

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

GESTÃO DE SERVIÇOS NA JUCEG: Programa de
qualificação dos atendentes da central de atendimento.

JACQUELINE BATISTA DE MORAIS

GOIÂNIA, GO
2020

JACQUELINE BATISTA DE MORAIS

GESTÃO DE SERVIÇOS NA JUCEG: Programa de
qualificação dos atendentes da central de atendimento.

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em
Administração.

Professor Orientador do TCC: MSc. Irineu Gomes

GOIÂNIA, GO
2020

JACQUELINE BATISTA DE MORAIS

GESTÃO DE SERVIÇOS NA JUCEG: Programa de qualificação dos atendentes da central de atendimento.

Este trabalho foi julgado adequado para a obtenção da aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

Os registros de avaliação foram feitos na Ficha de Acompanhamento do aluno e na Ficha de Avaliação da Banca Examinadora.

Goiânia, 01 de dezembro de 2020

BANCA EXAMINADORA

Prof. Irineu Gomes, MSc Orientador Acadêmico do TCC

Prof. Denise Lucia Mateus G Nepomuceno

Prof. Marcos de Freitas Pintaud

Ao professor mestre Irineu Gomes,
por sempre me apoiar e incentivar.
E a Deus por me dar forças para continuar.

AGRADECIMENTO

A Pontifícia Universidade Católica de Goiás,

A Escola de Gestão e Negócios,

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, principalmente meus professores.

Agradeço também a minha família que me auxiliou neste caminho.

Sou extremamente grata a minhas colegas de curso, Andressa Da Silva e Lilian Do Carmo, que me ajudaram e me deram força para prosseguir.

Obrigada!

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivo geral	12
1.2 Objetivos específicos	12
1.3 Justificativa	13
2 METODOLOGIA	14
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
3.1 Gestão de serviços	16
3.1.1 Atendimento remoto	17
3.2 Estratégias empresariais	18
3.3 Gestão de pessoas	19
3.3.1 Treinamento	20
3.3.2 Motivação	21
3.3.3 Desenvolvimento de pessoas	22
3.3.4 Programa de treinamento	22
4 DISCUSSÃO E DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	24
4.1 Histórico da Junta Comercial do Estado de Goiás	24
4.2 Características gerais	25
4.3 Descrição dos serviços	25
4.4 Filosofia Empresarial	25
4.5 Objetivos Estratégicos	26
4.6 Usuários	26
4.7 Tecnologia utilizada	26
4.8 Organização empresarial	27
4.9 Gestão dos serviços	27
4.10 Pesquisa com os usuários	28
4.11 Pesquisa de opinião com os gestores	30
4.12 Pesquisa de opinião com os atendentes	33
4.12.1 Resultados das pesquisas com os atendentes comissionados	34
4.12.2 Resultados das pesquisas com os atendentes estagiários	44
4.13 Comentários e discussão gerais sobre as pesquisas	51
4.14 Pontos fortes e fracos da gestão de serviços e atendimento remoto	52
4.14.1 Pontos fortes	52
4.14.2 Pontos fracos	53
4.15 Sugestões de melhoria na prestação de serviços remotos	54
4.15.1 Sugestões de melhoria	54
4.15.2 Proposta de implantação do Programa de qualificação dos atendentes da central de atendimento	55
4.15.3 Cronograma de implantação	55
4.15.4 Encaminhamentos para implantação	57
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da central de atendimento remoto	27
Figura 2: Satisfação	29
Figura 3: Nota do atendente	29
Figura 4: Relacionamento interno	34
Figura 5: Reconhecimento do desempenho profissional	35
Figura 6: Desempenho profissional	35
Figura 7: Preparo profissional	36
Figura 8: Busca de desempenho profissional	37
Figura 9: Relacionamento interno com os colegas	37
Figura 10: Satisfação com a função	38
Figura 11: Realização profissional	39
Figura 12: Investimentos em treinamento	39
Figura 13: Expectativa quanto aos treinamentos	40
Figura 14: Comunicação interna com os coordenadores	41
Figura 15: Insatisfação no trabalho	41
Figura 16: Motivação no ambiente de trabalho	42
Figura 17: Feedback do trabalho	43
Figura 18: Busca para o desenvolvimento profissional	44
Figura 19: Relacionamento interno com o coordenador	45
Figura 20: Organização do tempo e objetivos	45
Figura 21: Conhecimento profissional	46
Figura 22: Atuação profissional	47
Figura 23: Aprendizado	48
Figura 24: Preparo profissional	49
Figura 25: Desenvolvimento profissional	49
Figura 26: Expectativa quanto ao treinamento	50
Figura 27: Motivação no ambiente de trabalho	51
Figura 28: Cronograma de implantação do Programa de qualificação dos atendentes da central de atendimento	56

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A: Roteiro da entrevista realizada com o gerente e com o coordenador da central de atendimento	60
Apêndice B: Questionário aplicado aos atendentes comissionados	61
Apêndice C: Questionário aplicado aos novos atendentes estagiários	64

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Organograma geral da JUCEG	67
---	----

RESUMO

MORAIS, Jacqueline Batista de. Gestão de serviços na JUCEG: Programa de qualificação dos atendentes da central de atendimento, 2020. Curso Bacharelado em Administração, da Escola de Gestão e Negócios da PUC Goiás, Goiânia.

Este trabalho teve como objetivo principal avaliar a gestão dos serviços da central de atendimento da Junta Comercial do Estado de Goiás, com ênfase na satisfação dos usuários e o relacionamento entre seus atendentes, com destaque para a integração, motivação e desenvolvimento da equipe. Foram realizadas pesquisas de satisfação com 4.999 usuários, com 1.511 respostas. Além disso, foram realizadas pesquisas de opinião, conforme Apêndice A, com o gerente e o coordenador da central, com o objetivo de identificar a visão estratégica sobre a prestação de serviços e qualidade no atendimento. Com os atendentes foram realizadas pesquisas de opinião sobre o relacionamento no trabalho, a motivação, necessidade de treinamento e integração da equipe. A pesquisa com os atendentes foi dividida em dois grupos, dos estagiários num total de 12, conforme Apêndice B, e dos atendentes comissionados num total de 5, conforme Apêndice C, abrangendo todos os colaboradores. Com base nas análises das pesquisas, nos dados levantados e na observação pessoal, foram identificados os principais pontos fortes e fracos na prestação de serviços e apresentadas sugestões de melhorias que foram integradas no programa de qualificação dos atendentes.

Palavras-chave: gestão de serviços, treinamento e programa de qualificação.

ABSTRACTS

MORAIS, Jacqueline Batista de. Service management at JUCEG: Call center attendant qualification program, 2020. Bachelor's Degree in Administration from the School of Management and Business at PUC Goiás, Goiania.

This work had as main objective to evaluate the management of the services of the call center of the Commercial Registry of the State of Goiás, with emphasis on the satisfaction of the users and the relationship between their attendants, with emphasis on the integration, motivation and development of the team. Satisfaction surveys were carried out with 4,999 users, with 1,511 responses. In addition, opinion surveys were carried out, according to Appendix A, with the manager and the coordinator of the exchange, with the objective of identifying the strategic vision on the provision of services and quality of care. Opinion polls were carried out with the attendants on the relationship at work, motivation, need for training and team integration. The survey with the attendants was divided into two groups, of the trainees in a total of 12, according to Appendix B, and of the commissioned attendants in a total of 5, according to Appendix C, covering all employees. Based on the analysis of the surveys, the data collected and the personal observation, the main strengths, and weaknesses in the provision of services were identified and suggestions for improvements were included in the attendant qualification program.

Keywords: service management, training, and qualification program.

1 INTRODUÇÃO

Na era das evoluções tecnológicas, o foco principal discutido por empresários e estudiosos da Administração é exatamente ter sucesso e qualidade em seus serviços prestados, a busca por satisfazer e proporcionar experiências aos seus clientes. Estes são alguns pontos que as empresas e organizações buscam incessantemente, a fim de conquistar seus clientes prestando um serviço de excelência.

O presente trabalho teve como objeto de estudo a central de atendimento da Junta Comercial do Estado de Goiás e como objetivo principal avaliar a gestão dos serviços prestados aos usuários pela central de atendimento. Para a realização do trabalho foram feitas pesquisas com as atendentes e coordenadores. A fundamentação teórica trata das referências quanto à gestão de serviços, estratégias empresariais, atendimento remoto e gestão de pessoas, com ênfase em qualificação de equipes e motivação.

A Junta Comercial do Estado de Goiás, órgão responsável pelo registro de atividades empresariais, tais como abertura, alteração e extinção de empresas, conta com atendimento presencial em várias cidades do Estado, atendimento via e-mail chat e telefone. As pesquisas realizadas neste trabalho ocorreram somente na central de atendimento que se localiza na sede, a qual presta parte dos serviços oferecidos pela Autarquia, e tem o grande desafio de orientar os usuários na melhor compreensão possível dos procedimentos inerentes aos registros mercantis. O atendimento analisado refere-se ao atendimento remoto, via telefone.

Com base no referencial teórico podem-se destacar as necessidades dos clientes que de forma geral têm suas expectativas descritas, onde é possível perceber que essa prestação de serviços deve vir agregada a um atendimento de qualidade com informações precisas e de fácil entendimento, pois essa prestação de serviços acaba causando efeitos e emoções, que levando em consideração a estima do cliente devem ser positivas.

A pesquisa com as atendentes comissionadas visou avaliar a satisfação, o relacionamento interno e o desempenho profissional, e identificar sugestões de melhorias, conforme roteiro no Apêndice A, o Apêndice B trata do roteiro das pesquisas com os atendentes estagiários. Também foi realizada uma entrevista com a gerente e com o coordenador da central de atendimento, visando compreender suas perspectivas sobre a visão estratégica e a qualidade do atendimento, conforme apêndice C. Para verificar a satisfação dos usuários, foi feita uma pesquisa de satisfação que foi adicionada ao fim de cada ligação no período de 01/05/2020 até o dia 31/05/2020, em um total de 4999 de ligações recebidas no mês de maio, 1511 ligações participaram da pesquisa.

O resultado das análises sugere melhorias abrangendo treinamento, integração da equipe, comunicação interna, reconhecimento profissional e incentivo na busca da qualidade nos serviços.

Com base nos dados obtidos com as pesquisas e as entrevistas com os coordenadores, foi possível identificar os pontos fortes e fracos, na prestação de serviços aos usuários e propor sugestões de melhorias, que inclui a proposta de um Programa de Qualificação dos atendentes da central de atendimento, com o objetivo de qualificar, motivar e integrar a equipe de atendentes e como resultado prestar serviços de melhor qualidade em busca da excelência.

1.1 Objetivo geral

Avaliar a gestão dos serviços prestados aos usuários pela JUCEG, no atendimento remoto, e fazer sugestões de melhorias a serem incorporadas em um programa de qualificação dos atendentes da central de atendimento.

1.2 Objetivos específicos

- Fazer pesquisa bibliográfica com referências a gestão de pessoas, estratégias empresariais, gestão de serviços, atendimento com ênfase em qualificação de equipes; motivação e outros;
- Levantar os dados principais da empresa, a serem apresentados;
- Realizar pesquisa quantitativa de opinião com os funcionários do atendimento aos usuários remotos, buscando identificar questões de comportamento, motivação, qualificação e sugestões de melhoria;
- Realizar pesquisa qualitativa de opinião com os principais gestores, com foco na gestão de serviços e atendimento remoto;
- Fazer análises das pesquisas, e identificar os pontos fortes e fracos da gestão de serviços, com destaque para o atendimento remoto;
- Apresentar as sugestões, ou propostas de melhorias para a gestão de serviços, com ênfase no atendimento remoto pelos atendentes;
- Elaborar um Programa de qualificação dos atendentes da central de atendimento remoto.

1.2 Justificativa

Um dos motivos da escolha da Junta Comercial do Estado de Goiás para a realização deste trabalho de Conclusão de Curso se dá pelo fato da discente atualmente trabalhar na mesma, ocupando a função de assistente de gerência da central de atendimento. Além de conhecer a empresa e seu funcionamento, o convívio profissional diário facilita a obtenção de dados e informações para que se possa apresentar uma melhor análise da área a ser estudada. Também consideramos que se trata de uma grande oportunidade para colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante o curso, além do mais, a área a ser estudada é de interesse da discente para se aperfeiçoar profissionalmente e continuar atuando.

O fato dessa autarquia do Estado prestar esse importante serviço de registro mercantil desperta sem dúvida o interesse do mercado por profissionais qualificados nessa área. Outro fator relevante que justifica a realização deste trabalho se deve ao fato que a organização percebe a sua importância, pois o tema abordado é de total interesse para melhorias dos serviços prestados atualmente pela instituição. Após uma avaliação dos serviços do atendimento remoto o trabalho apresenta um Programa de qualificação dos atendentes da central de atendimento, que inclui as várias sugestões de melhorias identificadas.

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a elaboração do presente trabalho de conclusão de curso foi o estudo bibliográfico, aliado a pesquisas quantitativas e qualitativas, referente ao atendimento prestado na central de atendimento, além das análises dos pontos fortes e fracos. A metodologia foi desenvolvida nas seguintes etapas:

1ª Etapa

Foi realizada revisão bibliográfica relacionada a gestão de serviços, estratégias empresariais, motivação no trabalho e atendimento, que levou à fundamentação teórica do trabalho.

2ª Etapa

Na segunda etapa foi realizado o levantamento de dados e informações gerais da central de atendimento remoto, tais como Histórico, Características, Descrição dos serviços, Filosofia Empresarial, Objetivos Estratégicos, Usuários, Tecnologia utilizada, Organização empresarial e Gestão dos serviços.

