

Fora de Série RH

Número #02
Maio 2010

Contact Centers



Só mudou o nome!

Vedior
RECURSOS HUMANOS

agora é

tempo-team



Liberte o seu Centro de Contacto!

A Altitude Software oferece uma solução completa para o seu centro de contacto que permite à sua empresa oferecer um serviço a clientes de excelência.

O **Altitude vBox** é um **SIP Server gratuito**, desenvolvido de raiz para suportar os mais exigentes requisitos de um centro de contacto moderno.

Altitude vBox é baseado em Asterisk, o maior projecto a nível mundial de software de telefonia de código aberto.



A nova versão oferece:

- ☑ Pre-integração com a solução Altitude uCI
- ☑ Optimizado para o centro de contacto
- ☑ Fácil instalação e administração
- ☑ Utilização de hardware standard
- ☑ Extremamente escalável
- ☑ Tolerância a falhas

www.altitude.com/vbox | info@altitude.com

Alameda Fernão Lopes, nº 16, 4º
1495-136 Algés

Tel: +351 214 129 800
Fax: +351 214 129 890



Contact Centers

Fora de Série RH

Número #02 | Maio 2010



04 Contact Centers – KPI'S

Contact Centers a crescer em Portugal

08 Ponto de Vista RH

Contact Centers & Recursos Humanos

10 Contributo GMtel

Formação para
Call/ Contact Centers

12 Contributo Grupo Egor

Os Centros de Atendimento
e o emprego

14 Contributo SISQUAL

Gestão de Call-Centers
através do 'empowerment'

16 Entrevista

Tempo-Team – Contact Centers
em discurso directo

20 Case Study

Paula Tomás Consultores | ACP

22 BI Empresa

New Boston Select (NBS)

FICHA TÉCNICA

Fora de Série RH

Publicação Bimestral | Maio 2010

tema
central

Propriedade:

Tema Central, Lda.
Rua Sofia de Carvalho, nº2-A
1495-121- Algés
T. 210 174 210; F. 210 174 212

Directora: Catarina Guerra Barosa
c.barosa@moonmedia.info

Colaboraram nesta Edição: APCC, GMtel, Grupo Egor, SISQUAL, Tempo-Teamm, Paula Tomás Consultores e New Boston Select (NBS)

Projecto Gráfico e Paginação:
Design e Forma
comercial@designforma.com

Redacção: Duarte Albuquerque Carreira
da.carreira@moonmedia.info

Fotografia de Capa: Fotolia

PUBLICIDADE

Account: Liliana Rosa
l.rosa@moonmedia.info, Tlm. 96 858 21 27

Impressão: Offsetmais
Rua Latino Coelho, 6, Venda Nova

Tiragem Média: 15.000 exemplares

Distribuição: Vasp - Venda Seca
2739-511 Agualva Cacém

Contact Centers a crescer em Portugal

Trata-se de um dos sectores mais interessantes da actualidade, não só pelos postos de trabalho criados, mas também pelas perspectivas de crescimento.



Como fruto da importância dada à qualidade do relacionamento crescente entre organizações e clientes, nos últimos anos assistiu-se ao crescimento da actividade de 'contact centers' em Portugal. Trata-se de um dos sectores mais interessantes da actualidade, não só pelos postos de trabalho criados, mas também pelas perspectivas de crescimento, mesmo em anos difíceis e marcados pela crise financeira e económica à escala mundial.

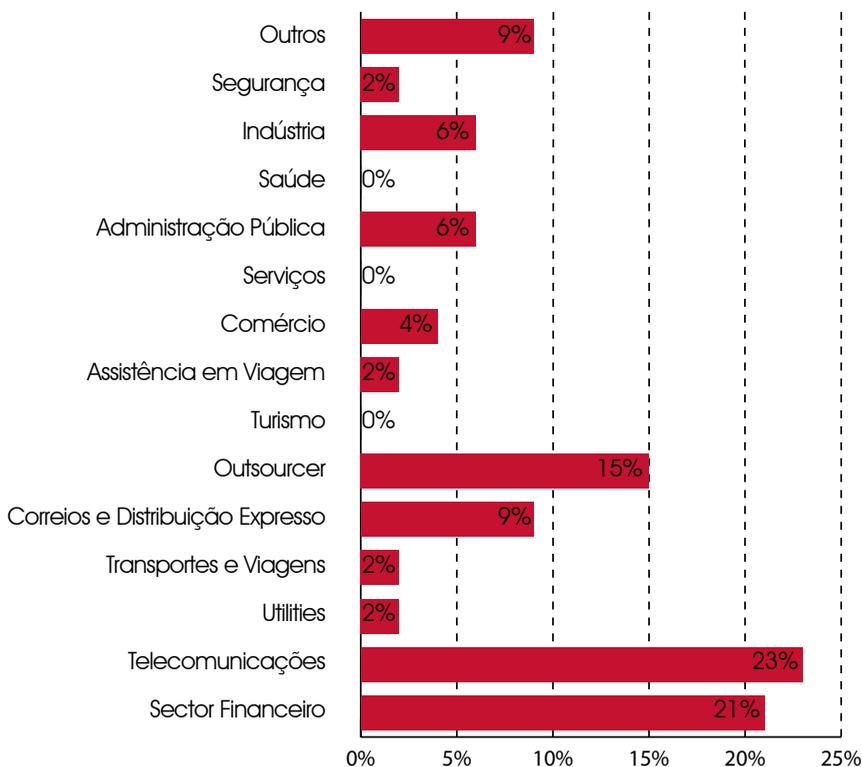
Em Portugal, a dimensão do sector e dos seus centros está intimamente ligada ao tamanho do país, sendo por isso natural encontrar centros de atendimento com operações de dimensões inferiores a alguns países vizinhos, estando estas, no entanto, perfeitamente enquadradas com o mercado Português, tanto a nível de oferta como de procura. Neste sentido, estima-se que em Portugal existam cerca de 25 mil postos de atendimento e aproximadamente 40 mil operadores ou colaboradores.

Este é um sector que se encontra numa fase de grande expansão em todo o mundo, e Portugal não é excepção. Apesar de não ser possível apresentar valores concretos e precisos, é certo que este sector se apresenta num período de crescimento anual.

