seus públicos (chamados Stakeholders) é um dos diferenciais para o desenvolvimento das atividades motivacionais atendendo as expectativas da empresa como um todo. Para isso, a equipe do Rally se empenha e aprimora suas operações e suas ações que sempre permite o contato direto com estes públicos, através de canais específicos.

Os operadores e líderes são os públicos internos alvo do Rally, buscando a cooperação nas campanhas e legitimação das políticas e práticas sociais da instituição, eles são informados pelos murais instalados nas cafeterias de cada central, portal de informações (Atento Mundi), house organ (Todos juntos) este não faz parte especificamente do Rally, e a transmissão informal, parando a operação para informar das campanhas além de eventos diversos. Se espera deles o comprometimento com as atividades de saúde e bem estar, políticas da empresa, campanha de vendas, ações de responsabilidade social, assim como nas de entretenimento e motivação

Em relação aos familiares e agentes terceirizados da empresa, eles são atingidos indiretamente, através de ações sociais e eventos na empresa abertos a todos, não tem canais direcionados a este público.

O Rally recebe informações via email ou telefonemas do grupo de comunicação da Atento de São Paulo para a padronização do ambiente, material gráfico e atualizações no portal. Por ser subordinado é importante aprimorar as relações para conseguir maior visibilidade nos diversos canais.

Os sindicatos e serviços sociais influenciam fortemente nas atividades do Rally, tanto no sentido de ceder espaços para competições internas, quanto na confecção de carteirinhas de associado e participação social entre os trabalhadores. Os canais de comunicação são via telefone e emails.

As redes de comunicação de massa, divulga por intermédio de *releases*, ações mais grandiosas do grupo Rally assim como premiações da Atento em geral. São importantes no sentido de repercutir a marca Atento na sociedade goiana fortalecendo a imagem e atraindo possíveis operadores no futuro.

3.8.3 Benchmarking de práticas comunicacionais

O *Benchmarking* permite explorar ainda mais as ferramentas de gestão e conhecer fatores críticos dos negócios, se adaptando para conseguir melhores resultados. Surgiu de uma necessidade de avaliar os desempenhos das empresas, procurando identificar os sucessos e insucessos das práticas comunicacionais.

O objetivo é servir como um instrumento para apoiar processos de melhoria e aprendizagem. Segundo Spendolini (1993, p. 10) *benchmarking* se constitui como um “processo contínuo e sistemático para avaliar, produtos, serviços e processos de trabalho de organizações”. Deve ser entendido a continuidade já que mudanças práticas ocorrem constantemente;

Benchmarking é um método de comparação entres práticas internas e externas aplicadas para se atingir uma solução geral. De acordo com Waqued (2002, p.102) “As práticas podem ser quantificadas para mostrar uma medição analítica da diferença entre as práticas. Esta quantifica o tamanho da oportunidade. Esta métrica constitui com frequência desejada pela maioria dos gerentes”.

Há uma relação do *benchmarking* com este trabalho, porque, melhora nas estratégias ao reconhecer o ambiente no qual a organização se encontra

A Atento possui suas práticas de comunicação interna vinculadas a um setor de Comunicação que é responsável pelo planejamento, coordenação e execução das atividades relacionadas aos públicos internos e das Centrais, além de promover a imagem da unidade. Porém esta unidade não atua diretamente sobre os funcionários, somente fornece os padrões e material para o grupo Rally que fica incumbido de promover um bom clima organizacional e destacar a comunicação interna.

Um dos grandes desafios do Rally é promover o restante das atividades do ano não padronizadas e vencer a resistência dos colaboradores a participar das diversas campanhas e seguir as políticas informadas pelos meios de comunicação, porque, mesmo possuindo vários meios fixos e bem identificado de comunicação, como um mural ou o portal acaba deixando de atingir todos os funcionários no quesito motivação.

O público externo é trabalhado com o apoio ao treinamento de novos usuários, a realização de palestras sobre a equipe Rally além de fornecer alguns eventos que englobam a família dos funcionários em ginásios. Em termos de comunicação digital a Atento conta com o Site Atento Mundi e Portal intranet, o qual é uma das principais ferramentas utilizadas pelos setores em geral, além disso, existe agora um perfil do facebook, denominado “Atento Brasil Online”, atrelado diretamente à comunicação e gerenciado pela Assessoria de Comunicação que faz um relacionamento com os públicos internos em geral e o Rally também está criando um facebook para coordenar novas atividades.

A identidade visual da instituição se caracteriza pelo nome "Atento :” e cores azul escuro e laranja fluorescente, empregado juntamente pelo programa Rally que integra todas as unidades seguindo a decoração com mesmo padrão. O nome traz consigo o valor de integração das Centrais de Contas Center no qual, juntamente com a logomarca, padroniza a identidade visual da Atento e proporciona peso a marca da empresa. A marca do Rally possui fitas envoltas do nome “Rally” em amarelo e vermelho, remete um tom de alegria e movimento, estão posicionadas em todos os cantos da empresa.

4. MÉTODO DE PESQUISA

Metodologia⁵ é o conjunto de métodos e técnicas utilizados para a realização de uma pesquisa. Existem duas abordagens de pesquisa, a qualitativa e a quantitativa. A primeira aborda o objeto de pesquisa sem a preocupação de medir ou qualificar os dados coletados, o que ocorre essencialmente na quantitativa. Porém é possível abordar o problema da pesquisa utilizando as duas formas. Faz-se necessário, contudo, definir o que é método. Este pode ser compreendido como o caminho a ser seguido na pesquisa.

Em uma pesquisa existem métodos de abordagem e métodos de procedimento. O método de abordagem diz respeito à concepção teórica utilizada pelo pesquisador, enquanto o de procedimento relaciona-se à maneira específica pela qual o objeto será trabalhado durante o processo de pesquisa. Exemplos de métodos de abordagem podem ser: hipotético dedutivo, indutivo, fenomenológico, dialético, positivista, estruturalista e hermenêutico. Exemplos de métodos de procedimentos podem ser: histórico, estatístico, comparativo, observação, monográfico, econométrico e experimental.

Os métodos de pesquisa e sua definição dependem do objeto e do tipo da pesquisa. Os tipos mais comuns de pesquisa são: de campo, bibliográfica, descritiva e experimental.

Aliadas aos métodos estão as técnicas de pesquisa, que são os instrumentos específicos que ajudam no alcance dos objetivos almejados. As técnicas mais comuns são:

- questionários (instrumento de coleta de dados que dispensa a presença do pesquisador);
- formulários (instrumento de coleta de dados com a presença do pesquisador);
- entrevistas (estruturada ou não estruturada);

Método é “o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade” (RUIZ, 1985, p. 131).

