



XVIII Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica

SENDI 2008 - 06 a 10 de outubro

Olinda - Pernambuco - Brasil

Método para Avaliar e Premiar a Qualidade de Atendimento e Reduzir Custos Operacionais do Call Center

Júlio Matos	Rosineri Perotoni	Susana Santos
Rio Grande Energia S/A	Rio Grande Energia S/A	Rio Grande Energia S/A
jmatos@rge-rs.com.br	rperotoni@rge-rs.com.br	sdossantos@rge-rs.com.br

Palavras-chave

Desempenho
Produtividade
Motivação
Qualidade

Resumo

O trabalho tem por finalidade apresentar o processo avaliativo e a metodologia de Ranking do Teletendimento desenvolvido pela Rio Grande Energia S/A para melhorar a qualidade do atendimento e reduzir custos. O Call Center da RGE conta com cinquenta e quatro posições de atendimento e cento e treze teletendentes. Para a obtenção dos resultados de produtividade e eficiência operacional, é necessário manter as equipes altamente motivadas e comprometidas com as metas, bem como, ter disponível uma ferramenta eficaz de controle dos indicadores.

Para tanto, a RGE identificou a necessidade de aperfeiçoar o processo avaliativo de teletendimento, e criou um sistema de reconhecimento do desempenho, o qual foi desenvolvido com a participação das equipes de trabalho. A ferramenta consiste em classificar e avaliar as equipes de trabalho bem como os supervisores, estabelecendo-se um ambiente focado nos resultados. Com a legislação trabalhista e as exigências legais atendidas os indicadores são compilados diariamente. Como forma de motivação, ocorre mensalmente a premiação individual de três teletendentes e anualmente premia-se o melhor teletendente e a melhor equipe. A adoção do sistema, nomeado “Ranking do Teletendimento”, apresenta resultados de qualidade e de produtividade acima das médias do mercado.

1. INTRODUÇÃO

Para desenvolvimento dos trabalhos, melhor aceitação das mudanças e comprometimento da equipe com os resultados, foi constituído um grupo com integrantes das áreas envolvidas no processo de atendimento, entre eles: Teletendentes, Supervisores e Analistas de Qualidade do Atendimento, que tiveram por objetivo analisar as diversas questões levantadas a fim de melhorar o desempenho e reduzir custos operacionais.

Com base nessas premissas, foi apresentado um projeto de reconhecimento e premiação do desempenho de maior destaque, tanto individual como por equipe.

Para implementação do projeto, foi apresentado pelo Grupo, um plano de ação contemplando um novo processo avaliativo de desempenho e de reconhecimento na forma de Ranking do Teleatendimento e o mesmo foi aprovado e implantado.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Avaliação de Desempenho

O objetivo da avaliação de desempenho é diagnosticar as necessidades de treinamento, desenvolver os teleatendentes, atender metas, visando melhorar a qualidade do atendimento, buscando o aumento da satisfação dos clientes e a redução dos custos operacionais.

Os dados referentes ao desempenho são extraídos de forma eletrônica e automática do sistema trazendo credibilidade ao processo.

2.1.1. Sistema de monitoria de escutas de atendimento

Esta avaliação baseia-se no resultado da monitoria das gravações de atendimentos, dos relatórios de absenteísmo, relatórios das metas de pausas e Tempo Médio Atendimento, e relatórios de serviços gerados com desvios de procedimentos e/ou reclamações externas.

2.2. Avaliação de Desempenho Individual

São observando os seguintes aspectos:

- Procedimentos
- Comportamental
- Peso de 58% da avaliação primando pela qualidade do atendimento prestado ao cliente.

2.3. Improcedências

Monitorar se o atendente gerou solicitações e ou reclamações indevidamente.

2.4. Jornada de trabalho

- Pontualidade
- Assiduidade
- Peso de 42% na avaliação para o cumprimento das metas regulatórias e estabelecidas internamente.

2.5. Reclamações externas

- AGERGS – Agencia Estadual de regulação dos serviços Delegados do RS.
- Ouvidoria
- ANEEL

2.6. Alertas (Procedimentos indevidos causando prejuízos).

2.6.1. Metodologia da avaliação individual

2.6.1.1. Escutas

Procedimentos:

Avalia o conhecimento do atendente sobre os processos de atendimento.

Comportamental:

Avalia se o atendente comunica com o cliente de acordo com padrões estabelecidos pelas regras do bom atendimento.

2.6.1.2. Informações de Outras Áreas

Relatórios
E-mails
Denúncias etc.

2.6.1.3. Improcedências

Análise das reclamações improcedentes referente a desvios de procedimentos para efetuar orientação.