A emergência deste sector, a sua aceitação e o seu peso cada vez maiores na sociedade actual, resultam do seu peso económico, da importância social e de serviço, uma vez que são a principal forma de contacto entre organizações e

SECTOR DA ECONOMIA EM QUE SE ENGOLOBA A ACTIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO

Sector Económico de Actividade

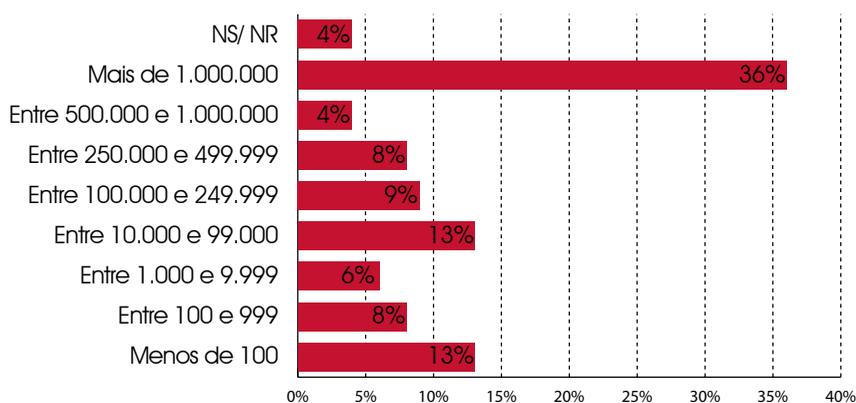


Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

NÚMERO DE CLIENTES

Número de Clientes da Organização

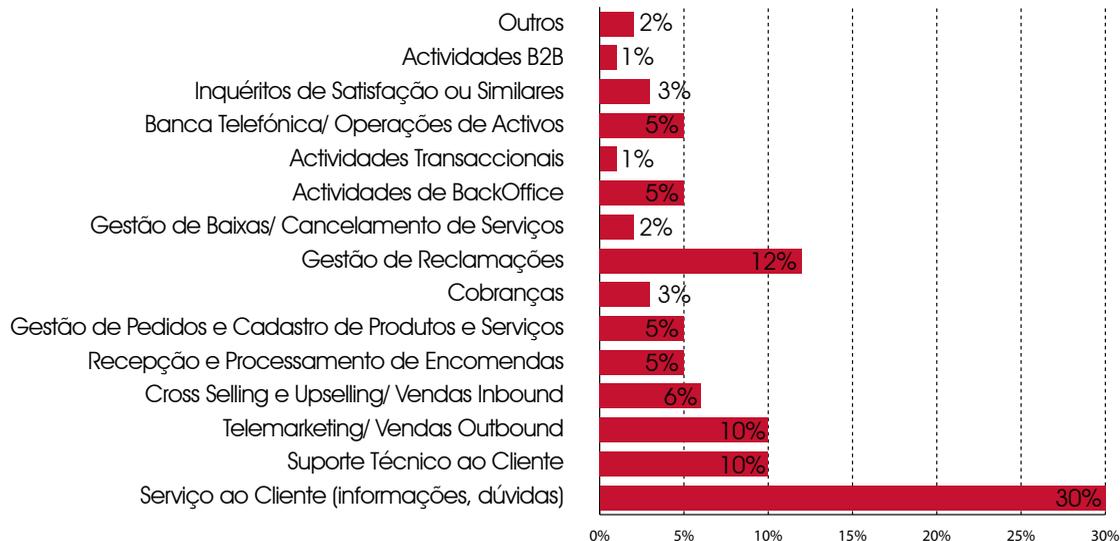


Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

FUNÇÕES DO CONTACT CENTER

Funções do Contact Center

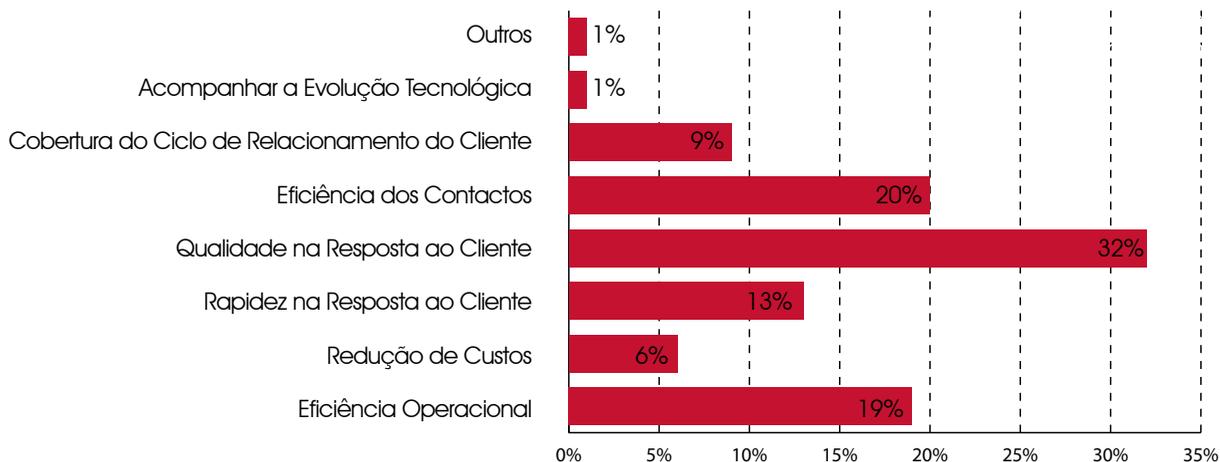


Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 162

OBJECTIVOS NA UTILIZAÇÃO DO CONTACT CENTER

Objectivos na utilização do Contact Center



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 159

Nota: A amostra base de cada gráfico e cada tabela é apresentada na forma: n = amostra.

A sigla NS/NR corresponde a "Não sabe/ Não Responde".

clientes e vice-versa.

Por potenciarem e auxiliarem as relações entre os clientes e as organizações e das organizações com os cidadãos em geral, são usualmente designados de Centros de Relacionamento com os Clientes, ou CRC.