3ª Etapa

Nesta etapa foram realizadas três pesquisas de opinião com o objetivo de avaliar a prestação de serviços:

- a) Com os usuários, de forma quantitativa com um total de 4999, onde 1511 atendimentos foram avaliados durante o mês de maio de 2020, via telefone;
- b) Com o gerente e o coordenador da central de atendimento de forma qualitativo sendo o primeiro de forma pessoal e o segundo via questionário. Conforme Apêndice A;

c) Com todos os atendentes estagiários, um total de 5 e comissionados, um total de 12, também de forma quantitativa, via questionários no dia 22 de maio de 2020. Conforme Apêndices B e C.

4ª Etapa

Nessa etapa foram feitas as análises das pesquisas, identificando a visão estratégica dos gestores, e pontos fortes e fracos da prestação de serviços.

5ª Etapa

Na etapa final, com base nas pesquisas, levantamento de dados gerais, na observação pessoal e experiência da autora, foram feitas as sugestões de melhoria incorporadas em uma proposta de um Programa de qualificação dos atendentes da central de atendimento, visando a melhoria contínua da prestação de serviços.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir um breve referencial teórico sobre os temas envolvidos neste trabalho: Gestão de serviços, Atendimento remoto, Estratégias empresariais, gestão de pessoas, Treinamento, Motivação, Desenvolvimento de pessoas, Programa de treinamento.

3.1 Gestão de serviços.

A maior dificuldade enfrentada em relação a gestão de serviços e a complexidade em se medir, avaliar e custear os serviços prestados, pois “O serviço e resultado de uma ação, ou de um esforço. Quando o serviço e prestado ele ainda não foram fabricados, não tem uma existência física sensorial, portanto, os serviços são consumidos, mas não geram propriedades” (SPILLER, 2011), com isso pode-se ter uma ideia da complexidade de mensurar a prestação de serviços devido a sua intangibilidade.

Os gestores devem estar atentos a entrega da prestação de serviço que deve ser homogênea por todos os seus prestadores, todos devem estar bem atualizados e atentos a fim de eliminar divergências e contradições, esse e um trabalho que exige muita dedicação e atenção,

Os serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto os produtos são coisas que podem ser possuídas. A intangibilidade dos serviços torna difícil para os gerentes, funcionários e até mesmo para os clientes avaliar o resultado e a qualidade do serviço (GIANESI, 1996, p. 32)

A natureza intangível dos serviços, aliada ao papel do cliente como participante no sistema, resulta em uma variação dos serviços de cliente para cliente. Porém, a interação entre cliente e funcionário nos serviços cria a possibilidade de uma experiência de trabalho mais humana e mais satisfatória (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2014, p. 19).

A satisfação dos clientes pode variar muito devido a suas expectativas, No setor de telecomunicação a interação entre o usuário e o funcionário deve ser satisfatória tanto para o prestador como para o recebedor do serviço, o usuário deve sair satisfeito e com suas demandas solucionadas, os atendentes devem ter como objetivos principais solucionar a demanda do usuário, da melhor maneira possível e

com o menor tempo, com a finalidade de prestar um serviço de excelência trazendo ao usuário uma experiência nova em relação a prestação de serviços.

O cliente se baseia em suas expectativas para avaliar a qualidade de um serviço, levando, portanto, à ideia de que o fornecedor do serviço deve visar atender às expectativas do cliente e não a suas necessidades, a qual como será visto, podem ser mais ou menos exigentes que as expectativas (GIANESI, 1996, p. 80)

Prestar um serviço de excelência requer uma atenção especial, e pode ser o diferencial no mercado, que em geral, seja na iniciativa privada ou no setor público, ser referência em prestação de serviços, e estar aliado com a empresa como um todo.

Os investimentos em desenvolvimento de pessoal e em treinamento que resultam em um aumento da qualidade dos serviços são uma vantagem competitiva difícil de copiar. As empresas líderes em seu ramo de atividade são conhecidas entre os competidores pela qualidade de seus programas de treinamento (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2014, p. 41)

3.1.1 Atendimento remoto

“Os avanços na comunicação e na tecnologia da informação estão tendo um profundo efeito sobre as interfaces entre clientes e fornecedores de serviços” (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2014, p. 93)

O atendimento remoto traz uma grande facilidade aos seus clientes e aos seus fornecedores, essa integração proporcionada pela tecnologia se disseminou em todo o mundo e para quase tudo hoje temos atendimento remoto, essa facilidade de obter serviços remotamente e bem aceitos pela grande maioria, possibilitando que,

O cliente e o fornecedor do serviço não se encontram no mesmo local, de modo que o encontro em serviços não inclui o tradicional contato “face a face”. A comunicação em geral é possibilitada por um telefonema para acessar serviços como a reserva em um restaurante ou o auxílio técnico de um centro de atendimento ao cliente. Consideremos, ainda, como a General Motors incluiu um serviço de monitoramento remoto em seus veículos, chamado de “OnStar”, em que um GPS é utilizado, de forma que os motoristas em dificuldade obtenham ajuda com um simples telefonema (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2014, p. 94)

O exemplo citado pelo autor acima é uma confirmação de toda facilidade que o atendimento remoto traz aos seus usuários e fornecedores.

É certo que os prestadores de serviços terão que investir muito em seus funcionários, a equipe deve estar ajustada e necessita de habilidades sofisticadas e padronizadas, como vantagens têm “o mais importante, a flexibilidade dos funcionários será um atributo valioso, uma vez que a natureza do trabalho é modificada pela nova tecnologia” (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2014, p. 97)

3.2 Estratégias empresariais

O conceito de administração estratégica está em constante evolução, por conta de divergências em relação ao que precisamente o termo significa, podendo, “A administração estratégica é definida como o processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente” (CERTO, 2010, p. 4), a partir dessa definição é possível concluir que o processo de estratégia é contínuo, e que pode se iniciar fora da organização, porém se desdobra dentro, podendo se destacar em diferentes áreas da administração e em diferentes tipos de empresas.

Apesar das definições serem aparentemente claras o processo de implantação das estratégias empresariais pode ser bem complexo, passando desde a definição da missão que deve estar em acordo com a filosofia da empresa, definindo os objetivos e as formas de alcançá-los, engajando pessoas e as mantendo motivadas e ativas nos projetos.

As estratégias empresariais atualmente são desenvolvidas pelo CEO da empresa, que juntamente com integrantes de diversas áreas e níveis, os quais juntos passam a definir seus objetivos e metas, o que acaba possibilitando que a organização como um todo esteja em busca dos mesmos resultados,

Ao permitir que outros participem do processo de administração estratégica, mesmo executivos que ocupam níveis mais baixos na hierarquia, são alcançadas metas, objetivos e estratégias mais realistas, pois tal envolvimento constrói um compromisso maior na implementação das estratégias selecionadas para atingir as metas estabelecidas (CERTO, 2010, p, 6)

Muitos são os benefícios das organizações que praticam a administração estratégica, pesquisas revelam que as estratégias podem estar aliadas ao aumento da lucratividade, ou até mesmo auxiliar nas metas de longo prazo, pois proporciona um engajamento dos membros da equipe no cumprimento de metas.

Esses benefícios não são alcançados de forma imediata na empresa. É necessário que todo o processo seja aplicado de forma eficiente e eficaz, e caso não ocorra os resultados podem ser o contrário do programado. “Com o ambiente analisado e as diretrizes estipuladas, a administração é capaz de traçar cursos de alternativos de ação, assegurando o sucesso da organização” (CERTO, 2010, p. 12).

3.3 Gestão de pessoas

À medida que as organizações vão crescendo o nível de complexidade vai aumentando, sendo assim e necessária uma adequação em seus funcionários para que saibam lidar com as novas rotinas ou até mesmo novas tecnologias,

Assim, fica evidente a importância que o capital humano assume dentro da organização, na medida em que investir nas pessoas, significa investir na melhoria dos processos, no melhor aproveitamento dos outros recursos e, em consequência, no desenvolvimento da empresa (OLIVEIRA, 2017, p. 13)

As pessoas juntamente com a organização são os elementos constituintes da gestão de pessoas. Não há gestão de pessoas sem essa interação entre as partes. O papel da gestão de pessoas vai além da área interna da empresa ela caminha junto com várias áreas, estratégicas financeiras, e até mesmo a área externa da empresa.

As organizações são sistemas complexos que demandam uma grande rede de recursos financeiros, tecnológicos, logísticos e humanos. Os recursos humanos estão à frente desse sistema, desempenhando suas tarefas de modo a fazer tal sistema funcionar com eficiência e eficácia (OLIVEIRA, 2017, p. 14)

3.3.1 Treinamento

“O treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas” (CHIAVENATO, 2014, p. 310). O mercado de trabalho atualmente busca esses valores em seus profissionais, cada vez mais exigindo um alto nível de qualificação para suas vagas, em contrapartida algumas organizações oferecem grandes oportunidades de qualificação aos seus funcionários,

As organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obter um retorno garantido. Para elas, treinamento não é uma simples despesa, mas um precioso investimento, tanto na organização quanto nas pessoas que nela trabalham isso traz benefícios diretos para a clientela para todos os stakeholders (CHIAVENATO, 2014, p. 310)

O que se pode destacar de diferença entre o treinamento e o desenvolvimento de pessoas é que,

O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na empresa e as novas habilidades e competências que serão requeridas (CHIAVENATO, 2014, p. 311)

Ou seja, o desenvolvimento de pessoas não se aplica a todas as empresas, isso vai depender de suas estratégias e suas filosofias. Já o treinamento foca o cargo atual e tem todo um processo desde levantamento de necessidades ao acompanhamento dos resultados, “as quatro etapas do treinamento envolvem o diagnóstico de carências, a decisão quanto à estratégia para a solução, a implementação da ação e a avaliação e o controle dos resultados das ações de treinamento” (CHIAVENATO, 2014, p. 316), sendo,

A primeira etapa de um treinamento é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. Essas necessidades nem sempre são claras e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas capazes de descobri-las. Necessidades de treinamento são carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz. Significam um descompasso entre o que deveria ser e o que realmente é (CHIAVENATO, 2014, p. 317)

3.3.2 Motivação

Muito se discute sobre o conceito da motivação, é uma palavra utilizada em vários contextos, pode-se ter como base que,

A motivação é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação, da orientação (para uma meta ou, ao contrário, para se afastar dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada à pessoa está, mais persistente e maior é a atividade (Lieury & Fenouillet, 2000, p. 9)

Para que seja desencadeada essa ação vários fatores estão envolvidos, um deles o "Clima organizacional – influencia diretamente na motivação das pessoas em relação ao trabalho. Um clima ruim faz as pessoas se sentirem desconfortável com seu ambiente de trabalho e procurem desculpas para a ausência" (OLIVEIRA, 2017, p. 74), onde, "As causas e as consequências das ausências foram intensamente estudadas por pesquisas que mostram que o absenteísmo é afetado pela capacidade profissional das pessoas e pela sua motivação para o trabalho, além de fatores internos e externos ao trabalho" (CHIAVENATO, 2014, p. 81), diante desse ponto citado vemos a importância de manter os funcionários motivados assim evitando até mesmo o absenteísmo, outra forma utilizada para driblar o absenteísmo é a recompensa por pontualidade e assiduidade,

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos (CHIAVENATO, 2014, p. 237)

O programa de reconhecimento retribui o colaborador, com prêmios monetários ou não, incentivos e recompensas, por ideias e sugestões com efeitos positivos nos resultados. Esses reconhecimentos podem ser formais, como cerimônias para entrega dos prêmios. Isso motiva os funcionários a melhorarem os processos internos em busca da vantagem competitiva da organização (OLIVEIRA, 2017, p. 103)

As recompensas são formas de incentivar as pessoas a cumprirem certos objetivos em determinado tempo e em troca oferecer uma retribuição pelo esforço dedicado.

3.3.3 Desenvolvimento de pessoas

“Já o desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 313), se falando em desenvolvimento de pessoas é possível considerar que vai além do cargo atual do funcionário, ele pode preparar as pessoas com o foco em suas carreias, com isso e muito utilizado em grandes organizações, o que não limita uma pequena organização a desenvolver pessoas, tendo suas diretrizes, cargos e objetivos definidos.

Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem (CHIAVENATO, 2014, p. 307).

O ato de desenvolver pessoas é humanitário, além de trazer inúmeros benefícios tanto para a empresa quanto para o profissional beneficiado.

3.3.4 Programa de treinamento

Uma forma de organizar o treinamento é planejando um programa onde irá conter os objetivos a ser alcançada, que podem ser identificados de várias formas na organização, uma pesquisa de opinião pode trazer as necessidades a serem alcançadas, e sem contar que o programa pode trazer o benefício da continuidade, e não apenas fornecer um treinamento quando necessário, “A maior parte dos programas de treinamento está concentrada em transmitir informações ao colaborador sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos/serviços, clientes” (CHIAVENATO, 2014, p. 311)

Além de auxiliar na capacitação do novo colaborador, esse programa pode ser adaptado para atender as demandas de funcionários experientes, trazendo cada vez mais capacitação e integração, ou até mesmo quebrando alguns paradigmas, buscando mudar conceitos ultrapassados.

“Boa parte dos programas de treinamento procura mudar atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras para melhorar o espírito de equipe e a criatividade (CHIAVENATO, 2014, p. 311)

A informação guia o comportamento das pessoas e o torna mais eficaz e mais bem direcionado. Alguns programas de treinamento estão concentrados em desenvolver habilidades das pessoas para habilitá-las e capacitá-las no seu trabalho.

Outros visam ao desenvolvimento de novos hábitos e atitudes para lidar com clientes internos e externos, com o próprio trabalho, com os subordinados e com a organização. Ainda outros programas estão preocupados em desenvolver conceitos e elevar o nível de abstração das pessoas para que elas possam pensar raciocinar, julgar, decidir e agir em termos mais amplos. Por fim, programas que criam e desenvolvem competências individuais alinhadas com os objetivos do negócio (CHIAVENATO, 2014, p. 311)

A ideia cíclica do programa de treinamento é a grande chave para capacitar aperfeiçoar e desenvolver pessoas dentro das empresas.