2.6.1.4. Reclamações externas

- AGERGS
- Ouvidoria
- ANEEL

Análise da gravação;
Resposta ao solicitante;
Orientação ao teleatendente referente a postura adotada.

2.6.1.5. Alertas

Erro de procedimento ou informação incorreta causando prejuízos.
Orientação ao teleatendente referente ao procedimento correto a ser adotado.

2.6.1.6. Metas

Caracteriza-se pelo cumprimento das pausas legal e pessoal, tempo disponível para atendimento e Tempo Médio de Atendimento (TMA) para atendermos a normativa 057 da ANEEL.

O sistema de avaliação é responsável por 60% do ranking.

RGE		Processo Avaliativo do Teleatendimento			
RE: 332222	Teleatendente: José Energia da Luz	1º UC:	2º UC:	3º UC:	
Supervisor: Rosângela Santos	Mês: dezembro/2007	Data:	Data:	Data:	
		Horário:	Horário:	Horário:	
		Serviço:	Serviço:	Serviço:	
Monitoração de Escutas - Área de Qualidade					
Procedimentos		Avaliação	Avaliação	Avaliação	TOTAL
1. Saudação inicial e Saudação final (nome e sobrenome).		n	s	s	0,13
2. Atualização cadastral, consulta do histórico de relacionamento, informações, prazos e taxas corretos, informou nº do protocolo de atendimento, efetuou registro correto e gerou serviço correto, informou o site.		s	s	s	1,50
3. Demonstrou conhecimento suficiente para resolver a solicitação do cliente.		s	s	s	1,00
					TOTAL
					2,63
Comportamental		Avaliação	Avaliação	Avaliação	TOTAL
1. Chama o cliente pelo nome e utiliza pronomes de tratamento - Sr(a).		s	s	s	0,20
2. Demonstra interesse e entusiasmo, sabe ouvir. Flexibilidade e utiliza termos de boa educação: Por favor, obrigado(a), pede desculpas quando necessário, etc.		s	s	s	1,50
3. Conduz o diálogo com objetividade, demonstra segurança / confiança.		s	s	s	0,50
4. Vocabulário (Boa verbalização, boa dicção, linguagem acessível, não apresenta vícios de linguagem, não utiliza jargões da empresa (OS, UC, etc.) e não utiliza gírias).		s	s	s	0,30
5. Períodos longos de silêncio e/ou retenção (tecla pausa).		n	n	n	0,50
					TOTAL
					3,00
					TOTAL
					5,63
Falhas graves					
Procedimentos		Avaliação	Desconto		
1. Forneceu informação incorreta ao cliente ou cometeu erro de procedimento com prejuízo.		n	0,00		
2. Fez a saudação inicial e logo colocou cliente na espera ou colocou cliente na espera antes de fazer a saudação ou períodos muito longos na retenção s/ justificativa.		n	0,00		
3. Gerou mais de 3 serviços improcedentes (sem contabilizar o/s emergenciais).			0,00		
Comportamental		Avaliação	Desconto		
1. Reclamação procedente de mau atendimento na Ouvidoria, ANEEL ou AGERGS.		n	0,00		
TOTAL DESCONTOS			-		

Figura 1: Planilha de controle de Processo Avaliativo do Teleatendimento

Processo Avaliativo do Teleatendimento			
RE:	332222		
Teleatendente:	José Energia da Luz		
Supervisor:	Rosângela Santos		
Mês:	dezembro/2007		
TURNO:	Manhã - 7 - 13h		
Sistema de Avaliação - Qualidade			
Itens			
Tempos			
	Dias Trabalhados	Dias Cumpridos	PONTUAÇÃO
1 Pausa legal	25	23	0,72 0,75
2 Pausa pessoal	25	21	0,66 0,75
3 Tempo disponível para atendimento			0,00 0,75
4 TMA			0,00 1,20
Monitoração de Escutas / Improcedências			
1 Procedimentos			2,63
2 Comportamental			3,00
Descontos			
1 Procedimentos			0,00
2 Comportamental			0,00
Pontuação Final			
			7,01

Figura 2: Planilha de controle de Processo Avaliativo do Teleatendimento

Processo Avaliativo do Teleatendimento			
	332222		
Teleatendente:	José Energia da Luz		
Supervisor:	Rosângela Santos		
Mês:	dezembro/2007		
Indicadores	Meta Mensal	Total	%
Tempos	4,20	1,38	33%
Monitoração de Escutas / Improcedências	5,80	5,63	97%
Total	10,00	7,01	70%
 Total: _____ 7,01			
Observações da Área de Qualidade:			
Observações do Teleatendente:			
Caxias do Sul, _____, de _____ de _____.			
_____ José Energia da Luz Teleatendente	_____ Rosângela Santos Supervisor		

Figura 3: Planilha de controle de Processo Avaliativo do Teleatendimento

3. RANKING DE DESEMPENHO

O objetivo do Ranking é reconhecer e premiar a produtividade e o bom atendimento. O Ranking é dividido em duas modalidades:

3.1. Individual

- Considera os seguintes aspectos:
- Avaliação de desempenho;
- Participação em reuniões e treinamentos,
- Registro de ligações,
- Absenteísmos e faltas.

