

Top Ser Humano 2024

Categoria Organização

Modalidade Desenvolvimento

Facta Intermediação de Negócios Ltda

Desenvolvimento & Negócios

Por:

Priscila Scotto, Franciely Lima

Índice

Sinopse.....03

Introdução.....04

Desenvolvimento.....04

Orçamento.....11

Resultados.....12

Avaliação.....14

Conclusão.....14

Bibliografia.....16

Informações dos Autores.....16

1. Sinopse

RH estratégico é sem dúvida uma tendência de mercado, mas quando esse RH é mais que estratégico, ele é um RH comercial.

Na sede administrativa da Facta- situada em Porto Alegre, RS, no ano de 2023, implantamos um projeto chamado Desenvolvimento & Negócios.

Sentindo a necessidade do olhar atento às pessoas, pensamos em estratégias para estarmos mais perto dos setores. Com isso, o RH passou a fazer a gestão de algumas áreas, como uma espécie de experiência. A área de análise operacional realiza conferência documental e regra operacionais e possui quadro ativo de 43 colaboradores. As lojas e Call Center fazem as vendas e possuem quadro ativo de 40 colaboradores. A chegada do RH na gestão dessas áreas, trouxe além do olhar técnico, também o desenvolvimento das soft skills.

Como forma de desenvolvimento, as áreas começaram a apresentar os indicadores mensalmente, o que trouxe maior responsabilidade nas entregas e engajamento de cada profissional.

Meses depois, notamos resultados positivos nas metas, como equipes que não alcançavam resultado e agora estão no Top 1 em vendas.

O D&N proporciona um ciclo completo, desde a venda até a análise. Com isso o operacional tem a visão comercial, o que impactou positivamente no clima e comunicação entre as áreas. As áreas entenderam que todos trabalham em prol do mesmo objetivo, e com isso temos resultados positivos consideráveis.

priscila@facta.com.br

franciely.lima@facta.com.br

2. Introdução

Após alguns episódios de perda de prazos na entrega de processos, alto índice de turnover, aumento no número de processos trabalhistas e uma crença muito forte por parte da área de Recursos Humanos, que dedicar tempo na gestão de pessoas traz resultado financeiro para a organização, a Área de Recursos Humanos tomou a iniciativa de apresentar um projeto e assumir uma célula de venda por telefone, assumir a gestão de uma loja física e assumir a gestão das esteiras de análise operacional, com total autonomia na contratação, treinamentos, acompanhamentos funcionais e criação de campanhas motivacionais. O intuito era organizar as respectivas áreas, realizar todo o processo de acompanhamento e desenvolvimento dos colaboradores, além de entregar as metas estipuladas pela empresa, tanto nas vendas, quanto na produção interna de análises operacionais. Através de acompanhamento constante, feedback, conhecimento do negócio e reconhecimento das pessoas, é possível fazer mais com menos e ainda entregar resultados positivos para a empresa. Enxergamos o sucesso do projeto, pois além de redução de custos, diminuição de turnover, reconhecimentos salariais e entrega de metas de vendas, a empresa quer expandir a atuação do RH, nesse formato, para outras áreas da companhia.

3. Desenvolvimento

A Facta é uma empresa prestadora de serviços financeiros, atuando na venda de empréstimo consignado, pessoal e seguros. Realiza a intermediação

de negócios entre o cliente que precisa de dinheiro e entidades parceiras que disponibilizam o recurso, além de possuir uma Financeira própria, que nesse caso, utiliza recurso próprio para o empréstimo.

Fundada em agosto de 1996 na capital dos gaúchos, conta hoje com aproximadamente 1620 colaboradores ao redor do país, distribuídos entre colaboradores efetivos, temporários e franqueados.

Diferente de outras empresas do mesmo ramo, a Facta atua com diversos produtos e parceiros distintos, o que torna o negócio mais vantajoso e também mais complexo. Cada produto possui uma regra e cada parceiro de negócio também. A vantagem é que conseguimos atender qualquer tipo de cliente que entra em nossa loja. O desafio é dominar os processos peculiares de cada produto e parceiro, de forma rápida e fácil.

