



## **UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas

Departamento de Psicologia

Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho

**Levantamento de Necessidades de Treinamento e Avaliação de Impacto, no setor de Call Center, de uma empresa da área de saúde.**

**Graziella Magalhães Silva**

**Belo Horizonte**

**2010**

**Graziella Magalhães Silva**

**Levantamento de Necessidades de Treinamento e Avaliação de Impacto, no setor de Call Center, de uma empresa da área de saúde.**

Trabalho monográfico apresentado ao Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Psicologia do Trabalho.

Orientadores:

Adriano Leite e Charles Cunha.

**Belo Horizonte**

**2010**

Dedico a minha família, em especial meus pais, ao meu protetor: anjo da guarda e ao Eder pelo peculiar estímulo na conclusão deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

A empresa Vitallis Saúde, em especial a equipe do Setor de Call Center e Atendimento Pessoal que me incentivam e me ensinam diariamente a buscar novos conhecimentos.

A Cíntia Peixoto pelo profissionalismo e dedicação de horas de orientação referente à motivação e ao trabalho de equipe.

Ao psicólogo Marcone, pela disponibilidade e pelo prazer de vê-lo implantar um RH humanizado.

A Camila e a Luciana, pela paz espiritual transmitida.

Ao orientador Adriano Leite, que apesar do horário acirrado e da monografia EaD, me abriu um leque de conhecimento, de autores e textos, aos quais considero divisor de águas na minha atuação profissional.

Ao professor Charles Cunha, que me passou tranquilidade, num momento de grande desgaste emocional, muitíssimo obrigada.

Por fim, a minha irmã Michella, paciente revisora deste trabalho.

**"O conhecimento é o processo de acumular dados;  
a sabedoria reside na sua simplificação."  
(Martin H. Fischer – escritor)**

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Problemática.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Justificativa.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>16</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Análise histórica da Gestão de Pessoas.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação: elucidação de conceitos .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3 Avaliação de necessidades de Treinamento .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4 Avaliação de impacto do Treinamento .....</b>	<b>32</b>
<b>2.5 Debates Contemporâneos sobre Call Center .....</b>	<b>33</b>
<b>3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>37</b>
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1 Tipo de pesquisa .....</b>	<b>39</b>
<b>4.2 Técnicas de pesquisa .....</b>	<b>39</b>
<b>4.3 Instrumentos de Coletas de Dados .....</b>	<b>40</b>
<b>4.4 Definição da amostra .....</b>	<b>40</b>
<b>4.5 Tratamento dos dados .....</b>	<b>40</b>
<b>5. ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....</b>	<b>41</b>
<b>5.1 Análise dos dados documentais.....</b>	<b>41</b>
<b>5.2 Análise das programa de treinamento “Operador 100” .....</b>	<b>42</b>
<b>5.3 Análise dos dados obtidos junto aos funcionários .....</b>	<b>46</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>56</b>
<b>7. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>
<b>8. ANEXO.....</b>	<b>60</b>

**LISTA DE FIGURAS**

**Figura 01:** Sistema de TD&E ..... 29

**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 01:</b> Evolução Histórica da Gestão de Pessoas.....	17
<b>Quadro 02:</b> Modelo de Gestão de Pessoas.....	19
<b>Quadro 03:</b> Psicologia da Educação X Teoria Organizacional.....	26
<b>Quadro 04:</b> Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações .....	27
<b>Quadro 05:</b> Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações.....	28
<b>Quadro 06:</b> Escala de avaliação em TDeE .....	32

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 01: Pesquisa de Instrumentos de Impacto.....60

**LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 01:</b> Variáveis que compõe o treinamento. ....	48
<b>Gráfico 02:</b> Variáveis que compõe o treinamento. ....	50
<b>Gráfico 03:</b> Variáveis que compõe os treinamentos e os suportes de aprendizagem.....	51
<b>Gráfico 04:</b> Instrumentos de Impacto dos treinamentos, impactos da aprendizagem .....	53
<b>Gráfico 05:</b> Instrumentos de Impacto dos treinamentos, impactos da aprendizagem .....	55

## INTRODUÇÃO

Esta monografia, para fins de obtenção de conclusão de curso de especialização em Psicologia do Trabalho da Escola de Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas – Departamento de Psicologia da UFMG, tem como finalidade principal analisar um projeto de treinamento e seus impactos no ambiente de trabalho. Com o nome de Operador 100, o projeto de treinamento foi implantado no ano de 2008 num *Call Center* próprio, de pequeno porte - com 96 colaboradores - de uma operadora de planos de saúde com sede na cidade de Belo Horizonte e atendimento em vários estados do nordeste e centro-oeste do Brasil.

O objetivo principal deste estudo é a análise do levantamento de necessidades e dos impactos de aprendizagem no processo de trabalho, através do programa de treinamento acima citado, avaliando assim as necessidades de TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação para uma Gestão de Pessoas baseada em competência.

A pesquisa de caráter descritivo baseia-se em material teórico pesquisado em: bibliotecas de universidades, *sites* de circunscrição da Internet, material documental próprio - do arquivo da organização de estudo - e de coleta de informações, através da aplicação de uma pesquisa semi-estruturada; aplicada no setor de *call center* da empresa pesquisada, realizada no mês de outubro de 2009, durante o horário de trabalho dos voluntários, que somou vinte e nove colaboradores, sendo dois supervisores e vinte cinco atendentes de *telemarketing*, um diretor e o presidente da empresa.

O presente trabalho teve como base o material teórico específico da área de Recursos Humanos. Entre os autores demarcados pelo orientador Adriano Leite e aqui pesquisados, destaca-se Gil (2001) e Fischer (2001 e 2002) que discutem a análise da evolução histórica dos modelos de gestão de pessoas: contemplando os primórdios dos Departamentos de Pessoal pós segunda guerra mundial a Gestão de Pessoas contemporânea acompanhada de uma elucidação de conceitos e de aspectos instrumentais baseados em competências e vistos como estratégia nos modelos gerenciais das atuais organizações.

A partir do trabalho de Andrade e Mourão (2004) foi apresentada uma reflexão dos benefícios mútuos da competência organizacional nas abordagens focadas no desenvolvimento humano e no desenvolvimento organizacional.

Trabalhos de professores<sup>1</sup> da Universidade de Brasília (UnB) e de palestrantes<sup>2</sup> do ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração (2006), foram aproveitados para o entendimento dos subsistemas de TD&E - Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Destaca-se também o trabalho de Silva (2002) que explana sobre o cenário econômico atual e o surgimento das organizações de *Call Center* como diferencial competitivo em comunicação e atendimento eficaz ao cliente.

Este estudo permitiu discutir um conjunto de características, como os desafios da informação, da comunicação ao cliente e a capacitação de setores de alta rotatividade de profissionais como o *Call Center*; e longe de esgotar o assunto, este trabalho, demonstrou ser relevante para a compreensão dos dilemas inerentes a Gestão de Pessoas na empresa pesquisada.

## 1.1 – Problemática

Os setores de *Call Center* vêm recebendo atenção na produção científica de diversas áreas das ciências humanas e das sociais aplicadas, pelo seu gradual e significativo crescimento e por ser um nicho de mercado para empresas que buscam como diferencial competitivo a informação e a comunicação com o cliente.

No estudo de pesquisadores que têm como objeto de trabalho os *Call Centers* encontramos Cauduro e Gramkow (2006) que apresentam uma análise do processo de mudança e aprendizagem focando no Departamento de Atendimento ao Cliente de uma empresa de telecomunicações, situada no Rio Grande do Sul e que segundo dados da ANATEL possui 30% da fatia do mercado nacional. Tal análise envolveu o serviço de atendimento ao cliente por telefone (*Call Center*), no qual atendentes e supervisores passaram a atuar com todos os tipos de serviços (pré-pago, pós-pago, cobrança, habilitação e avançado), não mais existindo a segmentação no atendimento.

---

<sup>1</sup> Abreu, Magalhães, Oliveira, Carvalho – ver bibliografia.

<sup>2</sup> Andrade, Neto, Cauduro, Gramkow, Carvalho, Ruas, Gião, Miranda, Hoyos, Oliveira e Carvalho – ver bibliografia.

O artigo de Silva e Oliveira (2002), teve como campo de pesquisa uma empresa operadora de *telemarketing* que presta serviços de terceirização de *call centers* para outras empresas que atuam em diversos ramos de negócios, através de um sistema de cooperativa profissional. O trabalho teve como objeto de pesquisa a busca de identificação de um conjunto de dificuldades com os quais essa categoria de profissionais se deparam, no exercício de suas funções – apresentada no parágrafo abaixo, assim como, as deficiências no modo como as organizações lidam com a gestão de pessoas e de seus processos.

Antes de expor a análise destes autores, ressalvo que a pesquisa aqui estudada também identificou a dificuldade de uma eficaz comunicação da empresa para com o cliente, ressaltando que, o atendente de Call Center é um profissional crucial no processo de comunicação, pois é ele que recebe a informação (por parte da empresa) e emite para o cliente; e vice-versa.

De volta à pesquisa de Silva e Oliveira (2002), esta teve como base o material teórico específico da área e a comparação dos resultados de três estudos de caso, desenvolvidos por um grupo de pesquisa multidisciplinar<sup>3</sup> acerca dos processos de gestão do relacionamento com clientes e do modelo de operação dos *call centers*. Esta pesquisa permitiu que os autores explanassem um conjunto de características que demonstram serem importantes para compreensão dos dilemas inerentes a essa categoria de profissionais que exercem um papel crucial nas relações entre as organizações de hoje e a comunicação com seus clientes. De tal modo, foram visualizados problemas como o excesso de padronização; a falta de integração e de valorização dos indivíduos; as dificuldades de comunicação e os empecilhos à participação, revelando uma incoerência entre as práticas organizacionais e os discursos presentes nos modismos mais atuais sobre a gestão.

Abreu e Magalhães (2006) realizaram um estudo de caso único, em uma empresa de *Call Center*, situada em Belo Horizonte, em ampla expansão (com 7.000 funcionários) e especializada em atendimento terceirizado a bancos, administradoras de cartões, financeiras e seguradoras. O trabalho teve como propósito identificar as ações da área de T&D e os impactos destas ações no trabalho, bem como investigar as medidas de suporte à transferência do aprendido e

---

<sup>3</sup> Participam desse grupo pesquisadores nas áreas de lingüística e comunicação, marketing, organizações e gestão de pessoas.

as possibilidades de melhoria no processo de T&D. Os autores constataram que, de modo geral, as ações de T&D contribuem para os resultados do *Call Center*, na busca de excelência ao atendimento, mas ainda não podem ser consideradas estratégicas para a empresa; finalizando o trabalho, os autores propuseram novos estudos que poderão ser realizados também em outras empresas de *Call Center* como meio de validar as informações.

Borges- Andrade e Lima (1983) destacam como a avaliação de desempenho necessita da participação dos profissionais na elaboração do processo através do qual serão avaliados. As autoras ainda ressaltam a relação da avaliação de desempenho com outros processos de Gestão de Pessoas, por exemplo, as ações de treinamento.

Borges-Andrade e Lima (1983) também apontam como o treinamento pode ser utilizado para resolver déficits de desempenho, embora nem sempre seja a ação mais recomendada para essa resolução.

Tais autores apresentam um modelo que analisa diversas áreas envolvidas na elaboração, condução e avaliação de resultados do treinamento. Dessa forma, ações equivocadas podem impedir a avaliação dos resultados alcançados pelas ações de treinamento.

A partir de desafios - como comunicação eficaz, qualificação e motivação - encontrados pelos gestores do setor de um *Call Center* próprio, de uma empresa na área de atendimento a saúde; e com base em estudos de trabalhos científicos com temas relacionados a tais desafios, foi elaborado o seguinte problema de pesquisa: Quais são os resultados ou efeitos do programa de treinamento para os sujeitos (atendentes) e para a empresa? E se este treinamento, chamado Operador 100, apresenta resultado na comunicação entre a empresa e o cliente?

## **1.2 – Justificativa**

Este trabalho de conclusão de curso da Especialização em Psicologia Organizacional do Trabalho traz primeiramente uma análise, para fins acadêmicos, de um projeto de TD&E implantando numa instituição sem a estruturação de uma política de Gestão de Pessoas.

O presente trabalho apresenta também como uma possibilidade de agregar conhecimentos ao Setor de Recursos Humanos (RH) e à Direção da Empresa, que

serviu de campo de estudos, proporcionando total acesso para nossa abordagem, levantamentos de dados e pesquisas dos arquivos e entrevistas aos funcionários da instituição.

Observa-se que, atualmente, o Setor de RH, assim chamado dentro da empresa estudada, passa por uma reestruturação interna. Tal setor possui características de modelo de Departamento de Pessoal, porém após solicitações da diretoria e principalmente dos próprios funcionários, o setor vêm se reestruturando com investimentos no campo de capacitação técnica: contratação de novos profissionais, entre eles um psicólogo e um tecnólogo de gestão de recursos humanos.

O presente trabalho é de domínio relevante, pois tem a obtenção de adquirir um melhor conhecimento das ações, como o programa Operador 100, que busca proporcionar maior qualificação e desempenho do atendente de *Call Center* nas atividades operacionais, porém apresenta-se como uma atividade isolada do setor de *Call Center* e com grandes dificuldades de avaliação e interlocução com demais departamentos da empresa.

O presente estudo não tem a intenção de esgotar o assunto, mas é relevante para fins de estudos científicos, pois através dele pode-se apreciar a dinâmica e as realidades institucionais, que constroem no seu cotidiano novas possibilidades de atuação, perante as estratégias da Gestão de Pessoas.

## **1.3 – Objetivos**

### **1.3.1 - Objetivo Geral**

- Analisar o programa de treinamento “Operador 100” e seus impactos no processo de trabalho.