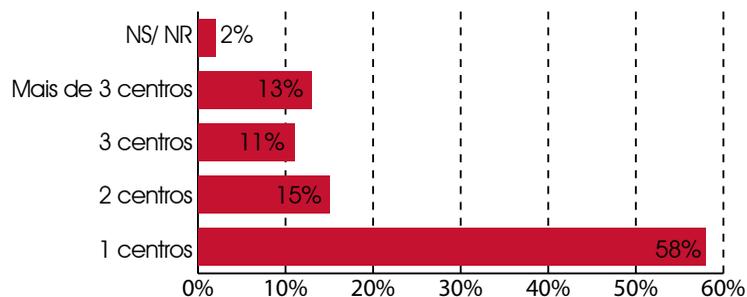
Convém não esquecer que a actividade dos ‘contact centers’ se enquadra no panorama organizacional dominado pelos serviços, oferece um elevado número de postos de trabalho adequados a uma população cada vez mais exigente e que procura soluções maleáveis, simples e céleres. Apesar desta vantagem, estamos perante um sector fortemente penalizado por actuações passadas e mal interpretadas ou compreendidas. Actualmente, a forma de olhar para estas organizações e serviços já começa a mudar, fruto de uma maior credibilização em vários domínios e do crescimento acentuado do sector que possibilitou a envolvência de cada vez mais pessoas com a sua realidade prática.

Há uma tendência para a sociedade, no geral, encarar de forma negativa a profissão de operador de ‘contact center’. Há quem considere que o valor do trabalho não é devidamente valorizado, uma vez que não lhe é reconhecido a devida importância e destaque e que se está perante uma profissão com elevados níveis de stress e de desgaste físico e psicológico.

Desta forma, não é de estranhar que este sector esteja marcado por uma elevada taxa de rotatividade, proveniente da quase inexistente

NÚMERO DE CENTROS

Número de Clientes da Organização



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

evolução de carreira e dos baixos salários que por norma o caracterizam.

Num estudo realizado ao longo do ano de 2009, participaram 54 organizações provenientes de diversos sectores da economia, sendo os mais representativos (com mais organizações a participar) o sector financeiro (banca e seguros), as telecomunicações e os ‘outsourcers’. A actividade de ‘contact centers’ em Portugal está dividida em quatro grandes grupos: O sector das telecomunicações, o sector financeiro (constituído por bancos, seguradoras e outras instituições financeiras), o sector dos ‘outsourcers’ (ou prestadores de serviços) e os restantes sectores (segurança, indústria, saúde, administração pública, serviços, comércio, turismo, entre outros).

36% das organizações presentes neste estudo revela que possui mais de um milhão de clientes. Já 13% das organizações possui menos de 100 clientes e outros 13% possuem entre 10 000 e 99 000 clientes.

Relativamente às funções do ‘Con-

tact Center’, verifica-se que 30% destes centros exerce funções de serviço ao cliente (informações e dúvidas). Em 12% dos casos verifica-se que os ‘Contact Center’ também são utilizados para a gestão das reclamações e em 10% para telemarketing/ vendas outbound e também para suporte técnico. O principal objectivo das organizações que utilizam estes centros prende-se com a intenção de melhorarem a qualidade da resposta aos clientes (32%).

Grande parte das organizações presentes neste estudo (58%) utiliza apenas um centro de relação com o cliente, o que para a dimensão do mercado português é perfeitamente adequado. **FS**

Contact Centers & Recursos Humanos



Na actualidade as organizações requerem cada vez mais uma estrutura qualificada e eficiente.

Os 'contact centers' sempre foram conhecidos pela quantidade de mão-de-obra que alocam e pelas dificuldades de gestão que por vezes essa mão-de-obra acarreta.

Toda a gestão deve ser voltada para os resultados, passando pela formação e pela criação e utilização de um bom manual de procedimentos imprescindíveis àquele serviço ou negócio.

Estas organizações são, muitas vezes, marcadas pela existência de organogramas e hierarquias complexas que muitas vezes podem ser prejudiciais ao bom funcionamento do serviço.

Um excesso de operadores, muitos níveis hierárquicos, um grande número de supervisores ou chefes de equipa e de coordenadores, podem gerar custos elevados para a organização, sendo esse um dos problemas de muitas organizações.

Para obter a máxima eficiência, a organização deve possuir uma estrutura qualificada, baseada nos profissionais de que real-

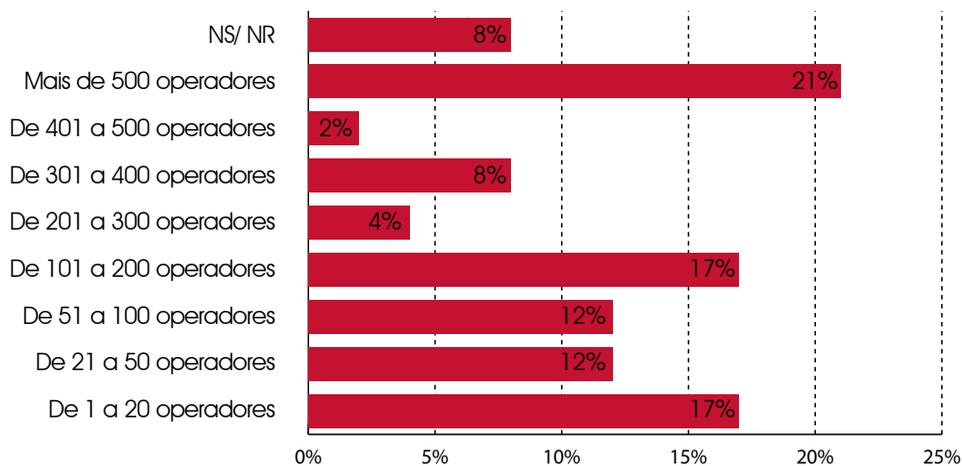
mente necessita, os quais devem ter as competências necessárias para o exercício da sua função. Por vezes, os funcionários já possuem alguns 'skills', mas é também necessário fornecer-lhes outros 'skills' através de formações (iniciais ou contínuas) para que estes executem a sua função com sucesso. Desta forma, todos os colaboradores vão estar direccionados de forma a assegurar a eficiência e eficácia na execução das actividades. Para isso, é também necessária uma boa gestão das equipas de trabalho (recursos humanos), mas também de todos os processos inerentes à operação, que devem ser os mais eficientes.

É frequente encontrar colaboradores que ocupam os mesmos cargos durante anos, o que, em muitos casos, pode representar uma má gestão da mão-de-obra, o que é desmotivador e um dos principais motivos para a elevada rotatividade deste sector.

Promover uma rotação saudável de funções é benéfico para a organização uma vez que propicia uma avaliação contínua e evita a criação de funcionários insubstituíveis, sendo, ao mesmo tempo e principalmente, uma forma de promover o desenvolvimento

NÚMERO DE OPERADORES

Número de Operadores



Fonte: IZO Portugal Grupês Serviços

n= 54

interno e a satisfação dos funcionários.

