

Motivação no ambiente de trabalho

Ações de educação corporativa para retenção e desenvolvimento de talentos

Adriana Polloni

Ana Paula Shimizu Bardichi

Clóvis Furlanetto

RESUMO

Esse trabalho acadêmico tem o objetivo mostrar como uma organização através da área de recursos humanos tem a possibilidade de desenvolver ações ligadas a educação corporativa, desenvolvimento interno e bem-estar. Para esse estudo usaremos como modelo de ações desenvolvidas pela empresa Flex BPO que atua no segmento de call center e telemarketing. Este perfil de organização tem por característica um alto fluxo de contratação para suprir a demanda de todos os clientes, mas geralmente não investe em reter e desenvolver colaboradores fazendo com que exista um alto índice de rotatividade por diversos motivos, como, políticas internas não humanizadas, ambiente insalubre e inflexível, falta de perspectiva de crescimento de carreira e falta de iniciativas para desenvolvimento interno. Através deste estudo mostraremos como a empresa em questão reverteu o alto índice de rotatividade e iniciou outros projetos para desenvolvimento e bem-estar.

Palavras-chaves: Recursos humanos. Motivação. Educação corporativa. Gestão de Pessoas. Desenvolvimento.

ABSTRACT

This academic work aims to show how an organization through the area of human resources has the possibility of developing actions related to corporate education, internal development and well-being. For this study we will use as a model of actions developed by the company Flex BPO that operates in the follow-up of call center and telemarketing.

This organization profile has the characteristic of a high hiring flow to meet the demand of all

customers, but generally does not invest in retaining and developing employees causing a high rate of turnover for various reasons, such as non-humanized internal policies, unhealthy and inflexible environment, lack of prospect of career growth and lack of initiatives for internal development.

Through this study we will show how the company in question reversed the high turnover rate and started other projects for development and well-being.

Keywords: Human resources. Motivation. Corporate education. People Management. Development.

INTRODUÇÃO

Hoje muito se fala da necessidade das organizações se preocuparem como os seus colaboradores se sentem dentro do ambiente do trabalho, qual o sentimento em relação a pertencimento junto aquela organização, a necessidade de gerar ambientes em que as pessoas se sintam bem e como desenvolver ações positivas sobre esta ótica. A área de recursos humanos é uma área dentro da organização, com profissionais capacitados para levantar dados sobre este tema, realizar análises, gerar indicadores e criar planos de ações como projetos que tragam resultados positivos sobre essa ótica com base no perfil da empresa, de seus colaboradores e dentro dos objetivos da organização.

Para tanto a problemática de pesquisa do presente artigo retrata a seguinte questão: O que a alta rotatividade dentro de uma organização diz sobre o seu cuidado junto a seus colaboradores?

O objetivo deste trabalho acadêmico é mostrar a importância da área de recursos humanos como base para elaboração de projetos que visam reduzir cenários negativos como alto índice de demissões e ações para desenvolvimento interno do seu time de colaboradores.

Este tema é importante pois é necessário que as organizações utilizem todas as ferramentas possíveis em conjunto com a área de recursos humanos para reter e desenvolver seus colaboradores ao invés de simplesmente substituí-los ou gerar um ambiente insalubre que faça os próprios colaboradores preferirem sair da organização ao invés de buscarem outra solução. Além disso financeiramente se torna muito mais oneroso para as organizações investirem em centenas de substituições ao invés de investirem em programas de desenvolvimento e a criação de políticas humanizadas.

A metodologia aplicada neste presente trabalho abrangerá pesquisa de bibliográfica e leitura de reportagens para contextualizar situações ocorridas na empresa apresentada e conclusão sobre as ações tomadas.

DESENVOLVIMENTO

O surgimento da área de recursos humanos dentro das organizações está ligado a segunda revolução industrial ocorrida entre os séculos XIX e XX, quando ainda não havia um posicionamento estratégico e gestão de pessoas e se limitava a garantir o cumprimento das decisões dos patrões. Com a criação das leis trabalhistas, movimentos sindicais e a mudança da postura da sociedade referente as relações de trabalho, a área de recursos humanos passou por transformações e assumiu a responsabilidade de gerir as boas relações profissionais, enxergando o funcionário como parte importante dentro de uma organização. Com o passar dos anos o movimento na área de recursos humanos se transformou em um setor estruturado e responsável por obrigações que estão ligadas diretamente com pessoas, sendo os principais: recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e benefícios aos colaboradores.

A gestão de recursos humanos é considerado um conjunto de técnicas, estratégias, e habilidades criadas e utilizadas para proporcionar harmonia entre os objetivos da organização e a satisfação do colaborador. Pode ser considerada uma mediadora entre a organização e o colaborador para que haja uma relação ganha-ganha, onde, ambos tenham seus interesses e objetivos atingidos com sucesso. Segundo Chiavenato (2014, p. 11), **Gestão de Pessoas** é: “Conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização”.