### **1.3.2 - Objetivos Específicos**

- Identificar na literatura acadêmico-científica referenciais de análise dos processos de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E);
- Analisar o contexto organizacional.
- Analisar a metodologia adotada no programa “Operador 100”;

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 – Análise histórica da Gestão de Pessoas

No processo histórico mundial, Gil (2001) comenta que a evolução da Gestão de Pessoas está intimamente ligada ao desenvolvimento industrial e teve inicialmente grande contribuição de Taylor (1856-1915) e Ford (1863-1947). As orientações dessas doutrinas administrativas transformaram o processo de mão de obra da indústria com reflexos manufatureiros para produção em massa. Neste período, destaca-se a análise metodológica do trabalho e o arcabouço tecnológico para a obtenção de maior desempenho possível na linha de produção.

No Brasil, assim como no restante do mundo, a evolução da Gestão de Pessoas cresceu entrelaçada com a evolução industrial. Na Era Getúlio Vargas, a migração rural para o eixo Rio – São Paulo e as influências da Guerra Fria foram fatores que contribuíram na história da administração das nossas organizações. A seguir, apresenta-se um quadro com pontos relevantes, levantados por Gil (2001), no século XX, que contribuíram na transição do Administrador de Recursos Humanos para o Gestor de Pessoas no Brasil.

Período	Contexto Histórico
1890 a 1930	<ul style="list-style-type: none"> <li>- País agrícola com pouca representatividade proletariada que começou gradativamente com a imigração do homem do campo para a grande São Paulo.</li> <li>- Presença de trabalhadores europeus mais politizados e influencia nos movimentos operários de São Paulo e Rio de Janeiro.</li> <li>- Os Recursos Humanos resumia a cálculos de retribuição (salário x horas trabalhadas).</li> <li>- Início do regime militar, dissolução do movimento operário e o rígido controle econômico e político da classe trabalhadora.</li> <li>- Criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio para resolução de fins trabalhistas e o Departamento Nacional do Trabalho para implantar medidas de melhoria nas condições de trabalho e a Previdência Social (Getúlio Vargas).</li> </ul>

(continua)

**(continuação)**

<b>1930 a 1950</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criado o imposto sindical (1940) e a Consolidação das Leis do Trabalho (1943) que entre outros regulava horas de trabalho no comércio e na indústria e o direito a férias remuneradas.</li> <li>- O chefe de pessoal ou administrador de pessoal ganha visibilidade dentro das empresas para atender as novas exigências e burocracias trabalhistas.</li> </ul>
<b>1950 a 1964</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas têxteis e petroquímicas dão novo impulso a economia e exige maior qualificação e nível educacional.</li> <li>- Criado os departamentos de Relações Industriais para gerenciar os problemas de pessoal.</li> <li>- O conhecido milagre econômico brasileiro (1968 a 1973); crescimento e modernização das empresas; alta inflação e escassez de mão de obra-qualificada.</li> </ul>
<b>1964 a 1978</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O profissional de Administração (técnico) aparece com o profissional de Recursos Humanos que contribuía com ações concretas à administração de recursos materiais financeiros e humanos, tanto a atenção a investimentos em treinamento, desenvolvimento de pessoal, cargos, salários e benefícios.</li> <li>- Considerada como a “década perdida” com a recessão econômica com reflexos na redução de custos de pessoal.</li> <li>- No campo político, gradativa democratização do país e ações reivindicatórias trabalhistas.</li> </ul>
<b>Década de 80</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aparecem novos conceitos gerenciais: descentralização, excelência, just em time, remuneração variável, entre outros.</li> <li>- Fim da Guerra Fria, hegemonia política, militar e econômica norte-americana.</li> <li>- Intenso desenvolvimento tecnológico no campo das comunicações, integração das economias e das sociedades, homogeneização cultural, as especulações dos mercados financeiros, concentração de riqueza, terceirização de serviços, enfim o acontecimento do século: a globalização.</li> </ul>

**(continua)**

(continuação)

<b>Década de 90</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abertura da economia brasileira ao mercado externo do capital, estabilização da moeda (Plano Real), crescimento da produção econômica inferior ao planejado.</li> <li>- “Pacto Social” entre o Governo, empresários e empregados para amenizar o desemprego e crescente economia informal.</li> <li>- Nas grandes empresas os Recursos Humanos assumem uma dimensão comparável ao de finanças e marketing, envolvendo-se com políticas de qualidade, atuação estratégica com vista em agregar valor ao negócio por meio de seus programas.</li> <li>- Descompasso entre o discurso e a prática na valorização do funcionário como diferencial competitivo - um dos pontos-chaves da modernização administrativa.</li> </ul>
---------------------	--

**Quadro 01:** Evolução Histórica da Gestão de Pessoas.

**Fonte:** Elaborado a partir de Gil (2001).

Com a consolidação da nova ordem econômica baseada na informação, comunicação e conhecimento; o tempo voltado dedicado ao trabalho se estende, cada vez mais, na dinâmica de vida das pessoas. O trabalho ultrapassa a função econômica e determina a identidade dos sujeitos, fazendo com que, diante de fenômenos como terceirização, avanços tecnológicos e mão de obra desqualificada, as pessoas e as instituições busquem novos pilares para reestruturar as relações de trabalho. (GIL, 2001)

Em continuação à análise histórica da Gestão de Pessoas, Fischer (2002) observa que, até a implantação do modelo de gestão por vantagem competitiva, a evolução da gestão de pessoas se deu por quatro momentos históricos principais: modelo de gestão de pessoas articulado com o departamento de pessoal, gestão de comportamento, gestão estratégica, gestão de vantagem competitiva, vejamos quadro que trata sucintamente os quatros modelos:

<b>Modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendia o mercado norte-americano na evolução industrial do início do século XX.</li> <li>- Voltado para ações de transações processuais e trâmites burocráticos onde os custos com os funcionários deveriam de ser controlados igualmente aos custos da produção (fator diferenciador de competitividade da época), busca do trabalhador ideal para a eficiência da tarefa e para manter resultado produtivo imediato.</li> </ul>
---	---

(continua)

(continuação)

<p><b>Modelo de gestão de pessoas como gestão de comportamento humano.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A partir da década de 1950, com a orientação da psicologia humanista começa a atuar sobre o comportamento humano, criando instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas.</li> <li>- Na década de 60, foram desenvolvidas teorias que valorizavam o papel do elemento humano no sucesso das organizações, com um famoso jargão “o trabalho humano constitui o principal ativo de uma organização”.</li> <li>- Apresenta entre outras contribuições, a importante introdução da questão da mensuração econômica dos resultados da função de recursos humanos.</li> <li>- Considera as pessoas como motoras central do processo e articula o comportamento humano a outros fatores, surgem conceitos como a concepção que o modelo de recursos humanos é um conjunto de processos que a empresa programa com o objetivo de administrar relações com as pessoas para atingir os interesses empresariais, este conceito apresenta três eixos: efetividade econômica, efetividade técnica, efetividade comportamental.</li> </ul>
<p><b>Modelo estratégico para gestão de pessoas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nas décadas de 70 e 80, acrescenta-se um novo critério de efetividade ao modelo de gestão, que para conseguir resultados além de motivação genérica os indivíduos e os processos de trabalho devem entender e atender as necessidades estratégicas da empresa.</li> <li>- Implantam-se como políticas de recursos humanos: influência sobre os funcionários (filosofia da participação), os processos de recursos humanos (recrutamento, desenvolvimento e demissão), sistema de recompensa (incentivos, compensação e participação) e sistema de trabalho (organização do trabalho).</li> <li>- Estreito vínculo entre o desempenho humano e os resultados do negócio, numa visão estratégica, o modelo de gestão de pessoa busca corresponder aos fatores internos e externos da empresa.</li> </ul>

(continua)

(continuação)

<p><b>Modelo de gestão de pessoas articulado por competências</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A partir da década de 80, com a queda da hegemonia de mercado norte-americana e a crescimento econômico de países como o Japão, faz surgir conceitos como:</li> <li>- Vantagem competitiva: introduz a noção de valor agregado ao produto através da produção, marketing e outras ações, neste momento a literatura não interliga a vantagem competitiva a gestão de pessoas.</li> <li>- Reengenharia: propõe uma reestruturação radical das empresas, desconsiderando o passado, reengenharia significa começar do zero na reformulação dos processos empresariais. O impacto ligado aos recursos humanos é o objetivo de diminuir o custo fixo com a mão-de-obra, sugerem novas práticas como treinamento muda para educação, os gerentes e supervisores para instrutores. Sua principal contribuição foi o alerta para os gestores da necessidade de focar processos em resultados.</li> <li>- Competência: as empresas devem ter condições de criar um espaço competitivo, critica a reestruturações sem planejamento estratégico, reitera o caráter sistêmico dos diferentes fatores impactam na estrutura empresarial. Neste conceito as pessoas são o principal agente propulsor do processo de mudança estratégica. Assim, aqui a gestão de pessoas, desenvolve e estimula as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa sejam viáveis.</li> </ul>
---	---

**Quadro O2:** Modelo de Gestão de Pessoas.

**Fonte:** Elaborado a partir de Fischer (2001).

Cabe, também, comparar a definição de Fischer (2002) com àquela apresentada por Gil (2001):

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. (FISCHER, 2002, p.12).

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. (GIL, 2001, p.37)

No debate sobre o RH como fonte de vantagem competitiva, a Gestão de Pessoas deve assumir um papel de liderança e agregar valor ao negócio por buscar excelência organizacional como desafio competitivo do mercado. Entre habilidades conceituais, técnicas e humanas, o perfil atual do gestor de Recursos Humanos deve pensar em como focar usuários internos e externos, aderir a novas rotinas e processos administrativos com mais eficácia, tratar o trabalhador como capital humano, diferenciando-o dos demais recursos institucionais, criar programas inovadores de motivação e qualidade de vida no trabalho, conhecer o negócio da empresa, atingindo assim, a missão da mesma, mantendo os princípios éticos para nortear todas as atividades. Também tem o papel de ser: comunicador, selecionador, treinador, avaliador de desempenho, analista de cargos, motivador, líder, negociador, gestor de qualidade, *coach* (apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados), conforme Gil (2001).

Já Fischer (2001) considera que os aspectos instrumentais da Gestão de Pessoas são indispensáveis no conjunto de ações administrativas para atingir os objetivos da empresa. De forma coerente, valoriza-se as condições de trabalho, organização do trabalho, procedimento e programas de qualidade, processos de planejamento estratégico, avaliação e controle de resultados, políticas direcionadas para pessoas, filosofia da empresa, formalização, ou seja, um conjunto articulado de políticas, práticas e processos de gestão característico da empresa que funciona nesta área de competitividade (Fischer 2001).

Diferentemente do sistema de administração em RH que baseia-se nos pressupostos de “priorizar o instrumental e o previsível na abordagem do comportamento humano e admitir apenas um agente consciente na dinâmica complexa que estabelece nas relações entre pessoas e empresas.” (Fischer, 2001 - p.13), que em geral, as ações são em busca de equilibrar os conflitos, muitas vezes antagônicos, para que as pessoas desenvolvam o melhor desempenho e respondam as necessidades da empresa.

O modelo de gestão de pessoas ganha espaço na abordagem de ações para envolver o funcionário com os objetivos estratégicos da empresa: atua na construção da imagem, nas relações com o cliente, na qualificação do produto, na construção geral de processo e ações que atentam as necessidades estratégicas da empresa. Todo modelo de gestão refere-se a um mecanismo abstrato que deveria simplificar a realidade e orienta a decisão daqueles que vivem o ambiente

organizacional da atualidade, onde se administra recursos materiais, financeiros, entre outros, como valores considerados intangíveis como conhecimento e criatividade.

Fischer (2001) observa que estudiosos da área são unânimes ao afirmar que nos últimos tempos houve grandes e significativas mudanças em RH. O autor chama a atenção para modismos como o uso da terminologia Gestão de Pessoas para estruturas organizacionais que não apresentam um modelo de gestão estruturado com base científica ou de empresas que trabalham, como por exemplo, apenas com departamento de pessoal. Assim, compreender estes conceito é a base para qualquer profissional que planeja a implantação ou reformulação de um RH.

A teoria organizacional é uma ciência aplicada e vive diretamente para atender as necessidades do mercado, para tal, precisa-se vincular o estudo científico<sup>4</sup> as necessidades mercadológicas<sup>5</sup> da área de atuação da organização.

Na maioria das vezes o papel do estudioso consiste em colher indícios daquilo que já acontece na prática, sistematizando, organizando e disseminando o conhecimento que as próprias organizações e os profissionais elaboram... a comprovação de um novo conceito nesta área deve, necessariamente, respeitar duas condições básicas, as quais podem chamar de teste do cientista e teste do mercado. (FISCHER, 2001, p.11).

O termo modelo também substitui a idéia de sistema, área ou setor, pois amplia o campo das ações, dando-lhes nova dimensão e abrangência. Entretanto, o mesmo autor ressalva que o importante é o comportamento e, para alcançá-lo é preciso que as pessoas sejam tratadas diferentemente de recursos, o foco permanece no comportamento, conforme podemos constatar através das palavras do autor:

A organização não está se tornando mais humana por causa da nova onda competitiva, não está sendo regida por princípios que privilegiam o humano em detrimento de outros valores organizacionais. O que se quer dizer é que,

---

<sup>4</sup> O conceito atende pelo ponto de vista científico, quando apresenta fidelidade aos pressupostos de pesquisa e solidez conceitual e apresentação de resultados efetivos - Fischer (2002).