No anseio de poder atuar como parte ativa nas soluções e também mostrar para a empresa que nem sempre é necessário contratar profissionais com larga experiência, mas identificar perfil e treinar pessoas, o RH poderia contribuir para conseguirmos atacar 3 ofensores: rotatividade, redução de custos e entrega de resultados. Tais indicadores eram preocupantes. Para que a atuação com o projeto fosse viável, era importante identificarmos pontos importantes da Cultura Organizacional. E quando falamos em cultura de uma empresa, se torna uma pauta delicada, pois muitos profissionais construíram e contribuíram de forma ativa ou mesmo inconsciente para a formação dessa cultura.

Chiavenato, I. (1993) afirma que *“a cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e de relações típicas de determinada organização. Cada organização é um*

sistema complexo e humano com característica próprias, com sua própria cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de valores deve ser continuamente observado, analisado e interpretado”.

É preciso ter presente a cultura organizacional quando se trata de mudar, renovar, atualizar o clima organizacional, os costumes, esquemas e procedimentos. Com muito cuidado, é necessário apresentar propostas que somem, que tragam melhorias e que não gere insegurança para as pessoas. Assim, o ambiente se torna colaborativo e próspero.

Com base nesse entendimento, apresentamos a proposta para a empresa, que consistia em atuar com 2 equipes distintas: 1 célula de venda por telefone e 1 loja física. A ideia era atuar por 6 meses. Nesse período, montaríamos uma equipe de 6 pessoas nas vendas por telefone e um supervisor. Já na loja física, dependeria do tamanho da loja, para definir a quantidade de pessoas. A meta seria entregar R\$ 600.000,00 ao término dos 6 meses, o que seria a meta de R\$ 100.000,00 por Operador de Negócios. Vale ressaltar, que entregar a meta em um ponto de venda nos seis primeiros meses, não era uma realidade na empresa. A curva de performance era de 8 meses por Operador de Negócios e muitas vezes as pessoas não chegavam a ficar 8 meses, pois não batiam meta, encontravam dificuldade de absorver os processos, devido à complexidade e sentiam-se inseguros com a permanência, sabendo que não estavam entregando resultado.

A empresa permitiu que o projeto fosse colocado em prática e direcionou que todas as divulgações de produtos, provenientes de mídias, seriam direcionadas para o time de venda digital e adquiriu uma nova loja, de um parceiro antigo que

estava para fechar. Iniciamos o projeto. A loja tinha capacidade para 3 Operadores de Negócios e um Supervisor. Mãos à obra!

O primeiro requisito, aprender como mudar a forma de pensar sobre o negócio, é mais difícil do que parece. Embora todas as transições de liderança exijam algumas mudanças de mentalidade, nessa passagem a mudança é monumental. É qualitativamente diferente de níveis anteriores em termos de escopo, escolhas, espaços de tempo e decisões externas e internas.

JAMES HUNTER, “De volta ao mosteiro”. (2014) diz que *“a liderança é um processo de influência”*.

Iniciamos o processo seletivo e para o time de venda digital, recebemos uma supervisora que já atuava em uma loja física, tinha histórico positivo de vendas, mas um histórico bem desfavorável em relação a gestão de pessoas. De forma transparente foi apresentado o formato de trabalho e acompanhamento do RH no processo diário das vendas e da gestão. Foi apresentado o histórico de fragilidades e a necessidade de mudança e que seríamos um grande time para apoiá-la em todo o processo. Ela aceitou, entendeu e se dedicou. Testamos novos perfis de profissionais para a área de vendas. Priorizamos as mulheres, acima de 30 anos, principal renda familiar, morando de aluguel e claro, pelo menos experiência com atendimento ao cliente. Dessa forma, conseguimos profissionais muito comprometidas, que precisavam realmente trabalhar e valorizavam um trabalho de segunda à sexta-feira, das 09:00 às 17:12, podendo dar mais atenção para família e com possibilidade de maior remuneração. Muitas vinham de realidade de Call Center, trabalhando aos finais de semana e com baixa remuneração. A nova área de vendas foi denominada de “Atendimento Mídias”, que é situada no centro de Porto Alegre, na sede da empresa.

Para a loja física, o RH contratou um supervisor externo, pois a localização da loja, impedia que diariamente fosse um profissional do RH para acompanhamento. A loja é situada na zona sul de Porto Alegre, na Av. Otto Niemeyer. A necessidade de autonomia e gerenciamento seria mais latente. O perfil dos Operadores, manteve-se com a mesma prioridade. A meta da loja era entregar R\$ 300.000,00 em 6 meses de Operação.

