

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO - FEAAC
CURSO DE ADMISTRAÇÃO DE EMPRESAS.

A FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE UM OPERADOR DE CALL CENTER.
ANÁLISE DO CASO CONTAX.

FABIANNE ROBERTA DE ARAÚJO

FORTALEZA

2007

**A FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE UM OPERADOR DE CALL CENTER.
ANÁLISE DO CASO CONTAX.**

FABIANNE ROBERTA DE ARAÚJO

Orientador: Professor Francisco Sérgio V. Bezerra

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de empresas.

**FORTALEZA
JANEIRO - 2007**

A687f Araújo, Fabianne Roberta

A formação profissional de um operador de Call Center –Análise
Caso Contax, Fortaleza, Ceará/Fabianne Roberta de Araújo - 2007-
02-02

Departamento de administração , f:51:il

Digitado (Fotocópia)

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Ceará,
Faculdade de Economia, Administração, Atuaria, Contabilidade e
Secretariado Executivo.

“Orientação:Prof.Francisco Sérgio Vasconcelos Bezerra

1.Treinamento. 2.Atendimento. 3.Centrais de Atendimento.
I.Título. II. A formação profissional de um operador de Call
Center.Análise caso Contax.III.Bezerra, Francisco Sérgio
Vasconcelos.

CDD 658.3124

FABIANNE ROBERTA DE ARAÚJO

A FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE UM OPERADOR DE CALL CENTER.
ANÁLISE DO CASO CONTAX.

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração de Empresas, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação ____ / ____ / ____

_____ Prof. Francisco Sérgio Vasconcelos Bezerra Prof. Orientador	Nota -----
_____ Prof. Fernando Menezes Xavier Membro da Banca Examinadora	Nota -----
_____ Prof(a). Joiza Ângélica do Carmo Sampaio Membro da Banca Examinadora	Nota -----

Ao meu querido avô, Francisco Gomes (In Memoriam), por ter me ensinado a lutar sempre. Com prazer dedico a ele não só este trabalho, mas também toda minha formação acadêmica e profissional.

Todos vivemos sob o mesmo
céu, mas nem todos vêem o
mesmo horizonte (Konrad
Adenauer).

AGRADECIMENTOS

Ao professor Sérgio Bezerra que com sua imensa disposição e boa vontade me ensinou a amar me dedicar a profissão que escolhi.

À minha família: Mãe, Vô (In Memoriam) e Vó, Tia e Tios que sempre me ensinaram que na vida o que vale é o conhecimento e a vontade de vencer todas as dificuldades.

Aos professores Fernando Xavier e Joiza Angélica, pela disposição em avaliar este trabalho, através da sua participação na banca examinadora.

Ao Waldiney, meu namorado, por me mostrar que eu posso ser maior e melhor do que eu imagino e desta forma me mostrar que eu posso ir muito além do esperado.

E aos demais que, de alguma forma, contribuíram na elaboração deste trabalho. E, principalmente, a Deus, por me dar força e tudo o que preciso em todos os momentos da minha vida.

RESUMO

Na sociedade do conhecimento, a educação destaca-se como insumo de qualidade e produtividade. Nesse sentido, as empresas precisam redimensionar seu conceito de treinamento e desenvolvimento, investindo em tecnologias e metodologias que propiciem a aprendizagem continuada. Este trabalho apresenta uma retrospectiva histórica de como o fazer profissional foi repassado ao trabalhador no decorrer das mudanças dos processos produtivos. Levantou-se também conceitos de treinamento sob o ponto de vista de vários autores, ainda serão apresentados algumas modalidades de treinamento e sua características, como vantagens e cuidados no momento em que forem utilizados. A análise de caso foi feita na maior empresa de Contact Center do país, localizada em Fortaleza, com o maior número de PA's, foi escolhida devido a sua representatividade numérica e a estrutura do seu treinamento. Foi feita um estudo de todo o processo desde o recrutamento dos operadores até o momento da admissão, foi dada ênfase ao treinamento introdutório e todos os seus aspectos referentes: ferramentas de treinamento, recursos, planos de aulas e acompanhamento. O estudo analisou como este treinamento se reflete na qualidade do atendimento dos operadores em comparação ao que o cliente considera como um atendimento eficaz.

Palavras-chave: Contact Center, Treinamento.

ABSTRACT

In the society of the knowledge, the education is distinguished as resources of quality and productivity. In this direction, the companies need to adjust its concept of training and development, investing in technology and methodologies that propitiate a continued learning. This work presents a historical retrospect of as making professional was repassed to the worker in elapsing of the changes of the productive processes. One also arose training concepts about the point of view from many authors, still will be show many kinds of training and her characteristics, how advantage and cares in the moment when was used. The case analysis were did in the biggest organization of Contact Center of the country, sited on Fortaleza, whit the biggest number of PA's, the choice was did because her size and her training structure. Was studied about all process, since the recruitment of operators until the moment of admission, was give emphasis to the first training and all aspects about: tools of training, resources, class planes and accompaniment. The study was analyzed how this training reflects in the quality of operators services in comparison of the client consider a effective service.

Key Words: Contact Center, Training.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CBO – Classificação Brasileira de Ocupações
- CCQ – Círculos de Controle da Qualidade
- CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social
- DAC – Distribuidor Automático de Chamadas
- DAME – Diamante e Micro empresas
- DRE – Demonstração de Resultado do Exercício
- PA – Posição de Atendimento
- PAT – Programa de Alimentação do Trabalhador
- TMA - Tempo Médio de Atendimento
- URA – Unidade de Resposta Audível

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Figura 1- Área de atuação Contax.....	28
Gráfico 1 - Evolução PA's x Operadores.....	24
Gráfico 2 - Permanência por anos na Contax.....	30
Gráfico 3 - Percentual de tempo empregado em cada tipo de atividade.....	38
Gráfico 4 - Notas do CCQ, Pesquisa e Nota de qualidade. Outubro – Dezembro 2006. Cliente Prata/Bronze.....	46
Gráfico 5 - Notas do CCQ, Pesquisa e Nota de qualidade. Outubro – Dezembro 2006. Cliente Diamante.....	47
Quadro 1- Conceitos sobre treinamento.....	6
Quadro 2 - Vantagens, Desvantagens e considerações: Aula.....	12
Quadro 3 - Vantagens, desvantagens e considerações: Treinamento in job.....	13
Quadro 4 - Vantagens, desvantagens e considerações: Interpretação de papel - papéis invertidos.....	13
Quadro 5 - Vantagens, desvantagens e considerações: jogos.....	14
Quadro 6 - Vantagens, desvantagens e considerações: simulações.....	15
Quadro 7 - Vantagens, desvantagens e considerações: videodisco.....	16
Quadro 8 - Vantagens, desvantagens e considerações: teleconferência.....	16
Quadro 9 - Vantagens, desvantagens e considerações: videoconferência.....	17
Quadro 10 - Vantagens, desvantagens e considerações: treinamento de laboratório, Treinamento de Sentividade (Training Group ou T- Group).....	17
Quadro 11 - Vantagens, desvantagens e considerações: Treinamento Baseado em Computador.....	18
Quadro 12 - Vantagens, desvantagens e considerações: Dinâmica de Grupo.....	19
Quadro 13 - Aplicações de telemarketing.....	20
Quadro 14 - Clientes Contax.....	26
Quadro 15 - Modelo de Plano de Aula Contax.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: maiores empresas em de funcionários e PA's.....	22
Tabela 2: Tempo de entrega de operadores.....	31