A avaliação do desempenho é uma prática cada vez mais frequente nas organizações dos vários sectores, uma vez que é uma peça chave na gestão dos seus recursos humanos. É extremamente importante que os funcionários avaliados recebam um feedback sobre o seu desempenho, para que possa corrigir erros e possíveis falhas. É importante destacar que é fundamental referir tanto os pontos positivos como os menos bons, para que as avaliações não tenham um carácter, exclusivamente, penalizador.

É importante que os itens onde são atribuídas as menores pontuações sejam devidamente explicados, avaliados e trabalhados visando a sua melhoria em futuras avaliações.

Das organizações presentes nes-

te estudo, 17% afirmou possuir 'contact centers' com 20 ou menos operadores. Efectivamente, numa análise mais global constatou-se que 41% dos centros têm até 100 operadores. É importante salientar que apesar deste cenário (perfeitamente enquadrado no contexto nacional), 21% das organizações têm mais de 500 operadores, apresentando uma dimensão considerável.

Não é difícil constatar que o número de operadores está directamente relacionado com o número de postos. Geralmente a relação entre operadores e postos vai de 1,5 a 2,1 operadores por posto, isto para 'Contact Centers' a operarem 24 horas por dia, com vários turnos.

39% das operações do sector financeiro possui menos de 50 operadores, sendo que não há nenhuma operação com mais de 400 operadores. Nas telecomu-

nicacões, 55,55% das operações possuem mais de 400 operadores e, dentro destas, 44,44% possui mais de 500 operadores.

Nos 'outsourcers', a maioria das operações (56%) é constituída por mais de 500 agentes. **FS**

Uma perspectiva internacional para executivos

Formação para call/ contact centers



© GMtel

Tiago Sousa
Consultor

Sempre que se aborda o tema dos call/ contact centers (CCC), é comum associar-se a imagem de um conjunto de pessoas a atender ou a realizar chamadas de forma massiva. É, igualmente, comum formar-se opinião sobre o desempenho de determinada organização, baseando-a na avaliação das experiências de contacto com estas pessoas. Na verdade, estas pessoas constituem a ponta de um “iceberg de investimento”, sustentado num sistema composto por mais pessoas, processos e tecnologias. O desempenho deste sistema é, igualmente, responsável pelo sucesso ou insucesso das interações que as organizações mantêm com o seu público e, consequentemente, responsável pela imagem que estas transparecem para o exterior.

Por detrás das equipas de CCC que interagem directamente com o público, trabalham profissionais que actuam em prol dos mesmos interesses - garantir

Formação Especializada

- Gestão Avançada
- Coaching em call/ contact centers
- Workforce Management
- Supervisão
- Métricas e Análise de Desempenho
- Formação Intra-empresas
- Construção de soluções formativas
- Workshops
- Acções de sensibilização
- Cursos Internacionais – ICMI

Consultoria e Inovação

- Auditoria
- Diagnóstico
- Assessment
- Coaching
- Programas de Qualidade
- Identificação de Necessidades
- Gestão de Projectos
- Recomendações
- Definição de Requisitos

consistentemente interacções bem sucedidas entre o CCC e o seu público. Desde managers a supervisores ou, numa perspectiva mais global, gestores de áreas funcionais periféricas ao CCC, todos, no seu dia-a-dia, tomam decisões cujo impacto influencia a capacidade de resposta daqueles que estão na primeira linha de interacção com o público. Foi a pensar num conjunto alargado de profissionais que, em 2005, a GMtel inovou, disponibilizando os primeiros serviços especializados de consultoria e formação dedicados exclusivamente a quadros gestores de organizações detentoras ou gestoras de CCC.

Hoje, a GMtel disponibiliza cursos, seminários, workshops e desenvolve programas e projectos com base em práticas e conhecimentos testados em ambientes de CCC, dos mais variados sectores e dimensão. A experiência adquirida pela GMtel, através do trabalho que desenvolve para o mercado dos CCC há mais de uma década, aliado ao conhecimento adquirido pela parceria estabelecida com o ICMI (International Customer Management Institute) - a maior referência norte-americana na área dos CCC, com mais de 25 anos de experiência em formação de gestores, consultoria e publicação de conteúdos especializados - conferem à GMtel o grau de especialização necessário para se constituir como o aliado indicado na implementação e reengenharia de CCC em Portugal. 



EXCELÊNCIA AO SERVIÇO DO SEU CALL/CONTACT CENTER

FORMAÇÃO ESPECIALIZADA

CONSULTORIA E INOVAÇÃO

PROJECTOS E SISTEMAS

Projectos e Sistemas

- ACD
- Quality Systems
- CRM
- Integração aplicacional
- IVR
- CTI
- Gravação
- WFM
- Wallboards
- Telefonia IP

Os Centros de Atendimento e o emprego

A pesar do contexto actual das economias portuguesa e europeia, os Centros de Atendimento continuam e irão continuar a constituir uma das actividades económicas que cria mais postos de trabalho e emprego em Portugal.

Esta situação não surpreende, tendo em conta que se trata de um sector de negócios onde ainda estamos a crescer e de um serviço que tem, necessariamente, de ser prestado a populações cada vez mais alargadas de utentes e consumidores.

Na sociedade actual, é cada vez menos admissível que, para esclarecer uma dúvida, pagar uma conta, conhecer um saldo, etc., seja necessário deslocarmo-nos fisicamente. Tudo tem de estar à distância de um telefonema ou de um clique, mesmo quando falamos de serviços públicos.

Embora os centros de atendimento criem, de facto, muitos postos de trabalho, as remunerações são baixas. Este fenómeno não é surpreendente, na medida em que estes centros são as novas linhas de montagem, consumidoras de mão-de-obra massificada, rotineira e standardizada e, por isso mesmo, geradoras de salários baixos. São postos de trabalho de fácil acesso. Basta consultar

meia dúzia de sites de emprego e encontramos diversas solicitações, quer a tempo parcial quer a tempo inteiro.

Agora, o que realmente surpreende é que, face ao número de desempregados anunciado e que, mesmo assim, provavelmente, não reflecte a realidade, as empresas manifestem tanta dificuldade em preencher estes postos de trabalho!

Podemos concluir que os jovens à procura do primeiro emprego preferem não ganhar nada a ganhar pouco. Preferem estar inactivos profissionalmente a desempenharem funções menos exigentes em termos de qualificações académicas.