Com quatro meses, conseguimos entregar o resultado esperado.

“As pessoas mais ressonantes são aquelas que sintonizam melhor do que as demais, e que mantêm relações mais transparentes, porque a ressonância minimiza o ruído do sistema”. R. Boyatzis, D. Goleman e A. Mckee (2002).

É isso. Não identificamos nada extraordinário para um resultado tão positivo, apenas fazer o certo, comunicar, integrar as pessoas, promover pertencimento, ser transparente nas boas e más notícias e sempre respeitar.

A empresa reconhece a necessidade de acompanhamento próximo das áreas, das boas práticas de gestão de pessoas, da necessidade de seguir um ciclo de desenvolvimento e que isso contribui significativamente para a entrega de resultados.

Ao término dos 6 meses de experiência do projeto, além do RH seguir realizando a gestão dos pontos de vendas, foi proposto pela empresa a abertura de mais uma loja no centro de Porto Alegre e a expansão do Atendimento Mídias para 40 posições. O método não mudou, apenas abriram novas oportunidades internas e externas, mais contratações e mais investimento. Com isso, a prática aqui realizada, tem por finalidade a multiplicação em todos os demais pontos de vendas da empresa, que são mais de 215 pontos espalhados pelo Brasil.

Com a efetividade obtida nos Pontos de Vendas, o RH foi novamente provocado a experimentar outra realidade na prática. Dessa vez, com as esteiras de análise operacional. A área operacional estava sob gestão da Superintendência de Produtos e já estava uma área muito grande, dificultando o acompanhamento dos processos e quadro funcional. Por necessidade do mercado, foi necessário foco em um departamento específico, chamado de Contencioso e Apoio Jurídico, que havia crescido de maneira exponencial em um curto espaço de tempo. Por esse motivo, o desafio do RH era assumir parte da área operacional, por um período e nesse processo, buscar um Coordenador para a área de Esteiras de Análise, rever quadro efetivo, processos, além de oportunizar ao próprio RH, vivenciar o processo interno do negócio e a partir de então propor melhorias, novos investimentos, etc. Assim, a Superintendência de Produtos, conseguiria focar na reestruturação das demais áreas operacionais e expansão da mesma.

O mesmo método de R&S, desenvolvimento e acompanhamento foi implementado. A área apresentava turnover de 7% e a meta era baixar para 5%. Algumas alterações de quadro foram necessárias, após um acompanhamento funcional com todos os colaboradores das Esteiras de Análise. O setor contava com aproximadamente 60 pessoas e reduzimos para 33 pessoas nos últimos 12 meses, com melhoria de processos sistêmicos, valorização de profissionais que realmente almejavam crescimento e assumir mais responsabilidades. Após 12 meses de trabalho, promovemos um supervisor para Coordenador das esteiras e elencamos 4 profissionais que atuam como referências técnicas e no apoio das lideranças internas, cuidando dos processos, dando suporte técnico aos colegas e contribuindo com melhorias. Encerramos o ano de 2023 com *turnover* de 4,55%.

Além dos resultados mensuráveis, percebemos o resultado que vai além dos números, mas também da satisfação do colaborador. Conforme Caio Carneiro (2017), *“a inspiração produtiva traz uma visão muito clara de tudo o que é preciso colocar em prática. Por isso, além de deixar sua alma mais leve, ela gera resultado”*.