<sup>5</sup> O conceito atende ao mercado, quando este comprova eficiência, com aceitação e generalização do conceito por partes das empresas – Fischer (2002)

quanto mais os negócios se sofisticam em qualquer de suas dimensões – tecnologia, mercado, expansão e abrangência, etc., mais seu sucesso fica dependente de um padrão de comportamento coerente com esses negócios. (FISCHER, 2002, p. 13)

As organizações estimulam a criação de um ambiente de trabalho em que esse caráter humano encontra pouco espaço para prosperar, uma vez que acirra a competição entre as pessoas, intensifica o ritmo de trabalho e estreita os vínculos entre desempenho e resultados. O relacionamento entre pessoas e organizações torna-se, assim, mais distante, impessoal e desprovido de sentido afetivo. Será mesmo possível obter envolvimento e desempenho tipicamente humano nessas condições? (FISCHER, 2001, p.21)

Ao que tudo indica, o novo modelo de gestão e as relações internas que ele estimula, são reflexos daquilo que vem acontecendo com a sociedade mais ampla, traduzido para o ambiente organizacional. A competitividade, como marca registrada de nossa sociedade, transfere-se para as relações entre a empresa e as pessoas e, por decorrência, das pessoas entre si. Estimulam-se o individualismo, a competição, a diferenciação e, até mesmo, a exclusão, como valores organizacionais mais cultivados. A solidariedade, a cooperação e o relacionamento humano desprovido de sentido econômico não têm espaço nos ambientes empresariais animados pelo novo modelo em formação. (FISCHER, 2002, p.357)

Fischer (2002) considera que as organizações necessitam do desempenho humano para se desenvolverem no mercado e que os modelos de gestão são determinados por fatores internos e externos distinguindo, um do outro, pela capacidade de articulação e intervenção na vida organizacional, com resultados que diferencia competitivamente a empresa das demais instituições do mercado. Entre suas palavras:

Os fatores internos e externos determinam o desempenho esperado do funcionário e por sua vez o modelo de gestão de pessoas. Entre os fatores internos está a tecnologia adotada, as estratégias de organização do trabalho interligada com a gestão de pessoas, orientando o padrão de desempenho; a cultura organizacional que também junto a gestão de pessoas reforça e molda padrões de comportamento; a estrutura organizacional, entre outros. Já entre os fatores externos, devem ser

considerados em acordo com sua origem em duas categorias: os advindos da sociedade e os que têm origem no mercado, como, os fatores sociais que regulam o trabalho e suas relações, quão, a legislação trabalhista, os sindicatos, a cultura de trabalho desta sociedade, entre outros. Fischer (2002, p. 17)

Por isso, a gestão de pessoas é uma evolução do RH que organiza e orienta o comportamento humano no trabalho, ela define princípios, estratégias, políticas, práticas ou processos de gestão, para atender estrategicamente a demanda da empresa.

Os elementos que compõe o modelo de gestão de pessoas são todos os fatores que interferem nas relações organizacionais e são as características destes elementos que diferenciam os modelos de gestão. Contudo, freqüentemente, estes componentes não são identificados de imediato, devido às diversas maneiras de se manifestarem, de maneira formalizada, com baixa formalização (ou até informal), pouco tangível ou dispersa dentro da própria organização, entre outros.

Neste contexto, a gestão de pessoas baseada em competências é considerado um modelo gerencial alternativo e inovador que propõe integrar e orientar esforços para integrar as competências dos profissionais aos objetivos organizacionais.

O termo competência é utilizado no cotidiano para aptidão, para efetuar determinados atos do trabalhador / colaborador, para diagnosticar a soma de conhecimento ou habilidade, o saber individual, a capacidade de resolver conflitos e de propor alternativas de trabalho, entre outros.

Alguns autores limitam o conceito de competência ao CHAs – conhecimento, habilidade e atitude, já outros autores como Lima e Borges-Andrade (2006) analisam o conceito de competência numa definição mais ampla, maneira constitutiva e operacional, onde um conceito é definido a partir de distintos conceitos.

Vejamos de forma sintética, a mensuração no quadro a seguir:

<p style="text-align: center;"><b>Psicologia da educação</b></p>	<p>O conceito de competência em Psicologia e Educação apresenta a abordagem da Psicologia atenta a demandas, tarefas e interdependência entre elementos organizacionais mutáveis, juntamente com a abordagem Educacional que define o modo de desenvolver as competências dentro de determinado contexto. O desenvolvimento humano é observável e o conhecimento pode ser ensinado, aprendido, mensurado e avaliado para gerar novos resultados, utilizando da aplicação de atributos pessoais (CHA's) no contexto organizacional ligados ao bom desempenho de uma área ou tarefa.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Teoria Organizacional</b></p>	<p>Na Teoria Organizacional o conceito de competência fundamenta-se na GEBR – Gestão Estratégica Baseada em Recursos Humanos, que apresenta a vantagem competitiva sustentável para o mercado e recursos que englobam fatores humanos e não-humanos (tecnologia, finanças, produção, entre outros). Assemelha-se ao conceito de competência da Psicologia e Educação na perspectiva de estratégia, cultura de aprendizagem organizacional e CHA's, conforme exposto pelo autor Borges-Andrade (2006).</p>

**Quadro 03:** Psicologia da Educação X Teoria Organizacional.

**Fonte:** Elaborado a partir de Lima e Borges-Andrade (2006).

Autores como Cauduro (2006) entre outros apresentam diversas interpretações similares ao conceito de competência organizacional, vejamos de maneira sintetizada a exposição de Silva Mourão (2004):

“(…) está inserido na estrutura, tecnologia, processo de relações entre pessoas e grupos”; relaciona-se a gestão estratégica de uma organização; relaciona-se aos processos de geração de produtos de valor, para os grupos de interesse; envolve o manejo adequado de competências individuais, a partir de um modelo mental compartilhado, para alcançar determinados objetivos; envolve conhecimento social isto é, compartilhado por grupos (e mesmo pela organização inteira), sobre solução de tarefas; é definido por processos, sistemas e práticas que permitem a coordenação das capacidades individuais; pode ter especificidade variável, ligada às tarefas, à organização como um todo, ou mesmo ao setor de atividades em que a organização opera; pode representar um padrão de comportamento organizacional; envolve entidades dinâmicas, que evoluem ao longo do tempo; possui relevância variável, em relação a missão de uma organização

e ao momento da história organizacional.” (Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006, p. 38)).

As abordagens de desenvolvimento humano diferem das abordagens de desenvolvimento organizacional, pois a primeira apresenta-se em nível micro e utiliza-se da identificação de competências orientada para os cargos, com treinamentos baseados no papel ocupacional dentro do conjunto de atribuições que os indivíduos precisam desenvolver em uma organização. Em conta-partida, a segunda está focalizada em estratégia organizacional, considerando o conceito de competência em nível macro, combinando ambiente, fatores externos relevantes e produção de resultados específicos para atingir com sucesso os objetivos das organizações.

As duas abordagens (humana e organizacional) se beneficiam mutuamente. O quadro demonstra suas principais características:

Abordagem focada no desenvolvimento humano	Abordagem focada no desenvolvimento organizacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nível micro</li> <li>- Natureza metodológica</li> <li>- Mensuração dos fenômenos</li> <li>- Foco na gestão de pessoas, relacionado ao indivíduo e equipe dentro do papel ocupacional da organização.</li> <li>- Trata as relações de aprendizagem, competência individual e comportamento organizacional, no modelo da Psicologia Organizacional e do Trabalho.</li> <li>- Desenvolvimento humano com combinações sinérgicas junto à aplicação produtiva de conhecimento, habilidades e atitudes.</li> <li>- Desenvolvimento de atributos individuais e interdependentes de motivação e crenças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nível Macro</li> <li>- Natureza teórica</li> <li>- Sustentação de resultados práticos</li> <li>- Foco na administração estratégica e economia, estrutura, tecnologia e processo produtivo.</li> <li>- Trata competências críticas associadas à competitividade das organizações, com capacidade de sustentabilidade no mercado.</li> <li>- Desenvolvimento organizacional baseado em recursos (tangíveis ou não): físico, financeiro, humano, entre outros.</li> <li>- Desenvolvimento de capacidades, pontencialidades, produção diferenciada para o mercado.</li> </ul>

**Quadro 04:** Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações.

**Fonte:** Elaborado a partir de Borges-Andrade (2006).

Como visto, as duas abordagens do conceito de competência são utilizadas em diferentes níveis da organização (individual, de equipes e organizacional), para estes autores as principais semelhanças e diferenças das duas abordagens são:

*“a) pressupõe a coleta e análise de informações nos diversos níveis organizacionais (organização como um todo, unidades organizacionais, equipes e indivíduos) e a vinculação com a estratégia e os objetivos organizacionais;*  
*b) remetem, no nível individual, ao mesmo composto do conceito de competência, como uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidade e atitudes (CHA’s).*  
*As diferenças estão associadas aos propósitos de cada método. Enquanto o diagnóstico de competências pressupõe a saída para diversos subsistemas de gestão de pessoas, como, por exemplo, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração, a avaliação de necessidades visa fundamentalmente subsidiar ações de TD&E.”*

**Quadro 05:** Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações.

**Fonte:** Elaborado a partir de Borges-Andrade (2006)

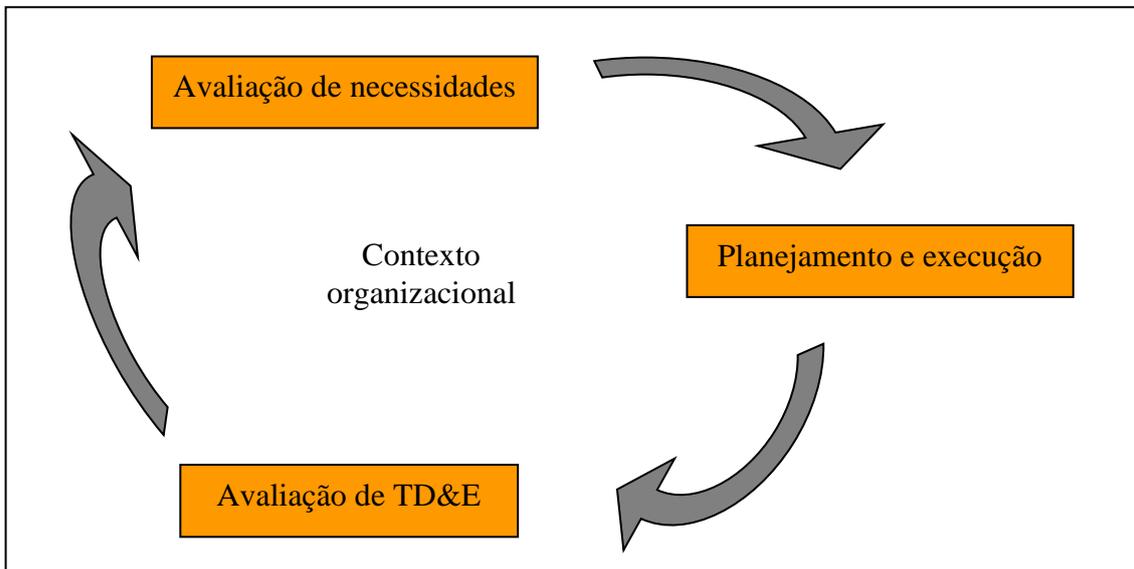
Em síntese, percebe-se que há uma discussão no âmbito teórico sobre o espaço da área de Gestão de Pessoas no atual cenário competitivo. Embora sejam notados pontos ainda não esclarecidos sobre um respaldo empírico para as mudanças dos termos (de desenvolvimento humano para desenvolvimento organizacional), a busca de valorizar essa área como fonte de vantagem competitiva se mostra como ponto pacífico. Portanto, cabe ampliar a análise iniciada para os processos de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) no trabalho.

## **2.2 – Treinamento, Desenvolvimento e Educação: elucidação de conceitos.**

Abbad (2006) considera o TD&E um sistema integrado de três subsistemas, que são a avaliação de necessidades, o planejamento junto a execução e a avaliação. Estes subsistemas mantêm entre si um constante fluxo de conhecimento e a avaliação é responsável pela retro-alimentação de informações do sistema como um todo. Assim, através de pesquisa, a avaliação busca colher dados analíticos que servirão de base para o planejamento de ações estratégicas (imediatas ou de longo prazo) que atendam as necessidades da organização.

Estes autores reforçam a necessidade das organizações terem um sistema de TD&E e um profissional fundamentado no objetivo da avaliação, na clientela alvo e

nas possíveis variáveis a serem consideradas fundamentais no contexto e na implantação de novas estratégias organizacionais:



**Figura 01:** Sistema de TD&E.

**Fonte:** Elaborada a partir de Abbad, Coelho, Freitas e Pilati (2006).

Conforme já discutido, na busca de um diferencial de mercado as empresas cada vez mais investem em TD&E, que por sua vez criam ações institucionais de desenvolvimento de habilidades motoras e intelectuais direcionadas para o aumento de capacitação e competência das equipes. Assim, mensurar o impacto das medidas estratégicas da TD&E significa levantar dados que respondem se o objetivo do investimento está sendo alcançado. Para Freitas, Borges-Andrade, Abbad (2006) o impacto se refere principalmente à influência exercida pelos eventos promovidos sobre o desempenho subsequente do participante.

Na psicologia organizacional, geralmente em pesquisas de TDeE, usam-se os termos “transferência de treinamento” ou “transferência de aprendizagem” que são similares aos termos “impacto no cargo” ou “mudança de cargo”. Estes buscam definir quais são os efeitos das ações estratégicas, como treinamento, no desempenho do trabalho.

Borges-Andrade (2004) aponta-os como um conjunto de ações humanas voltadas para realização de metas, passíveis de julgamento em termos de adequações, eficiência e, portanto muito sensíveis a normas e padrões culturais, onde os vínculos entre desempenho e impacto de TD&E se consolidam, na medida em que, as ações de TD&E são sistematicamente planejadas para promover o aperfeiçoamento do desempenho dos indivíduos no presente e no futuro. Em outras

palavras, em que grau os participantes aplicam em seu trabalho, os CHA's adquiridos em TD&E (LATHAM, 1989), citado por Abbad e Pilati (2006).

Assim sendo, o impacto positivo de TD&E, o nível de comportamento no cargo é observado quando a pessoa treinada aplica o conhecimento adquirido gerando melhorias significativas no trabalho e na vida pessoal.

### **2.3 Avaliação de necessidades e treinamento**

Para Borges-Andrade e Lima (1983), a avaliação de necessidades é uma abordagem metodológica que tem na sua operacionalização a análise do papel ocupacional dos empregados na organização, o levantamento das necessidades e instrução ao treinamento.

Estes autores compreendem que o método de avaliação de necessidades se divide em sete etapas: avaliação das necessidades, definição dos objetivos comportamentais, análise da seqüência de objetivos, elaboração dos instrumentos de avaliação de aprendizagem, escolha e desenvolvimento das estratégias instrucionais, seleção e/ou construção dos materiais instrucionais, e avaliação dos resultados alcançados.