Preferem usufruir de subsídio de desemprego garantido e sem qualquer actividade a usufruir de valores semelhantes, mas agora com ocupação.

São estes fenómenos que realmente surpreendem e nos fazem pensar o que se estará a passar com a nossa sociedade.

Provavelmente criámos, e aqui incluo pais, professores, comunicação social, etc., durante anos, expectativas demasiado elevadas sobre a nossa realidade em termos de mercado de trabalho e suas remunerações.

Contam-se as histórias de sucesso e esquecem-se de avisar que estas são, muitas vezes, a excepção num País que nunca teve uma economia forte, pleno emprego, salários altos e serviços sociais de boa qualidade. Só que agora, o desconforto por parte da sociedade é cada vez maior e parece-me que, quer as instituições governamentais, quer a sociedade em geral (empresas e trabalhadores), não estão a seguir o caminho certo para a solução.

Temos todos de pensar que cada país é o resultado do trabalho do seu povo. Todos, uns mais que outros, temos, com certeza, responsabilidades sobre a situação actual de Portugal. **FS**



© Egor

Os Centros de Atendimento continuam e irão continuar a constituir uma das actividades económicas que cria mais postos de trabalho e emprego em Portugal.

Elisabete Roxo
Directora Executiva da Egor Outsourcing

*mais do que
a soma das partes...*

Consultores com competências
multidisciplinares
para responder às necessidades
de qualquer cliente...

www.egor.pt

RECRUTAMENTO · FORMAÇÃO · CONSULTORIA · OUTSOURCING · TRABALHO TEMPORÁRIO · INCENTIVOS

Apoiamos, há mais de 20 anos,
os projectos dos nossos clientes.

egor

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS



Recrutamento e Seleção
Avaliação Psicológica



Trabalho Temporário



Call Centers
Atendimento Geral
Serviços Administrativos



Formação
Consultoria

Gestão de Call-Centers através do ‘empowerment’

O ‘empowerment’ é a criação de autonomia para que um colaborador possa tomar decisões sem recorrer, de forma prévia, a autorizações superiores. Em muitas organizações, as chefias intermédias têm um papel decisivo para o seu sucesso, quer no grau de execução da estratégia definida pelas administrações quer na tomada de decisões do dia-a-dia. As decisões que as chefias intermédias tomam têm impacto no rendimento e motivação dos colaboradores e impactam na produtividade e nos custos. Ainda assim, muitas vezes, estas chefias intermédias não têm a autonomia adequada. As chefias de topo não confiam o suficiente na sua capacidade de decisão ou nos conhecimentos e informação que possuem.

Em particular, em organizações como Call-Centers, que prestam serviços recorrendo a trabalhadores em ‘part-time’ ou que, por motivos de legislação do trabalho, têm de organizar o trabalho em turnos e gerir a alocação de pessoas a esses turnos, a alocação é realizada muitas vezes centralmente. Ao ser centralizada desta forma, a gestão de bolsas de horas e de compensações por trabalho extra ou em feriados, é feita de forma desumanizada e menos justa, porque é feita por quem é desconhecedor dos detalhes da pessoa e do serviço. Não se confia às chefias intermédias decisões como o planeamento de turnos, a substituição de colaboradores ou mesmo trocas de horários, factores que podem afectar a motivação dos colaboradores. Um dos motivos é a complexidade das leis laborais e regras internas. Os ganhos do ‘empowerment’ são conhecidos e documentados, muitas organizações gostariam de gerir as suas empresas com ‘empowerment’ às chefias, mas são impedidas de o fazer pois as chefias não têm o conhecimento detalhado das leis laborais e regras internas para poderem ter a autonomia que se desejaria. Outro impedimento prende-se com a falta de controlo



Miguel Vergamota
Director Comercial

Os ganhos do ‘empowerment’ são conhecidos e documentados, muitas organizações gostariam de gerir as suas empresas com ‘empowerment’ às chefias, mas são impedidas de o fazer.

do impacto das decisões, preferindo as organizações evitar os malefícios de uma má decisão aos benefícios de uma gestão descentralizada.

Através da tecnologia é possível ultrapassar estas questões. A SISQUAL implementou em muitas organizações portuguesas a sua solução “sisqual maxpro-hr”, que permite descentralizar as decisões de gestão de escalas e equipas, uma vez que não só as ajuda a tomar boas decisões como permite um acompanhamento e controlo das decisões destas chefias e do impacto dessas decisões em matérias de custos e optimização do trabalho. Com o “sisqual maxpro-hr” as leis e regras são configuradas no sistema e monitorizadas quer pela Direcção de Recursos Humanos quer pela Direcção Operacional. O “sisqual maxpro-hr” permite o delegar de tarefas sem perda de monitorização. Aumenta a satisfação e motivação das chefias e dos colaboradores e permite uma tomada de decisão mais rápida, acertada e informada, acelerando os processos com consequente aumento da produtividade da organização. 



Plataforma preferida de comunicação (telemóvel/sms/email/internet) entre Chefias, Equipas e DRH resultando em grande eficácia num sistema paperless-hr

Gestão da flexibilidade do trabalho (gerir bolsa/banco de horas) de acordo com a nova legislação do trabalho

Gestão da partilha de pessoas com outras chefias

Alertas de rupturas/ incoformidades para garantir serviços críticos mínimos

Avisos que permitem redução significativa horas/extras suplementares

Planeamento antecipado e operacionalização dos pedidos de alterações

sisqual maxpro-hr UM RECURSO “SUPRA-HUMANO”

O sisqual maxpro-hr é uma solução de planeamento e gestão de recursos humanos que permite que as Chefias possam fazer uma gestão holística das suas equipas de trabalho. Esta solução integra de forma bidireccional com os sistemas de RH existentes nas empresas e com sistemas de controlo de assiduidade. O sisqual maxpro-hr realiza também os cálculos de pagamentos/abonos/ausências de forma automática e envia-os para o sistema de RH.

A SISQUAL é uma empresa especializada no desenvolvimento de software de gestão de equipas. As suas soluções são utilizadas hoje em dia por mais de 6.000 Chefias e gerem mais de 200.000 colaboradores das mais prestigiadas empresas.