Para analisar a comunicação interna da empresa, a metodologia utilizada é a de captar depoimentos em questionário realizado em forma de entrevista para aqueles que possuem cargo de operador, liderança e comunicador. Os respondentes da pesquisa se

⁵ Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, Guia Elaboracao Projetos de Pesquisa_2006

encontram individualmente na unidade Goiânia. A pesquisa foi realizada qualitativamente, para se verificar diferentes formas de expressão da comunicação interna da organização. A pesquisa qualitativa se constituiu na aplicação de um questionário com 10 questões representando cinco categorias de análise: imagem da empresa, motivação, relações interpessoais, ferramentas da comunicação e liderança.

O questionário foi formulado conforme o assunto tratado no trabalho e na convivência dos colaboradores da empresa. A coleta dos dados foi realizada no mês de março de 2013. Os questionários foram aplicados a cinco pessoas, sendo elas um supervisor administrativo, dois operadores veteranos e dois integrantes do grupo motivacional denominado (Rally), sendo eles funcionários com mais de dois anos na empresa. A entrevista durou de 10 a 15 minutos por pessoa e foram feitas no mesmo dia.

4.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

No presente estudo, foram escolhidas cinco pessoas consideradas pelo nível de envolvimento com a Instituição, sendo que este grupo comporá uma amostra intencional, ou seja, não-probabilística, representando uma porção de um determinado tipo como atendentes de mais tempo na empresa, um supervisor e dois integrantes do Rally.

Neste tipo de seleção, articulado por Sellitz (1987), a amostra deve ser feita quando o objetivo não é generalizar os resultados, mas sim, obter boas idéias e opiniões críticas experientes, sendo recomendada para pesquisas nas quais o objetivo é o entendimento em profundidade dos casos estudados.

4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA

Como o estudo é exploratório e qualitativo, buscar-se-á os elementos que viabilizem o mesmo, dentro das expectativas criadas. Com este modelo de pesquisa, a coleta de dados primários será uma entrevista individual por pautas, com a concordância do respondente. Este tipo de instrumento apresenta certo grau de estruturação, como a separação de um espaço na empresa e um gravador para não atrapalhar a fluidez da comunicação.

4.3 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS

Para não criar problemas com as pessoas entrevistadas e a empresa, bem como permitir uma análise mais acurada dos dados, usou-se o artifício de não identificar os participantes. As respostas foram agrupadas e resumidas para expor o resultado. Com isto, pretendeu-se identificar o que cada um entende sobre o assunto e verificar qual a tendência

4.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Um fator importante que merece destaque é em relação ao número da amostra, podendo apresentar algum viés em função da maioria dos funcionários porque mesmo com poucas pessoas a experiência revela mais sobre a empresa. Além disso, considerando-se que é um estudo do tipo qualitativo, os aspectos relativos às crenças e valores pessoais podem influenciar nas respostas.

Dadas as características próprias e o desenho que se propôs, a pesquisa não se aplica, em princípio, a outros setores da atividade econômica. As limitações estão nas nuances das especificidades da empresa Atento.

4.5 RESULTADO DA PESQUISA

4.5.1 **Imagem de empresa**

Os resultados da pesquisa descrevem como é a visão dos supervisores, colaboradores e gestores da comunicação em relação a comunicação interna da empresa. Foi feita uma análise interpretativa das questões e as respostas dos funcionários, com diferentes funções e conseqüentemente da visão dos colaboradores.

A aceitação da comunicação interna foi em geral satisfatória conforme as respostas dos entrevistados, pois devido aos elogios percebe-se que a imagem interna é bem trabalhada, de forma que todos foram unânimes em afirmar das oportunidades de crescimento que tanto são anunciados pelos meios de comunicação interna da empresa como mural e intranet.

Na sua maioria, a opinião negativa não se dava por causa de falhas na comunicação interna, mas problemas básicos da própria função. Entretanto com observações foram identificadas falhas na atuação de fortalecer a imagem da empresa entre os próprios funcionários que desconhecem a Atento e seus processos de negócio.

Assim como não possui forma de interação com o funcionário para saber a opinião sobre a mesma.

4.5.2 Motivação

A motivação da equipe aparece com favorável, mas não faz parte das estratégias da empresa, acontecem por acaso devido o incentivo de líderes e o grupo.

Verifica-se que em motivação ocorre concordância da gestão mesmo reconhecendo, alguns como desmotivados, mas com os funcionários a visão de desmotivação é mais presente, principalmente pela rotina e desinteresse pela função, que deveria ser trabalhada pelos gestores de comunicação. Fiz uma pergunta específica sobre a função de operador e senti a desmotivação devido às metas que além de difíceis o retorno era pouco.

A supervisora defende o sistema de recompensa e afirma que o colaborador reclama devido a isso. Na empresa além do salário, se cumprir outras metas, pode aumentar a sua renda. Então assim aqueles que correm atrás, podem conseguir uma renda extra e aumentar o salário.

Isso significa que o tempo de duração na empresa ou é por necessidade ou porque gosta muito da empresa. De modo geral, as pessoas não se sentem comprometidas em dar retorno, seja por uma equivocada sensação de poder, falta de hábito, negligência, desvalorização do outro ou por simples falta de educação.

É fundamental ouvir o que o colaborador tem a dizer; do contrário, ele não entenderá que sua contribuição é importante para o fluxo das informações internas. Conforme Marchiori (2006), se a organização já aprendeu a ouvir o consumidor em relação ao Marketing, é preciso aprender a ouvir o que o colaborador tem a dizer da organização.

4.5.3 Ferramentas de comunicação

Em relação às ferramentas da comunicação a perspectiva do funcionário e da gerencia é que os murais e a intranet têm sido efetivos para passar a informação, porém foi unânime que o informativo, não traz benefícios visíveis a não ser propaganda institucional.

Isto não significa que não possam existir falhas na intranet ou no mural dentro da empresa. Algumas respostas demonstraram não só o lado positivo, mas também a opinião dos colaboradores sobre como a empresa lida com cada um deles.

4.5.4 **Relações interpessoais**

O Rally mobiliza ações que promovem e valorizam o funcionário, além de dar dicas de bom comportamento e influenciar psicologicamente para manter o ambiente tranquilo.

É importante salientar e deixar claras formas de participação para o grupo Rally, os funcionários não sabem que suas idéias podem se tornar as ações de motivação para todos, isso se explica, porque o objetivo da comunicação do Rally é unilateral.

Foi proposta uma situação problema na hora da entrevista, para saber como a organização resolveria um problema de relação interpessoal na prática. As respostas foram antagônicas. Alguns acreditam que a empresa se posiciona e auxilia nos conflitos internos, por outro lado acredita-se que os interesses pessoais não são de interesse para a empresa resolver.

Por tanto ainda que esteja no manual de protocolos à solução a ser seguida ainda fica a critério de cada líder de seção a forma como vai ser resolvidos os conflitos. Falta demonstrar de forma clara as sanções e normas da empresa.