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	I
EPÍGRAFE	II
AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VI
LISTA DE QUADROS E FIGURAS	VII
LISTA DE TABELAS	VIII
1. INTRODUÇÃO	1
2. TREINAMENTO	04
2.1 Histórico das ações de Treinamento	04
2.1.2 Idade Antiga	06
2.1.3 Idade Média	06
2.1.4 Idade Moderna	07
2.1.5 Idade contemporânea	10
2.2. Tipos de treinamento	11
2.2.1. Aula	11
2.2.2 Treinamento In-Job	11
2.2.3. Interpretação de Papel – Papéis invertidos (Reverse role), Interpretação de Múltiplos Papéis (Multiple Role) e Autoconfrontação (Self Confrontation)	12
2.2.4. Jogos	14
2.2.5. Simulações	15
2.2.6. Videodisco interativo	16
2.2.7. Teleconferência	16
2.2.8. Videoconferência	17
2.2.9. Treinamento de Laboratório, Treinamento de Sentividade (Training Group ou T Group)	17
2.2.10. TBC – Treinamento Baseado em Computador	18

2.2.11. Dinâmica de Grupo	19
3.MERCADO DE CONTACT CENTER	20
3.1 Mercado no Brasil	21
4.ANÁLISE DE CASO	24
4.1 Contextualização da organização	24
4.1.1 Histórico da Empresa	24
4.1.2 Missão	25
4.1.3 Valores Contax	25
4.1.4 Clientes	26
4.1.5 Produtos	26
4.1.6 Área de Atuação	27
4.1.7 A Contax no Ceará	28
4.1.8 Hierarquia	30
4.2 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	30
4.2.1 Perfil do Operador de SAC – 103 31 Telemar	31
4.2.2 Responsabilidades do Operador de SAC – 103 31 Telemar	32
4.3 Recrutamento	33
4.4 Seleção	34
4.4.1 Triagem de currículos	34
4.5 Treinamento 103 31 Telemar	37
4.5.1 Estrutura Física e Recursos	41
4.5.2 Recursos	42
4.5.3 Avaliação	43
4.6 Pós-treinamento	44
4.6.1 Integração	44
4.6.2 Acompanhamento	44
4.7 Resultados	45
5. CONCLUSÃO	48
6.REFERÊNCIAS	51

1.Introdução

Ao analisar o termo treinamento tem-se a idéia de preparação para o trabalho. Imagina se o que irá ser ensinado, ou qual será cada passo da execução de uma determinada tarefa. As ações de treinamento começaram quando o homem se assentou na terra e teve que aprender a cultivá-la para colher o seu próprio sustento. Após isto veio, o período feudal e, em cada época que foi se passando, os processos foram se adequando aos sistemas de produção e suas respectivas necessidades, forma mudanças que existem até os dias de hoje.

A preparação para o trabalho nos remete aos ideais de Frederick Wislow Taylor quando o mesmo concebeu a teoria da administração científica, a divisão de trabalho e a especialização do operário como fator de produção. Logo desde essa época, fez se necessário investir na capacitação profissional para que cada trabalhador saiba desenvolver suas atividades de forma adequada e produtiva.

O treinamento evolui de todas as formas, inclusive quantos as ferramentas utilizadas. As tarefas deixaram de ser apenas instruções repassadas de forma verbal e não estruturada no ambiente de fábrica, para salas confortáveis e equipadas com a mais alta tecnologia áudio-visual. Atualmente, os instrutores não são somente “pessoas com experiência” nas tarefas a serem passadas, devendo ter conhecimentos além do lado técnico, conhecendo o lado comportamental e os aspectos psicológicos.

Os mais diversos setores da economia necessitam de treinamentos estruturados e eficazes. Quanto maior o número de empregados, melhor e maior deve ser a estrutura de treinamento e desenvolvimento para que um mesmo processo possa ser realizado por pessoas diferentes com a obtenção de bons resultados e com padrão. O que acontece diferente disso pode ser considerado como desvio ou divergência, porquanto maior o número de pessoas maior será a chance de acontecerem erros.

Na atualidade, podem-se identificar algumas atividades da economia que possuem estas características, grande número de operários e tarefas padronizadas, por exemplo: indústrias alimentícias, indústrias de vestuário, calçadistas e centrais de atendimento. Essa ultima atividade é uma das mais interessantes, pois não trabalha com bens paupáveis, que possam ser tocados e medidos de forma científica, motivo que dificulta a padronização das

ações de treinamento, já que cada cliente pode ter uma idéia diferente do que ele considera como um atendimento satisfatório.

Em geral, quando as pessoas pensam em teleatendimento são remetidas a aborrecimento gerado por mau atendimento e informações divergentes. Uma parte dos clientes arrisca até mesmo definir como falta de preparo por parte dos atendentes a falta de investimento das empresas responsáveis. Exatamente por conta dessa idéia e a complexidade de sua padronização é que se torna interessante à análise ao processo. De um lado as empresas afirmam investir maciçamente em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, os capacitando para atender o cliente com qualidade, Do outro, lado os clientes não percebem a qualidade da mesma forma como as empresas, e por isso se consideram mal atendidos.

Por esse motivo, este trabalho tem como objetivo geral fazer uma investigação de como as ações de treinamento vêm se desenvolvendo ao passar do tempo, as ferramentas que foram sendo adotadas e a sua utilização em um caso prático. O objetivo específico é mostrar como se dá todo o processo de seleção e treinamento de funcionário de uma grande organização do setor de atendimento, TNL Contax S/A, confrontar as expectativas geradas pela empresa na preparação de seus funcionário com as expectativas criadas pelo cliente final.

A metodologia utilizada contou com pesquisa bibliográfica, referencial teórico e uma análise de caso. Foram realizadas visitas a empresa estudada, onde foi possível acompanhar o processo "in loco" e ainda com visita realizada ao sindicato da classe. O trabalho se divide em quatro capítulos, que abordarão temas relacionados ao processo de treinamento no decorrer da história e sua aplicabilidade no atendimento, da seguinte forma:

1º Capítulo: abordará a evolução das ações de treinamento durante o tempo, mostrando como se deu seu desenvolvimento e abordando o contexto histórico e econômico de cada momento até os dias atuais. Será mostrado ainda a contribuição de alguns pensadores para o seu desenvolvimento e as diferentes abordagens. São apresentados ainda os diferentes tipos de treinamentos, suas vantagens e desvantagens.

2º Capítulo: apresentará o mercado de call center de forma geral e específica, focando a situação atual e as perspectivas de crescimento, serão apresentadas algumas características das maiores empresas do segmento. Este capítulo tem por objetivo fornecer uma visão ampla do tamanho do negócio e das oportunidades geradas na área de capacitação, tendo em vista o perfil exigido.

3ª Capítulo: refere-se ao caso prático. Serão abordados aspectos da empresa estudada, TNL Contax S/A, desde o seu histórico até a sua atual quantidade de funcionários. Será dado foco total ao processo de seleção e treinamento de seus funcionários, começando no processo de recrutamento até o término do treinamento, não esquecendo de avaliar os resultados obtidos e esperados.