3.2. Equipe

Considera a média mensal da pontuação da avaliação da equipe de cada supervisor com peso de 60% no Ranking. Considera o desempenho do supervisor quanto ao cumprimento do planejamento das atividades de gestão das equipes com peso de 40% no Ranking

RE	NOME	EQUIPE	REGISTRO DE LIGAÇÕES	AValiaÇÃO	FALTAS	ATRASO	PARTICIPACAO	TOTAL
337299	Chaiane Vargas	Rosimeri Baggio	4,53%	0,00	0	0	0	4,00
337090	Elisangela Alzira da Paixao	Claudia Schumann	4,72%	0,00	0	0	0	4,00
337290	Janaina Araújo de Oliveira	Priscila Susin	4,16%	0,00	0	0	0	4,00
337227	Jefferson Kohler Miltz	Priscila Susin	1,74%	0,00	0	0	0	4,00
336622	Julio Cesar Ortiz Matos	Adriana Lora	0,90%	0,00	0	0	0	4,00
335567	Lizete Rambo	Elisangela Lima	0,08%	0,00	0	0	0	4,00
337292	Maria Teresa Gomes	Rosimeri Baggio	3,08%	0,00	0	0	0	4,00
337297	Pollyana Moreira e Silva	Rosimeri Baggio	-3,51%	0,00	0	0	0	4,00
336647	Rafaela Cauduro	Rosimeri Baggio	-1,12%	0,00	0	0	0	4,00
334845	Silvana T Duarte	Rosimeri Baggio	4,10%	0,00	0	0	0	4,00

Figura 4: Planilha de Controle do Ranking

RE	NOME	EQUIPE	NOTA 1º SEM	NOTA 2º SEM	NOTA ANUAL
335934	Adriane Branco	Claudia Schumann	0,70	0,00	0,35
334745	Alessandra Dambros	Adriana Lora	0,70	0,00	0,35
334823	Alexandra Colvara	Rosimeri Baggio	0,60	0,00	0,30
337089	Ana Marta de Barros	Elisangela Lima	0,50	0,00	0,25
337003	Ana Paula de Souza	Rosimeri Baggio	0,40	0,00	0,20
322179	Andréia Bertin	Elisangela Lima	0,70	0,00	0,35
337309	Carina Borges Siqueira Galvani	Adriana Lora	0,60	0,00	0,30
337145	Cassandra Gomes	Claudia Schumann	0,40	0,00	0,20
337299	Chaiane Vargas	Rosimeri Baggio	0,80	0,00	0,40
336641	Cintia L. M da Silva	Claudia Schumann	0,60	0,00	0,30

Figura 5: Planilha de Controle do Ranking

4. PREMIAÇÃO

4.1. Premiação individual Mensal

São premiados os três primeiros colocados, com a maior pontuação na nota da avaliação, e os demais critérios do ranking conforme segue:

1º Lugar: Dois ingressos de cinema e dois vales bombonieres;

2º Lugar: Um ingresso de cinema e um vale bomboniere;

3º Lugar: Um ingresso de cinema.

Observação: O resultado parcial é divulgado mensalmente, contendo os dez primeiros colocados. Em caso de empate é considerada a melhor média nas avaliações mensais.

4.2. Premiação Individual Anual

1º Lugar: Hospedagem em um final de semana com acompanhante na cidade de Gramado; jantar; ingressos para o Natal Luz e mais uma câmera digital;

2º Lugar: uma câmera digital;

3º Lugar: uma TV 14". **Premiação Semestral**

4.3. Premiação Anual

Individual - Premia o melhor teleatendente do ano;

Equipe – Premiada a equipe com melhor desempenho no ano.

O período das avaliações ocorre nos mês anterior e o vigente. O resultado é divulgado na segunda quinzena do mês posterior após o fechamento e compilação dos dados.