4.5.5 **Liderança**

Algumas das respostas dos colaboradores são semelhantes, divergindo em algumas palavras. Mas basicamente são ouvidos e suas reclamações atendidas dentro do possível, nem todas são respondidas de forma clara, resta propor meios melhores de ouvidoria do que somente o boca a boca.

Alem disso a falta de cultura do diálogo, de abertura a conversação e a troca de idéias, opiniões, impressões e sentimentos, é, sem dúvida alguma, o grande problema que prejudica o funcionamento da organização. A comunicação corporativa é um processo diretamente ligado à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento das suas lideranças e às crenças dos seus colaboradores.

Falta uma visão diferente de *coach* para liderança, principalmente devido à forma como são treinados os funcionários. É possível que se melhorar o treinamento o restante será corrigido.

Os funcionários tiveram que apresentar uma visão geral de como funciona a comunicação interna na Atento. A observação dos funcionários e do pesquisador da área colaborou no desenvolvimento de um quadro geral apresentado a seguir:

Tabela 02- Análise dos resultados qualitativos

	RESULTADOS DE PESQUISA	RESULTADOS DE OBSERVAÇÃO
Imagem da empresa	Satisfatória, imagem interna é bem trabalhada.	Falta de comprometimento dos funcionários com os objetivos e metas da empresa;
Motivação	Boa comunicação interna e motivação de equipe.	Índices de produtividade baixos; Clima permanente de insatisfação no trabalho;
Ferramentas da Comunicação	Quatro meios de comunicação interna; Somente dois estão sendo utilizados de forma eficaz o mural e a intranet;	Falta de treinamento adequado; Atento Mundi funciona como portal; Melhorar o processo de relacionamento com os funcionários;
Relações Interpessoais	A comunicação interna existe verdadeiramente não é aberta , mas motiva, tem auxiliado a equipe, Mudar a forma como se lida com problemas pessoais, pelo menos prever as crises e saber como resolver. Ter diálogo (saber falar e	Normativa deve ser melhor divulgada, Falta Treinamento sobre questões comportamentais para o pessoal operacional; Falhos recursos de feedback para operadores

	ouvir).	
Liderança	<p>A comunicação interna (entre gerentes e subordinados) serve não somente para tirar dúvidas de procedimentos.</p> <p>São bem transparentes e acessíveis eliminando o boca a boca de informações não oficiais.</p>	<p>Realização de um programa de avaliação de feedback em períodos menores, tanto de gerentes para com funcionários, como dos colaboradores para com seus líderes</p> <p>Atenção ao conhecimento de oportunidades de construção de carreira interna na empresa</p>

Fonte: Criado pelo autor com base nos resultados

4.6 RESULTADOS FINAIS DA PESQUISA

Em uma empresa do porte desta multinacional, a comunicação interna é bem direcionada e muito divulgada, ainda que apresente algumas falhas pelo gerenciamento de cada filial desta, no sentido de promover o relacionamento e diálogo com os funcionários.

Demonstrou-se com a realização de um questionário qualitativo que os colaboradores entendem e conhecem sobre a Comunicação Interna da organização, mas acreditam que ainda precisa de meios, não eletrônicos, mas pessoais de diálogo, para que a comunicação na sua agência seja melhorada.

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compartilhar os interesses dos colaboradores e da empresa, através do estímulo do retorno de sugestões, à troca de informações e experiências e a participação de todos os níveis hierárquicos da empresa. É, na verdade, um fator contribuinte ao clima organizacional.

Ressaltando o aprendizado obtido neste estudo, percebe-se que a comunicação na organização, principalmente a direcionada ao público interno, ainda precisa ser vista pelos administradores não somente como um sistema de informações ou diversão e sim, conforme Baldissera (2000) enfatiza, como uma “compreensão de todo o fluxo de mensagens que constrói a rede de relações nas instituições”. Ou seja, a comunicação interna nesta multinacional precisa, ainda, ser entendida e utilizada como uma ferramenta essencial no desenvolvimento desta organização.

5. DIAGNÓSTICO E RECOMENDAÇÕES

5.1 DIAGNÓSTICO

Após o levantamento de informações diagnosticou-se a presença de alguns elementos de comunicação que estão intrinsecamente ligados ao desenvolvimento de processos, tanto internos, quanto externos. Para melhor exemplificar, esses elementos foram divididos em tópicos:

(A). Centralização do departamento de comunicação geral e regionalização feita a partir de um grupo motivacional (Rally).

Todo o processo de comunicação é centralizado na unidade que fica em São Paulo, contando com equipes de seniores e analistas de comunicação. Porém as atividades da comunicação organizacional local passa a ser administradas pelos profissionais do Rally, que além de gerenciar campanhas anuais, tem de formatar os quadros comunicacionais de acordo com o padrão estabelecido pelo geral. Essa atuação tem por reflexo uma baixa taxa de eficácia e sobrecarrega o Rally.

(B). Inadequação das ferramentas de comunicação interna:

Muitos operadores não estão familiarizados com o uso do House Organ apresentado, nem tem acesso ao facebook para receber informações atualizadas, ficando só com o Portal que quase não é atualizado principalmente com as programações do Rally, O site atento Mundi deveria ser acessado por todos, porém muito não acessam por: falta de interesse, sem senha, ou excesso de trabalho na operação. O Jornal mural colabora muito pois transmite de forma rápida e eficaz, mas o tempo é crucial para leitura. Cabe ao Rally parar a operação para divulgar a campanha de forma oral meio pelo qual a Assessoria se comunica internamente. Como não existe o hábito de verificação diária, muitas informações relevantes se perdem e ainda não há como garantir que todos acessem as informações, nem promovam o feedback. Não existem

outros meios formais de comunicação para relacionamento, este ocorre pelo repasse oral ou informalmente.

(C). Política de Comunicação interna:

Administrada pela Atento, os recursos comunicacionais não se mostra focada nas especificidades dos setores de atuação e sim na universalidade como um todo. É necessário que a comunicação auxilie o relacionamento entre os setores responsáveis, para promover uma cultura organizacional saudável. Por exemplo, se ocorre um erro em um setor que afeta os outros, fica muito difícil resolver o problema, seguindo o modelo atual.

(D). Baixo desenvolvimento da comunicação e interação dos públicos internos:

Como foi dito anteriormente, os veículos de comunicação interna tem suas dificuldades de promover o relacionamento e trazer as informações que despertem o interesse dos colaboradores. Uma vez que a comunicação é centralizada na divulgação de informações e não em estabelecer relacionamentos com os públicos, papel da área de Relações Públicas.

(E). Dificuldade de implantação de políticas de integração:

Devido à dinâmica de trabalho em turnos diferentes para os operadores, alinhada as especificidades de funcionamento das centrais de atendimento, torna-se praticamente inviável reunir e integrar o corpo de operadores. Apesar de varias ações, o Rally conseguir reunir um pequenos grupos de participantes em seus eventos.