4 DISCUSSÃO E DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

4.1 Histórico da Junta Comercial do Estado de Goiás

“A Junta Comercial do Estado de Goiás foi criada pela Lei 213, de 12 de julho de 1900, durante o Governo Urbano Coelho de Gouveia, 5º presidente do estado de Goiás, como era chamado então o cargo de governador” (RESENDE, 2007, p. 44) Apesar da criação da Lei, o órgão só foi criado em outubro de 1890, antes de sua criação “Até 1900, o negociante – como era chamado o empresário na época – que quisesse registrar sua empresa, teria de se deslocar até o Rio de Janeiro ou São Paulo, para efetuar o cadastro” (RESENDE, 2007, p. 43) “A JUCEG funcionou de julho de 1900 a fevereiro de 1937 na cidade de Goiás, então capital do Estado. Em Goiânia, a nova capital construída por Pedro Ludovico, a Junta Comercial, ao se transferir ocupou vários endereços, antes de ter sua sede própria, no Setor Universitário ” (RESENDE, 2007, p. 44)

A JUCEG tem suas atribuições estabelecidas na Lei Estadual nos 7.351sx, de 30 de junho de 1971, e na Lei Federal no 8.934, de 18 de novembro de 1994 que dispõe sobre os Serviços de Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins, no Estado de Goiás. E tem como finalidade o registro de empresas mercantis, de acordo com a legislação federal aplicável, bem como, em relação aos agentes auxiliares do comércio, realização e processamento da habilitação, nomeação e matrícula e seus cancelamentos referentes a tradutores públicos e interpretes comerciais, leiloeiros trapicheiros e administradores de armazéns gerais, proporcionando garantia, publicidade, autenticidade, segurança e eficácia aos atos jurídicos empresariais.

Atualmente é um órgão vinculado ao Governo Federal através do Ministério da Economia, Comércio Exterior e Serviço e subordinada tecnicamente ao Departamento de Registro Empresarial e Integração - DREI, órgão integrante à Secretaria de Estado da Indústria e Comércio. Disponível em “A JUCEG” [2019]

4.2 Características gerais

- Razão social: Junta Comercial do Estado de Goiás
- CNPJ: 02.088.698/0001-74
- Classificação: Autarquia
- Número de empregados: 165
- Endereço completo: Sede Administrativa Rua 260 esquina com Rua 259, Quadra 85-A, Lote 5-F, Setor Leste Universitário, - Goiânia-GO
- Fone: (62) 3252-9200
- E-mail: atendimento@juceg.go.gov.br
- Site: www.juceg.go.gov.br
- Ouvidoria: www.cge.go.gov.br/ouvidoria

4.3 Descrição dos serviços

A central de atendimento presta serviço de atendimento telefônico, com a finalidade de fornecer informações, esclarecer dúvidas pertinentes aos procedimentos de registro de empresas, obedecendo sempre aos princípios da dignidade, boa-fé, transparência, eficiência, eficácia, celeridade e cordialidade. Os usuários acompanham todas as suas demandas por meio de registro numérico feito via sistema Help Desk.

Os principais serviços oferecidos pela JUCEG são: certidões, serviços de tradutores, matrícula ou cancelamento de leiloeiros, registro de livros contábeis, registro de atos mercantis, e vários outros, os quais são disponibilizados no site da JUCEG e portal do empreendedor Goiano.

4.4 Filosofia Empresarial

- Missão: Legitimar as atividades empreendedoras com segurança e agilidade, para contribuir com o desenvolvimento econômico e social do Estado de Goiás.

- Visão: Ser referência nacional na legitimação das atividades empreendedoras até 2020.
- Valores: Excelência, Agilidade, Segurança, Orientação, Meritocracia e Compromisso princípios e valores e outros dados importantes.

4.5 Objetivos Estratégicos

- Obter excelência no atendimento;
- Padronizar os procedimentos;
- Ser eficiente na comunicação interna e externa;
- Ter RH atuante;
- Desenvolver e capacitar os servidores, alinhando-os à estratégia;
- Consolidar o quadro de servidores da JUCEG;
- Ter planejamento e gestão estratégica;
- Ter gestão orçamentária;
- Otimizar o fluxo das demandas;
- Fortalecer as relações institucionais.

4.6 Usuários

Os usuários da central de atendimento são em sua maioria profissionais contábeis, de escritórios de contabilidade de todo o País, também advogados, Empresários, titulares, e sócios de empresas, ou qualquer pessoa física que necessite dos serviços prestados.

4.7 Tecnologia utilizada

A sala da central de atendimento onde ocorrem os atendimentos telefônicos é disposta de mesas localizadas no centro onde possuem computadores com configuração suficiente para realizar os trabalhos solicitados.

4.8 Organização Empresarial

No Anexo A encontra-se representado o organograma geral da JUCEG.

De forma mais específica, a Figura 1 apresenta o organograma da central de atendimento remoto objeto de estudos deste trabalho.

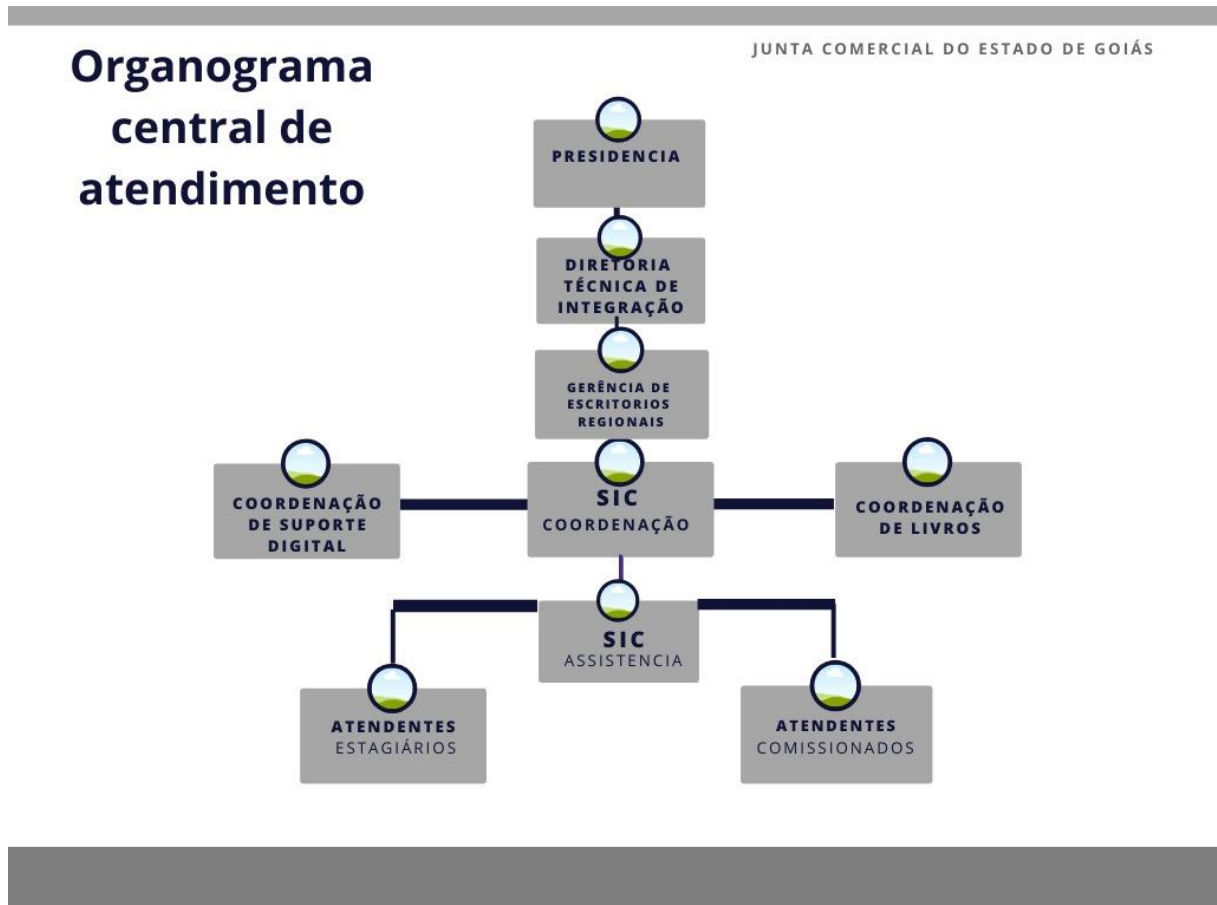


Figura 1: Organograma da central de atendimento remoto

Fonte: Elaborado pela autora, outubro de 2020.

4.9 Gestão dos serviços

A central de atendimento atualmente é composta por 12 estagiários, divididos em dois turnos de 4 horas cada, e possuem contratos com duração de dois anos, não podendo ser prorrogado. Compõe também o quadro, 5 atendentes comissionados com carga horária de 6 horas, esses atendentes comissionados não têm prazo definidos de contrato, 1 assistente de gerência, 1 coordenador da central.

Todos os atendentes estão no atendimento telefônico, que é oferecido somente pela central de atendimento.

Quanto à gestão de serviços é feita uma avaliação mensal com os usuários, via pesquisa adicionada ao final de cada ligação.

Com base nas avaliações feitas com os usuários, e consultas não sistematizadas junto ao coordenador e assistente da central de atendimento, a coordenação dos escritórios regionais, a qual é subordinada a central, toma as decisões e encaminhamentos de melhorias.

Entretanto, para uma gestão de serviços mais eficaz, necessita-se de um planejamento integrado, que possibilite a especificação de metas e objetivos e processos de acompanhamentos programados e informatizados. É muito importante, também, para a melhoria contínua dos serviços, o desenvolvimento profissional e pessoal da equipe de atendimento remoto, possibilitando maior integração, aumento de produção, produtividade e qualidade na prestação dos serviços aos usuários.

4.10 Pesquisa com os usuários

Para verificar a satisfação dos usuários em relação ao atendimento prestado pela central de atendimento foi adicionada uma pesquisa de satisfação ao final de cada ligação recebida. À pesquisa é composta de 2 perguntas, sendo elas "O seu problema foi resolvido neste atendimento"? E a pergunta, "qual a nota para o colaborador que lhe ajudou?" Essa pesquisa ficou disponível no período de 01/05/2020 até o dia 31/05/2020. O usuário que se disponibilizasse a participar da pesquisa era transferido para as perguntas, no período em que ficou disponível a pesquisa a central de atendimento recebeu um total de 4999 ligações, apenas 1511 atendimentos participaram da pesquisa.

A seguir o resultado da pesquisa.



Figura 2: Satisfação
Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: Quanto a satisfação do atendimento recebido foi possível verificar que em 84% dos atendimentos prestados o problema foi solucionado, enquanto apenas 16% não foram resolvidos.

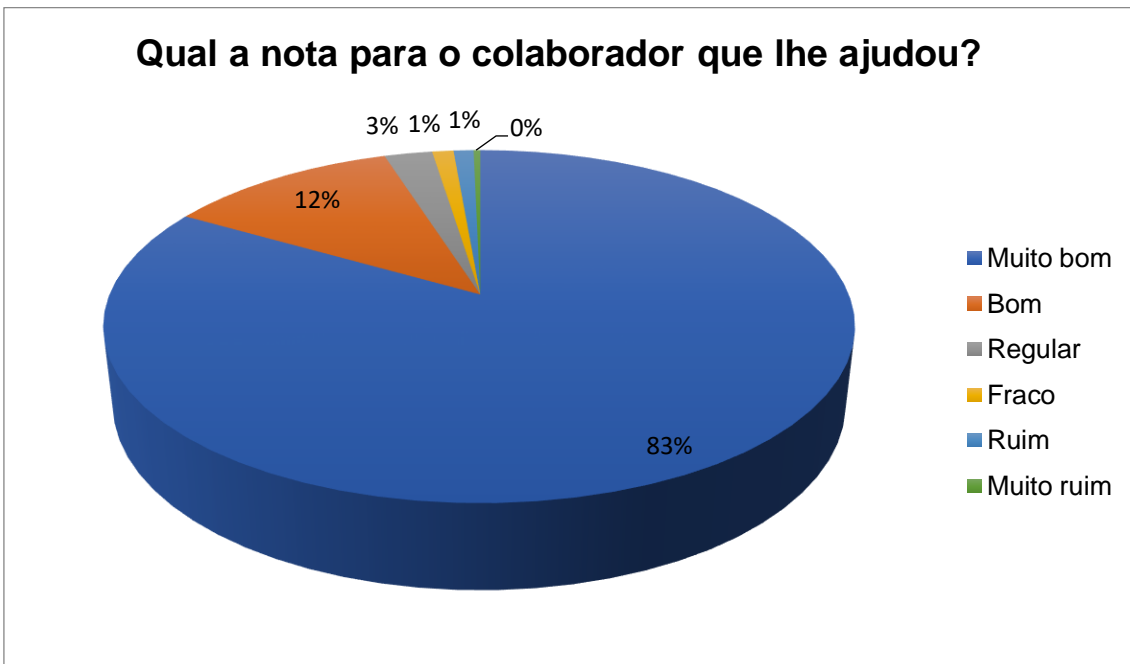


Figura 3: Nota do atendente
Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: Quanto a nota dada ao atendente que realizou o atendimento, 83% julgaram que o atendimento foi muito bom, 12% consideraram o atendimento bom, 3% julgam regular, 1% que o atendimento foi fraco e 1% que o atendimento prestado foi ruim.

4.11 Pesquisa de opinião com os gestores

Esta pesquisa teve como objetivo obter a visão estratégica do gerente e do coordenador da central de atendimento, a respeito da prestação dos serviços e da qualidade no atendimento. A entrevista com o coordenador foi realizada através da plataforma do Google Forms, através de um link encaminhado por e-mail, a entrevista com a gerente foi realizada presencialmente, ambas com quatro perguntas conforme (Apêndice A), que foram respondidas no dia 22 de maio de 2020.

A seguir o resultado da pesquisa

Qual sua avaliação em relação à qualidade no atendimento prestado pela central de atendimento? Os atendentes têm domínio das demandas?