Alguns Clientes SISQUAL:



Contact Centers em discurso directo

tempo-team



© Tempo-Team

Carla Marques
Directora Comercial, Select Teleresources e Tempo-Team Contact Centers

Carla Marques, Directora Comercial da Select Teleresources e da Tempo-Team Contact Centers, respondeu ao Fora de Série RH sobre a actividade destas duas empresas que se dedicam à actividade de Contact Center no nosso país. Carla Marques dá-nos também a sua visão sobre o que serão os Contact Centers em 2020.

Quais os principais desafios que se colocam à gestão de Contact Centers?

As perspectivas de evolução da actividade dos Contact Centers em Portugal são extremamente positivas, sendo cada vez mais uma ferramenta primordial na gestão das organizações, pois esta forma de interacção proporciona, além de maior comodidade, uma flexibili-

“Em 2020, a tecnologia será mais e melhor, permitindo, por isso, outros modelos de gestão.”

dade acrescida na relação entre o cliente e a empresa.

Em Portugal, este sector irá continuar a registar uma tendência de crescimento, alargando-se a um conjunto diversificado de sectores e de actividades, perspectivando

assim, um aproveitamento de todo o ambiente tecnológico actualmente já disponível no mercado, para o desenvolvimento da actividade em unidades de menor dimensão e mais deslocalizadas. Por outro lado, assiste-se cada vez mais a uma necessidade de profissionalizar o sector em Portugal, tornando-o mais competitivo, a par de uma maior preocupação com a qualidade do serviço fornecido, à semelhança do que acontece em mercados mais desenvolvidos como nos EUA, em que a actividade está completamente regulada e profissionalizada.

E desafios para o sector?

Como principais desafios, revela-se indispensável a implementação de legislação laboral e de um código de conduta que regule o sector, de forma a uniformizar a actuação dos diversos ‘players’ existentes no mercado. A profissionalização do sector (valorização, credibilidade e notoriedade) a par da formação profissional e da qualificação do serviço oferecido são também objectivos a concretizar. A existência de um código de conduta ético conjugada com um controlo sério da actividade de Contact Centers terá como resultado o aumento da sua eficácia e consequentemente a credibilização da actividade em Portugal.

Quantos colaboradores têm em média nos vossos Contact Centers?

Cerca de 8 500 colaboradores.

Quem são os principais clientes (sectores de actividade)?

Telecomunicações, Banca, Seguros

e Serviços.

Quais as actividades económicas que não recorrem a estes serviços e que poderiam ver melhorado o seu desempenho se o fizessem?

Transportes, Automóvel, Hotelaria (com centros de atendimento para as grandes cadeias de hotéis) e, finalmente, Educação.

A realidade dos Contact Centers no nosso país é muito distinta da realidade dos países da Europa?

Em Portugal, estamos alinhados com o mundo no que respeita à qualidade e produtividade dos Contact Centers. A tecnologia utilizada é de topo e os processos são bem geridos. Um bom exemplo desta realidade é o crescimento verificado nos recursos multilíngues que operam a partir de Portugal, prestando serviços para vários países e, embora os custos tenham um papel importante na decisão de deslocalizar uma campanha ou um serviço (recordo que o nosso País está cada vez mais na moda para soluções de ‘nearshoring’), não é apenas o factor financeiro que determina a escolha, mas também a produtividade e a qualidade do serviço prestado. Portugal está certamente entre os melhores prestadores deste tipo de serviço.

A internacionalização dos serviços é estratégica para as vossas empresas?

A actividade de Contact Centers tem relevância especial na estratégia do grupo Select/Tempo-Team que se posiciona num mercado

“Revela-se indispensável a implementação de legislação laboral e de um código de conduta que regule o sector.”

global como um ‘player’ de excelência que aposta claramente na prestação de serviços de qualidade aos seus clientes, indo ao encontro das suas necessidades e desenvolvendo actividades cada vez mais prementes, tais como Custom Care, Telemarketing, Telecomunicações e Gestão de Serviços em Help-desk e Back-office.

Neste sentido, a Select Teleresources e a Tempo-Team Contact Centers, especializadas na selecção e gestão operacional de Recursos Humanos para Contact Centers, detêm competências que permitem montar e desenvolver soluções globais que assentam em dois vectores principais de intervenção: A Gestão de Recursos Humanos, actuando nas diversas etapas do processo, desde Recrutamento e Selecção, Formação e Gestão e; A Gestão Operacional, gerindo os serviços com autonomia de gestão, em modelo BPO e Gestão Integral, procedendo à Gestão Operacional na infra-estrutura própria de Contact Center, onde conta com 300 postos de atendimento, no centro de Lisboa.

Este negócio ressentiu-se com a crise? Quais são as vossas expectativas para os próximos anos?

Todos os sectores se ressentiram com o estado actual da economia,

no entanto, as empresas procuram cada vez mais a eficiência nas suas actividades de suporte e, particularmente neste aspecto, os serviços de Contact Center, têm contribuído para uma redução significativa dos custos das empresas, aumentando assim a produtividade e eficiência no relacionamento com o cliente.

Existem, actualmente, todas as condições no mercado para que a actividade dos Contact Centers se desenvolva de uma forma saudável. Para isso, é preciso que haja uma consciencialização das organizações para a importância de um atendimento profissional e de excelência aos seus clientes, passando a olhar para esta actividade, não como mais um custo, mas sim como um pilar estratégico na dinamização do seu negócio e que lhes permite, ao mesmo, tempo concentrarem-se no seu 'core business'. É esta consciencialização que permitirá dar o salto qualitativo e quantitativo na evolução positiva desta actividade.

Num contexto real de crise económica, mais do que gerar emprego, os Contact Centers geram empregabilidade. Em Portugal, os Contact Centers oferecem já mais de 1% da totalidade dos empregos disponíveis. De facto, estes funcionam como verdadeiras escolas profissionais, integrando jovens no mercado de trabalho onde ganham competências profissionais, tais como, eficácia no relacionamento directo com o cliente e desenvolvimento de aptidões comerciais, oferecendo-lhes, simultaneamente, trabalho e um projecto

de carreira profissional.

Se tivéssemos de falar de Contact Centers em 2020, o que diríamos?

Desde 1998, altura em que se começou a apostar mais nos Call Centers em regime de Outsourcing, a evolução tem sido crescente. Esta melhoria resultou, por um lado, da aprendizagem que os 'players' têm tido e, por outro, no avanço tecnológico do sector. Hoje em dia, existem mais e melhores ferramentas de controlo, permitindo, por isso, incrementos razoáveis ao nível da produtividade e ao nível qualitativo.