(F). Baixa eficácia de processos comunicacionais:

Apesar da boa estruturação comunicacional, é necessária uma otimização dos mesmos, a fim da perspectiva de Relações Públicas ao promover relacionamentos, a fim de atingir resultados mais abrangentes e eficazes. São exemplos os desvios de informação na comunicação interna, a falta de veículos de comunicação para integração, baixa receptividade e atratividades das informações para os operadores, entre outros.

(G). Falta de contribuição em TI (Tecnologia da informação):

Devido à corrida tecnológica esse aspecto acaba por controlar todos os aspectos do trabalho, tornando a atividade comunicacional dependente de sistemas, portanto é importante ter um diálogo entre os grupos para melhor se comunicar.

(H). Pouca visibilidade de motivação por parte dos operadores:

Mesmo com diversas ações do Rally, muitos ainda se sentem desmotivados e estafados do serviço, gerando rotatividade de pessoal é importante ter uma fonte de dialogo

A partir das informações e dos resultados da pesquisa, sugere-se a aplicação da análise SWOT da organização (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

5.2 MATRIZ SWOT

Assim, em acordo com a matriz SWOT buscar-se-á expor o instrumento de análise capaz de identificar os pontos fortes e fracos da empresa, comparando-os às oportunidades e ameaças resultantes da interação com o meio ambiente. A resultante desse estudo mostra em qual das estratégias competitivas a empresa se enquadra, permitindo, portanto, estabelecer seu perfil competitivo.

5.2.1 Forças

- O processo de informatização do Grupo Rally e os avanços de telecomunicação trouxeram avanços na integração dos funcionários virtualmente pelo portal de intranet também na padronização e simplificação de atividades cotidianas. Os sistemas utilizados pela Atento são modernos e facilitam o trabalho. A comunicação com os públicos também é facilitada pelo Atento Mundi.
- Há integração dos analistas do Rally que cooperam e trabalham em equipe, dado ao tempo de serviço e o conhecimento de todas as áreas na empresa.
- A formação de um turno que possibilitou a extensão do trabalho nos três períodos do dia.
- As diversas parcerias realizadas pela Atento com agentes externos, como SESC, faculdades, equipes de entretenimento e centros de cultura para enriquecer a programação anual.
- Imagem bem definida como grupo motivacional e facilitador dos processos comunicacionais de campanhas e dicas para saúde e bem-estar

5.2.2 Fraquezas

- O interesse dos operadores que com a intenção de trabalhar e cumprir carga horária e ir embora, sem querer participar das atividades ou em ler os conteúdos elaborados para eles.
- A desmotivação gerada pelo estresse no atendimento, fato este devido à cobrança e a ausência de uma maior dinâmica no trabalho para participar, entre outros gera uma má eficiência no desenvolvimento e execução das atividades.
- Dificuldades com os meios de comunicação para serem eficientes, tanto para passar a mensagem quanto para receber um *feedback*.
- A falta de autonomia com a estrutura física regional. Sua estrutura ainda não possui a qualidade e especificidades para atender sem depender da matriz direcionar a comunicação, que na maioria dos casos não atende a todos os operadores devido à qualidade e os turnos variados deles.
- A mudança do cronograma que é pré-definido e dificilmente se muda a não ser pela decisão da matriz
- A dificuldade de contratação e substituição de novos analistas de comunicação. A quantidade dos analistas ocupando cargos no Rally ainda é insuficiente. Devido à estruturação dos cargos boa parte dos analistas é dotada com auxiliares técnicos, fato este que não exige formação na área de comunicação social. Este ponto gera lacunas tanto para especificação de serviços quanto para o reconhecimento dos profissionais dessa área. Falta um programa de recrutamento de profissionais fora do quadro interno para não gerar problemas externos com os conselhos de profissionais da área.

5.2.3 Ameaças

- A dificuldade de encontrar e contratar profissionais que saibam lidar especificamente com a comunicação desse tipo de empresa.
- As rápidas mudanças na área de TI que necessitam cada vez mais de recursos a aprovação deste para atuar como no caso do facebook ou mesmo da intranet.

5.2.4 Oportunidades

- O apoio por parte da comunidade em desenvolver e colaborar nas atividades, pois há o interesse em ter uma empresa capaz de empregar muitos funcionários e atender a demanda de telecomunicação da sociedade.
- A nova modalidade de comunicação pelo facebook abre portas para investir no contato com o público externo como clientes, ex-funcionários e familiares dos operadores.
- Parcerias externas com outros segmentos da sociedade como, projetos sócio-ambientais, doações e filantropia e contato aberto com a mídia local para anúncios de novas vagas ou ações promovidas pela empresa.

5.3 PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Feito o diagnóstico, apontar as propostas para o desenvolvimento ou a implantação de um plano estratégico para a empresa contendo as ações. Dados sugeridos para compor o plano estratégico:

O trabalho contribui nas atividades do Rally através das Relações Públicas, e também ao interesse pessoal e social de motivação na área de telecomunicação. O interesse sobre esta iniciativa surgiu no decorrer do curso de Relações Públicas na Universidade Federal de Goiás-UFG, através da vida profissional que tive em Call Sentir, fruto de um interesse em expandir a prática das RP, começou por atividades praticadas nestas empresas.

5.4 PROPOSTAS DE MELHORIAS

- Estratégia 1: Criar redes de relacionamento com o público interno.
- Estratégia 2: Desenvolver e ampliar a comunicação virtual.
- Estratégia 3: Incentivar ações de motivação com estratégias novas.
- Estratégia 4: Melhorar ferramentas de comunicação.

5.5 PLANOS DE AÇÕES

Estratégia 1: Criar redes de relacionamento com o público interno.

Ação 1: Fazer Caixas de Sugestão.

Descrição: Criação de uma forma de saber o que seria bom para o funcionário, em termos de atividades para o Rally, ou sobre a empresa, colocado em locais de descanso como as copas das centrais de relacionamento. Com um diferencial, respostas gerais serão respondidas nos murais de informação.

Período de duração: Avaliação Quinzenal (20 de agosto a 20 de outubro de 2013).

Justificativa: É a maneira mais eficaz e clara para que a informação de feedback entre o público interno circule e seja trazido o retorno.

Objetivo: Informar de maneira simples e dinâmica os interesses básicos do público interno da Atento.

Período de duração: Expor caixas durante um mês outubro ou novembro para captar sugestões e semanalmente verificar a contribuição.

Públicos: O Público interno é composto pelos operadores, supervisores, coordenadores, equipes de limpeza e de vigilância.

Recursos: o meio de sugestão poderá estar fixado em um local próximo à parede do prédio perto do mural de informação, revestida de um espaço delimitado, com tamanho entre 20 cm e 40 cm de altura por 30 cm de largura. A caixa, de preferência, deve ser feita em madeira ou material mais em conta ter contraste com o local para uma melhor visualização, ele deverá estar à altura do olhar do público-alvo.