Coordenador

“A Coordenação de Atendimento e Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) tem um dinamismo muito próprio. Há mudanças constantes no quadro de atendentes, já que são, em sua maioria, estagiários que dependem de contratos com um tempo de vigência relativamente curto, jovens em formação profissional que, à medida que se qualificam, estão sujeitos a remanejamento para outras áreas, gerando necessidade constante de renovação. Por isso, especificamente com relação à qualidade do serviço prestado, há momentos em que avaliamos como muito bom o desempenho da equipe, fazendo uma média e relevando diferenças individuais. Isso, evidentemente, levando em conta a assistência e a orientação de

pessoas com mais experiência e visão de trabalho da autarquia como um todo. Mesmo nos momentos em que se constata menor qualidade no atendimento, ele não perde em importância, pois procura sempre responder às demandas dos usuários do serviço e dar suporte aos demais setores e órgãos, que, não raro, elogiam o empenho desses jovens em aprender e dar soluções. Em um processo de evolução permanente, seria temerário afirmar que todos têm domínio de tudo em todas as situações. Sempre há questões novas, desafios. Mas é gratificante quando se consegue emular o espírito de equipe em cada uma das pessoas envolvidas”

Gerente

“ Atualmente todos os atendentes passaram por treinamentos e se encontram capacitados a atender todas as demandas dos usuários.”

**Qual a sua percepção a respeito da motivação da equipe de atendentes?
Em sua opinião, existem fatores que os desmotivem?**

Coordenador

“Quando se fala em atendimento ao público, sempre há algum receio, hesitação ou insegurança. O grau depende muito da forma com que os jovens são recepcionados no serviço. É preciso ter em conta a natureza da juventude, seu ímpeto e suas ambições, a sensibilidade diante de atitudes autoritárias ou diante de algum tipo de cerceamento, de algo que vá além da necessária exigência de disciplina. É preciso nunca perder de vista que cuidamos de gente que se prepara para o futuro. A motivação é a natural disposição do jovem de ver e aprender, de descortinar coisas novas, de garantir um emprego. O ambiente de trabalho pode ser fator de desmotivação, quando há tensões e desentendimentos, assim como o não reconhecimento do que há de positivo em quem procura fazer o melhor e que já se depara, cotidianamente, com falta de cordialidade e com grosserias por parte de alguns usuários do serviço. A remuneração também é fator de desestímulo, mas no início, surpreendentemente, não chega a ser. As pessoas contam que, com empenho e interesse, alcançarão melhor posição e, conseqüentemente, melhor

salário. Com o tempo, passa-se a questionar, a querer buscar horizontes mais promissores.”

Gerente

“Os atendentes iniciantes estão bem motivados, porém ainda tem alguns atendentes que já trabalham a mais tempo no atendimento que precisam passar por treinamentos motivacionais.”

Em sua opinião, que melhores condições de trabalho podem ser oferecidas aos atendentes para que ofereçam um atendimento de excelência?

Coordenador

“Antes de tudo, além dos pontos destacados anteriormente, ouvir com atenção as demandas e orientá-las no sentido da solução dos problemas. É preciso desenvolver nos atendentes a consciência de que nenhum problema deve ficar sem solução ou, se for o caso, sem o correto encaminhamento aos setores responsáveis, com explicações claras. Ouvir, sabendo selecionar, separar, daquilo que são meras queixas ou reclamações, o conteúdo das questões levantadas. Por outro lado, de forma geral, a coordenação busca um entrosamento maior com os demais setores, vencendo algumas resistências e procurando abrir o diálogo quando necessário, para que haja alinhamento de medidas a serem adotadas.”

Gerente

“O engajamento e a melhoria na motivação da equipe, como a busca constante na melhoria dos serviços prestados aos usuários.”

Quais as suas considerações sobre uma possível implantação de um programa de qualificação de equipe?

Coordenador

“Os integrantes mais recentes da equipe participaram de curso básico de introdução a esse tipo de serviço. Em outro momento, no período embrionário do SIC, quando o sistema tecnológico ainda não era tão marcante, houve curso mais voltado para o aspecto do registro mercantil propriamente dito, de acordo com o Código Civil e as Instruções Normativas do Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração, que é o órgão regulador das juntas comerciais. Atualmente, há necessidade de conhecimento de geração do processo eletrônico, que os atendentes, com a prática, passam a dominar com relativa tranquilidade.

No entanto, acreditamos que seria muito útil um programa que aprofundasse o conhecimento geral de funcionamento do órgão, seus objetivos e atribuições, além da ênfase no registro mercantil. Orientações seguras fariam com que os próprios usuários encontrassem soluções que, geralmente, aguardam manifestação da análise técnica, já sobrecarregada com processos em andamento. Na fase atual, em que a equipe se apoia amplamente no trabalho de estagiários, em turnos e de caráter transitório, um programa dessa natureza teria que ser, necessariamente, curto e dinâmico, desdobrando-se e expandindo-se na prática do dia a dia, contemplando, aliás, um pressuposto do estágio.”

Gerente

“Considero de suma importância a implantação de um programa de desenvolvimento de equipe, onde será possível aprimorar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos atendentes, bem como, desenvolver o espírito de equipe para aumentar o desempenho em suas atividades.”

4.12 Pesquisa de opinião com os atendentes.

Esta pesquisa teve como objetivo identificar questões de motivação e integração da equipe de atendentes, necessidades de treinamento e sugestões de melhorias nos serviços prestados aos usuários.

A pesquisa foi quantitativa, via questionários, usando a plataforma Google Forms. Um dos questionários conforme Apêndice B, foi aplicado aos atendentes

comissionados, num total de 5, com 14 perguntas. O outro questionário conforme Apêndice C foi aplicado aos atendentes estagiários, num total de 12. A pesquisa foi feita no dia 22 de maio de 2020, com resposta de todos os atendentes.

4.12.1 Resultados das pesquisas com os atendentes comissionados

A seguir o resultado da pesquisa.

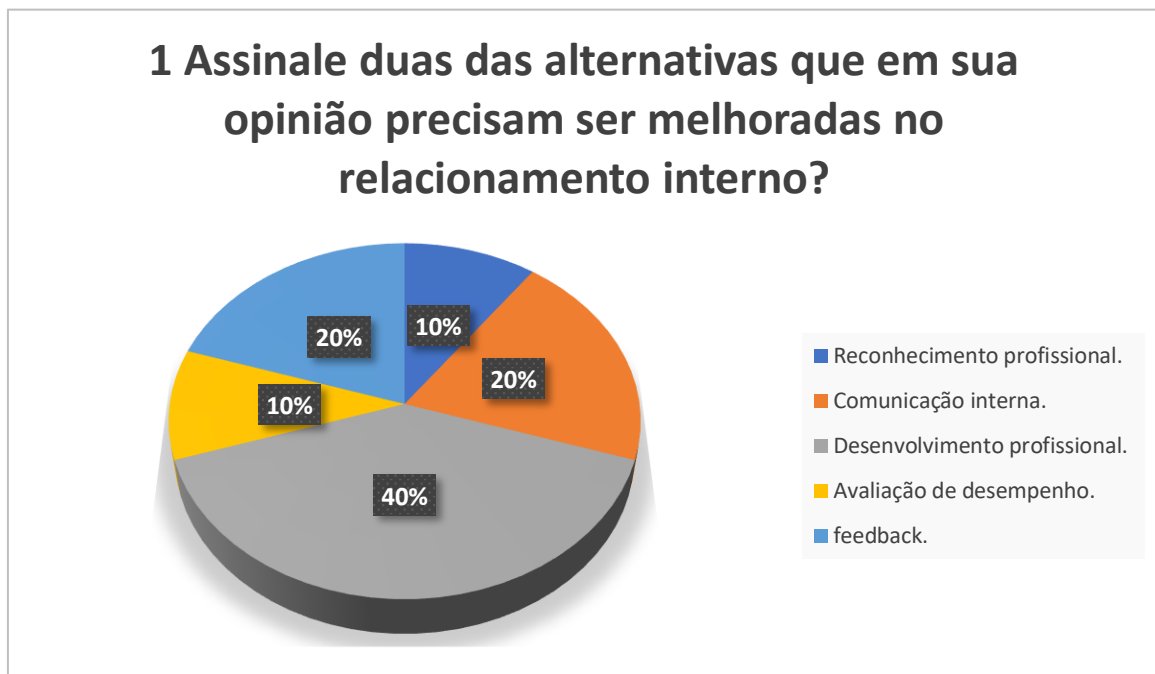


Figura 4: Relacionamento interno

Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: Com relação ao relacionamento interno, 40% dos atendentes identificam como ponto a ser melhorado o desenvolvimento profissional, 20% consideraram os feedbacks e a comunicação interna, e 10% evidenciaram a avaliação interna e o reconhecimento profissional.

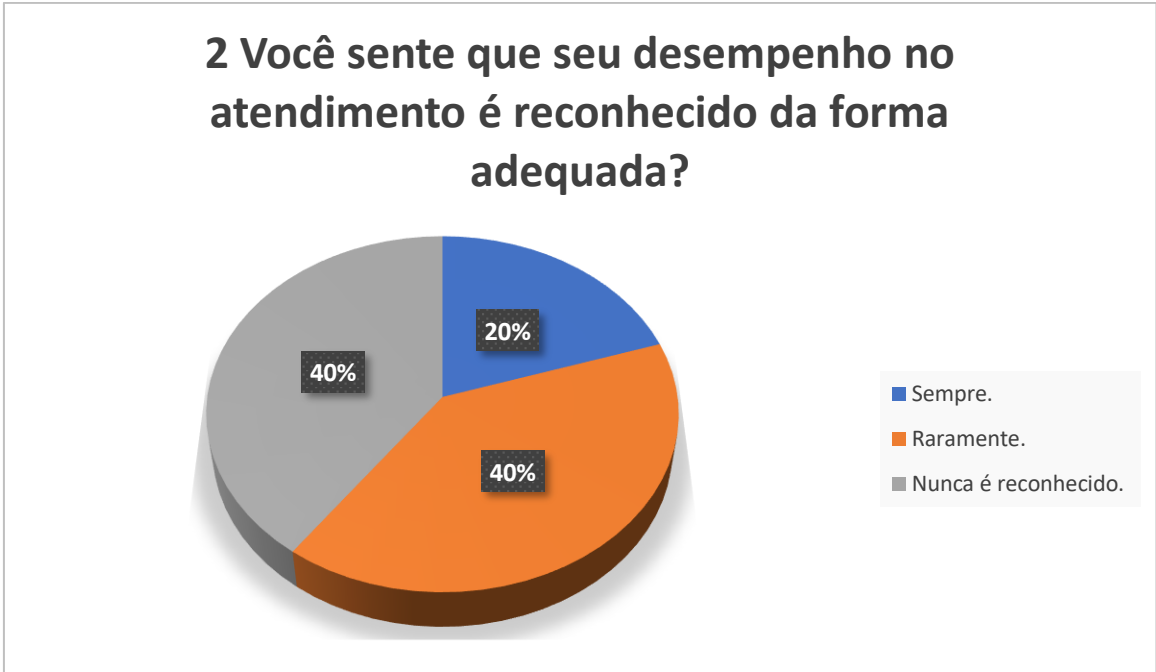


Figura 5: Reconhecimento do desempenho profissional

Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: Quanto ao reconhecimento do desempenho profissional, 40% dos atendentes consideram que raramente seus desempenhos são reconhecidos, e 40% consideram que nunca foram reconhecidos e apenas 20% consideram que sempre são reconhecidos.



Figura 6: Desempenho profissional

Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: Na figura 6 identifica-se que 60% dos atendentes consideram que seus desempenhos são ótimos, os outros 40% consideram que são bons.



Figura 7: Preparo profissional

Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: Quanto ao preparo profissional verifica-se que 60% dos atendentes comissionados se sentem pouco preparados, 20% se consideram muito preparados, e 20% que não estão preparados.

5 Em sua opinião, você considera que tem feito algo para melhorar seu desempenho?

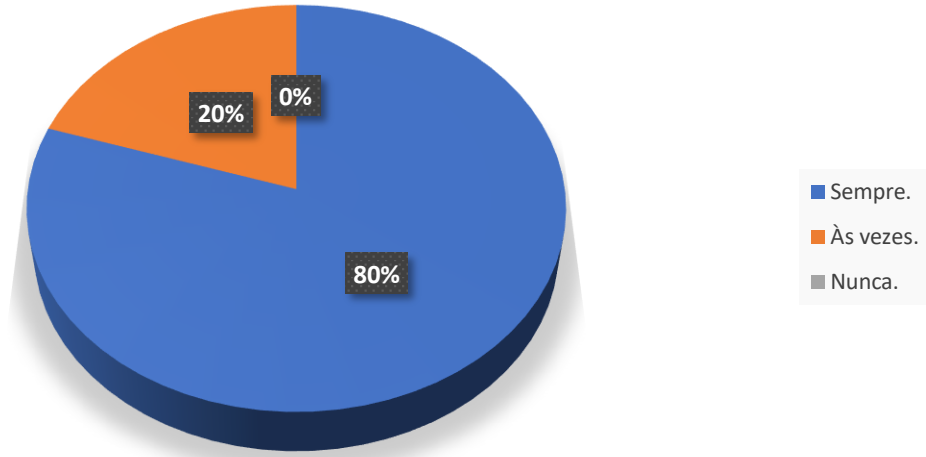


Figura 8: Busca de desempenho profissional

Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: Quanto a busca por melhoria no desempenho, 80% dos atendentes consideram que sempre buscam melhorias, e 20% às vezes buscam melhorias.