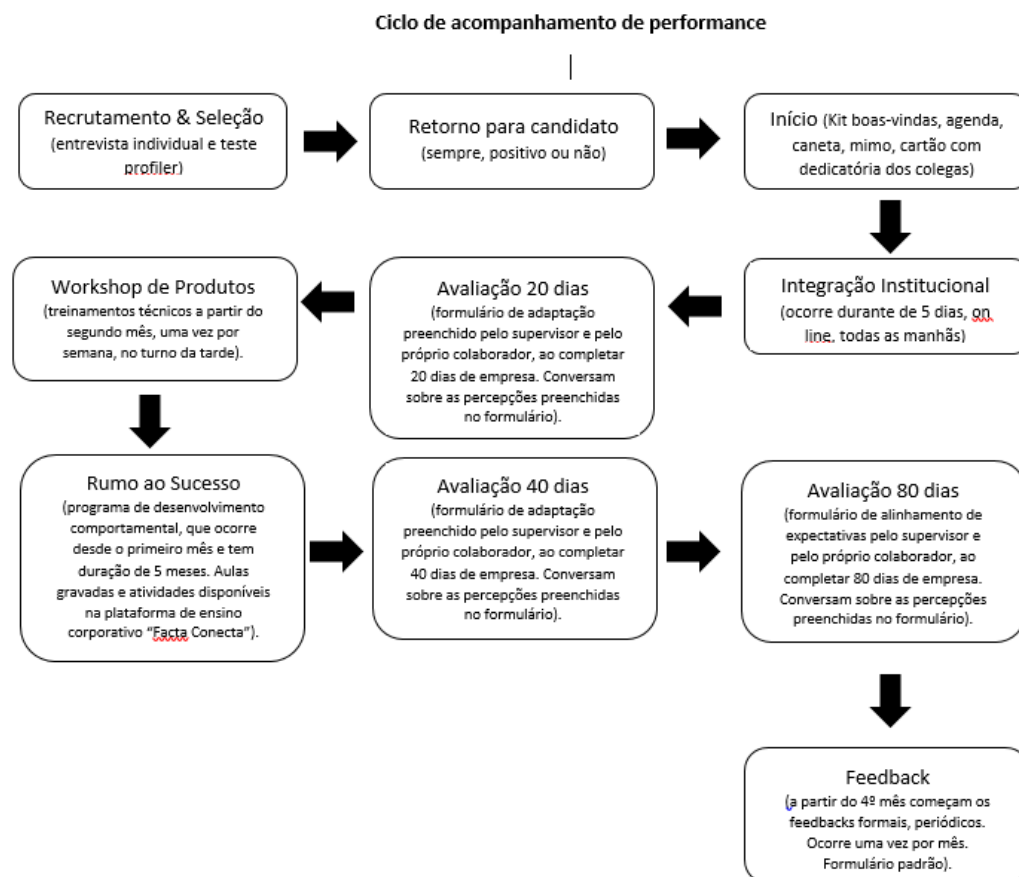


Figura 1 – Ciclo de acompanhamento individual

Para o RH conseguir acompanhar todas essas frentes de trabalho, reuniões de alinhamento de liderança ocorrem uma vez por semana. Além disso, uma vez por mês todos os líderes dos Pontos de Vendas e das Esteiras, também apresentam os indicadores de resultado de suas respectivas áreas para o RH, discutem processos, melhorias, trocam boas práticas e recebem um treinamento de gestão, conduzido por um profissional do RH. Para identificar esse formato de atuação um tanto diferente, e distinguir da atuação de todos os demais sub

sistemas de RH, denominamos o núcleo como área de Desenvolvimento & Negócios. Conforme figura abaixo, segue estrutura de atuação da área de D&N:

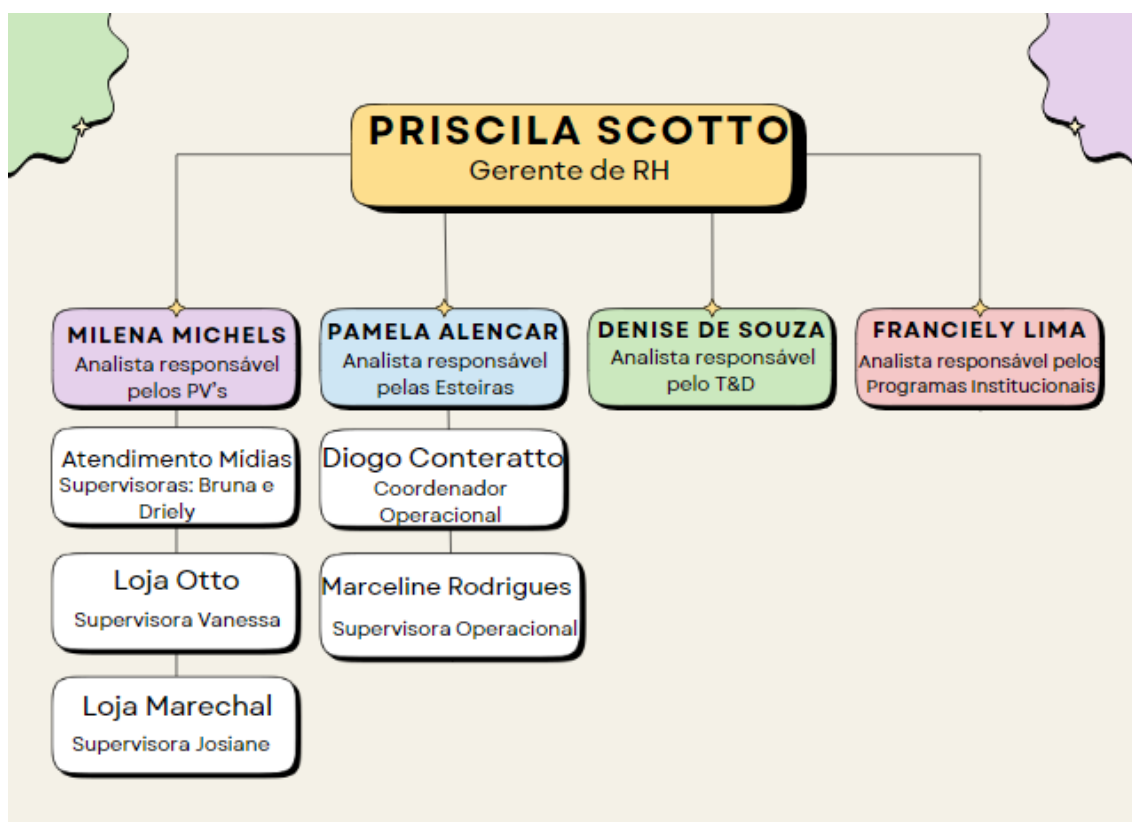


Figura 2 – Ciclo do Projeto da Área de D&N

4. Orçamento

Para busca de leads nas mídias, foi investido anúncios em plataformas digitais, rádio e ocasionalmente televisão.

- Jingle e patrocínio RBS: Rádio Gaúcha = R\$ 6635,32 e GZH = R\$ 933,00;
- Investimento Mensal Upgrade Mídias: R\$ 25.312,00 = Manutenção Site, gerenciamento, imagens, vídeos e integrações, blog, desenvolvimento de conteúdo, imagens, desempenho, atualizações, CRM, gerenciamento de carteira, análise de cliente em 4 produtos, integração de API, tráfego com gestão de campanhas,

desenvolvimento de estratégias de investimento, ROI, conta Business Google e Meta e manutenção das integrações;

- Mensalidade Fluxo Remarketing: R\$ 3300,00 = estrutura de agendamento automático para retrabalho de carteira;
- Campanhas SMS: R\$ 3480,00 = Gerenciamento de Campanhas de SMS com inclusão de mailing, validação, filtro, enriquecimento, cadastro e disparo em massa);

Para que o RH conseguisse acompanhar as frentes de Gestão de Pessoas e Gestão do Negócio, foi necessário analisar perfil interno do RH e oportunizar a participação de profissionais que assumiriam o acompanhamento direto das operações.

4.1. Envolvidos no processo:

Gerente de RH	1
Analistas de RH	4
Coordenador	1
Supervisores	5
Referências Técnicas	4
Assistentes	43
Consultores de Vendas	38

Figura 3 – Recursos Humanos atingidos pelo Projeto

5. Resultados

Promover uma integração que assegure que o profissional tenha o conhecimento dos conteúdos organizacionais e se sinta engajado com a empresa e contribuindo para os resultados da empresa é o objetivo para qualquer organização que investe neste processo.

A FACTA também busca alcançar esses objetivos e por meio de indicadores e pesquisas mensura se o processo de desenvolvimento está contribuindo para isso. O Projeto demonstrou-se altamente eficaz com os objetivos almejados, além disso, proporcionou o crescimento do índice de resultados, *turnover* e satisfação dos colaboradores, desde o início da atuação do RH nas áreas em questão, em especial nos últimos meses. Conforme apresentamos abaixo:



Figura 5 – Resultado Loja Marechal Produtos



Figura 6 – Resultado Loja Marechal Produtos



Figura 7 – Resultado Loja Otto Produtos



Figura 8 – Resultado Loja Otto Produtos

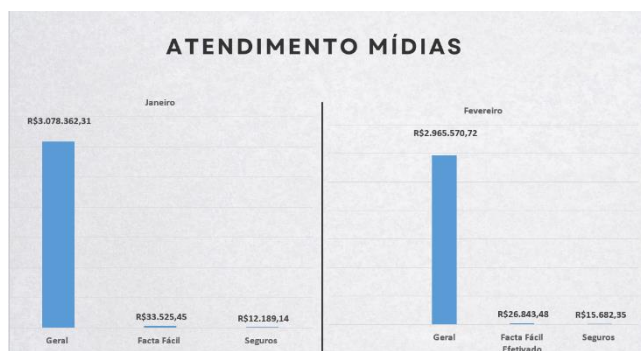


Figura 9 – Resultado Atendimento Mídias Produtos



Figura 10 – Resultado Atendimento Mídias Produtos

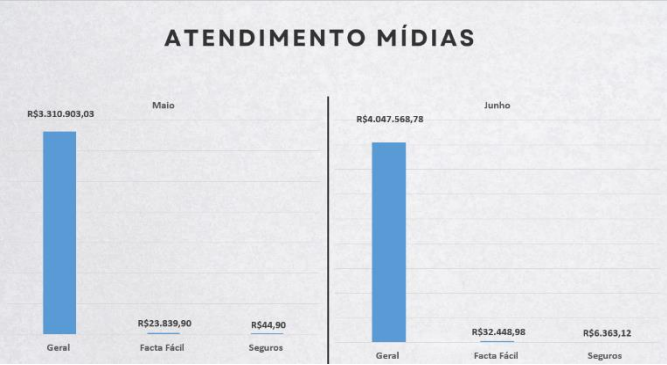


Figura 11 – Resultado Atendimento Mídias Produtos

Loja	Nome Loja	Qtde Propostas 7/2024	Entrada Produção 7/2024	Entrada Produção Digital 7/2024	Meta 7/2024	Efetivado 7/2024	Efetivado Digital 7/2024	% Atingido Meta 7/2024	Qtde Propostas 29/07/2024	Entrada Produção 29/07/2024	Efetivado 29/07/2024	Pago 29/07/2024	Proporção Venda Digital 7/2024
10329	ATENDIMENTO MÍDIAS	5320	18.682.738,68	18.658.479,06	1.000.000,00	3.801.788,05	3.801.788,05	380,17	294	1.159.980,85	224.913,93	132.831,83	100,00
1491	CALL CENTER PRODUTOS E SERVIÇOS 2	770	4.888.051,24	4.888.051,24	1.000.000,00	2.231.491,52	2.231.491,52	223,14	19	134.064,65	65.656,19	58.187,94	100,00
149400	CALL CENTER PRODUTOS E SERVIÇOS 4	970	5.221.266,60	5.221.266,60	800.000,00	1.970.153,37	1.970.153,37	246,26	39	145.996,42	90.528,93	44.639,57	100,00
7900	LOJA SALVADOR - BA	1173	7.078.214,20	7.067.618,42	700.000,00	1.749.411,71	1.749.411,71	249,91	61	339.992,61	94.429,79	45.455,73	100,00
1493	CALL CENTER PRODUTOS E SERVIÇOS 9	560	2.969.300,14	2.969.300,14	600.000,00	1.184.717,12	1.184.717,12	197,45	19	76.141,12	17.999,11	21.090,84	100,00
149800	CALL CENTER PRODUTOS E SERVIÇOS 9	552	3.444.344,80	3.444.344,80	1.000.000,00	1.058.956,08	1.058.956,08	105,89	21	170.652,08	80.962,31	41.768,79	100,00
1492	CALL CENTER PRODUTOS E SERVIÇOS 3	517	3.084.484,68	3.084.484,68	800.000,00	985.888,39	985.888,39	123,23	33	156.260,49	72.731,54	31.263,17	100,00
60485	LOJA BARRA MANSA - RJ	674	2.028.427,86	2.028.979,26	400.000,00	929.644,29	929.644,29	232,41	19	133.811,69	10.196,77	12.085,20	100,00
71002	LOJA COMERCIO - BA	877	2.411.937,16	2.409.805,56	600.000,00	927.407,95	927.407,95	154,56	33	31.296,03	77.184,65	37.935,47	100,00
20959	LOJA JOINVILLE - SC	938	1.681.321,52	1.680.561,66	300.000,00	890.709,18	890.709,18	111,33	26	59.895,66	39.506,79	9.926,90	100,00
149600	CALL CENTER PRODUTOS E SERVIÇOS 8	416	2.637.683,46	2.637.593,46	600.000,00	680.650,06	680.650,06	146,77	18	99.534,29	18.780,13	8.263,52	100,00
	LOJA TIRIRICAL -												