Orçamento:

- 6 caixas de madeira R\$ 50,00 reais
- Fitas adesivas- 3 um. R\$ 6,00 reais
- Colas-4 um R\$ 2,00 reais
- Fitas crepes-2 un. R\$ 3,00 reais
- Papel camurça- R\$ 11,00 reais
- Cartolinas-5 un. R\$ 5,00 reais
- Impressões= R\$ 0,15 cada durante o período (para os recados personalizados)

TOTAL APROXIMADO = 75 reais

Avaliação: Por observação de todas as mensagens, verificar até que ponto as pessoas param e escrevem em busca de melhorias, contribuindo para a análise e boas respostas aos pedidos. Através da quantidade de dicas apresentadas tanto de sugestões como reclamações, fazer um levantamento sobre isso.

Resultados esperados: Presença de funcionários com suas opiniões sendo levadas em consideração, boas respostas apresentadas a eles.

Estratégia 2: Desenvolver e ampliar a comunicação virtual.

Objetivo: Promover a imagem e a visibilidade midiática do Grupo Rally perante os públicos.

Ação 2: Facebook do Rally

Descrição: Utilização do facebook como ferramenta para a criação de relacionamentos com os diversos públicos, abrindo espaço para o Diálogo, promoções, divulgação e outros tipos de recursos dos quais se podem ter dentro das Redes Sociais. Com objetivo de Proporcionar o bom funcionamento do Canal já existente, de modo que se possa aperfeiçoar e propagar o seu alcance.

Justificativa: O facebook, como rede social, trouxe vários seguidores por todo Brasil. Grandes e pequenas empresas, publicas e privadas, adotaram o Facebook como Ferramenta para ter conhecimento do Feedback das pessoas em relação ao seus serviços e produtos. Pelo Facebook é possível gerir a opinião pública e divulgar a marca de forma instantânea.

Objetivo: Informar de maneira simples e dinâmica os interesses básicos do público interno da Atento, através de canais virtuais como Facebook e intranet.

Período de duração: Publicação feita uma vez por semana do dia 20 de agosto a 20 outubro de 2013.

Públicos: Funcionários da empresa, e outros que tiverem contato com a ferramenta.

Recursos: Uma pessoa responsável por atualizar a página e que tenha domínio de produção de textos. O indicado é que essa responsabilidade seja dividida entre o grupo Rally e eu posso colaborar de alguma forma.

Orçamento: A priori não há investimento em dinheiro, somente de pessoal.

Avaliação: Através dos gráficos gerados pelo Facebook, os quais medem o nível de interação, alcance e propagação do assunto gerado pela página através das “curtidas”, visualizações e compartilhamentos. Caso não seja possível ter acesso aos dados e nem a publicação na página, será feita uma análise de como a Atento se apresenta pelo Facebook.

Resultados esperados: Alcançar um maior número de pessoas, tanto da comunidade, quanto dos funcionários que possuem interesse na ferramenta e tornar-se assim um ponto de referência da comunicação do Rally.

Estratégia 3: Incentivar a convivência dos operadores da Atento no ambiente de trabalho.

Objetivo: Promover a imagem e a visibilidade midiática da unidade perante os públicos, incentivar as ações de motivação e discutir novas ideias.

Descrição: Redefinição da comunicação interna diante do quadro de atividades do próximo semestre, não com objetivo de mudá-la, mas para participar incluindo em todas as atividades estratégias específicas de relações públicas como: captação de parcerias, cerimonial e protocolo, cobertura áudio visual entre outros ou dando um parecer da área para os eventos. Com objetivo de participar promovendo espaço de relacionamento com os funcionários, avaliar os eventos, dar *feedback* e dicas para melhoria se for preciso.

Período de duração: semestral parcial (1 de agosto a 29 de outubro de 2013).

Justificativa: As ações de motivação são estruturados para entreter o público interno e motivá-los durante o período de operação. A intenção é abrir estes espaços para criar um relacionamento com o ideal da empresa e ao mesmo tempo criar vínculos de descontração, reforçando a cultura e a informação. Além de participar e dar um retorno profissional de *feedback* para cada atividade realizada pelo grupo durante o semestre.

Públicos:

- Público interno em geral
- Público em potencial – Fornecedores, patrocinadores, colaboradores, artistas e outros.

Recursos: Liberdade para acompanhar o grupo nos momentos de eventos, se for necessário parcerias verificar a disponibilidade de recurso como espaço e etc.

Orçamento: A priori não há investimento financeiro de pessoal.

Avaliação: Será feita por meio de relatos sobre as atividades desenvolvidas pelo Rally no segundo semestre.

Resultados esperados: Criar novos vínculos de relacionamento com as pessoas, trazer um retorno crítico para as ações de motivação, melhorias se necessário, atingir o público interno de forma mais estratégica.

Estratégia 4: Analisar ferramentas de comunicação e propor novas idéias.

Descrição: Além dos eventos maiores, que envolvem toda a comunidade da Atento, o Rally tem espaços para informações diversas, como saúde, dicas e campanhas. Será feito uma avaliação destes recursos como Mural, House Organ, Facebook e do portal a fim de verificar se existem muitos acessos. O papel será captar mais participantes para desfrutar dos meios de comunicação e dos eventos, permitindo que circulem com maior periodicidade e ampliar sua divulgação assim como seu interesse pelos funcionários. Com objetivo de tornar os meios mais atrativos e eficientes para

alcançar mais público aos eventos internos ou obter uma maior participação do funcionário.

Justificativa: Os eventos dentro dos ambientes da Atento, aumentam o conhecimento das atividades da mesma e atraem públicos interessados. Porém a divulgação destes pode ser ampliado, através de meio de comunicação específico se bem trabalhados segundo conceitos já estudados.

Período de duração: semestral parcial (1 de agosto a 29 de outubro de 2013).

Públicos: Usuários dos meios (Rally) e clientes (operadores).

Recursos: Material artístico e visual, cartazes e estrutura fornecidos pelo próprio Rally. A Atento já tem o local e espaço para a realização dos planejamentos. Material de comunicação para divulgação online.

Orçamento:

- Suporte para exposição como mural, house organ, portal e facebook – a Atento já tem esse material (verificar disponibilidade)
 - Material de comunicação - resma de papel reciclável R\$ 20,00
 - impressão colorida 0,50 x 100 cópias = R\$ 50,00
- (Também a Atento fornece ao Rally, verificar a disponibilidade)

Avaliação: Será feito um relatório comparativo sobre o uso dos meios assim como será proposta formas de atingir um número maior dos participantes.

Resultados esperados: Manter os canais de comunicação atualizados e estimular os operadores a usar as matérias assim como motivá-los a participar dos eventos propostos pelo Rally. Manter uma periodicidade dos informativos internos e com maior divulgação e participação do público, atraí-los para os canais de comunicação.