Conclusão: será analisado se o treinamento repassado atinge as expectativas da empresa e de seus clientes. Poder-se-á verificar se o investimento feito obtém maiores resultados quantitativos, aumento da produtividade, ou qualitativos como a satisfação do cliente. Serão comparados dados coletados pela própria empresa que reforçam esta análise.

2. TREINAMENTO

2.1 Histórico das ações de Treinamento

Segundo Campbel (1971 apud BARRETO, 1995, p. 11), Treinamento é “a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo”. Esta visão teve início com as idéias de Taylor, quando sugeriu divisão do trabalho e sugeriu a especialização máxima do trabalhador. Há muitas definições possíveis para este termo, em geral designam preparação para o trabalho, Hoyler (1970 apud BARRETO, 1995, p.11) considera como:

“um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho e reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos. Nesse sentido, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa”.

Nota-se, portanto que os autores possuem opiniões e visões divergentes, as atividades de treinamento são consideradas como ferramentas para a execução de uma determinada atividade e também como investimento, Chiavenato (1996,p186) afirma que está havendo uma forte preocupação em investir em treinamento com o claro intuito de obter retornos definidos e alcançar objetivos previamente definidos.

Segundo Barreto (1995,p11) atividades de treinamento podem ser consideradas como ferramentas para o alcance da qualidade, visto que objetiva padronizar a execução de uma tarefa, diminuindo a possibilidade de erros e aumentando a qualidade, o que por conseguinte torna-se um diferencial competitivo na obtenção de lucro.

Torna-se interessante o confronto das mais diversas opiniões dos autores, para que desta forma possa haver a comparação entre as mesmas e uma visão mais ampla e completa. Essa profusão de conceitos sobre treinamento abrange desde os modelos pedagógicos aos estritamente empresariais, no quadro abaixo pode ser observada a visão de oito autores que discutiram este tema no período de 1970 a 1994.

AUTOR	DATA	CONCEITO
OATLEY in HAMBLIN	1977	Treinamento é qualquer atividade que procura, deliberadamente, melhorar a habilidade de uma pessoa no desempenho de uma tarefa (p. 19).
HESSELING in HAMBLIN	1978	Treinamento é uma seqüência de experiências ou oportunidades destinadas a modificar o comportamento para atingir um objetivo declarado (p. 18).
HAMBLIN	1978	Treinamento abrange qualquer tipo de experiência destinada a facilitar um ensino que será útil no desempenho de um cargo atual ou futuro (p. 15).
FERREIRA	1979	Treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa (p. 219).
CHIAVENATO	1985	Treinamento são os processos educacionais, aplicados de maneira sistêmica, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos (p. 288).
TOLEDO	1986	Treinamento na Empresa é ação de formação e capacitação de mão-de-obra, desenvolvida pela própria organização, com vistas em suprir suas necessidades (p. 88).
MACIAN	1987	Treinamento é, assim, uma forma de educação. Sua característica essencial consiste em educar para o trabalho (p. 9).
LEITE	1994	Treinamento é parente próximo do embrutecimento, do adestramento. O desenvolvimento aparece como o instrumento privilegiado de ação da administração de Recursos Humanos, em razão da possibilidade que encerra de efetivo exercício dos valores mais elevados do homem, e isso, como é evidente, sem prejuízo, muito ao contrário, dos interesses de produção <i>stricto sensu</i> das empresas

Quadro1: Conceitos sobre treinamento

Fonte: BONFIM 1998 p.28

Depois de apresentados alguns conceitos sobre treinamento, torna-se interessante entender como se deu a evolução do processo de aprendizagem no trabalho, além das suas definições, para tanto é necessário que se tenha uma visão do momento histórico político e social da época, já que é impossível desvincular o homem do contexto em que ele está inserido pois a “aprendizagem deve começar com relação do ser com o mundo, na situação em que se encontra, da qual deve emergir e na qual se espera que interfira.”(CARVALHO,199,p.25)

Apenas a partir da década de 1960, as organizações passam a investir mais fortemente nos trabalhadores, não gratuitamente, mas como fator decisivo para o desenvolvimento econômico. Postula-se, assim, a educação como indicador de potencialização da mão-de-obra, e, por consequência, de todo o processo de trabalho. Para compreensão do contexto da

aprendizagem no trabalho se faz necessário acompanhar como essa temática veio se agregando na história dos meios de produção e da evolução histórica dos sistemas de produção e das metodologias de aprendizagem voltadas para o trabalhador, os quais contribuíram para que o homem tome posse de seu fazer profissional.

2.1.2 Idade Antiga

Foi no trabalho com a terra, fixando-se nela, principal meio de produção da época, que surge a propriedade privada. Através da propriedade privada, nascem às classes sociais dos proprietários e dos não-proprietários. Nessa mesma época surge a idéia de escolas para os nobres, já que escola significa lugar do ócio, e enquanto a classe operaria aprendia os processos produtivo no próprio ambiente de trabalho, o que Saviane (1998,p.156) designa como “aprender fazendo”.

Daí então nasce a idéia de preparação para o trabalho, esta preparação acontecia de forma não estruturada e não intencional.

2.1.3 Idade Média

Na Idade Média, a forma de produção era baseada no sistema feudal, o meio predominante de produção era a terra, portanto, o sistema econômico era pautado na agricultura. A forma de trabalho não era mais a mão-de-obra escrava e, sim, servil. A educação continuava com o mesmo formato da idade antiga, ou seja, os proprietários das terras tinham acesso às escolas paroquiais, catedralícias e monacais. Nesse período, permanecia a idéia de que freqüentar uma escola significava ocupar o ócio com dignidade através de atividades consideradas nobres. Segundo Saviani (1998):

“a classe dos proprietários se dedicava a exercícios físicos que estavam ligados as atividades guerreiras, o que é expresso através da noção da Cavalaria, cuja ocupação era a guerra. Nesse sentido, a formação para a cavalaria envolve, então,esses dois aspectos, o da arte militar é o da vida aristocrática. Em contrapartida a grande maioria continuava se educando pelo trabalho, no próprio processo de produzir a própria existência e de seus senhores. Nesse contexto, a forma escolar da educação é ainda uma forma secundária que se contrapõe como não-trabalho à forma de educação dominante determinada pelo trabalho”.

Nessa época, além do cultivo da terra também, surgiram alguns núcleos de produção de artesanato, que se caracterizavam como uma espécie de indústria rural. Nesse caso o trabalho artesanal estava fundado nas habilidades do trabalhador que, nesse período, as desenvolvia em pequenas oficinas, sob orientação de um mestre. O trabalhador da época era jovem, aprendia o seu ofício na infância e seu aprendizado acontecia depois de um acordo firmado entre os pais do jovem e o artesão. O jovem morava com seu mestre durante todo o período em que aprendia seu ofício, terminado o período de aprendizado, caso esse jovem fosse aprovado no exame, poderia abrir a sua própria oficina de trabalho.