A etapa de desenvolvimento da avaliação de necessidades baseia-se no processo de investigação da realidade, que fundamentalmente é a análise do papel ocupacional juntamente com a identificação dos problemas da organização.

A análise do papel ocupacional é entendida como o conjunto de prescrições comportamentais relacionadas à produção e/ou distribuição de bens e serviços reconhecidos pela sociedade ou por uma parte relevante dela, através de aptidões, habilidades ou tarefas necessárias e relevantes para o desempenho profissional. Assim, a análise do papel ocupacional tem como objetivo a avaliação da aptidão dos indivíduos para "o fazer" profissional, para que estes indivíduos atendam às expectativas que a organização atribui aos seus papéis ocupacionais.

De acordo com a natureza científica, a avaliação de necessidades baseada no papel ocupacional, tem como guias a escuta e as consultas sistemáticas sobre os trabalhos realizados nos posto de trabalho. A análise dos resultados alcançados deve ser discutida com o pessoal que exerce a função de supervisão e, por sua vez, comparada entre funcionário e chefia, identificando-se os fatores que determinam

diferenças de julgamento para averiguação de possíveis discrepâncias entre desempenho real e esperado por eles.

Para Borges-Andrade e Lima (1983, p.204), necessita-se “indicar o que é necessário, qual a prioridade de atendimento e o quê deve ser preferencialmente atendido”. Às pessoas responsáveis por aquela decisão, cabe avaliar os recursos existentes e, com base neles e nos resultados da avaliação de necessidades, decidir sobre o que deve ser implementado. Observando que, “o treinamento não resolve problema de desempenho cujas causas sejam a existência de condições ambientais inapropriadas ou de obstáculo psico-sociais ou físicos” (*Ibid.*, p.204).

Ou seja, o treinamento em si não sobrepõe às questões inerentes do desenvolvimento organizacional ou humano no quais, por exemplo, colaboradores com um déficit educacional do ciclo básico escolar não supera suas limitações educativas em um ciclo de treinamentos, assim como a empresa que oferece treinamento, mas não oferece ao trabalhador suporte adequado de trabalho para a implantação prática do conhecimento adquirido, não conseguirá o retorno desejado.

Butron e Merrill citados por Borges-Andrade e Lima(1983) observam que, a importância e o domínio de cada habilidade são definidos como variáveis dependentes, algumas características são pessoais do empregado e são apresentadas como variáveis independentes. Os resultados das análises são discutidos com as pessoas envolvidas na supervisão dos empregados em estudo, a fim de interpretá-las e de tomar decisões sobre que habilidade devem ser objeto de treinamento e sob que condições. Estes autores criaram escalas de avaliação (vide exemplo no quadro abaixo), para medir a importância e o domínio das atividades propostas para o treinamento, pois consideram que

“as médias de importância e domínio de cada habilidade, são elemento de decisão sobre prioridades de treinamento, lembrando que, quanto maior a média de importância e quanto menor a média de domínio, maior a necessidade, e quando menores estes números de ordem, maior a importância da habilidade para o papel ocupacional e maior a discrepância entre o desempenho real e esperado. Portanto, quanto menores os dois números, maior a necessidade de treinamento daquela habilidade.”

(Borges-Andrade, p.350,1996).

**Escala de avaliação:****OBSERVAÇÕES****- de importância:**

0 -----1 -----2 -----3			
Sem importância para meu desempenho	Pouco importante para meu desempenho	Importante para meu desempenho	Muito importante para meu desempenho

**- de domínio:**

0 -----1 -----2 -----3			
Não domino a habilidade	Possuo pouco domínio da habilidade	Possuo domínio quase completo da habilidade	Domino completa- mente a habilidade

**Quadro O6:** Escala de avaliação em TD&E.

**Fonte:** Elaborada a partir de Borges – Andrade (2006).

Neste aspecto, procura-se uma grande variedade de descrições de tarefas, com o critério de serem geradas descrições possíveis de serem mensuradas para, seguidamente, ordenar-las de acordo com o grau de importância envolvendo os participantes/ a clientela e fundamentando as prioridades de treinamentos ou até revisão de metas da organização. Borges-Andrade (2006) considera que os critérios para definir estas prioridades são: comparação de custo do treinamento versus o de ignorar a necessidade; importância das habilidades; pela magnitude da discrepância; pela utilidade (política ou técnica) de reduzir a necessidade; pela quantidade de tempo que em que a necessidade existe; e pela quantidade de pessoas que apresentam o problema.

## 2.4 Avaliação de impacto de treinamento

Borges-Andrade (2006) desenvolveu o plano de avaliação MAIS – Modelo de Avaliação Integrativo e Somativo, onde ressalta que este modelo é uma abordagem de avaliação de sistemas instrucionais. O autor afirma que o modelo é realizado por meio de coleta sistemática de informações sobre o ambiente e sobre os eventos instrucionais, de modo a aperfeiçoar eventos similares no futuro.

Dentro do modelo MAIS, descrevem-se brevemente as cinco dimensões fundamentais de variáveis que influenciam diretamente no ciclo de aprendizagem:

A dimensão insumo refere-se a fatores físicos e sociais que podem influenciar nos resultados – nível socioeconômico, escolaridade, idade e estratégias de aprendizagem.

A dimensão resultados: são estratégias para facilitar a aprendizagem – aulas de exposições, exercícios práticos, adequação de material de TD&E, similaridade com aplicação no trabalho.

A dimensão ambiente: também chamado de apoio, refere-se a fatores contextuais como o suporte organizacional e sua relação com os resultados estão em facilitar a aprendizagem – instalações, acessibilidade, equipamentos, número de aprendizes por instrutor, investimento financeiro, recursos tecnológicos, entre outros.

A dimensão procedimentos instrucionais: refere-se a operações e estratégias instrucionais utilizadas durante o treinamento, com o objetivo que o aprendiz consiga adquirir os conhecimentos desejados. São dados que fornecem informações do planejamento do evento – atividades de treinamento, método, canais de informações, conteúdo didático, *feedback*, apresentação dos objetivos ao participante, entre outros.

A dimensão processos: refere-se aos resultados parciais dos processos de aprendizagem induzidos pela estratégia dos procedimentos instrucionais, ou seja, busca conhecer aspectos significantes do comportamento do aprendiz – quantidade de tempo, número de repetição, relação interpessoal aluno versus instrutor, absenteísmo, entre outros.

Para Abbad (2006) – o componente denominado de processos não deve ser confundido com o componente procedimento, pois enquanto o primeiro diz respeito a alterações significantes ocorridas no comportamento do aprendiz durante o evento instrucional, o segundo refere-se às situações e operações instrucionais que produzem esses resultados intermediários.

## **2.5 - Debates contemporâneos sobre o Call Center**

Para Abbad L. (2006), nas últimas décadas, as organizações passaram por profundas transformações em razão de mudanças ambientais como a globalização, o desenvolvimento tecnológico e conseqüentemente o aumento da competitividade.

Nesse cenário econômico, há a necessidade de estabelecer uma maior interação entre empresas e seus respectivos clientes. Na busca para o atendimento

a consumidores cada vez mais exigentes, seletivos e conscientes de direito, surgiu o *Call Center*. O objetivo principal desse serviço de relacionamento é fornecer serviços com maior valor agregado, cuidando principalmente da parte de relacionamento com os clientes/consumidores e atendendo os mais diversos segmentos como governo, bancos, mídia, companhia aéreas, telefonia móvel, planos de saúde, entre outros. Segundo a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO (2002)<sup>6</sup>, a ocupação de tele atendimento é definida como “operador de *tele marketing*”, que se distinguiu do antigo trabalho de telefonista. Até o final dos anos de 1980, o telefonista caracterizava-se, sobretudo pelo atendimento massificado, baseado num roteiro memorizado. A partir de 1990, passou-se a executar um atendimento inicial menos complexo, onde o atendente realiza a triagem da demanda do cliente e encaminha-o para ser atendido por um profissional mais qualificado.

Somente próximo ao ano 2.000, a função de operador de *tele marketing* envolveu novas competências onde há a necessidade de um perfil de trabalhadores capaz de solucionar dúvidas do cliente sem transferir o atendimento para outro setor, qualidade de voz, dicção e audição, capacidade de expressão oral, compreensão oral (saber ouvir), capacidade de compreensão e expressão escrita, paciência, auto-controle, poder de persuasão, empatia, agilidade no atendimento e agilidade na digitação, além da capacidade para administrar conflitos e de ser objetivo para tomar decisões, visto que em muitos casos trabalham sob pressão.

Como recurso desta função é destacado pela CBO: os acessórios de proteção individual, o computador e periféricos, o telefone, os aplicativos (*software*), o *heatset* o correio eletrônico e a *intranet*, um posto de atendimento regulável (mesa ergonômica), com apoio de teclado e mouse, e os manuais.

Para melhor conhecer a dimensão do setor, são apresentados a seguir os resultados preliminares da pesquisa *Global Call Center Industry Project*<sup>7</sup>, onde apresenta-se que, o setor brasileiro de call center passa por um momento de expansão e investimento em novas tecnologias, devendo gerar milhares de novos

---

<sup>6</sup> A Classificação Brasileira de Ocupações - CBO é o documento normalizador do reconhecimento (1), da nomeação e da codificação dos títulos e conteúdos das ocupações do mercado de trabalho brasileiro. É ao mesmo tempo uma classificação enumerativa e uma classificação descritiva. <http://www.mtecbo.gov.br> – pesquisa realizada em 14/11/09.

<sup>7</sup> A pesquisa *Global Call Center Industrial Project* foi comandada no Brasil pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-SP e pela ABT – Associação Brasileira de Tele-serviços.

empregos em 2010 e adotando um ritmo crescente de terceirização e especialização.

A pesquisa envolve 19 países, entre eles EUA, Canadá, Filipinas, Índia, Austrália, Grã-Bretanha, Alemanha, Suécia, Polônia e África do Sul. No exterior é coordenada pelas Universidades de Sheffield (Reino Unido) e Cornell (EUA). No Brasil, a pesquisa apresenta dados relevantes como: os serviços financeiros, seguidos pelos de varejo, telecomunicações, seguros e saúde são os principais setores contratantes de *call center*; mais da metade dos *call centers* (76%) foram implantados após o processo de privatização do setor de telecomunicações, em 1998, mostrando que o ambiente mais competitivo permitiu a redução nos custos de implantação; cerca de 80% das centrais de atendimento estão no eixo São Paulo – Rio de Janeiro – Minas Gerais.

Nos anos de 1999 à 2001 o setor de *Call Center* tinha alcançado 235% de crescimento, tornando-se um dos maiores empregadores do país, onde sua expansão, conseqüentemente, oferecia ao mercado uma enorme oferta de novos empregos prevista para que até o final de 2005 atingisse mais de 600.000 empregos diretos.

No tocante ao tamanho, 25,4% dos *call centers* têm mais de 500 PAs - Posições de Atendimento; 24,6% têm entre 100 e 500 PAs e 50% têm mais de 10 PAs, mostrando que há espaço no mercado para diferentes tipos de empresa; 76,8% dos atendentes são do sexo feminino; 74% possuem o segundo grau e 22% tem formação em curso superior; 63% das empresas utilizam da estratégia de apresentar um serviço diferenciado para conquistar clientes; o tempo médio inicial de treinamento observado na amostra é de 3,5 semanas nos *call centers* terceirizados e 5,4 semanas nos *call centers* próprios; e por fim a tecnologia avança e renova o setor como a utilização do e-mail no contato com o consumidor (72%) que já supera o fax (67%), sendo que o VoIP<sup>8</sup> já está presente em 25% dos *call centers* estudados.

---

<sup>8</sup> Também chamado de Voz sobre o IP, telefonia IP, telefonia Internet, telefonia em banda larga e voz sobre banda larga é o roteamento de conversação humana usando a Internet ou qualquer outra rede de computadores baseada no protocolo de internet, tornando a transmissão de voz mais um dos serviços suportados pela rede de dados. Ver: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Voz\\_sobre\\_IP](http://pt.wikipedia.org/wiki/Voz_sobre_IP) - pesquisa realizada em 01/09/09.

Deste modo, as organizações de *Call Center* têm assumindo um papel cada vez mais importante na economia brasileira, entre os significativos números, apresentados acima, este setor também depara em sua grande maioria de funcionários jovens que iniciaram sua vida profissional nestas empresas.

De acordo com a RAIS - Relações Anuais de Informações Sociais<sup>9</sup>, o perfil sócio-ocupacional dos empregados de Call Center é caracterizado por um trabalho de baixa remuneração e alto grau de rotatividade no emprego, visto como “trampolim”, emprego temporário ou/e de passagem para empregos considerados melhores para jovens no primeiro emprego ou trabalhadores que buscam re-colocação no mercado, ao mesmo tempo em que, a função de operador de tele marketing exige em relação ao mercado brasileiro considerável qualificação (ensino médio completo até o ensino superior incompleto mais cursos básicos de qualificação) o que aponta para certo grau de profissionalização.

Gião e Oliveira (2006) em estudo exploratório sobre o crescimento mundial dos Call Centers estimou que 3% da população economicamente ativa nos Estados Unidos estejam empregadas neste setor e que no Brasil segundo estimativas da própria ABT - Associação Brasileira de Telesserviços existe de 1.000 a 1.100 call centers, empregando um total aproximando de 550.000 pessoas.

Para atender as necessidades de um seguimento em franca expansão, Cauduro (2006) aponta que foi elaborado o decreto 6.523/08 de regulamentação do Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC<sup>10</sup> - por telefone e posteriormente a portaria 2.014/08 que estabelece entre outros o tempo de atendimento do SAC, ambos integram-se a Lei 8.078/90 conhecida como Código do Consumidor, entre outros.