6 APRESENTAÇÕES DOS RESULTADOS

6.1 PRIMEIRA AÇÃO: CRIAR REDES DE RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO INTERNO

A análise dos resultados se divide em quatro ações distintas. A primeira ação permite descobrir o entendimento do grupo Rally em relação ao diálogo com o funcionário, pois não se constroi um bom relacionamento sem saber os pesamentos, sentimentos e idéias daqueles com os quais se desenvolve ações motivacionais durante todo o ano. O processo de desenvolvimento da idéia das caixas de sugestões foi bem aceito pelo grupo Rally que se propôs a ajudar e fornecer o material necessário para confecção das caixas.

Entretanto no decorrer do mês de aplicação da idéia nova, diversas ações pré-programadas da agenda anual sobrecarregou o pessoal do Rally como ações externas de auditoria e SIPAT, decorações e atividades promocionais de datas comemorativas como Halloween, dia das crianças entre outros eventos internos. Isso impossibilitou de colocar as caixa em locais estratégicos, paralizando a ação de criar as novas redes de relacionamento.

Com o tempo investido nas atividades motivacionais e a falta de analistas da comunicação torna novas idéias inviáveis, e o diálogo com os funcionários desnecessário ao ponto de não saber se as atividades desenvolvidas são realmente aceitas pelo público em geral ou mesmo proporcionar a colaboração dos funcionários com idéias e sugestões ao grupo. Como resultado final as caixa foram depositadas em um local de materiais de uso do Rally e pretende ser usada futuramente quando houver uma oportunidade para a realização.

6.2 SEGUNDA AÇÃO: ANALISAR E AMPLIAR A COMUNICAÇÃO VIRTUAL

A segunda ação visa ampliar a comunicação virtual, foi proposto a inserção de ferramentas de diálogo em sites como facebook ou mesmo a rede da empresa o Atento Mundi, porém nenhum dos dois é permitido ao grupo Rally gerenciar apenas repassar algumas informações importantes. Por isso foi feito uma análise de como funciona a relação da Atento em suas formas virtuais de contato com o público interno.

Os dois sites foram analisados seguindo os critérios de transparência, acesso, interação e ouvidoria. O facebook da Atento e o Atento Mundi procura cumprir com uma política de relacionamento definida com atuação responsável no trato com as questões públicas, os diversos exemplos estão nos comentários respondidos de forma clara e pessoal e também com a liberdade na participação desde que siga a cordialidade. Os conteúdos tem uma oferta de informações interativas com muitas imagens do público interno e de imagens legendadas para comentar servindo de estímulo ao acesso. Também o histórico da página facilita a fiscalização e a prestação de contas caso algo viral complique a imagem da instituição.

O Facebook possui um número alto de seguidores (curtidas), cerca de 6,474 e 644 dos usuários falam sobre os assuntos da página, entretanto não tem facilidade de obter informações relativas a própria empresa e normalmente é estimulada e orientada a buscá-las em outros lugares como nas respostas sobre vagas de emprego, ao contrário do Atento Mundy repleto de informações sobre a empresa e as atividades do Rally. No caso de opinar, o Facebook supera a intranet porque possui formas de interação rápida de criação, manutenção e fortalecimento de instrumentos de comunicação que viabilizem fluxos bi ou multilaterais e que todos os envolvidos tem igual direito e oportunidade de falar e ser ouvidos através de mensagens e comentários que podem ser respondidos na hora.

Em relação a ouvidoria é mínimo o interesse em conhecer e compreender a opinião pública e os diversos segmentos que a compõem, basicamente o site pede opiniões irrelevantes sobre a legendas das fotos que é o foco dos assuntos. Nem o facebook e nem o Atento Mundy é pressuposto para o atendimento às expectativas do funcionário na questão de serem ouvidos ainda que os sites possuem ferramentas para isso não são utilizados com este propósito.

As propostas de melhoria para o desenvolvimento e ampliação da comunicação virtual será investir em privilegiar o interesse público em relação ao interesse individual e corporativo no sentido de dar abetura na intranet de relacionamento entre os funcionários e tratar a comunicação como um processo mais amplo do que informação. Centralizar o processo no usuário ao invés de ser unilateral na comunicação pelo facebook adaptando os instrumentos às necessidades, possibilidades e interesse dos públicos.

6.3 TERCEIRA AÇÃO: ANALISAR AÇÕES DE MOTIVAÇÃO E PROPOR IDÉIAS NOVAS.

A terceira ação constitui em participar ativamente dos eventos e propor estratégias novas. Foi possível contribuir no evento do dia das crianças com a atividade de concurso entre os melhores desenhos dos filhos, sobrinhos, netos ou qualquer criança conhecida pelo funcionário participante. No concurso os melhores desenhos entre crianças de 3 a 5, 6 a 10 e 11 a 13 anos de idade, eram premiados com diferentes brinquedos os desenhos mais votados. Este evento atinge o público externo envolvendo a família do funcionário motivando bastante e mobiliza a participação de todos na votação dos desenhos e promove participação social ao recolher brinquedos durante todo o mês para doação em orfanatos e instituições de caridade. Este é um evento favorável a empresa ao gerar retornos na comunicação e na imagem perante o público interno. Os pontos a melhorar serão estender a ação para que as famílias possam conhecer a empresa com um evento que os reúne, além de um suporte maior na captação e entrega dos brinquedos pois foi uma ação pouco divulgada e poucos compartilharam a idéia por não se sentirem participantes.

Houve o evento do Voice Atento no qual os colaboradores se inscreviam no concurso de canto, foram três dias de competição com toda estrutura parecida com o programa apresentado na televisão como as cadeiras que giravam ao ser aprovado o candidato e uma tenda para abrigar os espectadores. Este evento teve um boa repercussão quase todos os colaboradores participaram, (o período noturno não participou) de forma direta ou indireta do concurso, cantando ou assistindo. As apresentações contaram com apoio técnico em audio e video e no microfone gerando um ambiente descontraído que atraiu as pessoas a se reunirem para ficar no local. Isso favoreceu a integração entre os funcionários e motivou a permanecer na empresa por se sentirem valorizados em seus talentos. Para melhorias o ideal é recolher através de pesquisa a satisfação dos funcionários em relação ao evento para mensurar o retorno e captar sugestões para os próximos eventos.

No mês de outubro aconteceu o dia legal com tema de Halloween com competições de fantasia premiadas em folgas e uma decoração temática em toda a central. Esse evento tem como objetivo incentivar a distração e o convívio no ambiente de trabalho do Call Center que é carregado de pressão e estresse, certamente o dia legal

supera as expectativas e mobiliza o funcionário que vai trajado de forma diferente e com um ânimo melhor.