6 Como você avalia seu relacionamento com seus colegas de trabalho?

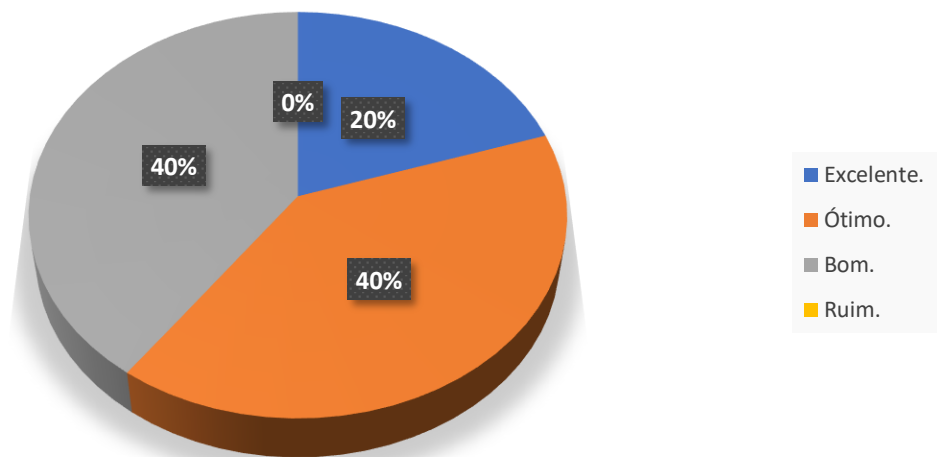


Figura 9: Relacionamento interno com os colegas

Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: A avaliação do relacionamento entre os colegas apresenta que 40% consideram que tem um ótimo relacionamento, 40% um bom relacionamento, e 20% consideram ter um relacionamento excelente entre os colegas.



Figura 10: Satisfação com a função

Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: Em relação à satisfação com a função desempenhada, 80% se consideram satisfeitos, e 20% se consideram muito satisfeitos com a função.



Figura 11: Realização profissional

Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: Quanto ao sentimento de realização profissional que o trabalho desenvolve, 80% se consideram muito realizados, e 20% que o trabalho não tem proporcionado realização profissional.

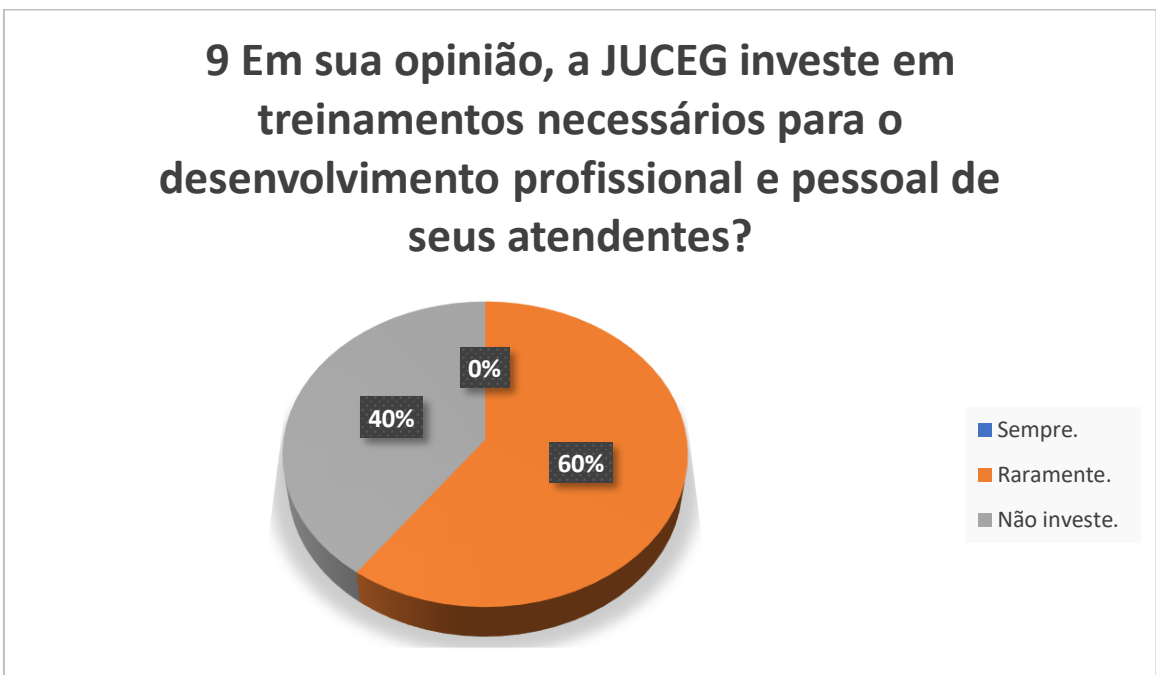


Figura 12: Investimentos em treinamento

Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: Analisando a Figura 12 percebe-se que 60% dos atendentes consideram que raramente ocorrem investimentos em treinamentos, e 40% considera que não se investe em treinamento.



Figura 13: Expectativa quanto aos treinamentos

Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: Observa-se na figura 13 que 60% consideram que o treinamento tem atendido em partes as necessidades, 20% que têm atendido as necessidades e 20% que não têm atendido as necessidades.



Figura 14: Comunicação interna com os coordenadores
Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: Quanto à comunicação com os coordenadores, 60% consideram que se comunicam constantemente, e 40% julgam pouca comunicação.

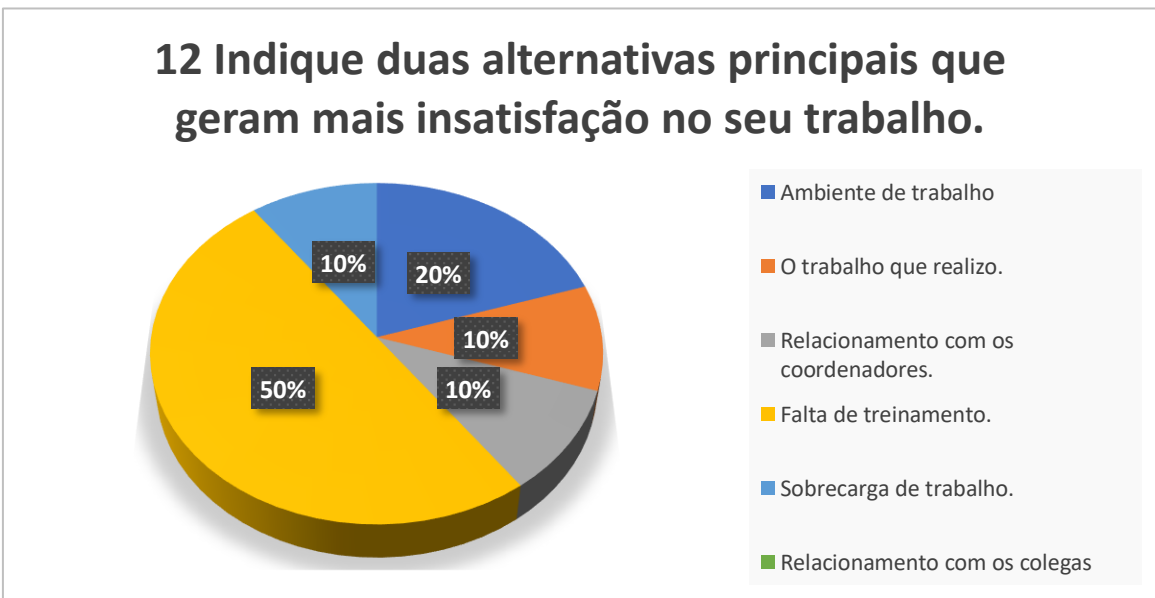


Figura 15: Insatisfação no trabalho
Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: A Figura 15 mostra que 50% dos atendentes consideram que a falta de treinamento traz insatisfação no ambiente de trabalho, 20% entendem que é o ambiente, 10% a sobrecarga, 10% o relacionamento com os coordenadores, e 10% que o trabalho realizado é o motivo de sua insatisfação.

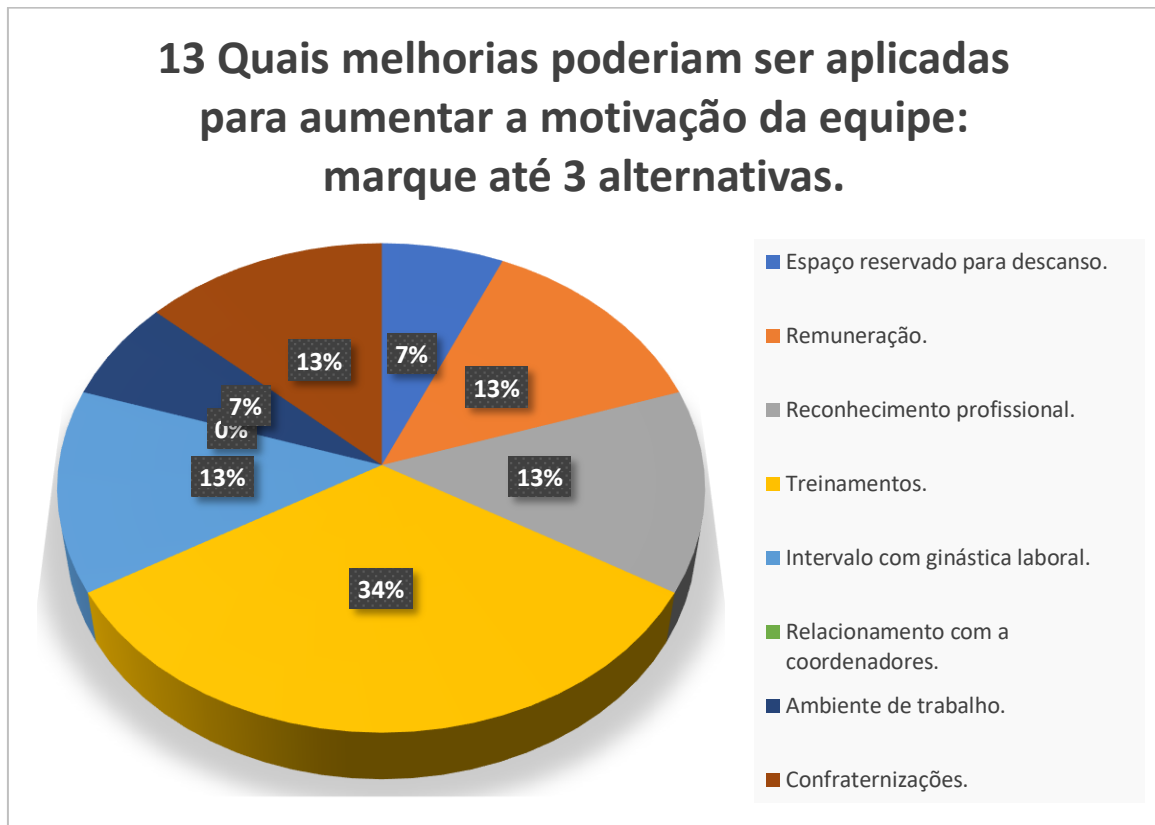


Figura 16: Motivação no ambiente de trabalho

Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: Quanto as melhorias para o aumento da motivação no ambiente de trabalho 34% consideraram que o treinamento traria motivação, 13% o intervalo com ginástica laboral, 13% as confraternizações, 13% a remuneração, 13% o reconhecimento profissional, 7% o ambiente de trabalho e 7% consideram que um espaço reservado para o descanso traria motivação para o ambiente de trabalho.

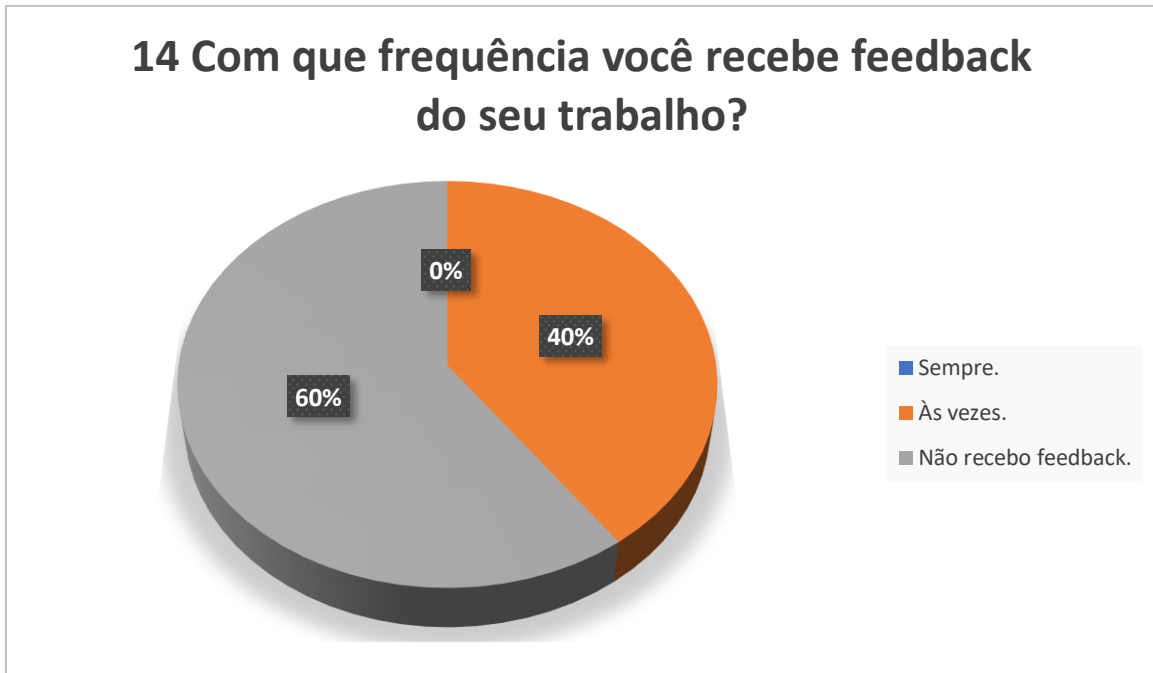


Figura 17: Feedback do trabalho

Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: A figura 17 aponta que 60% dos atendentes julgam que não recebem feedback, e 40% julgam que as vezes recebem feedback.

4.12.2 Resultados das pesquisas com os atendentes estagiários

A seguir o resultado da pesquisa.