A autora considera que os call centers representam parte importante de qualquer empresa e ou organização que necessita interagir com grande quantidade

---

<sup>9</sup> RAIS é a gestão governamental do setor do trabalho conta com o importante instrumento de coleta de dados denominado de Relação Anual de Informações Sociais - RAIS. Instituída pelo Decreto nº 76.900, de 23/12/75, a RAIS tem por objetivo: o suprimento às necessidades de controle da atividade trabalhista no País; o provimento de dados para a elaboração de estatísticas do trabalho; a disponibilização de informações do mercado de trabalho às entidades governamentais. Os dados coletados pela RAIS constituem expressivos insumos para atendimento das necessidades: da legislação da nacionalização do trabalho; de controle dos registros do FGTS; dos Sistemas de Arrecadação e de Concessão e Benefícios Previdenciários; de estudos técnicos de natureza estatística e atuarial; e de identificação do trabalhador com direito ao abono salarial PIS/PASEP. <http://www.rais.gov.br> - pesquisa realizada em 14/11/09.

<sup>10</sup> No decreto 6.523/08 compreende-se por SAC o serviço de atendimento telefônico das prestadoras de serviços regulados que tenham como finalidade resolver as demandas dos consumidores sobre informação, dúvida, reclamação, suspensão ou cancelamento de contratos e de serviços.

de clientes, estes apresentam-se como diferencial de uma estratégia competitiva de mercado considerando que o tele marketing seria responsável pelo contato com cliente, promovendo vendas de serviços, ofertas de produtos, informações ao cliente e fidelização deste. Por fim, considera que uma organização que tem fator humano como principal instrumento de trabalho, associado de constantes inovações tecnológica e diferencial competitivo, demanda de uma política de recursos humanos eficaz e produtivos.

### **3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

Fundada em 1996, a Vitallis Saúde - S/A surgiu com o objetivo de prestar serviços médicos para os trabalhadores do transporte urbano. Sua matriz está localizada no Município de Capim/MG e sua base administrativa está situada no município de Belo Horizonte.

A ocupação da empresa é a prestação de serviços médicos oferecida aos usuários de plano de saúde ambulatorial e hospitalar com obstetrícia. Observa-se que todas suas coberturas estão de acordo com o rol da Agência Nacional de Saúde - ANS e com a Lei 9656/98<sup>11</sup>. São um total de 140 mil vidas que fazem a empresa a segunda maior operadora de Medicina de Grupo do Estado de Minas Gerais e uma as vinte maiores do Brasil com uma rede de 11.560 médicos e com um total de 4.500 estabelecimentos prestadores de serviços de saúde. Além de, uma rede de serviços próprios: com quatro clínicas médicas e dois hospitais de alta complexidade adulto e infantil.

A missão da empresa é fornecer um serviço digno, de destaque e qualidade em assistência médica, para contribuir com a melhoria de vida de cada um dos usuários. Com soluções diferenciadas e respeito e atenção ao cliente, a Vitallis inovou o segmento de saúde, conforme o presidente da empresa, em 2009:

“a Vitallis tem muito que comemorar, pois se solidificou no mercado. Entre as principais estratégias utilizadas para crescer, está à mescla de pilares importantes: como o investimento em tecnologia, a humanização do atendimento ao cliente, promoção de ações voltadas para a qualidade de vida, qualificação e valorização da equipe, a ampliação da rede de

---

<sup>11</sup> Lei 9656/98 – Dispões sobre os planos e seguros de saúde privados de assistência a saúde.

atendimento hospitalar e a reestruturação central própria de atendimento, que conta em tempo integral com médicos auditores e mais de 30 pontos de atendimento, facilitando e agilizando todo o processo de autorizações de procedimentos médicos para o beneficiário e para o prestador credenciado.”

Fernando Rezende<sup>12</sup>

A central de atendimento desta empresa é nosso campo de estudo e tem atendimento 24hs, todos os dias da semana e ainda conta com o SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor e ao Prestador de Serviços Terceirizados; onde o cliente pode fazer reclamações, sugestões e consultar coberturas e rede credenciada e Marcação de Consulta para agendamento de procedimentos a serem realizados dentro dos hospitais da rede própria Vitallis.

Os números operacionais do *Call Center* demonstram como essa ferramenta é importante para o crescimento da Vitallis: uma média de 80.000 ligações é atendida por mês: sendo aproximadamente 13.000 mil ligações para agendamento de procedimentos, 55.000 para liberação/autorização de procedimentos médicos solicitados, e 12.000 para informações gerais ao usuário através do serviço de SAC. Estes números fazem do *Call Center* o principal elo de comunicação entre plano de saúde, os beneficiários e a rede de prestadores de serviços terceirizados.

É necessário apontar, que a empresa não apresenta uma estrutura de RH organizada, sendo o Departamento de Pessoal, responsável pela contabilidade trabalhista, sem apresentar nenhum envolvimento com qualquer ação de Gestão de Pessoas inclusas na empresa.

Observa-se também, que os setores de *Call Center* e Atendimento Pessoal possuem consultoria permanente de uma empresa especializada no mercado permitindo tanto a assessoria como a implantação de políticas de gestão nos setores acima especificados.

Outro ponto relevante é que o *Call Center* é o Setor “porta de entrada” dos funcionários da empresa. Culturalmente a Vitallis Saúde evita a contratação externa para suprir os demais cargos, como auxiliar administrativo, auxiliar de compras, atendimento ao cliente, entre outros. Assim, o atendente de *Call Center* é reaproveitado dentro da empresa, gerando por um lado, uma grande rotatividade

---

<sup>12</sup> <http://web.vitallis.kinghost.net/tiki-index.php>

neste setor, e por outro lado, uma grande expectativa e também um impulso motivacional para os atendentes que buscam crescimento profissional.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1 Tipo de Pesquisa**

- Quanto aos objetivos:

Para a classificação da presente pesquisa, quanto aos fins, é do tipo descritiva, pois pretende expor de modo descritivo as características, percepções e expectativas da população pesquisada: atendentes do setor de *call center* de uma operadora de saúde, diante do Programa de Treinamento Operador 100.

Observa-se que, por ser uma pesquisa descritiva, não há o compromisso de explicar todos os fenômenos que aqui se descreve, embora sirvam de base para tal análise do objeto de pesquisa.

### **4.2 Técnicas de Pesquisa**

Quanto aos meios de investigação, tratam-se de uma pesquisa e ao mesmo tempo, de estudo de caso, bibliográfica e documental, respaldada por um estudo de campo.

A investigação através de estudo de caso se justifica, por tratar de um estudo do fenômeno “Projeto de Treinamento Operador 100”, dentro de uma determinada empresa, do ramo de saúde suplementar.

Já a investigação bibliográfica foi realizada para efeito de fundamentação teórica, onde originou um estudo sistematizado de um arsenal de publicações especializadas, com autores consagrados como Gil, Borges-Andrade, Mourão, entre outros.

Por fim, foi realizada a investigação documental, devido à utilização de documentos internos e externos, que digam respeito ao objeto de estudo, como os documentos da análise de qualidade do setor de *call center*, da intranet<sup>13</sup> e da própria internet, da empresa aqui pesquisada.

---

<sup>13</sup> Sistema Informático de comunicação interna da empresa.

### **4.3 Instrumentos de Coleta de Dados**

Os dados foram coletados via questionário semi-estruturados, entrevistas e análise documental.

O questionário foi aplicado individualmente, com questões abertas e fechadas e buscou captar as nuances entre o programa de treinamento Operador 100 e o processo de trabalho do atendente de *call center*. Antes da aplicação deste questionário, foi explicado o objetivo e a relevância da pesquisa, assim com a importância da colaboração voluntária do respondente e garantia da confidencialidade.

Já a análise documental foi realizada através da leitura de documentos internos e do site de vinculação externa da operadora de saúde. Nos documentos internos, percebeu-se uma dificuldade da empresa em manter as informações atualizadas, documentadas e organizadas, sendo uma característica da cultura local de transmitir a maior parte das informações via comunicação oral do funcionário mais velho para o funcionário novato. Mesmo assim, foram encontrados materiais como circulares, relatórios, atas, entre outros, que muito contribuíram para análise dos dados.

### **4.4 Definição da Amostra**

Define-se por amostra a parte do universo, ou seja, a parte da população, escolhida aqui pelo critério de acessibilidade e de amostra não probabilística.

Oo universo da presente pesquisa abrangeu os atendentes com mais de dois anos de contratação no setor de *call center*, de uma operadora de saúde da cidade de Belo Horizonte, e que estarem inclusos como participantes no programa de treinamento Operador 100 .

### **4.5 Tratamento dos dados**

A coleta e o tratamento de dados da presente pesquisa foram de ordem qualitativa e quantitativa, aos quais subsidiaram a análise que se segue no capítulo cinco.

## 5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

### 5.1 Análise dos dados documentais

A empresa é considerada nova para o contexto do mercado de operadoras de saúde, com onze anos de atuação cresceu aceleradamente tanto no número de clientes como na expansão territorial e de negócio.

De uma empresa de plano de saúde estendeu-se para um grupo de empresas ligadas ao negócio de saúde: um plano de saúde empresarial e familiar; um plano de saúde odontológico, um hospital maternidade, um hospital alta complexidade (cardiológico e neurocirurgia), uma clínica médica, um pronto atendimento (em construção para se transformar em mais um hospital de alta complexidade), vinte e três escritórios espalhados pelo país; dois prontos atendimentos médicos fora de Belo Horizonte (um no Triângulo Mineiro e outro no Maranhão) e por fim uma fábrica de *Fast Test*<sup>14</sup>.

Com este crescimento acelerado e outras questões, com a informalidade da comunicação interna, próprios da cultura organizacional, até então considerada familiar, a empresa se deparou com a falta de mão de obra especializada e com a dificuldade de estruturar um setor de Gestão de Pessoas atuante.

Assim, o Setor de Recursos Humanos da empresa até no início de 2009, poderia ser considerado, através da análise histórica de Gestão de Pessoas realizada por Gil (2001), na fase histórica de Modelo de Gestão como departamento de pessoal, onde o setor resumia-se a cálculos de retribuição (salário *versus* horas trabalhadas) de acordo com a CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. Este setor antes formado por uma profissional de contabilidade (nível superior) e duas auxiliares administrativas de departamento de pessoal há seis meses conta também com um psicólogo responsável exclusivamente por seleção e recrutamento de pessoal para todo o grupo Vitallis situado na grande Belo Horizonte.

Logo, tal setor encontra-se distante do Modelo de Gestão de Pessoas articulado por competências, discutidas por Fischer (2001) por não participar e articular-se junto à política da empresa em aspectos indispensáveis de ações

---

<sup>14</sup> *Fast Test* – vendido em farmácias, é um auto-teste de gravidez baseado na medição do hormônio HCG (Gonadotrofina Corionica Humana) que é produzido a partir do desenvolvimento da placenta, o que indica incidência da gravidez.. ([www.cepalab.com.br](http://www.cepalab.com.br), pesquisa em 13/11/09).

administrativas, tais como, organização do trabalho, implantação de procedimento e programas de qualidade, implantação de processos de planejamento estratégico, avaliação e controle de resultados, políticas direcionadas para pessoas, “orientando o comportamento humano no trabalho, definindo princípios, estratégias, políticas, práticas ou processos de gestão”.

Neste contexto empresarial, a área de Gestão de Pessoas, assim como processos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação estão sendo construídos gradativamente num intrincado planejamento estratégico organizacional envolvendo todo o grupo empresarial. As empresas se interligam, como o plano de saúde e a rede hospitalar, mas têm alguns interesses antagônicos, como por exemplo, a formação de preço e ao mesmo tempo um depende da sobrevivência do outro. Diante do exposto, existem algumas alternativas isoladas, de setores ligados ao relacionamento ao cliente e de auditoria médica, que buscam a qualificação da prestação de serviços, que é o caso do Programa de Treinamento Operador 100, aqui estudado.

## **5.2 – Análise do programa de treinamento “Operador 100”**

O Programa de Treinamento “Operador 100” foi implantado em setembro de 2008, pela equipe de Call Center - supervisão, coordenação e análise de qualidade, sob supervisão da auditoria médica do setor.

A idealização e o desenvolvimento do projeto partiram da necessidade de capacitar os operadores de tele-atendimento para atender a demanda de um *Call Center* próprio de uma operadora de plano de saúde, que apresenta peculiaridades como restrito acesso a TI – Tecnologia da Informação e a ausência do suporte da Gestão de Pessoas, como dito anteriormente, ainda não implantado na empresa.

O nome do programa de treinamento “Operador 100” surgiu com o objetivo de capacitar 100% o operador de *telemarketing* para atender as necessidades reais de sua atividade operacionais.

No período de elaboração da presente monografia (ano de 2009), a equipe guiava-se pelas metas que o programa pretendia atingir e que são:

- Padronizar normas de auditoria médica, que são em si, a padronização de liberação de procedimentos da área de saúde.
- Atender com qualidade os clientes externos e internos.

- Ampliar autonomia do atendente em relação ao supervisor.
- Diminuir erros e incoerências na liberação de procedimentos e de informações prestadas no SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor.
- Diminuir o TMA - Tempo Médio de Atendimento.

Já a escolha do conteúdo acontecia mensalmente através do relatório da análise de qualidade e discussão de casos entre a coordenação e supervisão (semanal), onde é levantado o número de *print's* (erros gerados via sistema de informação) juntamente com o levantamento da monitoria, que escuta um número médio de três ligações por atendente. Tal monitoria é realizada pela profissional responsável pela análise de qualidade do setor; e que tem o objetivo de padronizar o *script*<sup>15</sup>, averiguar as informações prestadas, a argumentação, o uso adequado da língua portuguesa, o TMA – Tempo Médio de Atendimento e o desempenho geral do atendente.

Observa-se que o desempenho individual, por equipe e do setor como um todo, levantados pela análise de qualidade, assim como as mudanças de normas internas que deverão ser implantadas e o levantamento da demanda de demais setores da empresa<sup>16</sup>, são os primeiros norteadores do levantamento das necessidades de treinamento.

Dentro de uma proposta de programação contínua o conteúdo é dividido em módulos semestrais e o treinamento acontece uma vez por semana, as quintas e sextas-feiras. São no total dez turmas com aproximadamente doze atendentes e um coordenador para cada duas turmas. Após o horário de treinamento acontece a reunião de *feedback* do desempenho individual e coletivo, realizado pela supervisão

---

<sup>15</sup> - Script: 1 manuscrito, escrita. 2 letra. 3 documento original. 4 roteiro de cinema ou teatro. *Vt* preparar um roteiro. (<http://michaelis.uol.com.br/moderno/ingles/index.php?lingua=ingles-portugues&palavra=script>), pesquisa realizada em 11/11/09.