4.4. Premiação por equipe:

É premiada a equipe que somar o maior número de pontos baseados nos aspectos apresentados anteriormente, esta premiação é denominada "Pizza com a equipe", onde é servido um jantar em uma pizzeria com a equipe vencedora, o supervisor e o Gerente da área.

- Sorteio de um DVD entre os membros da equipe.

5. DIVULGAÇÃO

São organizados dois eventos no ano para divulgação do Ranking;

Mês de junho - parcial por equipe;

Mês de dezembro - divulgação e premiação do Ranking anual Individual e por Equipe.

Mensal - Individual é divulgado por e-mail na segunda quinzena do mês seguinte, após a compilação dos dados.

6. RESULTADOS ESPERADOS

- Redução de rechamadas;
- Redução do valor da conta telefônica;
- Melhoria no índice de satisfação do cliente na pesquisa ANEEL.

7. RESULTADOS OBTIDOS

- Redução de geração de serviços improcedentes (fig.6);
- Redução de reclamações externas do teleatendimento 24 reclamações Ouvidoria (AGERGS, ANEEL);
- Redução do absenteísmo.

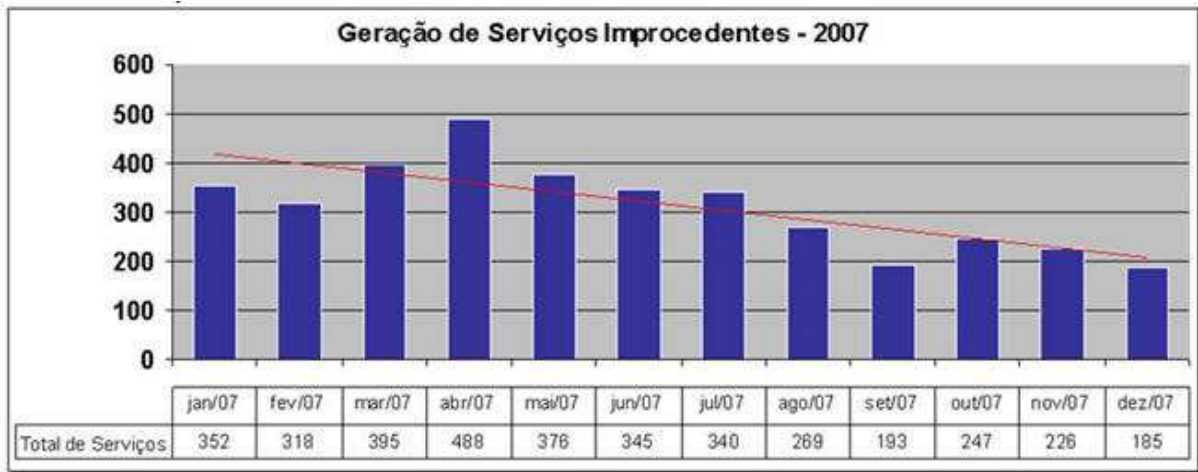


Figura 6: Gráfico de geração de serviços improcedentes

8. APLICAÇÃO

O sistema de avaliação e Ranking é utilizado como critério para:

- Agendar férias;
- Agendar folga referente à compensação de hora extra;
- Desempate em recrutamentos internos;
- Premiação.



Figura 7: Foto da equipe premiada em 2007



Figura 8: Clodoaldo Guedes Nunes – Melhor Teleatendente de 2007.

9. CONCLUSÃO

A finalidade deste trabalho é a de garantir a alta performance na qualidade dos serviços de atendimento a baixo custo, através da valorização e do reconhecimento do bom desempenho das pessoas, atendendo a legislação trabalhista e as normas regulatórias.

Outro produto obtido é a melhoria contínua da qualidade de atendimento devido às oportunidades identificadas nas avaliações.

Este sistema de gerenciamento, Ranking do Teleatendimento, foi implementado no início de 2007, apresentando os seguintes resultados:

- Otimização de recursos de atendimento em situações de contingência (temporais);
- Maior conhecimento, por parte dos envolvidos, dos indicadores relacionados à prestação de serviços aos consumidores;
- Em 2.400.000 atendimentos em 2007 recebemos 24 reclamações na ouvidoria (AGERGS, ANEEL) sobre mau atendimento no Call Center, o que representa 0,001 % do total de atendimento realizados.
- TMA de referência praticado pelo mercado 3m30s.

Realizado pela RGE em 2007 2.400.000 atendimentos com TMA 3m4s, representa 5 (cinco) atendentes de 6/h a menos por mês.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] ANEEL, Resolução N° 057, de 12 DE ABRIL DE 2004.

[2] NR 17 - Norma Regulamentadora n.º 17 que regulamenta o Teleatendimento/Telemarketing.