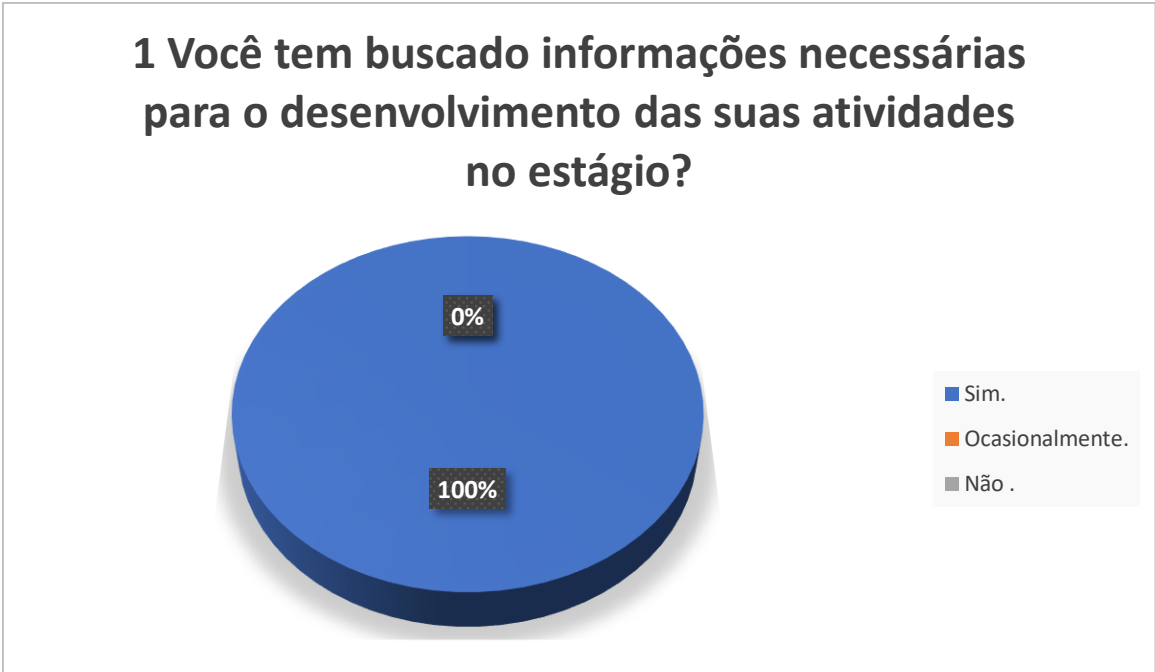


Figura 18: Busca para o desenvolvimento profissional
Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: Quanto à busca de informações necessárias para o desenvolvimento das atividades do estágio, 100% dos atendentes consideram que têm buscado essas informações.

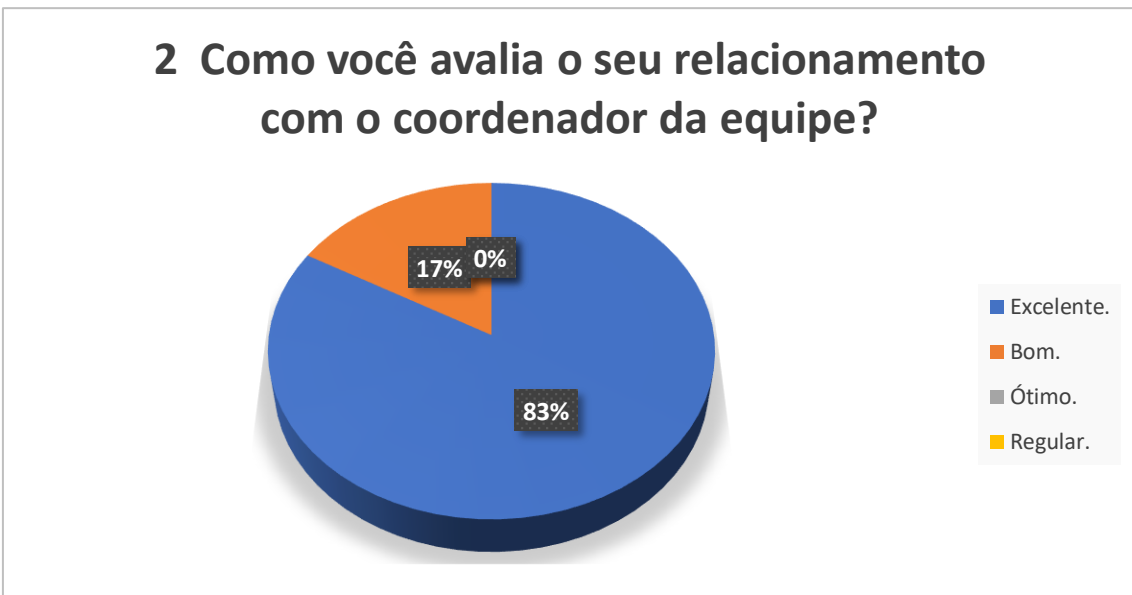


Figura 19: Relacionamento interno com o coordenador
Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: Quanto ao relacionamento interno com os coordenadores, 83% consideram que tem um excelente relacionamento e 17% consideram ter um bom relacionamento.

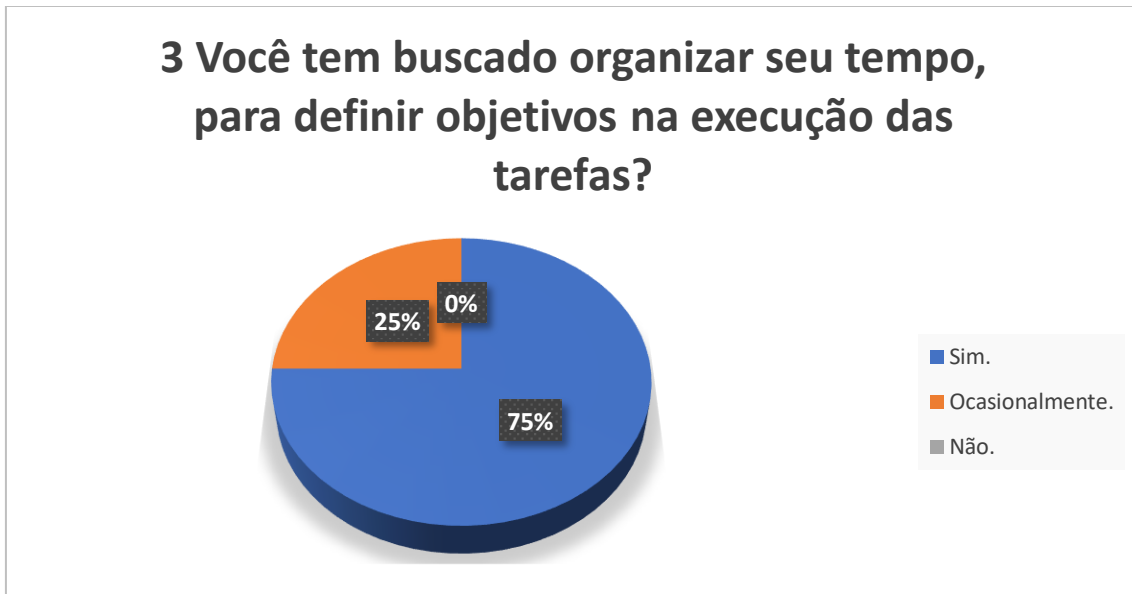


Figura 20: Organização do tempo e objetivos

Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: Na Figura 20 verifica-se que 75% dos atendentes consideram que têm buscado organizar seu tempo, definindo objetivos na execução das tarefas, e 25% julgam que ocasionalmente buscam.

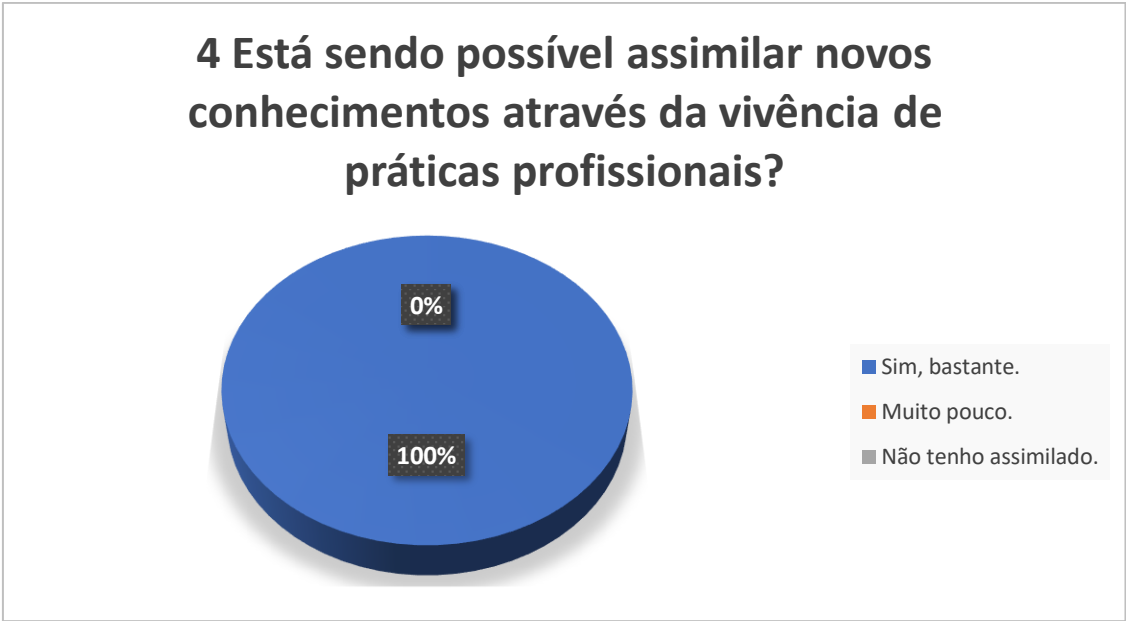


Figura 21: Conhecimento profissional
Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: A Figura 21 apresenta que 100% dos atendentes consideram que estão assimilando bastante os novos conhecimentos com a vivência de novas práticas profissionais.

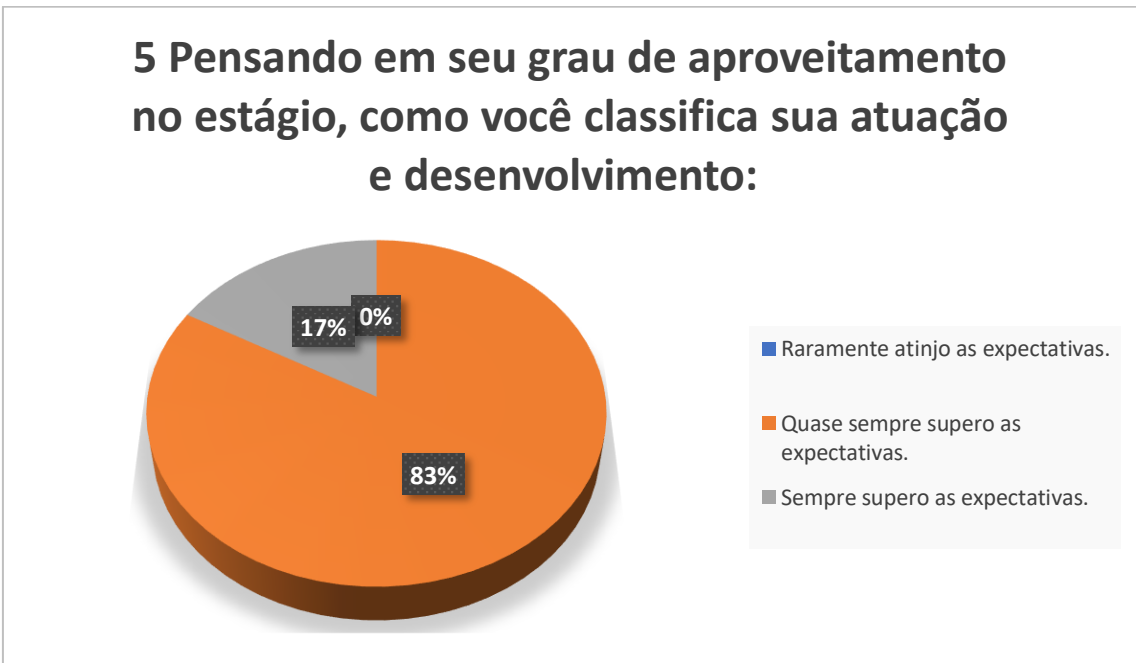


Figura 22: Atuação profissional
Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: A Figura 22 mostra que 83% dos atendentes consideram que quase sempre superam suas expectativas quanto a suas atuações e desenvolvimentos no estágio, enquanto 17% apontam que raramente superam as expectativas.



Figura 23: Aprendizado

Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: Quanto as alternativas para tornar o aprendizado mais eficaz, 22% dos atendentes consideram que buscar feedback com o gestor irá auxiliar, 20% que ser proativo e buscar oportunidades de desenvolvimento, 19% que observar os clientes e entender melhor as suas necessidades, 17% conhecer melhor os serviços prestados, 11% buscar maior integração com a equipe e 11% entender melhor os objetivos da área.