Com o crescimento das atividades artesanais foi acontecendo o fortalecimento da atividade mercantilista, a qual se foi concentrando na cidade. A partir do comércio, houve uma sensível acumulação do capital, favorecendo o investimento nessa produção, dando posteriormente, origem à indústria. Com a Revolução Industrial houve profundas mudanças na forma de produção, quando foram substituídas as ferramentas manuais dos artesãos por máquinas especializadas. Com essa nova forma de produção, o trabalhador não fabricava mais o produto em suas oficinas individuais para vender, o mesmo passa a vender sua força de trabalho e seu conhecimento e isso vem romper com a característica servil da Idade Média.

2.1.4 Idade Moderna

Na Idade Moderna, a forma de produção passou a se concentrar na cidade e na indústria, impondo ao trabalhador uma nova forma de aprender. Ainda nessa época a ciência é incorporada ao processo produtivo, exigindo a propagação de novos códigos formais e de escrita. Nesse momento, é dado destaque à educação, através da escolaridade básica no âmbito social, como uma das políticas sociais emergentes. Nesse sentido, a escola passa a ser confundida como sinônimo de educação. Sendo assim, as outras formas de aprendizado passam a ser relegada para segundo plano. Nessa época, chegou-se a afirmar que a escola era totalmente dispensável aos trabalhadores, porém, ao longo do tempo, foi-se percebendo que para continuar com a modernização seria necessário que o trabalhador possuísse, no mínimo, habilidades e aprendizado suficiente para desenvolver suas atividades.

Jarufe (1998, p.58) aponta que a abordagem do racionalismo clássico teve seu marco no século XIX, quando Frederick Wislow Taylor concebe a teoria da administração científica

é Henri Fayol com a teoria clássica da administração. Ambas tinham como princípio básico: a estrutura rígida e formal da organização, a divisão de trabalho especializado com unidades de comando e controle e o aspecto mecanicista com a especialização do operário como fator de produção. No que diz respeito ao treinamento do homem no local de trabalho, Taylor pregava que a divisão sócio-técnica do trabalho, a mesma deveria ocorrer de forma racional. Os empregados deveriam ser cientificamente adestrados para aperfeiçoarem as suas aptidões, e, portanto, executarem um serviço ou tarefa de modo que a produção normal fosse cumprida.

Com a idéia da fragmentação do trabalho desenvolvida por Taylor, Ford, levou-se ao máximo a divisão e a especialização como formas de intensificação do trabalho na produção seriada. A gerência se reservava o monopólio do conhecimento e toda a organização pressupunha um adestramento prático do trabalhador nas tarefas mecânicas e padronizadas. Na época, com o significativo crescimento do trabalho especializado, não se concebia que um trabalhador não soubesse operar as máquinas. Com o intuito de superar essa dificuldade, desde o início do trabalho industrial houve necessidade de investir-se na capacitação profissional. A preocupação do treinamento era sistematizar a prática para garantir o aprimoramento da capacidade de realizar suas tarefas, diminuindo as possibilidades de erro.

Em 1886, havia a preocupação com a difusão dos princípios tayloristas, sendo que cidades industriais como Cleveland, Chicago e Cincinnati já possuíam escolas particulares e Filadélfia e Baltimore contavam com escolas governamentais, que foram dedicadas à capacitação profissional. Foram criadas escolas dentro das próprias fábricas, como aconteceu na Hoe & Company de New York em 1872. (MALVEZZI in BOOG, 1994, p.18) Malvezzi (1994) nos traz a informação de que a idéia de iniciar uma parceria entre escola e empresa surge em 1900, quando o College of Engineering introduziu um sistema de cooperação que tinha como princípio viabilizar o treinamento aos trabalhadores. Com essa iniciativa, pode-se perceber que há muito o treinamento vem se institucionalizando, evoluindo de acordo com as diretrizes do pensamento da época, das necessidades culturais, econômicas e políticas. Há três décadas, aproximadamente, após a iniciativa que a viabilizou, o treinamento ganha uma nova dimensão no cenário das atividades administrativas ao torna-se “parte integral da estratégia empresarial (deixando de ser) uma questão operacional ” ad hoc”. (MALVEZZI in BOOG, 1994, p.18) É nesse ínterim em que a capacitação do trabalhador passa a ser concebida paulatinamente como um elemento estratégico no âmbito das relações do mundo do trabalho.

É após a teoria da Administração Científica que se inicia a abordagem das relações humanas, que preocupava com o desenvolvimento do homem e de suas relações no ambiente de trabalho, enfatizando principalmente questões de motivação, integração, enfim dinâmicas de grupos que visavam a subjetividade das produções individuais.

Em 1947, surge a abordagem comportamentalista, que tinham como premissa “ a organização é definida como um sistema de decisão, onde todos se comportam reacionariamente apenas em relação a um conjunto de informações que conseguem obter a respeito de seus ambientes”. (JARUFE, 1998, p.60).

A abordagem sistêmica surge na década de 1960. Na concepção da teoria sistêmica, as organizações são percebidas como sistemas complexos em que os sujeitos envolvidos estão em constante intervenção com o ambiente, ocorrendo uma amplitude da percepção e funcionamento do real. É nesse contexto que o treinamento dos trabalhadores começa a configurar-se de uma maneira diferenciada, embora ainda mantendo características persuasivas e de controle, agora se dividindo em dois processos distintos: treinamento e desenvolvimento.

No início da década de 1970, outras mudanças ocorrem no mundo do trabalho. Os aspectos contingenciais passam a refletir diretamente na produtividade das empresas; ser competitivo passa a ser um critério indispensável para a sobrevivência no mercado. As novas tecnologias passam a ser fundamentais nesse processo.

Nesse contexto, a abordagem sócio-técnica se destaca e passa a estudar as organizações em seus vários aspectos sociais e técnicos. Jarufe (1998) descreve algumas características da abordagem sócio-técnica a qual parte do princípio que a organização é um sistema aberto e age mutuamente com o ambiente, porém com uma peculiaridade diferenciada da sistêmica, ela tem capacidade de se autoregular, pode alcançar um mesmo objetivo a partir de diferentes caminhos e usando diferentes recursos.

Na metade da década de 1970, surgiu nos EUA e nos países periféricos a abordagem contingencial. Essa abordagem parte do princípio da probabilidade, ou seja, estratégias

preestabelecidas que permitam que as empresas se protejam das mudanças externas e internas. Para tanto, levanta diversos fatores que possam influenciar no processo produtivo como: políticos, sociais, econômicos, tecnológicos, legais e ambientais.

2.1.5 Idade Contemporânea

A Engenharia do Conhecimento passa a destacar-se no período contemporâneo como uma associação entre teorias e técnicas (da psicologia cognitiva, teorias do conhecimento, modelos e teorias organizacionais, modelos e técnicas de sistemas de informação) que visam estruturar sistemas à base de conhecimentos susceptíveis de prolongar as capacidades humanas de percepção, aprendizagem, compreensão, resolução de problemas e execução da ação. Em nível de organização, permite a criação, difusão e aplicação do conhecimento de forma a obter melhores níveis de eficiência e qualidade nos produtos da empresa, mesmo num ambiente dinâmico. A tecnologia da informação é o suporte principal da engenharia do conhecimento.