- O script “no Call Center é também uma estratégia de comunicação: é escrito para atingir um cliente com um determinado perfil e isto promove aumento de produtividade e redução de custos da operação, e ainda contribui para proporcionar satisfação no cliente no primeiro contato seja por telefone ou por Web” (<http://portalcallcenter.consumidormoderno.com.br/eventos/agenda/excelencia-na-criacao-de-scripts>), pesquisa realizada em 11/11/09.

- O script para uso de Call Center pode se considerado um conjunto de instruções para uma determinada ação, geralmente é construído com instruções utilizando a linguagem operacional do setor, para fins de padronizar e guiar o atendimento prestado, grifo próprio.

<sup>16</sup> São quaisquer necessidades de adequação do setor, como por exemplo, treinamento para conhecer um produto novo a ser lançado pelo Setor de Comercial; uma mudança de rotina do Setor de Cadastro ao Cliente ou do Setor de Relacionamento ao Prestador.

com sua equipe de trabalho. Observa-se que a exposição do conteúdo temático é estipulada para trinta minutos e o *feedback*<sup>17</sup> mais vinte minutos.

Existe uma reunião mensal com a equipe gestora do projeto para programação dos módulos apresentados, onde cada coordenador apresenta o desempenho individual dos operadores de telemarketing inclusos na sua equipe. Tal levantamento de desempenho é realizado por uma equipe multiprofissional: coordenador, supervisor e analista de qualidade juntamente com o operador de telemarketing. Assim, existe um levantamento geral, quantitativo (análise do grupo e análise individual ao longo dos meses) e qualitativo do setor. Nesta análise há desde a aderência do colaborador, levantamento de *print's* (erros individuais), conhecimento do produto até a integração com a equipe e o incentivo aos processos de trabalho.

Logo após o levantamento dos temas prioritários para o treinamento é realizada uma (ou mais) reuniões com os coordenadores para a organização dos assuntos, a atualização dos dados e a correção do material a ser exposto.

Todo este trabalho de produção do material é dividido entre a equipe, pois estes são produzidos pelos próprios supervisores e coordenadores, com a orientação da auditoria médica e demais setores da empresa envolvidos nos temas afins. Percebe-se, assim, uma congruência com as recomendações das práticas de levantamento de necessidades de treinamento de Borges-Andrade e Lima (1983). De acordo com esses autores, observa-se a importância da participação dos funcionários no processo de identificação dos problemas da organização, das necessidades de treinamento ou implantação de outras ações, assim como, que competem as pessoas responsáveis por aquela decisão avaliar os recursos existentes. Em seguida, baseado nestes recursos e nos resultados da avaliação de necessidades, decidirem o que necessita ser implantado de acordo com uma ordem

---

<sup>17</sup> *Feedback* - Em administração **feedback** é o procedimento que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta ou eventualidade executada por ela e objetiva reprimir, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações determinadas, executadas anteriormente. No processo de desenvolvimento da competência interpessoal o feedback é um importante recurso porque permite que nos vejamos como somos vistos pelos outros. É ainda, uma atividade executada com a finalidade de maximizar o desempenho de um indivíduo ou de um grupo. Processualmente, é oriundo de uma avaliação de monitoria. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Feedback>, pesquisado em 13/11/2009.

de prioridades, sendo a avaliação de necessidades uma abordagem metodológica que tem na sua operacionalização a análise do papel ocupacional dos empregados na organização, o levantamento das necessidades e instrução ao treinamento.

O suporte didático consta com data show, slides e material escrito do conteúdo que são salvos na *intranet*<sup>18</sup>, material de pesquisa como Dicionário de Termos Médicos, CID – Código Internacional de Doenças, entre outros.

A avaliação do programa acontece no final de cada módulo semestral, nas últimas duas semanas, onde todo o conteúdo do módulo é revisto sinteticamente. Neste período é realizado um encontro de avaliação do método, onde os atendentes avaliam o material didático, a elaboração, a capacitação técnica dos instrutores, a assimilação de conhecimento, entre outros. Geralmente, neste mesmo tempo há uma interface com a campanha de motivação onde os atendentes destaques são certificados e premiados com cartão vale compras e folgas no final de semana para os primeiros dez colocados.

Com o acompanhamento da monitoria de qualidade e de dados como o número de *print's* (erros no sistema operacional) é analisado a evolução do atendente ao nível de reação, aprendizagem e comportamento. Tal análise é feita em cima do histórico do atendente, que ao chegar à instituição recebe um treinamento breve, realizado no dia-a-dia de trabalho por outro atendente, para que ao longo dos meses (este atendente novato) tenha condições de participar do Programa Operador 100.

No final de cada semestre é aplicada uma prova de conhecimento do módulo, para todos os atendentes, com o total de dez questões que poderão ser abertas ou de múltipla escolha, com o objetivo de avaliar o nível de reação e aprendizagem durante estes seis meses de treinamento.

Para levantar os níveis de reação, conhecimento e comportamento são inclusos na prova questões do cotidiano, com apresentação de casos e demandas

---

<sup>18</sup> Uma **intranet** é uma rede de computadores privada que assenta sobre a suite de protocolos da Internet.. Conseqüentemente, todos os conceitos da última aplicam-se também numa intranet, como, por exemplo, o paradigma de cliente-servidor. Resumidamente, o conceito de intranet pode ser interpretado como "uma versão privada da Internet", ou uma mini-Internet confinada a uma organização. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Intranet>, pesquisa realizada em 13/11/09.

reais do *Call Center*, para que os atendentes discutam o conhecimento adquirido e os procedimentos a serem trabalhados.

Observa-se que a avaliação existente no setor, não apresenta uma linha de pesquisa avaliativa lógica com material suficiente para levantamentos com maior embasamento teórico, pois não há uma cronologia, do conteúdo e dos operadores/aprendizes, que nem sempre são os mesmos do início do treinamento.<sup>19</sup> Assim, há uma limitação para a avaliação dos níveis organizacional e valor final do Programa Operador 100 no âmbito atual do setor *Call Center*.

### 5.3 - Análise dos dados obtidos junto aos funcionários

O levantamento de dados dos instrumentos de impacto do Treinamento Operador 100 realizado no Setor de Call Center aconteceu no mês de novembro de 2009, e teve como um dos critérios de triagem à entrevistas dos operadores de *telemarketing* com mais de dois anos na função dentro da organização estudada.

É interessante ressaltar, que no momento das entrevistas os operadores<sup>20</sup> de *telemarketing* apresentaram-se interessados com o projeto de pesquisa, assim como com o projeto estudado, por acreditarem que o treinamento foi um “divisor de águas” no setor.

A atendente Mariana, com três anos e oito meses de atuação na função, comenta:

*“o Operador 100 trouxe credibilidade para nós, o restante da empresa nos olhavam como o setor patinho feio, que cometia erros e erros e mais erros, não existia preocupação com qualidade e sim com quantidade, o importante apenas o número de ligações, agora que si fala em qualidade o tempo todo, treina, acompanha, monitora o nosso respeito aumentou até na hora do café com outros setores”.*

Já a atendente Claudiana com dois anos e cinco meses de função analisa:

---

<sup>19</sup> A Avaliação acontece de 6 em 6 meses, onde todo o conteúdo é levantado e aplicado um questionário sobre o mesmo. Devido a alta rotatividade do setor, em transferências internas da empresa, muitos operadores que assistiram determinado conteúdo não participam da avaliação, enquanto, outros operadores de telemarketing, recém contratados, que não participaram do treinamento realizam a prova avaliativa de conhecimentos adquiridos.

<sup>20</sup> Os nomes são aqui citados são fictícios para preservação da imagem dos colaboradores.

*“o primeiro dia que cheguei aqui pensei em desistir, me colocaram do lado de um operador que não sabia quase nada, no início toda ligação era interrompida para eu perguntar algo ao coordenador, eu e todo mundo, porque tinha fila de espera no ramal do coordenador de tantas que eram as nossas dúvidas, a empresa mudava uma norma no sistema e ninguém orientava nada, eu ficava lá olhando para tela e o usuário nervoso na linha com a minha demora, hoje o usuário pergunta e eu respondo, na hora...”*

Tais observações realizadas pelos funcionários, da linha de frente da operação, demonstram no nível de reação que eles estão abertos e em sintonia com o programa Operador 100. O nível de aprendizagem e comportamento também si faz presente “... hoje, o usuário pergunta e eu respondo, na hora...”. Observa-se que, as suas necessidades operacionais do trabalho foram ouvidas e que, neste caso, a necessidade de investir em conhecimento do produto e de processo de trabalho foi atendida através do treinamento continuado.

O programa proporcionando também, maior qualidade na prestação de serviços, melhor ambiente de trabalho e motivação do colaborador; aqui a literatura referenciada por Borges-Andrade e Lima (1983) é visualizada, pois o mesmo, ressalva que a avaliação de necessidades baseada no papel ocupacional, tem como guias a escuta e as consultas sistemáticas sobre os trabalhos realizados nos posto de trabalho.

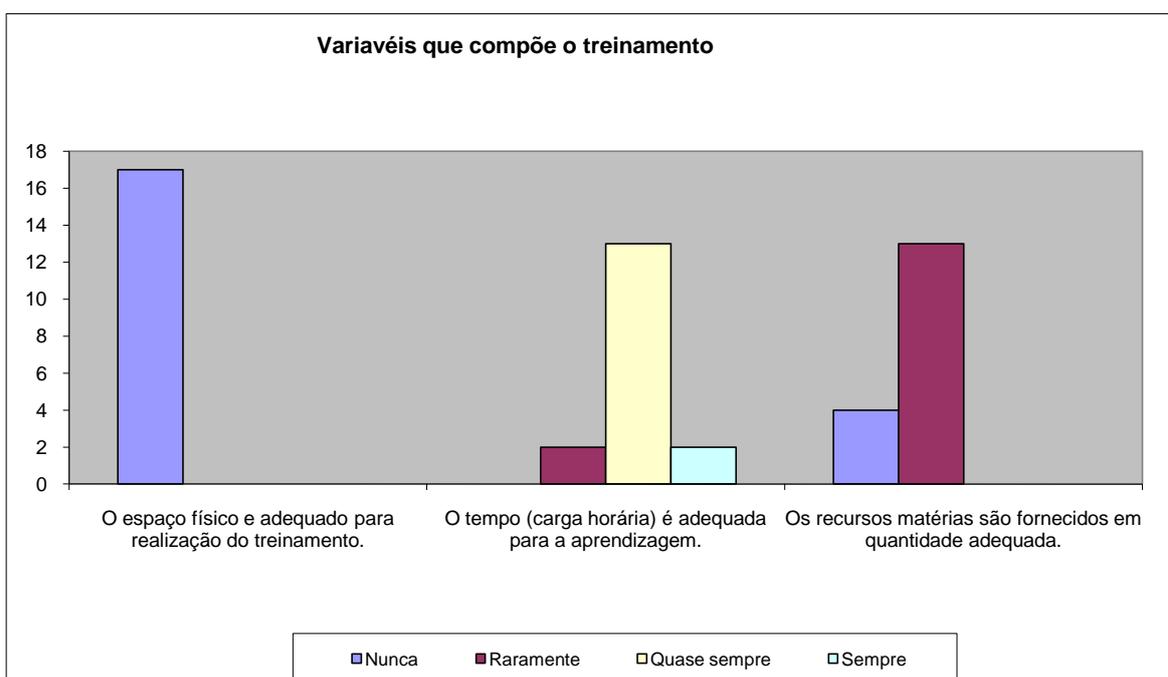
Os gráficos a seguir apresentam variáveis que compõe o treinamento e demonstram, dentro do modelo MAIS - dos autores Abbad, Coelho, Freitas e Pilati (2008), um déficit de investimento em três variáveis que impactam diretamente no ciclo de aprendizagem e que são:

- A variável “resultados”, onde as estratégias para facilitar a aprendizagem com a inadequação do material didático, exposto abaixo como insatisfatório,
- A variável “ambiente” onde recebe a maior crítica negativa (e construtiva) do programa Operador 100, no tocante a instalação, acessibilidade, equipamentos, entre outros; e por fim
- A variável “procedimentos instrucionais” que se refere a operações e estratégias instrucionais e onde o programa apresenta dificuldades como o planejamento do evento nas atividades de treinamento, refletido dentro da pesquisa

na desordem dos horários de treinamento, tanto pelo Call Center como também pelos demais setores da organização estudados.

Pode-se notar que todos os entrevistados apresentaram o espaço físico como inadequado para o tratamento. Entre as principais ponderações estão o espaço pequeno, o barulho (localizado de frente para uma praça central de Belo Horizonte) e a temperatura ambiente, apesar de ter ar condicionado, consideram o local muito quente. Outro ponto relevante, é o uso da sala por outros setores, que, muitas vezes, não respeitam o horário reservado para a utilização do Setor de Call Center.

A carga horária é satisfatória para 88% dos entrevistados, mas os recursos materiais fornecidos pelo programa “Operador 100” são considerados insatisfatórios. Um dos pontos mais críticos, é o fato do material didático não é impresso e sim, disponibilizados apenas via *intranet*, em que alguns horários o sistema é lento para pesquisa.