Como estratégia de melhoria o evento deve ter uma frequência maior uma vez a cada mês e como pouca ornamentação porque a decoração excessiva toma muito tempo para montar, polui o ambiente interno e custa ser desmontada depois do evento ficando dias exposta. Além disso a premiação precisa mudar, dar dias de folga não deve ser uma opção porque fica claro que trabalhar é tão ruim que justifica a competição pela folga, o descanso deve ser dado ao funcionário que precisa ou merece por outros motivos, uma opção diferenciada seria utilizar o recurso da folga (40 reais por dia) para comprar brindes personalizados com a marca da empresa e o nome do ganhador que já é feito em eventos maiores.

Foi possível participar dos eventos do Rally, incluindo em todas as atividades estratégias específicas de relações públicas como cerimonial, protocolo, cobertura áudio visual e *feedback* dos eventos, menos na captação de parcerias.

6.4 QUARTA AÇÃO: MELHORAR FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

A quarta ação tem como objetivo melhorias para as ferramentas de comunicação interna. Os principais recursos são mural, revista Juntos, Facebook e o portal. Os espaços virtuais foram abordados na segunda ação, sobrando o mural e a revista Juntos.

Na empresa em cada um dos seis prédios tem três murais, sendo um para recados gerais e específicos da Atento Goiânia, outro para fotos dos diversos eventos realizados na empresa e um mural em acrílico bem trabalhado para informações padrão da Atento Brasil.

Nesse mural em acrílico as informações são padronizadas pelo setor de comunicação de São Paulo normalmente são cópias da intranet do site <http://atento.net>, com as seções dicas de profissão, vagas em outras centrais, informações gerais, dicas culturais e normativa. Normalmente poucos param para ler algo neste mural porque as informações já estão na intranet e não é possível alterar as postagens ficando somente o serviço de reprodução pela equipe Rally que realiza a troca deles mensalmente. Afim de melhorar a idéia é dar mais autonomia para postar informações diferentes da intranet,

pois se torna um desperdício um mural tão bem trabalhado para mera reprodução de informação.

O quadro de fotos possui um espaço maior e recebe postagens variadas como eventos do Rally, reuniões específicas como *cinemeeting*, premiações dos melhores funcionários e eventos de outras centrais. As fotos são de grupos de pessoas e ficam espalhadas pelo mural e os funcionários gostam de olhar principalmente quando é um evento a fantasia. Como proposta de melhorar essa ferramenta e gerar mais atratividade seria dedicar um espaço para o colaborador enviar fotos pessoais de sua família, filhos, animais de estimação, momentos engraçados entre outros que se identifique mais com seu perfil. Atualmente com as redes sociais se revelou que as pessoas gostam deste tipo de informação pictórica e se interessariam mais se o mural fornecer oportunidades ao funcionário.

O mural mais visualizado é o de recados específicos para central de Goiânia por dois motivos, primeiro pela localização este mural não está em corredores como os outros dificultando a leitura ele fica na copa onde os colaboradores se sentam e passam boa parte dos intervalos, o segundo motivo são as informações de interesse coletivo é nesse mural que apresenta editais de promoção e os resultados dos aprovados, dicas importantes para operação, anúncios dos eventos seguintes e textos bem escritos com mensagens de motivação. Foi proposto para este mural uma abertura ao colaborador expor suas idéias como: um concurso de redação e uma seção de perfil no qual irá falar da vida de um operador, seus hobbies o que gosta ou não e como se sente em relação ao trabalho na Atento.

A revista juntos é um material bem elaborado com textos sobre as centrais pelo Brasil e mundo, além de agrupar informações diversas e interessantes, ela possui um *layout* elaborado com o estilo da Atento de editoração bem colorida e repleta de imagens de stúdio profissional. Atualmente o grupo de comunicação interna da Atento produz o material e envia os exemplares para o público geral das unidades pelo Brasil, inicialmente era publicada duas vezes ao ano agora a distribuição acontece bimestralmente. Esta revista ainda não é muito interativa, porém traz informações úteis e pode ser acessada também pela intranet em um modelo virtual. Como melhoria seria interessante ter analistas em cada região reportando notícias locais para a revista porque ela ainda é muito centralizada. Isso é possível de ser feito através do apoio do grupo Rally ressaltando as notícias e fazendo um clipping dos eventos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entendemos o quanto, os Contact Center se preocupam em atender seus clientes de maneira mais profissional e prioritária, porém por este caminho somente, tem-se constatado que muitas empresas gastam, despedem grandes quantias em dinheiro nos treinamentos e tecnologias, entretanto não conseguem que sua linha de frente, os próprios operadores, prestem um atendimento de qualidade

Boa parte dos problemas de uma organização se resume em comunicação interna, saber falar e ouvir nunca foi tão difícil. Através deste Projeto experimental, é possível perceber não somente o desenvolver de uma organização e seus públicos internos, mas o quanto a área de telecomunicação precisa de se comunicar, e estas ações são propostas pelo conhecimento na área de Relações Públicas.

Analisando o material desenvolvido neste trabalho, a partir dos dados da empresa Atento, do grupo Rally e também dos referenciais teóricos estudados, do levantamento das informações, através da pesquisa qualitativa aplicado na empresa e dos resultados práticos; Os processos de comunicação interna do grupo Rally, Ficam claros sendo assim cumpre o objetivo geral de levantar dados positivos e negativos, para propor melhorias.

Com relação aos objetivos específicos, entende-se a colaboração deles no entendimento do problema ao longo do texto e considera-se que foram atingidos. Pois foram identificadas as ferramentas de comunicação principais do Rally, como eles funcionam e que maneira pode ser útil, descobrimos os públicos específicos da empresa e seu principais usos dos meios de comunicação interna, Diagnosticou-se os possíveis problemas na utilização da ferramenta, dos usuários, clientes e aplicação destes na Atento e por último determinou-se estratégias e ações que terão melhorias ao serem aplicadas.

No que diz respeito às informações obtidas o comprometimento da organização foi de grande importância em fornecer os dados necessários, e como resposta os resultados apontaram que os funcionários se sentem mais afetivamente comprometidos com as atuações do grupo Rally, isso significa que as melhorias apenas tornarão a empresa ainda mais atrativa. É necessário criar canais de comunicação mais bilaterais, porque o público interno não tem “voz na empresa”, o sentido de colaborar com idéias, sugestões, críticas e serem valorizados pelo que são realmente.

Assim, é possível concluir, após análise dos objetivos específicos e objetivo geral, que há uma correlação direta entre ações que foram proposta visando o bem estar interno. Como limitação deste estudo, considera-se o pequeno número dos entrevistados em comparação ao universo da empresa Atento, porem uma vez que o levantamento se trata de um estudo exploratório qualitativos cumpre o seu papel de trazer dados concretos da empresa ainda que dificulte a generalização dos resultados.

Ainda que tenha limitações, é possível sugerir à empresa uma indicação das ações por ser adequação ao trabalho já realizado, pois essas influenciam de forma mais efetiva a colaboração do funcionário. As ações focadas na comunicação interna não impactam negativamente no funcionamento das operações e influencia diretamente para uma nova visão de participação dos operadores e lideres. Por isso não aplicação de algumas ações demonstra que este universo do Contact Center ainda tem muito a ser feito no sentido de conquistar seu cliente interno.