Em 2020, a tecnologia será mais e melhor, permitindo por isso outros modelos de gestão, sendo que as tendências de utilização serão, provavelmente, diferentes. Para além da convergência de comunicação e serviços oferecidos num

Contact Centers, os utilizadores procurarão outras formas de relacionamento, valorizando mais a Web, Chat e SMS, por exemplo. O nível de competência será igualmente mais exigente, uma vez que a convergência de comunicação assim o obrigará. Aos assistentes de CC não bastará apenas uma boa fluência verbal, mas terão também que ter bases de escrita e tecnológicas que permitam acompanhar a exigência dos utilizadores de CC. Assim, a aposta na formação será essencial para o sucesso de todas as operações. **FS**



Um Caso de Sucesso

Como caso de sucesso, podemos falar do investimento que o Grupo fez há um ano. A Select Teleresources e a Tempo-Team investiram numa plataforma própria com 300 posições de atendimento para, dessa forma, poder responder às necessidades dos nossos clientes. O Grupo foi muito arrojado na decisão, pois estávamos numa altura de instabilidade económica, mas sabíamos que o sucesso era inevitável. Temos um know-how acumulado na área de vários anos e sabemos o que os nossos clientes procuram. Passado que está um ano desde o investimento, é com satisfação que verificamos uma taxa de ocupação que ronda os 80%.

Contact Centers

A mais valia que oferecemos ao Cliente assenta na capacidade de encontrar os melhores profissionais e na gestão adequada do seu desempenho

Especializada em soluções de flexibilidade na gestão de Recursos Humanos e processos em Contact Center, a Tempo-Team tem como principal objectivo o aumento da produtividade e qualidade das operações dos seus Clientes.



Na área de Contact Centers a Tempo-Team dispõe de oferta em três patamares de intervenção:

Gestão de Recursos Humanos actuando nas diversas etapas do processo desde o Recrutamento e Selecção, à Formação e Gestão;

Gestão Operacional

gerindo os serviços com autonomia de gestão, em modelo BPO;

Gestão Integral

Procedendo à Gestão Operacional na infra-estrutura própria de Contact Center, onde conta com 300 postos de atendimento, no centro de Lisboa.

Optimizar a relação com o cliente através da formação



No âmbito do desenvolvimento de competências comerciais e de relacionamento com os clientes por parte dos colaboradores do 'contact center' do Automóvel Club de Portugal (ACP), foi desenvolvido um projecto, em parceria com a Paula Tomás Consultores (PTC), com base numa metodologia integrada, de forma a potenciar os resultados no contexto real dos formandos. O ACP, consciente da importância que assume o desempenho dos colaboradores que integram a sua Linha de Apoio aos Sócios, dado que constituem o rosto e a imagem da entidade, considerou imprescindível dotar esses colaboradores de competências de argumentação, empatia e simpatia para com o público em geral e com os sócios em particular.

O ACP, consciente da importância do desempenho dos colaboradores que integram a Linha de Apoio aos Sócios, considerou imprescindível dotá-los de competências de argumentação e empatia.

Reforçando a importância da qualidade no processo de atendimento telefónico, foi desenhado um projecto que não se limitou à realização de uma acção de formação mas procurou, de uma forma objectiva, monitorizar a evolução comportamental ocorrida nos colaboradores, desde um primeiro momento de diagnóstico e após a intervenção formativa. O projecto teve início com uma auditoria comportamental (aplicação da técnica "Cliente Mistério") a um conjunto pré-definido de indicadores que foram avalia-

dos, numa grelha de observação, de acordo com o registo dos padrões de atendimento e qualidade previstos. Os resultados obtidos serviram de suporte e linha orientadora para a concepção da intervenção formativa, procurando, de forma mais eficaz, responder às reais necessidades da empresa cliente.

Com base nos 'outputs' obtidos, foi efectuada a preparação e concepção da intervenção formativa. Como resultado imediato da formação, cada formando definiu um plano de acção individual apontando aspectos do seu desempenho a melhorar e acções concretas para o conseguir.

Após a intervenção formativa e com um intervalo temporal de, aproximadamente, dois meses, no sentido de validar as alterações ocorridas e envolver os colaboradores num processo de melhoria contínua, foi realizada nova auditoria, desta vez avaliando o impacto da formação e os seus resultados, utilizando a metodologia do "Cliente Amigo".

A preferência por esta metodologia prende-se com o facto de se poder avaliar, em situações reais que decorrem no dia-a-dia, sem que os operadores tenham noção que estão a ser avaliados (sem a pressão da avaliação). Esta

metodologia garante o respeito pela privacidade individual, tendo como resultado a identificação e transmissão dos pontos a melhorar e dos pontos fortes do desempenho de cada colaborador, de modo a potenciar o desenvolvimento.

Numa etapa posterior, foi realizada uma acção de ‘follow-up’, na qual foram comunicados aos participantes os resultados gerais do “Cliente Amigo”, e analisados individualmente os progressos e dificuldades de cada participante.

Numa perspectiva de continuidade dos progressos alcançados e consolidação da qualidade do serviço, foram reformulados os Planos Individuais de Desenvol-

vimento e assumido o compromisso pessoal da continuidade da sua operacionalização.

A concepção e aplicação desta metodologia permitiu que os objectivos pedagógicos, itinerário, exercícios e metodologia fossem construídos de acordo com os objectivos a atingir e com as reais necessidades do público-alvo. Foi, desta forma, possível aferir (com base numa grelha de observação criada na medida da exigência dos clientes ACP) o grau de cumprimento dos itens que devem constar no atendimento telefónico da empresa. Os planos de acção, acompanhados em momentos diferenciados, levaram a que cada um se responsabilizasse por pôr em prática os

comportamentos identificados.

O projecto formativo assume, desta forma, uma perspectiva responsável (perante os seus clientes) e responsabilizadora (dos formandos), tendo como resultado final a melhoria contínua dos comportamentos individuais. No final, é possível efectuar um balanço relativo ao Projecto de Formação: “Optimizar a relação com o «Cliente» ACP, no ‘contact center’: a metodologia, que associa as técnicas de auditoria (Cliente mistério e amigo) a práticas de formação positivas e experienciais, reflecte-se em resultados objectivos e melhorias substanciais no desenvolvimento de competências ao nível do atendimento na linha de apoio ao cliente. **FS**

Tomar Nota

“A PTC respondeu aos objectivos propostos pelo ACP com uma proposta de formação abrangente e diferenciadora. Entre as duas entidades desenvolveu-se uma parceria essencial para o sucesso da acção. As fases inicial e final do projecto foram fundamentais para que a acção de formação respondesse às necessidades de desenvolvimento individuais e de equipa. A acção foi vivida com entusiasmo pelos formandos que salientaram uma cabal identificação com os conteúdos e situações trabalhadas. O projecto resultou numa maior confiança, motivação e evolução comportamental e comercial, traduzindo-se numa optimização do contacto. Foi desta forma um contributo eficaz para a evolução na qualidade do atendimento e para um melhor desempenho na dimensão comercial”.