**Gráfico 01:** Variáveis que compõe o treinamento e o suporte de aprendizagem.

**Fonte:** Elaborado a partir dos dados coletados.

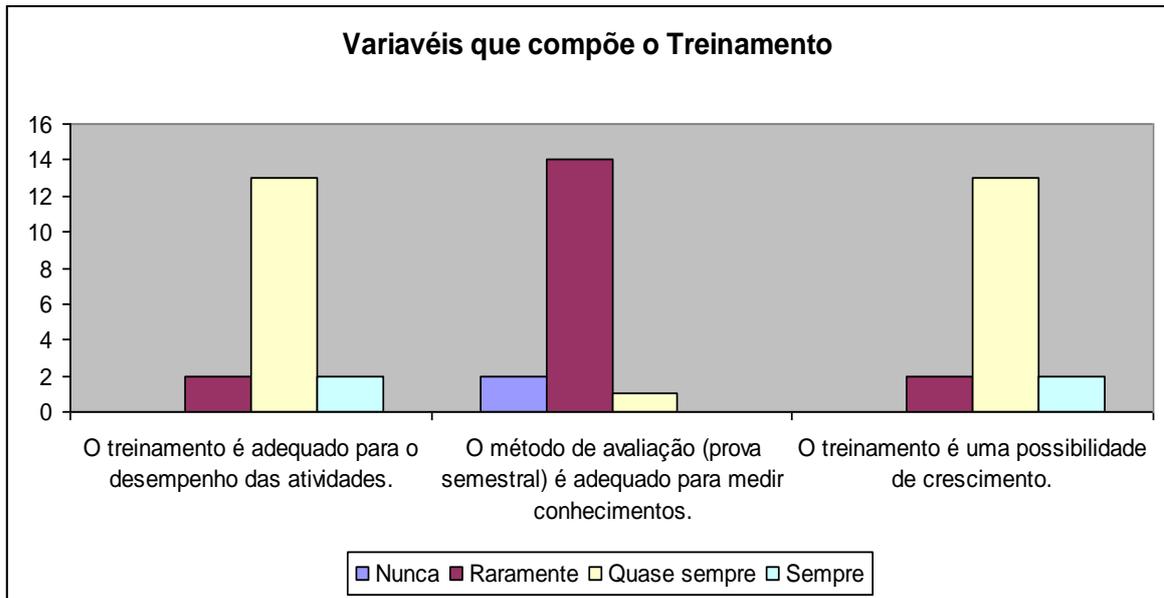
Em seguida, foram avaliadas as percepções dos funcionários sobre variáveis que compõe o treinamento. Nota-se que o treinamento é considerado adequado para o desempenho das atividades e que apresenta possibilidade de crescimento profissional, com o mesmo resultado ambos apresentam em nível de reação 88% de satisfação com estes itens, demonstrando assim, fundamentação com a teoria, onde

as ações implantadas para o índice de desempenho devem ser objetivas, claras, apoiando as necessidades dos cargos de trabalho ao mesmo tempo fornecendo benefícios para todos os usuários, conforme já exposto por Abbad, Lima, Mendes (1996).

Apesar da boa média citada acima, o método de avaliação hoje utilizado, que é uma prova semestral referente ao conteúdo apresentado durante este período, foi considerado por 12% dos entrevistados que nunca é adequado para medir o conhecimento adquirido e mais 82% consideraram este mesmo item como raramente atende o proposto.

Em continuação a análise junto à literatura de referência, o método de avaliação do programa não atende ao sistema de avaliação de desempenho, desenvolvido por Abbad, Lima, Mendes (1996). Tal método propõe a avaliação de desempenho integrada à organização, às demais atividades e aos subsistemas de desenvolvimento de recursos humanos. Envolve a adoção de extensas ações: aperfeiçoamento contínuo e articulação dos processos seletivos; execução e avaliação de treinamento; avaliação de desempenho; adoção de estratégias de comunicação.

Aqui não encontramos um método avaliativo integrado a organização e aos Recursos Humanos, que por sua vez, não participa da equipe idealizadora e operacional do projeto. Não há também estratégia elaborada para uma real avaliação de desempenho, existindo em si, apenas um prova avaliativa dos conteúdos apresentados, abordando somente a variável de aprendizagem do conteúdo. Por sua vez, não contempla uma seqüência lógica, como por exemplo, as queixas de colaboradores novatos participarem da aplicação da prova semestral sem terem participado do treinamento.



**Gráfico 02:** Variáveis que compõe o treinamento e o suporte de aprendizagem.

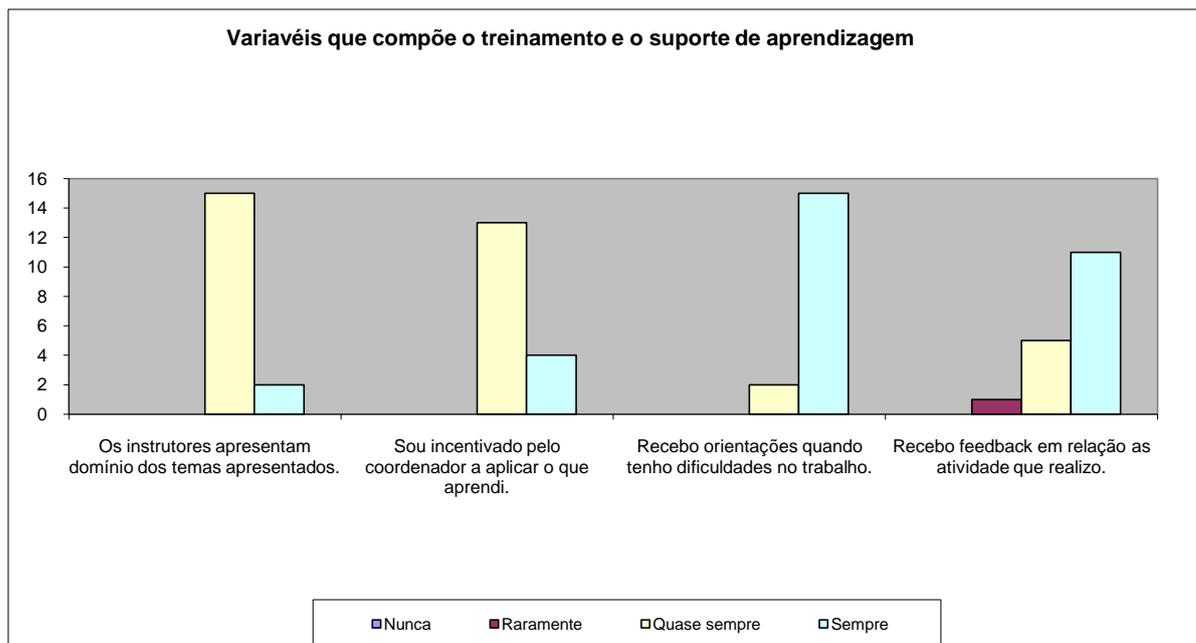
**Fonte:** Elaborado a partir dos dados coletados.

Na variável que compõe o treinamento “os instrutores apresentam domínio dos temas apresentados” 88% dos entrevistados responderam que “quase sempre” e 12% responderam “sempre”, demonstrando coerência com a literatura de referência, que estimula o investimento em capacitação dos instrutores, claramente visualizado na entrevista com a coordenadora Pauliana:

*“... temos um caixa no setor para investimento em capacitação, com ele aplicamos criativas campanhas de motivação e utilizamos para nosso (do coordenador) aperfeiçoamento, em um ano já realizei um curso no SENAC de oratória e dois na CDL-BH de informática e de liderança, coloquei como meta, para mim mesma, de começar faculdade em 2010, a empresa também fornece bolsa de estudos, além de ter abertura para campo de estágio, muitos formam e são remanejados, ganham promoção, é difícil ver isto por aí...”*

Já nas variáveis que compõe o suporte de aprendizagem, ao serem questionados sobre o incentivo do coordenador a aplicar na prática o conteúdo aprendido no treinamento, percebe-se que há um investimento do coordenador para que o atendente aplique a aprendizagem adquirida em nível de comportamento na operação.

Vinte e quatro - 24% responderam que “sempre” e 76% responderam que “quase sempre”, dado que reflete no item “recebo orientações quando tenho dificuldade no trabalho” onde 12% responderam “quase sempre” e 88% responderam “sempre”, já no item, “recebo feedback em relação as atividades que realizo” 6% responderam “raramente”, 30% responderam “quase sempre” e 64% responderam “sempre”, conforme também demonstrado no gráfico abaixo. Estes dados condizem com o conteúdo teórico citado por Abbad, Lima, Mendes (1996), onde estes referenciam a necessidade de adoção de extensas ações de aperfeiçoamento contínuo, manutenção da ações e estratégias de comunicação, visando entre outros, que o treinamento não seja uma ação isolada, mas sim, integrada e em contínuo aprimoramento para atender as necessidades da organização e desenvolver o potencial humano, crescendo assim, o nível de desempenho geral.



**Gráfico 03:** Variáveis que compõe o treinamento e o suporte de aprendizagem.

**Fonte:** Elaborado a partir dos dados coletados.

Referente aos instrumentos de impacto do programa de treinamento Operador 100, ao nível de comportamento, percebe-se que 53% dos entrevistados apresentaram que utilizam quase sempre o que foi ensinado no treinamento e 47% responderam que utilizam sempre.

Na mesma linha, 47% responderam que sempre aproveitam as oportunidades para aplicar o que foi ensinado, 41% responderam quase sempre e 12%

responderam que raramente realizam, condizendo com Abbad, Lima, Mendes (1996). Segundo eles, conforme já exposto na elaboração teórica deste trabalho, durante todo o processo de acompanhamento da avaliação de desempenho, às chefias devem fornecer informações, técnicas e procedimentos de planejamento. Devem também, coordenar e avaliar as atividades sob sua responsabilidade, oportunizar condições propícias para que seus funcionários identifiquem os pontos fortes e fracos do seu próprio desempenho e passem a melhorar os seus níveis de eficácia e qualidade de vida no trabalho.

A pesquisa demonstra que, nos níveis de aprendizagem e comportamento, apesar do bom índice acima citado, de aplicação e utilização prática no trabalho do conhecimento adquirido do programa de treinamento, de acordo com 77% dos entrevistados raramente acontece a otimização do tempo na função executada, devido a lentidão do sistema de informação operacional da empresa.

Tal item vem reforçar a necessidade da avaliação de desempenho integrada com todos os setores da organização, pois o programa de treinamento – Operador 100 e a capacitação técnica adquirida por meio deste pelos operadores de telemarketing esbarram num sistema de informatização que não atende a necessidade do setor de Call Center.

Vale ressaltar algumas observações citadas, como a de Eliana:

*“estudei e aprendi, sinto segurança e posso dizer que domino a regras de auditoria médica para liberação de procedimento ao prestador, porém o Solus<sup>21</sup> me trata como novata, quase tudo tenho que esperar o coordenador, a fila de espera para o coordenador passar a tela do sistema é enorme, trava o coordenador que fica por conta de passar tela, trava o operador que já sabe o que tem que ser feito e obrigatoriamente precisa da senha do coordenador”*

Os coordenadores, por sua vez, concordam em parte que o sistema deve sofrer algumas alterações para atender com mais agilidade o fluxo de trabalho do Call Center, vejam as observações de Daiana:

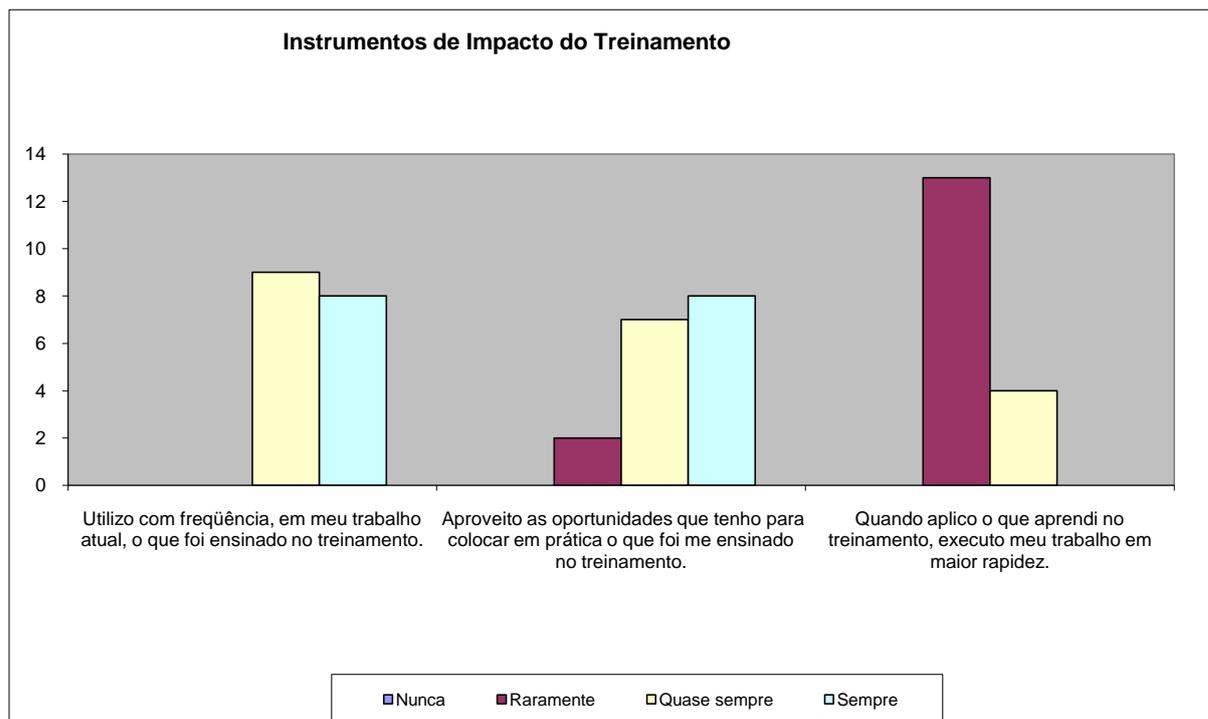
*“Hoje, o sistema operacional de informação não atende o volume de ligações do Call Center, que cresceu gradativamente e rapidamente, mas*

---

<sup>21</sup> Sistema da Informação utilizado pela organização.

*paralelo ao crescimento houve a implantação do Operador 100 e a contratação de uma psicóloga para seleção e recrutamento, onde o nível operacional do operador melhorou muito, assim o sistema, no meu ver, poderia dar mais autonomia para todos, ao menos nos procedimentos básicos e de baixo custo, onde os operadores já dominam as normas operacionais... a diretoria já até liberou, porém estamos presos na adequação do sistema... são 15,16 operadores na fila de espera do ramal do coordenador para liberação de tela através da nossa senha, nosso tempo de atuar realmente como coordenadores fica restrito e o tempo médio de atendimento do operador fica bem maior...”.*

Assim, a pesquisa apresentou um desdobramento, a ser investigado posteriormente, que é o impacto do serviço de sistema de informação no processo de trabalho do setor de Call Center.