Atualmente, é notório como a ausência de um setor de recursos humanos bem estruturado pode trazer prejuízo para as organizações, tendo em vista o papel estratégico que a área passou a ter para facilitar o alcance de metas e manter a competitividade no mercado através da gestão de pessoas. Segundo Chiavenato (1999): “Os recursos humanos, há alguns anos, constituíam um exemplo típico de recursos fáceis e abundantes.”

Hoje, a área de recursos humanos é estratégica, não sendo mais só responsável por

contratar e pagar os salários, como passou a alinhar os objetivos da empresa, com as necessidades dos colaboradores através de ações inovadoras. Mas antes de ser apresentado essa parte estratégica, é importante entender como funcionam suas bases e rotinas básicas. O recrutamento e seleção, área esta dentro do escopo de recursos humanos é responsável por realizar a captação de profissionais para vagas em aberto dentro da empresa. Essa captação pode ocorrer tanto internamente utilizando o próprio capital humano da empresa, como também, através de forma externa, buscando profissionais no mercado de trabalho.

O recrutamento pode ser feito através de diversos canais como anúncios em jornais, indicação, redes sociais, sites de busca de trabalho e agências de empregos. São muitas as ferramentas utilizadas para localizar o candidato adequado com potencial para ocupar uma vaga. Caso seja feito internamente, ocorrerá a divulgação dentro da própria empresa com a mesma finalidade. A seleção será o passo seguinte, sendo selecionados os profissionais que se candidataram a vaga através do envio de currículo ou qualquer outra ferramenta que o recrutamento tenha disponibilizado para essa finalidade. Geralmente os passos seguintes serão a triagem para eliminar candidatos que não tenham o perfil adequado, entrevista para conhecer o candidato e apresentação da vaga e todas suas características, dinâmicas para analisar desenvoltura, aplicação de testes para conhecimentos técnicos e gerais

O Departamento Pessoal é uma das unidades de execução vinculada a área de recursos humanos responsável pela parte burocrática e administração de folha de pagamento e fazer se cumprir a legislação trabalhista.

O treinamento e desenvolvimento de pessoas são processos bastante parecidos, pois suas metodologias de aprendizagem são similares, diferenciando-se na questão do tempo. Já o desenvolvimento é um processo contínuo a longo prazo, prepara o profissional para ocupar um cargo futuro dentro da empresa e desenvolver novas competências para resolver desafios e se adaptarem a novas estratégias da empresa (CHIAVENATO, 2008).

Os treinamentos são geralmente em curto prazo e podem ser técnico, como reciclagens, adaptação a novas tecnologias, utilização de novas ferramentas, aperfeiçoamento da função. Há também o treinamento comportamental ou pessoal que visa melhorar comunicação, relação interpessoal, trabalho em equipe, liderança e podem ser aplicados através da contratação de empresas com essa finalidade de treinamento e cursos, palestras, coaching, mas também é

importante que os recursos humanos analisem os colaboradores, vejam as melhores metodologias e formem grupo para que o aprendizado seja melhor aproveitado.

Benefícios são vantagens que implantados pela área de recursos humanos com a finalidade de gerar estímulo e motivação para o colaborador. Esses benefícios podem ter origem como a própria exigência dos colaboradores, por exigências do sindicato ou legislação trabalhistas como também, uma criação espontânea da empresa para se tornar mais atraente no mercado de trabalho.

A gestão de benefícios deve ser bem administrada desde realizar buscas para novos benefícios assim como manter a qualidade dos que já estão implantados dentro da empresa. Também é importante gerir os custos para que um bom investimento traga retorno positivo para a empresa em relação a produtividade, melhor clima organizacional, redução de demissões e, bom relacionamento com a área de recursos humanos. Segundo Chiavenato (1999): “As pessoas passam a maior parte de seu tempo vivendo ou trabalhando dentro das organizações.”

Autores renomados da área de recursos humanos ressaltam resumidamente, que a gestão de pessoas é o conjunto de atividades que envolve a administração do capital humano de uma organização. Ela abrange desde a seleção, contratação e integração de novos colaboradores, até o desenvolvimento, capacitação e retenção dos talentos já existentes na empresa. A gestão de pessoas também envolve o estabelecimento de políticas e práticas de recursos humanos, como remuneração, benefícios, avaliação de desempenho, gestão do clima organizacional, entre outros. Além disso, é responsável por promover a comunicação interna, o trabalho em equipe e a motivação dos colaboradores, visando alcançar os objetivos estratégicos da organização. Destaca-se que a gestão de pessoas é fundamental para o sucesso de uma empresa, pois são as pessoas que impulsionam as atividades e geram resultados. Portanto, é necessário que as organizações invistam em uma gestão eficiente, que valorize e desenvolva o capital humano, promovendo um ambiente de trabalho saudável e motivador.