Figura 12 – Ranking de Venda Nacional (1º Lugar desde Jan/2024)

O Projeto serve de modelo para todas as áreas da empresa e obviamente ressoa na forma como o colaborador enxerga a FACTA e se conecta. Recentemente a empresa foi certificada como uma empresa Incrível para trabalhar, através de pesquisa de clima promovida pelo Instituto FIA Business. Abaixo, índice de aprovação dos colaboradores, em comparação com demais empresas participantes da pesquisa:

ATMOSFERA			Empresa		Clima		facta	
Filtros			FACTA EMPRÉSTIMOS		Pré-classificadas 2024			
Número de respondentes			896		170182			
ESG			89,3		92,9			
Sou tratado de maneira justa e respeitosa independente do meu gênero			98,1		96,4			
Sou tratado de maneira justa e respeitosa independente da minha orientação sexual			98,1		97,0			
Sou tratado de maneira justa e respeitosa independente da minha raça ou cor de pele			97,3		96,8			
Homens e mulheres têm as mesmas oportunidades de crescimento profissional nesta empresa			92,5		90,1			
Tenho confiança na empresa em que trabalho			90,7		92,6			
Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade			90,0		96,0			
Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa			89,4		93,4			
Todas as pessoas trabalham para entregar o melhor para o cliente final			86,1		89,0			

Figura 13 – Resultado FIA Business no Item ESG 2024

6. Avaliação

As avaliações da pesquisa de clima promovida pela FIA Business e resultados de vendas dos times corroboram para a excelência do processo de

desenvolvimento do negócio e das pessoas que fazem a FACTA ser uma referência no mercado em que atua, justa e sólida (Figuras anexadas no item Resultado).

Além disso, a empresa, diante do investimento realizado no desenvolvimento e busca por uma gestão moderna de pessoas, reforça sua missão de entregar excelência nos produtos e serviços, maximizando valores para todos os clientes, parceiros e colaboradores.

7. Conclusão

No período de acompanhamento do programa, percebemos evolução nos resultados, no acompanhamento dos gestores, na melhoria dos percentuais de turnover e uma aproximação muito grande do RH com o negócio da empresa. Hoje a equipe entende dos produtos, incentiva a venda, fala a mesma linguagem, acolhe o colaborador e tem um olhar muito mais comercial. O time do RH cria campanhas de incentivo, fomenta as campanhas de vendas, cobra resultados e o mais incrível de tudo isso, é que existe um olhar muito mais humanizado no processo de atuação. Entendemos que todo esse processo foi importante para o resultado e desenvolvimento de nossos pontos de vendas, das esteiras de análise e também foi muito importante para o desenvolvimento do time de Recursos Humanos.

Os impactos do Projeto são positivos para o desempenho do colaborador e, por conseguinte para a empresa, considerando que, a partir do momento que o indivíduo compreende seu papel na estrutura organizacional, recebe feedback de seu processo de desenvolvimento, ele envolve-se no projeto, e sente-se parte da “engrenagem organizacional”, participando ativamente das etapas que

permeiam o negócio da empresa, alcançando assim a finalidade de entregar resultados positivos, em um ambiente que valoriza o profissionalismo, a ética, o respeito e comprometimento.

8. Bibliografia

CHIAVENATO, Idalberto. Técnicas de Direção e Liderança Organizacional: polígrafo mestrado em Direção de RH e Gestão Estratégica. Santa Catarina, 2015.

GOLEMAN, D. Inteligência Emocional, 1995.

HUNTER, James. De volta ao Mosteiro, 2014.

BOYATZIS, R. Técnicas de Direção e Liderança Organizacional: polígrafo mestrado em Direção de RH e Gestão Estratégica. Santa Catarina, 2015.

MCKEE, A. Técnicas de Direção e Liderança Organizacional: polígrafo mestrado em Direção de RH e Gestão Estratégica. Santa Catarina, 2015.

CARNEIRO, Caio. Seja Foda: São Paulo, 2017.

9. Informações dos Autores

Priscila Scotto Formada em Gestão de RH, Pós Graduação em Administração de Pessoas (Uniasselvi), MBA em Gestão de Pessoas por Competência (Unasp), Mestranda em Direção de RH e Gestão Estratégica/Funiber.

Franciely Maria Silva de Lima é Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade SENAC Porto Alegre e pós-graduanda em MBA em Gestão de Pessoas na UniRitter.