**Gráfico 04:** Instrumentos de Impacto do treinamento, impacto da aprendizagem.

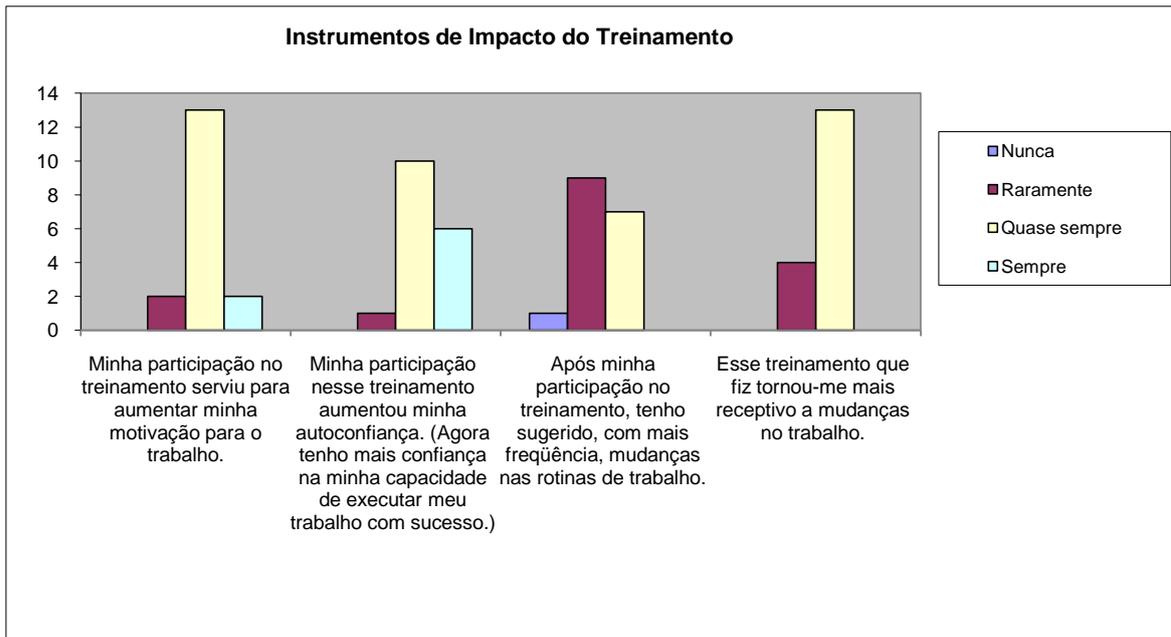
**Fonte:** Elaborado a partir dos dados coletados.

Em continuação à análise dos dados levantados dos instrumentos de impacto a nível de reação, no trabalho proporcionado pelo programa de treinamento Operador 100, observa-se que 76% dos entrevistados consideram que “quase sempre” o treinamento aumenta sua motivação do trabalho, 12% acreditam que “sempre” motiva e 12% acreditam que raramente motivam-se com o treinamento. Tal

item é refletido quando os entrevistados são questionados se os treinamentos os tornaram mais receptivos as mudanças no trabalho, 76% responderam que “quase sempre” e 24% “raramente”.

Quando os entrevistados são questionados se a participação no treinamento aumentou a autoconfiança do mesmo ao executar as tarefas de trabalho, 60% responderam que “quase sempre”, 34% responderam que “sempre” e 6% responderam que “raramente”. Apesar dos dados serem significativos no aumento de motivação, da autoconfiança e na receptividade de mudanças de trabalho, o item que questiona após o treinamento o operador sugere, com mais freqüência mudanças na rotina de trabalho, apresentou 6% das respostas como “nunca”, 54% respostas como “raramente” e 40% como “quase sempre”.

Interligando este contexto a teoria referenciada, a dificuldade de executar tarefas pode ser identificada, para Abbad, Lima e Mendes (1996), com maior precisão se eliminadas as restrições ambientais intervenientes ao desempenho do trabalhador, como ambiente de tarefa (comunicação entre chefe e equipe, adequação do espaço físico, entre outros), características do trabalhador (personalidade, conhecimento, habilidade, idade, escolaridade, motivação, entre outras), fatores extra-organizacional e organizacional, ao qual Fischer (2001) chama de fatores externos e internos da organização. Percebe-se a deficiência do programa, Operador 100, pelo fato de não estar totalmente articulado com as demais políticas da empresa, assim como, por não ter o auxílio de um gestor de pessoas qualificado para orientar a uma real análise de desempenho e interligar o perfil individual (organizacional e extra-organizacional) do colaborador com o desempenho esperado da organização. Outro agravante é o fato de não existir interligação das variáveis que impactam o de processo de aprendizagem e insumos (fatores físicos e sociais que interferem na aprendizagem), expostos do modelo Mais, elaborado por Abbad, Coelho, Freitas e Pilati (2008).



**Gráfico 05:** Instrumentos de Impacto do treinamento, impacto da aprendizagem.

**Fonte:** Elaborado a partir dos dados coletados.

E para concluir os instrumentos de impacto para o treinamento, aqui pesquisados, a nível de aprendizagem, o item “registro do conteúdo ensinado no treinamento” é muito positivo em relação aos itens já citados de “método de avaliação” e “recursos materiais utilizados”, 54% responderam que se lembram “quase sempre” e 56% responderam que lembram “sempre” de tal conteúdo. Em se tratando da avaliação do impacto de aprendizagem, este atende uma boa abordagem da variável “resultados” que Abbad, Coelho, Freitas e Pilati (2008), apresenta como estratégias para facilitar a aprendizagem – aulas de exposições, exercícios práticos, entre outros.

## 6- CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa empreendida torna-se possível analisar sucintamente os objetivos elaborados para esta monografia.

De acordo com o primeiro objetivo específico, de conhecer o projeto Operador 100, este se apresentou incluso na gestão estratégica da organização, pois a instituição ainda não possui um quadro de profissionais capacitados para a implantação da Gestão de Pessoas. Por conseqüência não há a avaliação de levantamento de necessidades e a avaliação de desempenho dos colaboradores e da organização. Foi encontrada a dificuldade do “Operador” 100 ser pouco estruturado em documentação física, onde reflete uma cultura organizacional de comunicação interna centrada em informações verbais, revelando de um lado, uma integração da equipe em planejar os conteúdos para programação de treinamentos, e de lado oposto, a falta de dados avaliativos suficientes para dar direcionamento a equipe na organização de novas estratégias de atuação ou até mesmo de manter uma seqüência lógica de ações.

Em relação ao segundo objetivo específico, o de identificar as ações de treinamento e relacioná-las de acordo com a avaliação de desempenho de caráter científico dos autores referenciados. Verificou-se que o programa Operador 100 se apresenta em acordo com o conhecimento teórico em variáveis como a avaliação de necessidades baseadas no papel ocupacional, onde gestores do setor juntamente com os colaboradores treinados, conjuntamente decidem as prioridades do treinamento. Contudo o programa apresenta itens insatisfatórios para uma análise científica, pois o programa se apresenta isolado de demais ações da organização, não havendo articulação política prevista na Gestão de Pessoas. Entende-se que a cultura e necessidades de toda a empresa devem fazer parte do processo, assim como outras ações que interligam entre si: recrutamento e seleção, análise de desenvolvimento humano e organizacional, planejamento estratégico, entre outras.

Diante do objetivo geral de analisar os impactos das ações de treinamento do trabalho do programa de treinamento “Operador 100”, encontrou-se um programa com impacto consideravelmente produtivo, no tocante aos níveis de avaliação de reação, aprendizagem e comportamento, por atender as necessidades básicas de treinamento dos colaboradores atendentes de telemarketing, e por estes operadores apresentaram satisfação, motivação, aprendizagem e aplicação do treinamento no

ambiente de trabalho, superando dificuldades como a inadequação do espaço físico, um *software* de apoio deficiente e até mesmo a informalidade da comunicação dentro da empresa.

O programa aparece também como uma ação integrativa da equipe, onde supervisores e atendentes planejam conjuntamente o treinamento que é visualizado como uma ação de crescimento individual e setorial.

Apesar de boa produtividade do Projeto Operador 100 existe a precária articulação deste com as demais políticas da empresa, ou seja, apresenta-se como uma ação isolada, sem adesão até mesmo dos demais gestores da empresa. Há também a falta de um Gestor de Pessoas, como suporte para nortear a equipe e com condições técnicas para implantar um sistema de avaliação de desempenho e demais ações de gestão que atendessem as necessidades da organização, como a valorização e motivação do funcionário, o planejamento de cargos e salários, a saúde do trabalhador, entre tantas outras ações da Gestão de Pessoas.

Respondendo ao problema de pesquisa no levantamento de necessidades de treinamento e avaliação de impacto no setor de Call Center de uma empresa de saúde, observou-se, como já mencionado, que a organização aqui estudada apresenta ações isoladas, como o Programa Operador 100, que produtivamente capacita os operadores *de telemarketing* de uma *Call Center* próprio, porém não apresenta estruturação de acordo com a abordagem formal, no tocante integração a com as demais políticas da organização e com um sistema articulado de Gestão de Pessoas. Em outras palavras, não foram visualizados uma gestão estratégica de pessoas e nem uma gestão estratégicas de processos, demonstrando que, apesar do significativo crescimento da empresa, não está havendo na mesma proporção indução da administração geral e das tecnologias necessárias a excelência da mesma.

Finalizando o presente trabalho, indicam-se como propostas de continuidade da discussão aqui realizada outros estudos de levantamento de necessidades e impactos de treinamento em outras organizações, assim como, estudo do processo de implantação da Gestão de Pessoas em empresas de origem familiar com grande e rápida expansão no mercado.

## 7- REFERÊNCIAS

ABREU, Simone Martins; MAGALHÃES, Elenice Maria; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues; CARVALHO, Maria de Lourdes. **Treinamento e Desenvolvimento: Ações e Impactos em uma Organização de Call Center**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador/BA. ENANPAD, 2006.

ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; ABBAD, Gardênia da Silva; SILVA, Luciana Mourão Cerqueira E; (org). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artemed, 2006. 576p.

ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; LIMA, Suzana M. Valle. **Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional**. São Paulo: Tecnologia Educacional, 1983.

ANDRADE, Neto. **Gestão Estratégica da Informação em uma Empresa de Call Center: Investigação e Análise dos Processos e Práticas Vigentes**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 2006, Salvador/BA. ENANPAD, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESERVIÇOS (ABT). Disponível em: [www.abt.org.br](http://www.abt.org.br). Acesso em 20 de outubro de 2010.

CAUDURO, Flavia Ferro; GRAMKOW, Fabiana Böhm; CARVALHO, Maria Luisa; RUAS, Roberto Lima. **O Processo de Mudança e Aprendizagem no Call Center de uma Empresa de Telecomunicações**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 2006, Salvador/BA. ENANPAD, 2006.

FISCHER, André Luiz. **O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras**. In: DUTRA, J. S. *Gestão por competências*, 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. *As Pessoas na Organização* 6ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIÃO, Paulo Roberto; OLIVEIRA Jr, Moacir M. e GUEVARA, Arnaldo José Hoyos. **Estratégia e Indicadores de Desempenho: Um Estudo Exploratório em Call Centers Próprios e Terceirizados no Brasil**. In: Encontro de Marketing da ANPAD – EMA 2006. Rio de Janeiro, 2006e.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 310 p.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Luciana Mourão Cerqueira E; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. **Avaliação de Programas Públicos de Treinamento: um Estudo sobre o Impacto no Trabalho e na Geração de Emprego.** In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba/PR. ENANPAD, 2004.

SILVA, José Roberto Gomes da. **Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras: Desvendando um Quadro de Referência sob a Ótica do Sujeito e da Reconstrução de Identidades.** Tese (Doutorado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/Rio, Rio de Janeiro, 2001.

SILVA, José Roberto Gomes da; OLIVEIRA, Maria do Carmo Leite de; CONSTANTINO, Rafaello; ZALTZMAN, Claudio. **Operadores de Call Center: Inconsistências e desafios da Gestão de Pessoas.** In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador/BA. ENANPAD, 2002

VERGARA, Sylvia Helena Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006. 216p.

## ANEXOS

### INSTRUMENTOS DE IMPACTO: TREINAMENTO OPERADOR 100 CALL CENTER E ATENDIMENTO PESSOAL

Relacionamos um conjunto de características desejáveis. Analise cada uma delas e indique ao lado somente UM dos conceitos possíveis, marcando com “x” o número correspondente.

Conceitos		
1 -	2 -	3 -
4 -	5 -	

Variáveis que compõe o treinamento	1	2	3	4
O treinamento é adequado para o desempenho das atividades.				
O método de avaliação (prova semestral) é adequado para medir conhecimentos.				
O espaço físico é adequado para realização do treinamento.				
O tempo (carga horária) é adequada para a aprendizagem.				
Os instrutores apresentam domínio dos temas apresentados.				
O treinamento é uma possibilidade de crescimento.				

Variáveis que compõe o suporte de aprendizagem	1	2	3	4
Sou incentivado pelo coordenador a aplicar o que aprendi.				
Recebo orientações quando tenho dificuldades no trabalho.				
Os recursos materiais são fornecidos em quantidade adequada.				
Recebo <i>feedback</i> em relação as atividade que realizo.				

Instrumentos de Impacto do Treinamento.	1	2	3	4
Utilizo com freqüência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.				

Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que foi me ensinado no treinamento.				
Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.				
Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho em maior rapidez.				
A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.				
Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.				
Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso.)				
Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com mais freqüência, mudanças nas rotinas de trabalho.				
Esse treinamento que fiz tornou-me mais receptivo a mudanças no trabalho.				
O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.				

**Tabela 01:** Pesquisa de Instrumentos de Impacto

**Fonte:** Elaborada a partir de Abbad.