ESTUDO DE CASO: REDUÇÃO DE ROTATIVIDADE

Nos dias atuais a área de recursos humanos tem que estar muito atenta a todos os fatores que influenciam de forma positiva e/ou negativa todos os colaboradores de uma organização. O entendimento desses dois fatores é completamente necessário para que as necessidades da

organização sejam atingidas com sucesso, e aquele colaborador consiga ser o reflexo para o mundo externo de que aquela organização se importa com números, mas também se importa com pessoas. É interessante observar e que o colaborador tenha em mente que a organização por exemplo pode ser enxergada como o próprio corpo humano composto de diversos sistemas e subsistemas para o seu funcionamento saudável, se alguma área de funcionamento está com problemas, está sobrecarregada, ou não está sendo vista, em algum momento vai gerar complicações. Dentro desse exemplo, a área de recursos humanos dentro de uma organização é fundamental para enxergar, estudar e gerar planos de ações que diminua conflitos e traga bem-estar.

Foi escolhida a empresa Flex Relacionamentos Inteligentes que atua no ramo de call center pelo fato de ser um tipo de organização que costuma ter quadros grandes de colaboradores atuantes pelo ramo de atividade. A empresa Flex BPO foi fundada em 2009 em Florianópolis, para atuar no ramo de call center, oferecendo serviços que vão desde a venda até o ciclo de crédito e cobrança, passando pelo SAC, back office, retenção, pesquisa.

Considerada inovadora e completamente digital, a empresa está posicionada entre as 10 maiores do setor e já chegou a empregar mais de 12 mil profissionais divididos em unidades em Florianópolis (SC), duas unidades em Lages (SC), uma em Xanxerê (SC) e sete unidades em São Paulo (SP).

A empresa conta com uma extensa carteira de clientes e tem como perfil ser inovadora no quesito recursos digitais, além de contar com uma estrutura que preza trazer soluções completas e alta tecnologia para gestão de relacionamentos, valorizar as pessoas e os relacionamentos autênticos baseado em valores como profissionalismo, lealdade, felicidade, flexibilidade e respeito, e seguir políticas consistentes que garantem aos profissionais da organização oportunidades para que possam ser, a cada dia, mais capacitados, valorizados, comprometidos e realizados.

Quando se fala em call center, a associação a um perfil de empresa que não para de contratar e que os colaboradores nunca ficam muito tempo é bem comum. Na realidade é um costume bem habitual nos grandes call centers de São Paulo. Desse ponto de partida temos a empresa estudada que queria ser diferente desse cenário, entender o problema, reter e desenvolver colaboradores. Estudos de custos também mostravam que essa rotatividade gerava prejuízo, com

esses levantamentos se chegam a um ponto comum para a necessidade de buscar mudança.

A empresa Flex em 2013 através de estudos de indicadores chegou à conclusão que havia um percentual considerável de rotatividade dentro da organização considerando entrada e saída que chegava a 12%, sendo 8% somente de pedido espontâneo de desligamento por parte do colaborador dentro do contrato noventa dias de experiência, o que costuma ser um problema comum em outras empresas de call center.

A diretoria de recursos humanos sentiu a necessidade de agir e buscar entender os fatores que causavam principalmente a alta rotatividade de saída, pois consequentemente haveria resultado na rotatividade de entrada, exceto para abertura de novas vagas e aumento de carteira de cliente dentro da empresa. Estudos detalhados foram feitos pela área de recursos humanos para entender o ponto inicial do problema.

A diretoria de recursos humanos uniu suas áreas de recrutamento e seleção, departamento pessoal, treinamento e desenvolvimento junto com as áreas de administrativo e de processos operacionais e formou um time para desenvolver o Programa de Retenção de Talentos que seria a solução para o desafio de diminuir a rotatividade dentro da empresa. Foi desenhada uma política de desligamento para evitar situações consideradas injustas por falta de suporte e conseguir reter colaboradores tanto pela desistência quanto por iniciativa dos líderes em demitir. Assim como também a criação de feedback estruturado formal que avalia a aderência dos colaboradores aos valores da empresa. Dessa forma a diretoria de recursos humanos redesenhou alguns processos voltados para essa ação.

Enquanto recrutamento e seleção procedeu-se um aumento no tamanho da equipe para que um time específico de profissionais pudesse ligar para os candidatos como ponto inicial de desenvolvimento de relação entre empresa/candidato. O passo seguinte se trata de uma palestra onde todos os candidatos presentes poderiam entender o funcionamento da empresa, sua missão, valores e visão, e também conhecer as atividades que iriam desempenhar em caso de aprovação.