Nesse contexto, o núcleo de conhecimento, habilidades e atitudes adquiridos ao longo do processo educacional se constitui em um requisito essencial para que a força de trabalho o possa ampliar as oportunidades de incorporação e de desenvolvimento no futuro mercado de trabalho, objetivando sua valorização pessoal e profissional e o atendimento às novas exigências de qualidade. Da mão-de-obra será exigida maior capacidade de auto-aprendizagem, compreensão dos processos, capacidade de observar, de interpretar, de tomar decisões e de avaliar resultados. É necessário ainda o domínio da linguagem técnica, a capacidade de comunicação oral e escrita, a disposição e habilidade para trabalhar em grupos, a polivalência cognitiva e a versatilidade funcional do trabalho.

2.2 TIPOS DE TREINAMENTO

As ações de treinamento têm como objetivo geral capacitar o funcionário para o trabalho, ou seja, adequar aos padrões exigidos pela empresa que irá contratar o empregado, há vários tipos de treinamento que variam de acordo com a duração, ambiente e objetivo.

Barreto (1995, p30) afirma que todo treinamento é funcional na medida em que tem por objetivo habilitar em alguns momentos e em outros aperfeiçoar o desempenho profissional.

Com o objetivo de adequar o conteúdo de cada treinamento ao tipo de público que irá recebê-lo há a necessidade de usar diversas ferramentas com as suas principais características no momento mais adequado. Normalmente não é utilizado um único tipo durante todo o processo, em geral é feita uma mescla entre os tipos que contemplam as características desejadas. A seguir serão detalhados alguns tipos mais comuns.

2.2.1. Aula

Conceito: “Uma apresentação oral, preparada, feita por um especialista para um grupo de participantes. Pode ser dada para um grupo qualquer de pessoas e ter qualquer duração; entretanto, aulas mais rápidas são mais eficientes” (MALASKY, 1984, p.128)

Autores	Vantagens	Desvantagens	Considerações
Zelko (1967) Malasky (1984) Bulke e Day (1986)	Cobre Grande gama de informações em pouco tempo; Fácil de preparar e apresentar; Custo baixo, muitas pessoas podem receber a mesma mensagem simultaneamente.	Muitos instrutores desabilitados para dar uma boa aula; Dificuldade de manter o interesse e baixa retenção de conteúdo	Aula deve ser bem preparada e concisa; Deve motivar interesse e adaptar as necessidades. Zelko observa que uma aula deve ter 30 min a média e 1 hora no limite.

Quadro2 : Vantagens, Desvantagens e considerações: Aula
Fonte: Malasky, 1984, p.128

2.2.2 Treinamento In-Job

Conceito: Treinamento no serviço (on-the-job-training) – sistemas estruturados de treinamento no trabalho, planejado para obter resultados satisfatórios, com supervisão e instrutores devidamente preparados para treinar. (PINTO, 1994)

Autores	Vantagens	Desvantagens	Considerações
Sullivan & Miklas (1985) Rothwell & Kazanas (1990) Goldstein (1992) Pinto (1994)	Os problemas de transferência são menores, porque o indivíduo está sendo treinado no mesmo ambiente físico e social em que irá trabalhar; É barato; Existe a oportunidade do indivíduo de praticar, exatamente, os comportamentos exigidos; O treinamento pode resultar na obtenção de critérios de trabalho mais relevantes Goldstein (1992).	Acontece de maneira informal. Espera-se que o trabalhador aprenda olhando o outro. Geralmente acontece sem Planejamento. Falta de habilidade do instrutor.	Pode ser utilizado para : atualizar as habilidades de trabalhadores antigos, quando novas tecnologias ou novos métodos de trabalho produzam mudanças; orientar os empregados transferidos ou promovidos em seus novos trabalhos. O sistema mais divulgado é o TWI (Training Within Industry) treinamento dentro da Indústria. Originalmente, consta de três fases: ensino correto do trabalho, relação no trabalho e métodos de trabalho.

QUADRO 3 - Vantagens, desvantagens e considerações: Treinamento in job.

Fonte: Autores supracitados.

2.2.3. Interpretação de Papel – Papéis invertidos (Reverse role), Interpretação de Múltiplos Papéis (Multiple Role) e Autoconfrontação (Self-Confrontation).

É uma estratégia de interação humana, envolvendo comportamento realístico desenvolvido em ambientes fora do local de trabalho. Dois ou mais participantes são levados a resolverem um problema hipotético ou algum tipo de conflito. Observadores acompanham, criticamente, a interação. Após o ato, os participantes e observadores analisam o que ocorreu. Os participantes experimentam, por meio da interpretação de papéis, os seus próprios comportamentos e emoções e a forma como eles afetam os outros em uma situação de interação. (MALASKY, 1984)

Autores	Vantagens	Desvantagens	Considerações
Malasky(1984) Liveright (1951) Tannenbaum e Yuki (1992)	Envolve os participantes, pois fornece realismo; Pode ser divertido, econômica e fácil de desenvolver; Permite que os participantes tenham nova aprendizagem e recebem feedback imediato.	Instruções pouco claras podem comprometer a eficácia; Participantes podem não levar a sério a interpretação; Participantes podem valorizar mais a interpretação do que a solução do problema; Participantes podem mascarar o seu comportamento real e adotar o mais aceito pelo grupo.	Essa técnica deve ser usado em treinamento de tomada de decisão ou em situações que visem aumentar a eficiência na interação com outras pessoas; Instrutor deve ser capaz de ambientar os participantes na interpretação dos papéis e garantir que a discussão seja objetiva e construtiva; A técnica de autoconfrontação é uma das mais usadas neste método; O feedback e a sessão crítica são as chaves para este tipo de treinamento.

QUADRO 4 - Vantagens, desvantagens e considerações: Interpretação de papel - papéis invertidos (*reverserole*).Fonte: Autores supracitados.

2.2.4. Jogos

Jogos são exercícios dinâmicos e divertidos de treinamento utilizados como modelos de situações administrativas. Os executivos, agrupados em times, representando as administrações de companhias concorrentes, fazem o mesmo tipo de operação e tomam decisões políticas como em sua vida real. Usando conjunto de relações matemáticas construídas em um modelo, as decisões são processadas de forma a produzirem vários relatórios. Essas decisões e relatórios referem-se a um período de tempo específico, dependendo do modelo escolhido, que pode ser um dia, um mês ou um ano. São tomadas as decisões para o próximo período. Estas são processadas, os relatórios retornados e os procedimentos do jogo continuam. (CRAFT, 1967)

Autores	Vantagens	Desvantagens	Considerações
Craft (1967) Malasky (1984) Kirby (1995) Eitengton (1989) e Laird (1985), Elgood (1984)	Motivam os participantes e são divertidos Uma vez que longos períodos de tempo podem ser condensados em períodos relativamente curtos de aprendizagem, é possível absorver em semanas o que levaria anos	Os participantes podem ficar envolvidos apenas coma questão de ganhar ou perder, caso o jogo não seja construído e administrado de certa maneira Exige muito tempo para ser	São desenhados para produzir certos resultados de aprendizagem predeterminado. Exige grandes habilidades e compreensão do instrutor/facilitador. Há sempre uma grande variedade de jogos, que fazem exigências diferentes do instrutor e dos participantes, e sempre será possível achar um que seja

para aprender no trabalho. Podem ser utilizados em infinitas variedades de formas, para todos os tipos de aprendizagem, desde a orientação até a instrução detalhada e podem ser utilizados mais de uma vez com o mesmo grupo, com ganhos adicionais focalizar a dinâmica de grupo e a energia do mesmo em um conceito específico de mudança.	desenvolvido, tornando-se caro comercialmente. Quando envolve a utilização do computador, o custo é maior ainda, em função da programação, do tempo de uso do equipamento e do operador.	apropriado ao nível de experiência do instrutor e, também ao nível de confiança do grupo (KIRBY, p. 16) As características essenciais de um jogo são que: Há uma meta de aprendizado; Há definições claras quanto comportamentos que fazem ou não parte da atividade, e quais as conseqüências desses comportamentos. Há um alto grau de interação, ao menos entre alguns dos participantes;
---	--	--

QUADRO 5 - Vantagens, desvantagens e considerações: jogos.