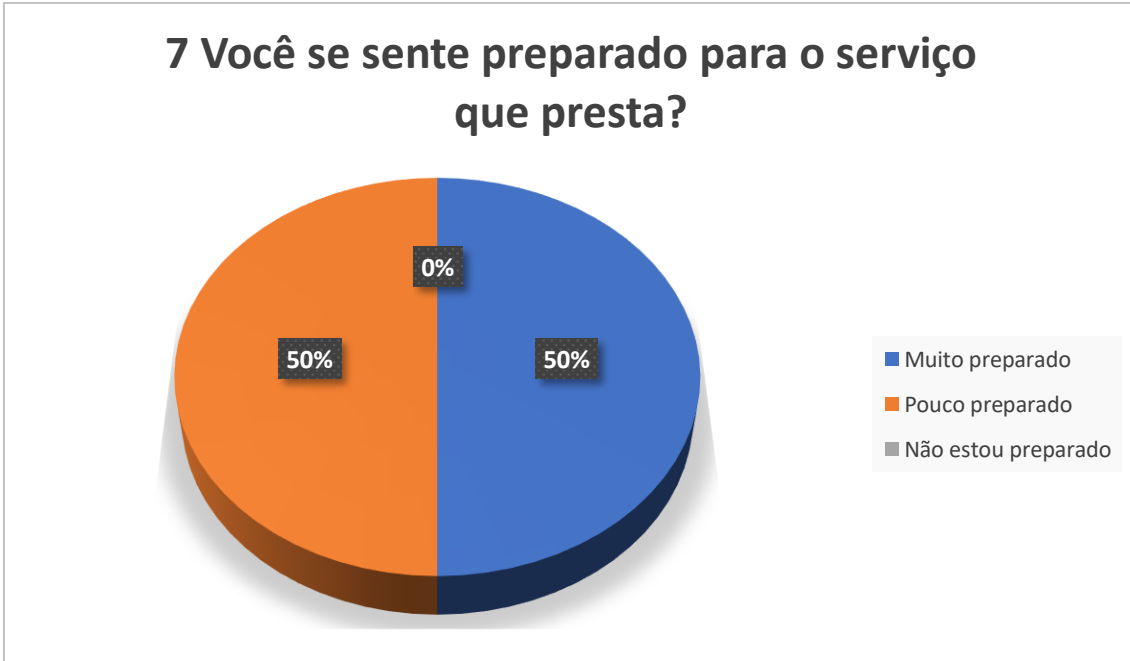


Figura 24: Preparo profissional

Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: A Figura 24 registra que 50% dos atendentes se consideram muito preparados para os serviços que prestam e 50% consideram que estão pouco preparados.

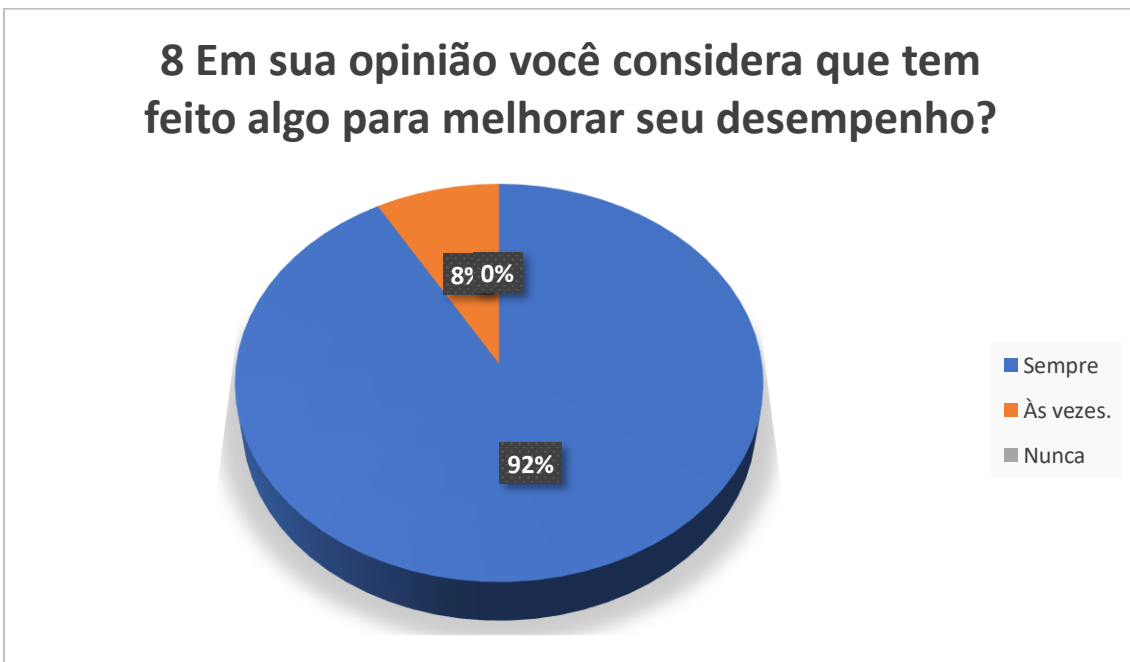


Figura 25: Desenvolvimento profissional

Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: Quanto à consideração dos atendentes referente ao que eles têm feito para melhorar seu desempenho profissional, 92% consideram que sempre tem buscado melhorar e que 8% às vezes têm feito algo para melhorar seu desempenho.



Figura 26: Expectativa quanto ao treinamento

Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: Quanto aos treinamentos oferecidos, 75% dos atendentes acreditam que têm atendido as expectativas, e 25% consideram que os treinamentos atendem em partes suas expectativas.



Figura 27: Motivação no ambiente de trabalho

Fonte: JUCEG, maio de 2020.

Análise: Quanto às melhorias para o aumento da motivação da equipe, 28% consideraram que o treinamento traria motivação, 22% o reconhecimento profissional, 14% as confraternizações, 11% a remuneração, 8% o ambiente de trabalho 8% o relacionamento com os coordenadores, 6% o intervalo com ginástica laboral, e 3% consideram que um espaço reservado para o descanso traria motivação para a equipe.

4.13 Comentários gerais sobre as pesquisas

De forma resumida, as pesquisas apontaram as seguintes questões:

- Avaliação dos usuários

Os usuários demonstram-se satisfeitos com os serviços prestados. Consideram que os serviços por eles solicitados foram atendidos, com exceção daqueles que mesmo solicitados não são pertinentes ao portfólio do atendimento remoto.

Com essa situação, cerca de 83% das solicitações foram atendidas.

- Posicionamento do gerente e da coordenação da central de atendimento

Esses gestores consideram que a gestão de serviços apresenta bons resultados, com qualidade no atendimento.

Registram que a equipe de atendimento tem correspondido as demandas dos usuários, apesar de considerar a rotatividade constante dos atendentes estagiários. Pontuam que buscam sempre motivar os atendentes, que são normalmente jovens em processo de aprendizagem. A maioria são estagiários.

Apesar dos gestores afirmarem que são oferecidos treinamentos, os atendentes em suas avaliações demonstraram a necessidade de treinamento mais sistematizados e programados.

O que se observa é a necessidade de um processo de planejamento com momentos para se planejar, avaliar os resultados e reajustar o processo e redefinições de muitos objetivos, incluindo-se aí o treinamento.

- Posicionamento dos atendentes

As pesquisas com os atendentes buscaram compreender a satisfação, motivação e integração da equipe.

Com base nos dados levantados, três pontos merecem maior atenção. A necessidade de programa de treinamentos operacionais e desenvolvimento pessoal e profissional; a necessidade de ações motivacionais, visando maior integração da equipe; e avaliações sistematizadas com retorno dos desempenhos individuais e coletivos.

O retorno dos desempenhos individuais e coletivos, de forma programada e a partir de metas e objetivos estabelecidos são fundamentais para o crescimento, integração e motivação da equipe.

A partir dessas avaliações, está sendo apresentado um Programa de qualificação dos atendentes da central de atendimento, que inclui não apenas treinamento operacionais sistematizados, mas também eventos e ações programados visando o desenvolvimento profissional e pessoal, de forma a buscar maior integração e motivação. O programa oportuniza também a participação dos atendentes nas avaliações de resultados e propostas de melhorias contínuas.

4.14 Pontos fortes e fracos da gestão de serviços e atendimento remoto

A análise feita com os dados levantados na pesquisa realizada com os usuários, a entrevista realizada com os gestores e dos questionários aplicados aos atendentes, possibilitou a identificação dos pontos fortes e fracos relacionados à prestação de serviços da JUCEG.

Seguir a relação dos principais pontos fortes e fracos da central de atendimento da Junta Comercial do Estado de Goiás.

4.14.1 Pontos fortes

- Motivação dos atendentes estagiários.

E possível destacar como ponto forte a disposição e motivação dos novos atendentes, jovens recém-contratados dos cursos de direito e contabilidade, que buscam experiências no mercado, cheios de energia e dispostos a mostrar serviço.

- As atendentes comissionadas estão satisfeitas com o salário, e com suas funções atuais.

Com os questionários foi possível identificar que a maioria das atendentes comissionadas está satisfeita com seus salários e com suas funções atuais, o que é positivo.

- Os atendentes estagiários em sua totalidade consideram que estão assimilando os novos conteúdos.
- A maioria das atendentes comissionadas se considera realizadas profissionalmente.

4.14.2 Pontos fracos

- Treinamento.

Os atendentes comissionados e estagiários consideram a necessidade de mais treinamentos. A ocorrência está insuficiente a ponto de trazer inseguranças, e desmotivação.

- Curto período de vigência do contrato dos estagiários.

Em conformidade a Lei Nº 11.788, DE 25 DE SETEMBRO DE 2008, que dispõe sobre o estágio de estudantes, em seu Art. 11. A duração do estágio, na mesma parte concedente, não poderá exceder 2 (dois) anos. Assim esse é um ponto que não pode ser alterado e que dificulta a fixação do funcionário no trabalho.

- Remanejamento dos atendentes qualificados.

É uma política interna que funciona para reconhecer os atendentes que têm destaque na central de atendimentos, estes costumam ser remanejados para o suporte digital e serão responsáveis pelo atendimento via chat e e-mail, ou seja, e sempre que estará ocorrendo essa rotatividade de atendentes, a central de atendimentos está funcionando como treinamento para esses atendentes.

- Feedback de desempenho

A falta de feedback ficou evidenciada na pesquisa realizada com os atendentes comissionados, os resultados apontam que essa pouca comunicação dos gestores, em passar esse retorno aos atendentes acaba sendo prejudicial para a integração do indivíduo e da equipe, por não receberem o retorno de seus serviços prestados gerando insegurança e insatisfação.

4.15 Sugestões de melhoria na prestação de serviços remotos.

Com base nas análises das pesquisas, nos dados levantados e na observação pessoal, foram identificados os principais pontos fortes e fracos na prestação de serviços e apresentadas sugestões de melhorias que foram integradas no programa de qualificação dos atendentes.

4.15.1 Sugestões de melhoria

As principais sugestões de melhorias são:

- Desenvolvimento profissional e pessoal
- Melhorar a comunicação interna com os atendentes
- Reconhecimento profissional
- Incentivo a busca de melhorias contínuas
- Avaliação sistematizada dos serviços prestados

4.15.2 Proposta de implantação do Programa de qualificação dos atendentes da central de atendimento

Diante das sugestões de melhoria está sendo proposto um “Programa de qualificação dos atendentes da central de atendimento”, que irá atender as sugestões de melhorias buscando manter um ciclo de desenvolvimento profissional

e pessoal e treinamento operacional, o que visa também integrar a equipe, melhorar a sua comunicação interna, incentivar a participação dos atendentes nas melhorias contínuas, a partir de avaliações sistematizadas, e oferecer reconhecimentos pelos trabalhos prestados.

4.15.3 Cronograma de implantação

O programa especifica as temáticas e eventos a serem desenvolvidos de forma contínua, os recursos principais a serem utilizados e datas programadas para a execução.

Como temas principais foram estabelecidos os seguintes:

- Integração de novos atendentes
- Treinamento operacional
- Desenvolvimento profissional e pessoal
- Oficina de avaliação de resultados
- Confraternização

Para cada temática foram estabelecidos eventos a serem realizados de forma contínua conforme cronograma de implantação do Programa de qualificação dos atendentes da central de atendimento. Conforme Figura 28.

Cronograma do Programa de qualificação dos atendentes da central de atendimento.			
Tema	Eventos	Recursos necessários.	Data prevista
Integração dos novos atendentes	Apresentação da JUCEG, coordenadores e funcionários	Boas vindas do presidente (Sempre que possível presencialmente)	Janeiro, agosto e sempre que entrar novo funcionário
		Vídeo de apresentação da JUCEG	
		Atribuições do cargo	
Treinamento operacional	Oficina de práticas operacionais	Posicionamento profissional e pessoal no trabalho a partir do manual do servidor	Janeiro, agosto e sempre que entrar novo funcionário
		Exercícios com base no Ebook (concluir)	
Desenvolvimento profissional e pessoal	Cursos, palestras e workshops com ênfase no planejamento de vida e carreira	Manual de teleatendimento	Março
	Cursos, palestras e workshops com ênfase em motivação	Vídeos, oficinas, lives. Viabilizar via Escola do Governo e SEBRAE.	Maio
	Cursos, palestras e workshops com ênfase em saúde e alimentação	Vídeos, oficinas e lives. Com recursos próprios.	Agosto
	Cursos, palestras e workshops com ênfase em finanças pessoais	Vídeos, oficinas e lives. Com recursos próprios.	Outubro
	Cursos, palestras e workshops com ênfase em desenvolvimento espiritual	Vídeos, oficinas e lives. Com recursos próprios.	Dezembro
Oficina de avaliação de resultados	Apresentação dos resultados, das pesquisas com os funcionários e com os usuários.	Pesquisa com funcionários	Mensalmente
	Apresentação das alterações nos processos operacionais, no último mês.	Relatórios de avaliação com os usuários	
	Propostas de Sugestões para melhoria dos processos operacionais e do desenvolvimento pessoal e profissional.	Relatório quantitativo de atendimento Formulário de propostas de forma impessoal	
Confraternização	Comemorar aniversários de forma participativa.	Encontros comemorativos dos aniversariantes	Mensalmente
	Parabenizar o tempo de trabalho.	Cartões comemorativos com mensagens específicas para cada data comemorativa. Encontros de confraternizações e agradecimentos.	Em datas comemorativas, em momentos de reconhecimento profissional e de desligamento
	Datas comemorativas dia das mães, dos pais, Natal, Páscoa, dia do funcionário público.		
	Felicitações de boas férias e retorno.		
Agradecimentos no momento do desligamento			

Figura 28: Cronograma de implantação do Programa de qualificação dos atendentes da central de atendimento

Fonte: Elaborado pela autora, outubro de 2020.