Depoimento do ACP



Contact Centers Técnicos

A New Boston Select, enquanto consultora especialista no sector das tecnologias de informação, tem acompanhado o crescimento do negócio dos Contact Centers nos últimos anos, tendo-se também especializado na gestão integral de Contact Centers Técnicos.

Desta forma, conquistámos mercado e conseguimos praticamente duplicar, neste segmento, o nosso volume de facturação.

No âmbito dos Contact Centers prestamos os seguintes serviços:

- Contact Center Management
- Helpdesk Support
- Business Process Outsourcing

No início de 2009, inaugurámos o nosso próprio Contact Center no centro de Lisboa, dimensionado para 300 posições de atendimento, as quais se encontram equipadas com material de escritório ergonómico e soluções tecnológicas ajustadas para o atendimento ao cliente, pelo que reunimos todas as condições para prestarmos os nossos serviços, quer em instalações próprias, quer na “casa” do cliente.

Assumimos com os nossos parceiros um serviço de excelência, comprometendo-nos com objectivos qualitativos e quantitativos, extremamente ambiciosos, os quais requerem especial cuidado desde o recrutamento dos recursos que afectamos a cada serviço, passando pela formação, coaching,



Isabel Sousa Meneses, Business Manager
New Boston Select – Contact Centers

A qualidade do serviço que prestamos é essencial para a fidelização dos nossos parceiros, pelo que possuímos uma equipa exclusivamente dedicada a uma análise qualitativa, a qual passa por uma avaliação diária da performance dos nossos colaboradores e do serviço na sua globalidade.

avaliação de desempenho, acompanhamento diário e gestão operacional.

Possuímos equipas de gestão com forte know-how nas suas áreas de actuação e conhecedoras do mercado. Algo que nos distingue também é a equipa de formadores altamente qualificados, cuja missão não só é a de prepararem do ponto de vista técnico e comportamental os novos colaboradores, mas também proporcionarem acções de acompanhamento e de actualização de conhecimentos.

Os nossos assistentes passam, inicialmente, por um processo de selecção exigente, o qual implica dinâmicas de grupo, testes de aferição de conhecimentos e competências e, posteriormente, um período de formação também ele com carácter eliminatório. Assim, conseguimos técnicos devida-

mente qualificados e aptos a responderem às exigências dos nossos clientes, e que, mensalmente, são reconhecidos pela sua produtividade e dedicação.

Sabemos que a qualidade do serviço que prestamos é essencial para a fidelização dos nossos parceiros, pelo que possuímos uma equipa exclusivamente dedicada a uma análise qualitativa, a qual passa por uma avaliação diária da performance dos nossos colaboradores e do serviço na sua globalidade.

Acreditamos que reunimos todas as competências necessárias para superarmos as expectativas dos nossos parceiros, os quais se mostram cada vez mais exigentes. Ajudá-los a diferenciarem-se da concorrência e a posicionarem-se num segmento de mercado extremamente competitivo é também a nossa missão. **FS**



6^A

CONFERÊNCIA INTERNACIONAL
CCPORTUGAL 2010

25-26 MAIO



HOTEL PENHA LONGA - SINTRA

CONSUMER EXPERIENCE INNOVATION

VINCE THOMPSON

Managers Ignited - More Power,
More Purpose and More Success

BRIAN DIETMEYER

Business Negotiations: re-defined

AMANTHA IMBER

Fill, crush and borrow: a process for innovating
the customer service experience

JULIE-ANNE HAZLETT

Innovating Customer Experience Measurement

MANFRED STOCKMANN

An Outlook of the European CC industry:
market, regulation, competitiveness

TIM MORSE

Consumer Experience Innovation and Excellence

NUNO CATARINO

The Crisis: One Year On

Vince Thompson – Ex-Vice-Presidente da America Online, consultor da Digital Revenue, autor, orador e apresentador do programa da BNET, Dog and Pony.

Brian Dietmeyer – Presidente, CEO e Co-Fundador da Think! Inc, com Max H. Bazerman, PhD, autor de Negotiating Rationally entre outros.

Amantha Imber, PhD. – Doutorada em Organizational Psychology, Fundadora da Inventium e autora.

Julie-Anne Hazlett – Senior Consultant, WFO.

Manfred Stockmann – Vice-Presidente da European Confederation of Contact Centre Organizations (ECCCO).

Tim Morse – Partner da McKinsey New Jersey.

Nuno Catarino – Partner da McKinsey Portugal.

PROGRAMA
COMPLETO ONLINE

www.ccportugal.com

VISITE O SITE

INSCRIÇÕES
ONLINE

PATROCINADORES

PARCEIRO DE CONTEUDO
McKinsey&Company

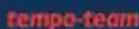
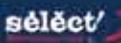
APOIO ESPECIAL



DIAMOND



PLATINUM



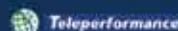
GOLD +



GOLD



SILVER



APOIOS



Com um já longo percurso, feito de uma vasta experiência em **Contact Centers** e **Atendimento Presencial**, queremos ser, através dos melhores profissionais, ainda mais eficazes na interpretação e comunicação com valor acrescentado, dos objectivos, aspirações e dinâmica exclusivos de cada um dos nossos Clientes.

A nossa **Equipa de Gestão Operacional** está empenhada em afirmar-se como referência incontornável num mercado tão competitivo como é o dos **Contact Centers**, e é com sentido crítico que define cada nova estratégia, que avalia cada novo passo, num futuro que só pode ter um objectivo: **Comunicar a excelência do seu serviço ao Cliente!**



Sabemos comunicar com os seus Clientes!

Agora à sua disposição uma plataforma de **Contact Center** própria com 250 posições

sélect'
Teleresources
Comunicamos por Si, para Si

tels: 210 105 400 (Lisboa) 220 102 000 (Porto) email: info.teleresources@select.pt www.select.pt