Fonte: Autores supracitados.

2.2.5. Simulações

Simulação é a representação de uma situação da vida real que, geralmente, requer ações e reações apropriadas ou a demonstração de uma habilidade técnica. As simulações podem ser simples ou complexas. O número de participantes será determinado, em parte, pelo número de pessoas necessário para desempenhar a atividade na vida real. Frequentemente, envolve o uso de computadores ou maquinários (MALASKY, 1984)

Autores	Vantagens	Desvantagens	Considerações
Craft (1967) Malasky (1984) Faria (1989) Hsu (1989) Keuys e Wolf (1990) Thornton & Cleveland (1990) Tannenbaum & Yukl (1992)	Apresentam uma situação mais próxima A atividade envolve os participantes através de experiências vivenciadas Fornece atividade individual e avaliação Motiva o interesse da vida real	O desenvolvimento e manutenção geralmente são muito caros Devem ser desenvolvidos especificamente, para cada situação; em conseqüência, existem poucos produtos comerciais disponíveis Seu desenvolvimento exige habilidade técnica e educacional	As simulações são utilizadas em treinamento nas forças armadas e empresas Resolução de problemas e habilidades interpessoais

QUADRO 6 - Vantagens, desvantagens e considerações: simulações.

Fonte: Autores supracitados.

2.2.6. Videodisco Interativo

Apresenta a informação em forma de textos, fotografias, filmes e gráficos, com acompanhamento de música. (TANNENBAUM & YUKL, 1992).

Autores	Vantagens	Desvantagens	Considerações
Tannenbaum & Yukl (1992)	Redes de computadores permitirão novas formas de disseminação da informação, tais como bibliotecas totalmente informatizadas (os textos completos, mais figuras, disponíveis através da rede ou de CD-ROMs), revistas eletrônicas (você só copia os artigos que quer ler), congressos à distância, discussão de casos clínicos entre médicos separados geograficamente, sistemas inteligentes que ajudam o profissional a localizar e resumir apenas a informação que lhe interessa.	Custo do desenvolvimento do sistema; Utilização fica limitada a programas de treinamento relativamente estáveis;	As versões mais simples de um videodisco de treinamento têm menu que permite ao treinando selecionar o tipo de informação desejada. As versões mais sofisticadas permitem experiências de interação com diagnóstico, feedback e orientação técnica do treinando.

QUADRO 7 - Vantagens, desvantagens e considerações: videodisco. Fonte: Autores supracitados.

2.2.7. Teleconferência

É um programa de televisão transmitido ao vivo, no qual os telespectadores interagem com os participantes do estúdio, fazendo perguntas e intervenções por telefone, fax ou correio eletrônico. Também chamada de TV Executiva ou Interativa, a teleconferência pode servir a diversos propósitos educativos, que vão desde motivacionais até políticos. (PIMENTEL, 2000, p.54).

Autores	Vantagens	Desvantagens	Considerações
Pimentel (2000)	Não existe número mínimo de alunos participantes Excelente recurso para educação a distância Permite a discussão e aprofundamento de temas com especialistas	A interatividade é restrita, o aluno vê o professor e o professor não vê o aluno Devido ao tempo de duração, nem todas as perguntas são respondidas ao vivo, podendo causar frustrações à	Pode-se agregar imagens pré-produzidas em vídeo. Para melhor aproveitamento, é interessante a presença de um mediador e que haja estrutura de atendimento para receber, processar e encaminhar as perguntas

		participação do aluno	que vão chegando no decorrer do programa. A relação custo benefício é proporcional ao planejamento adequado e a necessidade real de incluí-la em determinados contextos de aprendizagem distância.
--	--	-----------------------	--

QUADRO 8 - Vantagens, desvantagens e considerações: teleconferência.
Fonte: Autores supracitados.

2.2.8. Videoconferência

A videoconferência é um sistema baseado na compreensão algorítmica de dados transmitidos através de fibra ótica ou cabos para uma ou mais máquinas que fazem a codificação e decodificação desse sinal. Há uma relação estreita entre velocidade de transmissão e qualidade da imagem (Dulce Cruz, 2000:50 in Pimentel, 2000, p. 57-58).

Autores	Vantagens	Desvantagens	Considerações
Pimentel (2000) Xavier (1999)	Não apenas trabalha com áudio e vídeo, como permite a interatividade acrescida de várias estratégias do ensino. É o meio de educação à distância que mais se aproxima da situação presencial, permitindo uma interação mediada entre aluno e professor, simultânea e em tempo real.	Elevado custo.	Cabe ressaltar que planejar ambientes de aprendizagem por meio do uso de videoconferência deverá levar em conta os pressupostos pedagógicos que se constituem na base teórica necessária para garantir a qualidade do processo educativo. (PIMENTEL, 2000)

QUADRO 9 - Vantagens, desvantagens e considerações: videoconferência. Fonte: Autores supracitados.

2.2.9. Treinamento de Laboratório, Treinamento de Sentividade (Training Group ou T-Group)

É uma técnica de desenvolvimento grupal utilizada para aprimorar habilidades interpessoais. O principal objetivo é fornecer aos participantes percepções sobre seu próprio comportamento, bem como sobre relações humanas e entre grupos e processos organizacionais. O T-Group parte do princípio de que o indivíduo necessita entender seu

próprio eu antes de estabelecer relações satisfatórias com outros membros do grupo. (BATALHA, 1994).

Autores	Vantagens	Desvantagens	Considerações
Mayo, Jacob Moreno Kurt Lewin in Carvalho 1999)	Melhoria das relações interpessoais	Caso não seja bem trabalhada a fase de inclusão, o grupo poderá ter dificuldade de dar continuidade ao trabalho.	É recomendado a grupos pequenos, envolvendo níveis superiores e médios da hierarquia empresarial. Essa concepção tomou forma e se expandiu a partir dos estudos pioneiros de autores como Douglas McGregor, Rensis Likert e Abraham Maslow.

QUADRO 10 - Vantagens, desvantagens e considerações: Treinamento de Laboratório, Treinamento de Sensitividade (*Training-group* ou *T-group*). Fonte: Autores supracitados.