Realizar este trabalho incentiva estudos posteriores em relação ao tema de telecomunicação e comunicação interna gerando outros estudos e resultados. Propõe-se aplicar este estudo em outros Contac Centers, com objetivo de ampliar o nicho de atuação das Relações públicas até mesmo em unidades de outros países da própria Atento.

Como conclusão, é necessário mostrar a importância que o presente estudo acrescentou ao pesquisador. Foi um desafio superado e proporcionou ao aprender sobre a literatura do tema, também possibilitou fazer algo de novo na empresa ao invés de somente observar como é feito. Foi uma satisfação os resultados obtidos. Aproveita-se para reforçar os agradecimentos a todos no trabalho. Especialmente a empresa Atento, o grupo Rally, a aos que contribuíram para o alcance dos resultados esperados com este estudo.

REFERÊNCIAL TEÓRICO

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Apostilas do curso médio de relações públicas. Nível II. São Paulo: Departamento Estadual de Administração, 1966

BITTENCOURT, Dênia Falcão de. Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações Públicas. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: o treinamento de Recursos Humanos como rito de passagem. Edição1. São Leopoldo: Unisinos, 2000. P.75.

BUENO. W.C. Comunicação empresarial: Teoria e pesquisa. Edição1. São Paulo: Editora Manole. 2003. P. 37.

BUENO, Wilson da Costa . Comtexto educação a distância - Curso de Comunicação Interna-2.html – acessado em 10/02/2013

CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CLEMEN, Paulo. Como implantar uma área de comunicação interna: Nós, as pessoas, fazemos a diferença. Edição 1. São Paulo: Mauad Editora Ltda. 2005. P.15.

DJALMA de Pinho R. de Oliveira em seu livro *Planejamento Estratégico: a conceitos, metodologias e práticas*. 17º Ed. Rev. e ampl. São Pulo: Atlas, 2002

DRUCKER, Peter F. Prática da Administração de Empresa. 2º edição. Rio de Janeiro: Ed. Fundo de Cultura, 1964, P.60.

FRANÇA, Fabio. Conceituação lógica de públicos em relações públicas. Revista semestral do curso de jornalismo e relações públicas da Universidade Metodista de São Paulo

FROST e SULIVAN, O centro de Contato: Um recurso estratégico para geração de negócio in: A Interactive intelligence group INc.White paper may 13,2013 .

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. Edição 1. São Paulo: Atlas, 2001. P. 78.

GOUVEIA, José Gaspar Nunes. Apostilas do curso de relações públicas. Rio de Janeiro: Escola de Serviço Público (DASP), 1965

HOUAISS, Antonio. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Edição 1. São Paulo: Editora Objetiva. P. 320.

KUNSCH, Margarida Maria Khroling. Planejamento de relações públicas na comunicação interna. 2º Edição. São Paulo: Editora Summus. 2003. P. 70.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de serviços. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.p.15

MARCHESI, Amauri. Comunicação Interna: fator humano como diferencial competitivo in: NASSAR, Paulo (Org.). Comunicação Interna: a força das empresas. 2º Edição. São Paulo: Editora Aberje, 2005, P. 46-59.

MARCHIORI, M. R. Organização, cultura e comunicação: elementos para novas relações com o público interno. Dissertação (Mestrado em Comunicação: Escola de Comunicações e Artes) -Universidade de São Paulo. São Paulo. 1995.

MARCHIORI, Marlene Regina. Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados, 2001. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

MATOS, Gustavo Gomes de. A cultura do diálogo: Uma estratégia de comunicação nas empresas. Edição 1. Rio de Janeiro: Elsevier Editora. 2006. P. 93.

PENTEADO, J. R. Whitaker. Relações públicas nas empresas modernas. Lisboa: CLC, 1969

SANCHES, C. Esforço para manter o colaborador informado e envolvido com a empresa. RH em Síntese. 1996. Disponível em: http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/cmmk_002.php. Acesso em: 02.08.10.

SAMUEL C. Certo e J. Paul Peter em seu livro: Administração estratégica planejamento e gestão da estratégia 1993. P.26

SELLTIZ, WRIGHTSMAN, COOK. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo: EPU, 1987

SPENDOLINI, M. J. Benchmarking / Michael Spendolini, tradução Kátia Aparecida Roque: revisão técnica Eduardo Correa Moura – São Paulo: Makron Books, 1993

THAYER, L. O. Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas. Edição 1. São Paulo. Editora Atlas. 1972. P. 120.

VIEIRA, Roberto Fonseca. Comunicação Organizacional. Edição 1. Rio de Janeiro: Mauad. Editora Ltda. 2004. P. 54.

WAQUED, C. A *Benchmarking* como base para melhorias continua de processos e sua aplicabilidade em representantes regionais. Disponível em: http://teses.eps.ufsc.br/defesa_pdf/9391.pdf_acessado em 10 de outubro de 2006. Florianópolis, UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002

WHITE PAPER, Interactive Intelligence Group Inc. (Nasdaq: ININ em parceria com a Frost & Sullivan a pesquisa O Centro de contato: Um recurso estratégico para geração de negócio; Disponível em: <http://portalcallcenter.consumidormoderno.uol.com.br/gestao/melhores-praticas/como-o-contact-center-pode-gerar-novos-negocios-e-novas-vendas> acesso 10/07/2013

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Nome:

Faixa etária

18- 25

25- 35

35- 45

45- 55

Tempo na empresa

1. Por que é bom trabalhar nessa empresa?E o que é ruim na empresa?
2. Você acredita que todos os funcionários são motivados e integrados com suas funções? Qual momento ocorre desmotivação em sua opinião?
3. A Comunicação da empresa com o funcionário promove motivação na sua equipe? Ou não interfere?
4. Quais meios de comunicação você percebe que funciona na empresa e quais não atinge o objetivo? (meios são jornais, murais, intranet e outros)
5. A equipe de comunicação e motivação (Rally) da empresa ajuda a desenvolver as pessoas e suas idéias? Se sim cite um momento em que isso ocorreu?
6. Você como funcionário da empresa sente que tem prioridade da comunicação, no sentido de mante-lo como colaborador? ou pouca influência nas rotinas?
7. Existe disposição da gerência de comunicar e ouvir os subordinados? Ou existe somente para o necessário, como, para tirar dúvidas de procedimentos?
8. É garantida a efetividade dos treinamentos pelos meios de comunicação atuais? Qual seria a melhor forma de treinamento em sua opinião.
9. A comunicação leva em consideração às diferenças individuais (evitando estereotipo e generalizações) assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa? Como isso ocorre de maneira prática?
10. Existe rapidez na comunicação dentro da empresa? Sua qualidade e nível de contribuição são bons por quê?