4.15.4 Encaminhamentos para implantação

A proposta de implantação do programa será apresentada aos coordenadores da central de atendimento, visando a sua aprovação. Os propósitos deste programa já vêm sendo discutidos a algum tempo com a direção da JUCEG, sendo uma necessidade premente. E diante da evidência de interesse da direção no programa, acredita-se que será possível viabilizar a sua implantação conforme proposto.

Dessa forma, existe a possibilidade de o programa ser implantado a partir de janeiro de 2021.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração do presente trabalho proporcionou o alcance dos objetivos definidos inicialmente. A partir das pesquisas feitas junto aos atendentes, coordenadores e usuários foi possível evidenciar que a central de atendimento da JUCEG está bem avaliada quanto a percepção dos seus usuários, coordenadores e atendentes.

Apesar do nível de satisfação dos atendentes, as pesquisas demonstraram a necessidade de treinamentos operacionais mais sistematizados e fundamentalmente um Programa de qualificação dos atendentes da central de atendimento, que possibilitem além do crescimento profissional, a integração da equipe e as melhorias contínuas na prestação de serviços.

Para atender a essas demandas, está sendo proposto o Programa de qualificação dos atendentes da central de atendimento que abrange também os treinamentos operacionais e participação dos atendentes nas propostas de melhorias contínuas dos serviços.

Do ponto de vista geral, e quanto ao relacionamento e a prestação de serviços a central de atendimento está se empenhando na busca da excelência no atendimento e de seus serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 3ª. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. 4. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7. Ed. – Dados eletrônicos -Porto Alegre: AMGH, 2014.

GIANESI Irineu G. N. **Administração estratégica de Serviços: Operações para satisfação do cliente**. São Paulo. Atlas, 1996.

LIEURY, A. & FENOUILLET, F. (2000). **Motivação e aproveitamento escolar**. Tradução de Y. M. C. T. Silva. São Paulo: Loyola. (trabalho originalmente publicado em 1996).

OLIVEIRA, Luciano Oliveira de. **Gestão estratégica de recursos humanos** [recurso eletrônico] Luciano Oliveira de Oliveira 2. Ed. – Porto Alegre: SAGAH, 2017.

____. **Gestão de Pessoas Aplicada ao Setor Público**. [recurso eletrônico] Luciano Oliveira de Oliveira. – Porto Alegre: SAGAH, 2017.

RESENDE, Leandro. **JUCEG: Uma História Centenária** / Luciano Rezende. – Goiânia: Editor Autor 2007.

SITE JUCEG, A JUCEG, [S.l], [2020?] Disponível em: <https://www.juceg.go.gov.br/a-juceg.html> Acesso em 24 de maio de 2020, às 10:32am.

SPILLER, Eduardo Santiago, **Gestão de serviços e marketing interno**, 4. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

Apêndice A

Roteiro da entrevista realizada com o gerente e com o coordenador da central de atendimento

Esta pesquisa tem como objetivo principal a coleta de dados e informações inerentes a gestão dos serviços prestados aos usuários pela JUCEG. Será mantido o sigilo e preservação dos dados, não sendo necessário a identificação.

Favor responder a todas as questões. Obrigada pela colaboração.

1 - Qual sua avaliação em relação à qualidade no atendimento prestado pela central de atendimento? Os atendentes têm domínio das demandas?

2 - Qual a sua percepção a respeito da motivação da equipe de atendentes? Em sua opinião, existem fatores que os desmotivam?

3 - Em sua opinião, que melhores condições de trabalho podem ser oferecidas aos atendentes para que ofereçam um atendimento de excelência?

4 - Quais as suas considerações sobre uma possível implantação de um Programa de qualificação de equipe?

Apêndice B

Questionário aplicado aos atendentes comissionados

Esta pesquisa de opinião tem como objetivo principal a coleta de dados e informações inerentes ao relacionamento da JUCEG com os atendentes da central de atendimento. Será mantido o sigilo e preservação dos dados, não sendo necessário a identificação.

Por favor, não deixe nenhum item sem resposta e assinale a opção que considera mais apropriada possível.

Sua opinião é muito importante para o trabalho. Obrigada pela colaboração.

1 Assinale duas das alternativas que em sua opinião precisam ser melhoradas no relacionamento interno?

- Reconhecimento profissional
- Comunicação interna
- Desenvolvimento profissional
- Avaliação de desempenho
- Feedback

2 Você sente que seu desempenho no atendimento é reconhecido da forma adequada?

- Sempre
- Raramente
- Nunca é reconhecido

3 Como você avalia o seu desempenho como atendente?

- Excelente
- Ótimo
- Bom
- Ruim

4 Você se sente preparado para o serviço que presta?

- Muito preparado

- Pouco preparado
- Não estou preparado

5 Em sua opinião, você considera que tem feito algo para melhorar seu desempenho?

- Sempre
- Às vezes
- Nunca

6 Como você avalia seu relacionamento com seus colegas de trabalho?

- Excelente
- Ótimo
- Bom
- Ruim

7 Você está satisfeito com a sua função?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Pouco satisfeito
- Insatisfeito

8 O seu trabalho lhe proporciona realização profissional?

- Muito
- Muito pouco
- Não tem proporcionado

9 Em sua opinião, a JUCEG investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus atendentes?

- Sempre
- Raramente
- Não investe

10 Os treinamentos oferecidos têm atendido as expectativas?

- Sim, tem atendido

- Tem atendido em partes
- Não tem atendido

11 Como você avalia a comunicação dos coordenadores com os atendentes?

- Comunica constantemente
- Pouca comunicação
- Não tem comunicado
- Comunicação inadequada

12 Indique duas alternativas principais que geram mais insatisfação no seu trabalho.

- Ambiente de trabalho
- Falta de treinamento.
- O trabalho que realizo
- Sobrecarga de trabalho
- Relacionamento com os coordenadores
- Relacionamento com os colegas

13 Quais melhorias poderiam ser aplicadas para aumentar a motivação da equipe. Marque até 3 alternativas.

- Espaço reservado para descanso
- Intervalo com ginástica laboral
- Remuneração
- Relacionamento com os coordenadores
- Reconhecimento profissional
- Ambiente de trabalho
- Treinamentos
- Confraternizações

14 Com que frequência você recebe feedback do seu trabalho?

- Sempre
- Às vezes
- Não recebo feedback

Apêndice C

Questionário aplicado aos novos atendentes estagiários

Esta pesquisa de opinião tem como objetivo principal a coleta de dados e informações inerentes ao relacionamento da JUCEG com os atendentes da central de atendimento. Será mantido o sigilo e preservação dos dados, não sendo necessário a identificação.

Por favor, não deixe nenhum item sem resposta e assinale a opção que considera mais apropriada possível.

Sua opinião é muito importante para o trabalho. Obrigada pela colaboração.

1 Você tem buscado informações necessárias para o desenvolvimento das suas atividades no estágio?

- Sim
- Ocasionalmente
- Não

2 Como você avalia o seu relacionamento com o coordenador da equipe?

- Excelente
- Bom
- Ótimo
- Regular

3 Você tem buscado organizar seu tempo, para definir objetivos na execução das tarefas?

- Sim
- Ocasionalmente
- Não

4 Está sendo possível assimilar novos conhecimentos através da vivência de práticas profissionais?

- Sim, bastante
- Muito pouco
- Não tenho assimilado

5 Pensando em seu grau de aproveitamento no estágio, como você classifica sua atuação e desenvolvimento:

- Raramente atinjo as expectativas
- Quase sempre supero as expectativas
- Sempre supero as expectativas

6 O que você poderia fazer para tornar o seu aprendizado mais eficaz: marque até 3 alternativas.

- Ser proativo e buscar oportunidades/atividades que contribuem para seu desenvolvimento
- Buscar feedback com seu gestor
- Entender melhor os objetivos da área
- Conhecer melhor os serviços prestados pela central de atendimento
- Observar mais os clientes para entender melhor suas necessidades
- Buscar maior integração com sua equipe

7 Você se sente preparado para o serviço que presta?

- Muito preparado
- Pouco preparado
- Não estou preparado

8 Em sua opinião, você considera que tem feito algo para melhorar seu desempenho?

- Sempre
- Às vezes
- Nunca

9 Os treinamentos oferecidos têm atendido as expectativas?

- Sim, atendem
- Atende em partes
- Não atendem

10 Quais melhorias poderiam ser aplicadas para aumentar a motivação da equipe: marque até 3 alternativas.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Espaço reservado para descanso | <input type="checkbox"/> Intervalo com ginastica laboral |
| <input type="checkbox"/> Remuneração | <input type="checkbox"/> Relacionamento com a chefia |
| <input type="checkbox"/> Reconhecimento profissional | <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho |
| <input type="checkbox"/> Treinamentos | <input type="checkbox"/> Confraternizações |

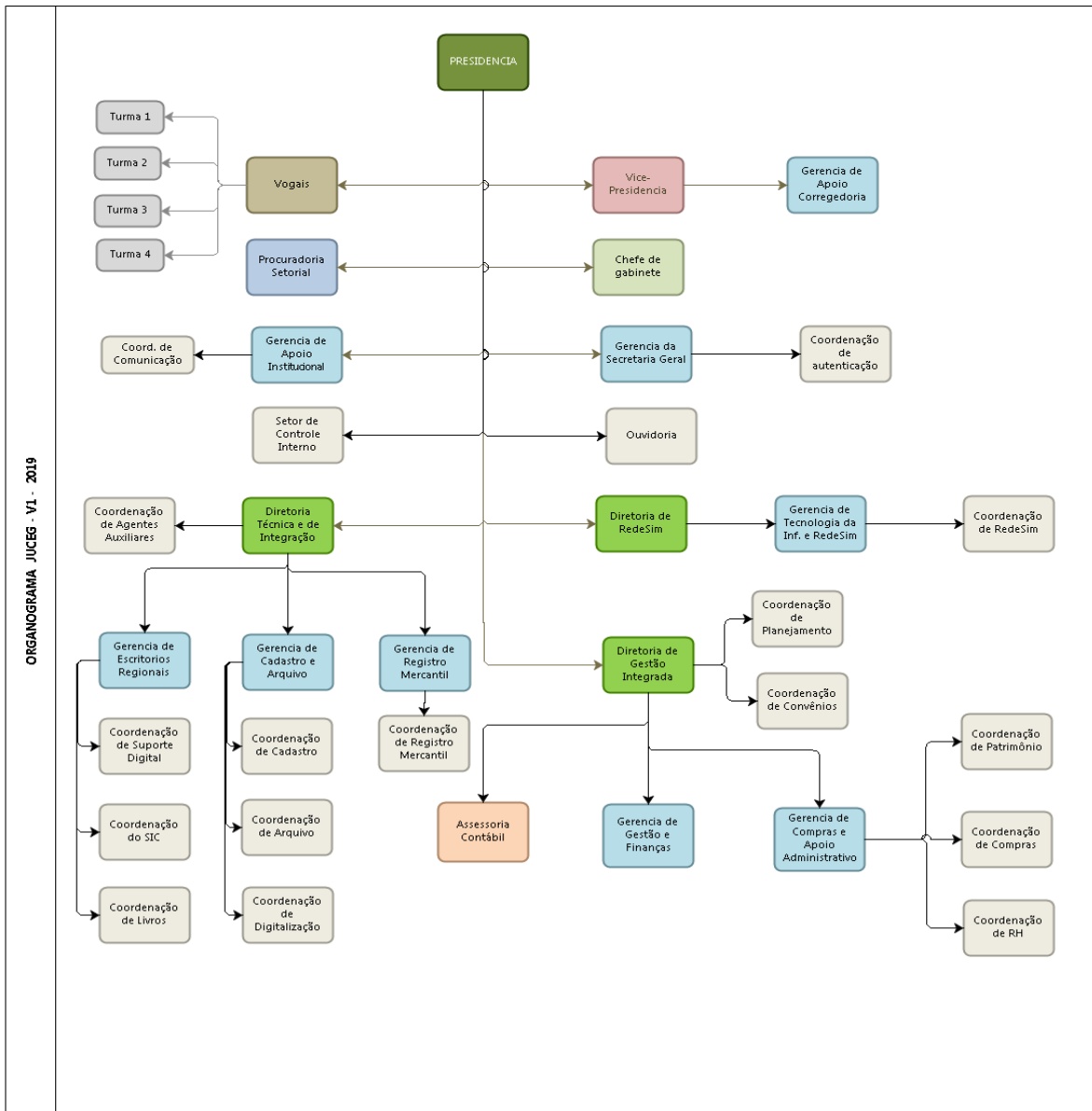
Anexo A: Organograma geral da JUCEG

Organograma

Autor: JUCEG
Versão: V1 - 2019
Descrição: Organograma da Junta Comercial do Estado de Goiás de acordo com a LEINº 20.491, de 25 de Junho de 2019



■	Presidencia	01
■	Vice-Presidencia	01
■	Chefe de gabinete	01
■	Procuradoria Setorial	01
■	Diretorias	03
■	Gerências	09
■	Assessoria Contábil	01
■	Coordenações	18
■	Vogais	01
■	Turmas	04
TOTAL		40



RESOLUÇÃO n° 038/2020 - CEPE

ANEXO IV

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O (A) estudante Jacqueline Batista de Moraes
do Curso de Administração, matrícula 20171002301754,
telefone: 62 992317520 e-mail jakeline_013@hotmail.com, na
qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei nº 9.610/98 (Lei dos
Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a
disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado
GESTÃO DE SERVIÇOS NA JUCEG: Programa de qualificação dos atendentes da central de
atendimento,
gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme
permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato
especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND);
Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou
impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de
graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 09 de dezembro de 2020.

Assinatura do(s) autor(es): Jacqueline Batista de Moraes

Nome completo do autor: Jacqueline Batista de Moraes

Assinatura do professor-orientador: Irineu Gomes

Nome completo do professor-orientador: Irineu Gomes