Enquanto treinamento, além de tudo que é pertinente ser passado em relação ao conhecimento do cliente para qual será prestado serviço, o candidato aprovado também passa por dois dias que simulam o atendimento dentro da área operacional. Após a entrega na operação, os mesmos são acompanhados por monitores nos primeiros quinze dias de atendimento e essa monitoria é para reforçar todas as técnicas ensinadas. Depois retornam à sala para mais um reforço e retornam à operação por mais quinze dias.

No âmbito operacional, foi desenvolvido um trabalho de conscientização através de treinamentos específicos envolvendo educação corporativa para todos os líderes operacionais com a intenção de que houvesse uma integração melhor entre os novos e a operação e para que fosse compreendido o quanto é importante essa mudança para a organização. E para os novos em experiência a meta do primeiro mês de contratação foi reduzida considerando suas limitações iniciais, sendo que se necessário é possível aplicação de treinamento de pontos de melhorias em qualquer momento, caso o líder ache necessário.

Enquanto departamento pessoal a ação tomada foi a adoção da política de desligamento criada para avaliação prévia de qualquer solicitação de demissão por parte da área operacional, e nesse caso principalmente para os colaboradores no período de experiência. Houve todo um trabalho de conscientização das lideranças, mas como a cultura de call center gira em torno de metas que geram crescimento operacional em teleatendimento, quando um colaborador não atinge as expectativas, as lideranças podem optar por demitir ao invés de desenvolver. Dentro desse problema, a empresa entendeu que poderia filtrar isso através da política de desligamento.

CONCLUSÃO

Com base nas referências bibliográficas apresentadas, podemos concluir que o capital humano passou a ser um elemento essencial e de atenção, enquanto preservação, consolidação, competitividade e sustentabilidade nas empresas. Além disso podemos também agregar a informação na presente conclusão, de que é uma vantagem competitiva aprender a utilizar corretamente o conhecimento e competência das pessoas promovendo soluções inovadoras na oferta de novos produtos e serviços. Ainda segundo os autores citados o papel da área de recursos humanos interage diretamente enquanto liderança, empoderamento, engajamento e na alavancagem do talento humano. Os autores também acreditam que pessoas não são como recursos que podem ser testados e descartados, pois são elas, movimentos vitais necessários e essenciais na empresa deste novo século.

Com base nas informações que a própria empresa divulgou, apontou-se que houve uma mudança com resultados após a aplicação das medidas do programa geração de talentos. Cada teleatendente no primeiro mês vendeu de 30% a 40% a mais em relação à prática antes da implantação do projeto. E após a adoção do Programa de Retenção de Talentos, a rotatividade da empresa caiu

de 12% para 8,7.

O desenvolvimento do presente trabalho acadêmico possibilitou a análise de como cenários negativos em relação a pessoas dentro da organização podem ser revertidos através de projetos e ações desenvolvidas com o suporte da área de recursos humanos.

A empresa Flex BPO é um exemplo de organização que enfrentava um alto índice de rotatividade e percebeu que precisava agir, não só para a imagem da empresa, mas também de forma social. A possibilidade de oferecer ferramentas para o desenvolvimento interno e políticas humanizadas para desligamentos reverteu o quadro de forma positiva não só financeiramente, mas também no sentimento de pertencimento dos colaboradores desta organização. É dentro deste cenário que se conclui o quanto a área de recursos humanos é essencial dentro de uma organização para fazer gestão de pessoas com direcionamento ao desenvolvimento dos colaboradores e retenção de talentos.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas – O novo papel da Gestão do talento humano. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MANSO, URSULA. Flex economiza 3 milhões ao reduzir rotatividade. VOCÊS/A, 2017. Disponível em: <<https://vocesa.abril.com.br/voce-rh/flex-economiza-3-milhoes-ao-reduzir-rotatividade/>>. Acesso em: 19 de julho de 2022.

MORAES, Vanderlei. Rh portal: A remuneração e os benefícios sociais. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://rhportal.com.br/artigos-rh/remunera-e-beneficios-sociais>

SCHREINER, Estela; BUSANELLO, Marcia. Assistente de recursos humanos: rotinas de trabalho, perfil profissional. São Paulo: Senac, 2019. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Employee Experience: como a Flex melhora a satisfação profissional. Flex, 2019. Disponível em:<<https://www.flexbpo.com.br/conteudos-flex/employee-experience-flex/>>. Acesso em: 19 de julho de 2022.

Flex comemora 10 anos de muita história. Flex, 2019. Disponível em:<<https://www.flexbpo.com.br/imprensa/releases/flex-comemora-10-anos-de-muita-historia/>>. Acesso em: 19 de julho de 2022.