2.2.10. TBC – Treinamento Baseado em Computador

A aplicação do computador na educação e no treinamento, como simulador de sistemas complexos e como instrumento de laboratório para realizar aquisição de dados experimentais quando conectado a experimentos de laboratórios, como laboratório virtual, como instrumento de ensino de computação-ensino de técnicas de desenvolvimento de sistemas e hardware e como tutor CAI – Computer Aided Instruction ou CBT – Computer Based Training. (BATALHA, 1994)

Autores	Vantagens	Desvantagens	Considerações
Batalha (1994 in BOOG, 2000)	Envolvimento ativo do aluno no processo de ensino Reforço da aprendizagem Multiplicação dos pontos da administração do treinamento, aula, distribuindo cópias dos programas para locais geograficamente dispersos Padronização do material e sua apresentação Manutenção e atualização automática dos recursos Redução de custos Redução dos obstáculos logísticos	Receio ou antipatia tecnológica Grande variedade de software e hardware na disputa do mercado, potenciais sem aparente coordenação e preocupação com compatibilidade e qualidade dos produtos oferecidos Custos elevados quando se somam aos que já existem.	O aprendiz imprime seu próprio tempo e movimento de aprendizagem.

QUADRO 11 - Vantagens, desvantagens e considerações: Treinamento baseado em computador. Fonte: Autores supracitados.

2.2.11. Dinâmica de Grupo

Inicialmente, aplicava-se com exclusividade a técnica desenvolvida por K. Lewin. A partir de experiências derivadas da Teoria de Campo, combinadas com linhas de terapias de grupo, foram surgindo outras técnicas, todas tendo em comum o emprego das forças do grupo para o desenvolvimento individual, simplesmente o desenvolvimento do próprio grupo. (BATALHA,1994)

Autores	Vantagens	Desvantagens	Considerações
Batalha (1994)	A criatividade é geralmente estimulada. Predispõe os treinados para outras formas de aprendizagem, prepara o terreno para um desenvolvimento global	O método não assegura um resultado em curto prazo. A preparação dos agentes exige, além do conhecimento prático e teórico, orientação didática: maturidade, habilidade no trato com pessoas com problemas, sensibilidade, criatividade e formação específica em diversas técnicas .Modismo.	Não oferece a aquisição de conceitos e definições funcionais nem desenvolve habilidades funcionais.

QUADRO 12 - Vantagens, desvantagens e considerações: Dinâmica de grupo. Fonte: Autores supracitados.

3.MERCADO DE CONTACTS CENTERS

Em termos conceituais, pode-se definir *Call Center* como estruturas apoiadas na combinação de telecomunicações e informática, proporcionando a integração entre infraestrutura, tecnologias informacionais e recursos humanos. Seu objetivo é processar um determinado tráfego de chamadas telefônicas e administrar o relacionamento entre uma determinada empresa e seus clientes. No âmbito empresarial, os *Call Centers* são considerados uma ferramenta competitiva, visto que sua abrangência possibilita a redução dos custos operacionais, estejam estes ligados à locomoção ou à infra-estrutura. (Corrêa, 2003).

As atividades realizadas nos *Call Centers*, o telemarketing, assumem duas formas: *ativo* e *receptivo*. No telemarketing ativo, o operador toma a iniciativa do contato telefônico com o cliente. Normalmente, o telemarketing ativo está relacionado a vendas de produtos e serviços. Em sentido oposto, no telemarketing receptivo a iniciativa do contato telefônico parte do cliente, que comanda a ligação. Estão relacionados ao telemarketing receptivo os serviços de atendimento ao cliente SAC, serviços de reclamações e sugestões, prestação de informações, suporte técnico e vendas. (Mocelin e Corrêa, 2003:10)

Ativo	Receptivo
Venda e pós-venda; Pesquisas; Retorno de pesquisas e informações; Atendimento á sugestões de clientes; Reativação de clientes.	Serviços 0800 e 0900; Processamento de solicitações; Vendas e pós-vendas; Cobranças; Informações diversas.

QUADRO13:Aplicações dos tipos de telemarketing.
Fonte: Matoso (2000 p.103)

A função de teleoperador é aquela que agrega a maior parte dos empregados em *Call Center*. Segundo a Classificação Brasileira das Ocupações - CBO 2002, no que se refere às atribuições dos teleoperadores, seriam:

“Atendem usuários, oferecem serviços e produtos, prestam serviços técnicos especializados, realizam pesquisas, fazem serviços de cobranças e cadastramento de clientes, sempre via teletendimento, seguindo roteiros e scripts planejados e controlados para captar, reter ou recuperar clientes (CBO 2002)”.

O trabalho dos teleoperadores é realizado na PA. Tal posição é formada por um terminal de computador integrado ao sistema telefônico através de um headset e tem por objetivo a realização do atendimento das chamadas.

2.1 Mercado no Brasil

No Brasil, as primeiras centrais de atendimento foram implantadas na década de 1980. Neste sentido, salientam-se as experiências pioneiras das empresas Credicard, Rhodia e Sadia. Naquele período, tais empresas implantaram seu serviço de atendimento ao cliente, que posteriormente tornou-se obrigatório devido à promulgação do Código de Defesa do Consumidor, em 1992. A partir de então, o mercado de *Call Centers* se expandiu em grande escala no Brasil, tendo ganho forte impulso após a metade da década de 1990 devido à ascensão da telemática. (Teofilo Neto, s/d).

Durante a última década, observa-se, no Brasil, um grande crescimento das atividades apoiadas em *Call Centers*. Pode-se citar como exemplos destas atividades os serviços de atendimento ao cliente, as centrais de suporte, vendas por telefone, pesquisas, fidelização de clientes e agendamento de visitas. O debate acerca do período de surgimento dos primeiros *Call Centers* suscita controvérsias. É certo que o surgimento dos *Call Centers* confunde-se com o surgimento do telemarketing, atividade-fim dos mesmos. Segundo Stone e Wyman, o telemarketing:

...compreende a aplicação integrada e sistemática de tecnologias de telecomunicações e processamento de dados, com sistemas administrativos, com o propósito de otimizar o *mix* das comunicações de marketing usado por uma empresa para atingir seus clientes. (Stone e Wyman apud Matozo, 2000:103)

Matozo (2000, p103) argumenta que as primeiras centrais de atendimento foram implantadas por companhias telefônicas, tendo em vista realizar a conexão entre chamadas locais. No ano de 1968, a empresa Ford Motor Company, indústria de automóveis americana, foi obrigada por uma decisão judicial a manter um serviço telefônico gratuito para o registro de reclamações sobre eventuais defeitos em veículos.

Uma das economias que mais empregam no País, o setor de call centers (centros de teleatendimento), segundo ABT deve fechar o ano de 2006 com 675 mil trabalhadores, 10%

de crescimento em relação a 2005, e faturamento de R\$ 4 bilhões somente por parte das empresas do setor que operam como terceirizadas, ou seja, empresas que se especializam em realizar o atendimento para outras empresas. O quadro a seguir mostra as 10 maiores empresas em quantidade de funcionários e PA's:

EMPRESA	FUNCIÓNARIOS	PA'S
<u>Atento</u>	52.000	17.000
<u>Contax</u>	49.554	22.481
<u>Dedic</u>	16.065	6.043
<u>Teleperformance</u>	15.296	8.634
<u>Telefutura</u>	9.800	4.500
<u>CSU</u>	9.000	4.600
<u>Softway</u>	7.000	3.100
<u>ACS</u>	6.670	5.000
<u>TMKT</u>	5.469	3.296
<u>A&C Contact Center</u>	4.700	2.550

Tabela1: maiores empresas em de funcionários e PA's.
Fonte: Callcenter.inf.br

O mercado de *Call Centers* seria também o maior empregador do país no setor de serviços e maior gerador de postos de trabalho formal, em sua maioria primeiro emprego. Segundo a ABT, nos últimos cinco anos, houve um aumento relativo de cento e quarenta por cento na quantidade de empregos no setor. Um dos motivos para opção como porta de entrada no mercado de trabalho são as cargas horárias, que podem variar de 4 a 6 horas diárias, permitindo que o trabalhador ele continue estudando ou retome os estudos. A informação é de Carlos Umberto Alegretti, diretor da ABT. Segundo ele, os profissionais podem acabar sua formação educacional e ingressar nessa área na empresa onde trabalham. A possibilidade de fazer carreira na área de call center também existe, os profissionais que se destacam em suas posições são promovidos quando existe a abertura de uma vaga de supervisão ou gerência.

Segundo os profissionais do setor, o crescimento do mercado de *Call Centers*, no Brasil, reflete o aumento no número de terminais telefônicos instalados. A privatização das telecomunicações no Brasil teria propiciado um aumento significativo no uso do telefone. Antes da privatização, somente uma pequena parcela da população tinha acesso a

uma linha telefônica, aumentando os custos operacionais para a manutenção de um *Call Centers* em função de sua baixa abrangência. (Callcenter.inf.br).

No mundo, os serviços de call center renderam em 2005 US\$ 51,4 bilhões, e a previsão é que alcance US\$ 92 bilhões em 2010. Para efeito de comparação, a receita proveniente com tais serviços no ano passado pelos países do continente americano totalizou US\$ 30,3 bilhões. O interessante é que enquanto os EUA detiveram 92% deste total, 5% foram referentes ao Brasil, quase o dobro do conquistados pelos demais países do continente (que juntos, somaram 3%). E, dentro da receita mundial, Brasil ficou com a fatia de 3,16%, alcançando o movimento de US\$ 1,6 bilhão em 2005. (Callcenter.inf.br).

As previsões de crescimento do mercado para o ano de 2007 são otimistas e a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT) prevê a criação de 75 mil novos postos de trabalho em centrais de atendimento ao longo do ano e ainda acredita na manutenção de crescimento deste setor no patamar de 10%. O mercado nacional de serviços de call center, que já apresentou taxas anuais de crescimento de até 20%, hoje já apresenta resultados mais modestos. De acordo com o recém lançado relatório *Brazil Call Center Services 2006* da IDC Brasil, realizado entre junho e setembro deste ano, mesmo com taxas menores este mercado ainda se encontra em fase de crescimento, porém caminhando para um estágio de consolidação nos próximos dois anos.

4. Análise de caso

4.1 Contextualização da organização

4.1.1 Histórico da Empresa

A Contax surgiu no final de 2000 com a idéia de deixar para trás o tempo do "Pois não, senhor", para isso ela já iniciou suas atividades com o ideal de inovar em um setor da economia que pouco investia em tecnologia e qualificação de atendimento.

Para atrair clientes que buscavam alavancar a venda de seus produtos e agregar valor no relacionamento com seus consumidores, a empresa usou como estratégia oferecer soluções diferenciadas para seus clientes, atuando como consultora, a fim de identificar a melhor solução no relacionamento com o cliente final. Esse modelo de co-gestão permitiu à Contax desenvolver e implementar serviços completos de atendimento, ativos ou receptivos, como atendimento ao cliente, telemarketing, help desk, centrais de cobrança, retenção e internet call center.

Devido a essa forma de pensar e agir, a empresa ganhou o respeito no segmento e dos clientes que hoje possui. Esses fatos fizeram com que a Contax, durante os anos de 2001 e 2005 ganhasse a condição de uma das maiores geradoras de emprego do país, cerca de 44.450 postos de trabalho, em sua maior parte primeiro-emprego, e ainda aumentar seu faturamento bruto em quase 300%. Pode-se observar a evolução da empresa em tamanho, através da relação entre a quantidade de posições de atendimento e quantidade de operadores:

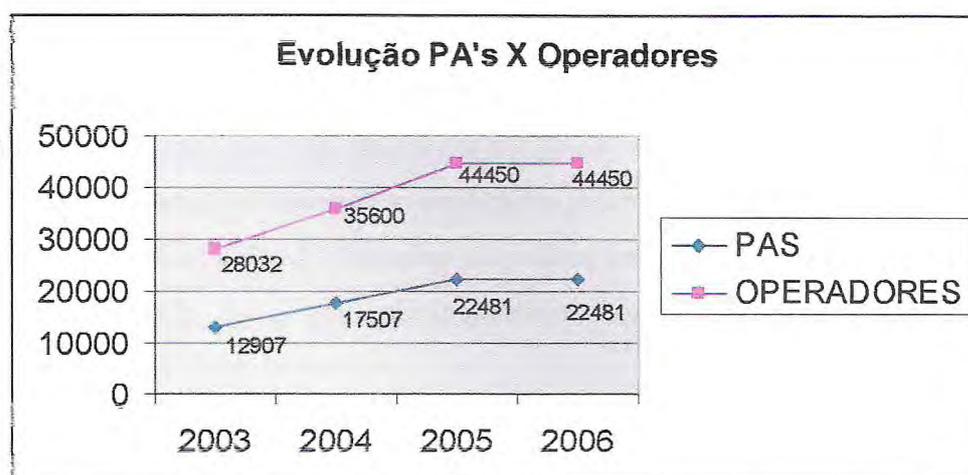


Gráfico 1: Evolução PA's x Operadores
Fonte: Gestão e Gente - Contax

O sucesso não seria sustentável caso a Contax não priorizasse a capacitação pessoal de seus funcionários e a tecnológica. Mais de R\$ 250 milhões foram aportados para essas

áreas, sendo foi possível equipar a empresa com modernos sites, salões de atendimento, munidos com as melhores e mais adequadas ferramentas tecnológicas e estruturas de contact center. Pôde, também, preparar profissionais altamente capacitados que garantem um atendimento que satisfaça todos os públicos envolvidos no negócio.

4.1.2 Missão

A Contax tem como missão ser a primeira escolha para construir relacionamentos entre empresas e pessoas, com o talento e a motivação de seus colaboradores. Esta missão norteia todos os gestores da empresa, desde o supervisor de equipes, responsável por difundir esta idéia entre seus subordinados, até o presidente da empresa.

4.1.3 Valores Contax

A Contax traduz a sua forma de lidar com todos que fazem parte dela e a circundam fundamentadas em seus valores, que são a base da sua cultura organizacional. Dez princípios norteiam o crescimento da companhia:

- 1) busca por excelência: a expertise da empresa é obtida no dia a dia das pessoas.
- 2) confiança: estímulo para as pessoas fazerem a diferença.
- 3) time: criação de um ambiente que valorize a simplicidade, o entusiasmo, o respeito e a auto-realização.
- 4) excelência de Gente: motivar para aprender e se superar.
- 5) paranóia pelo resultado: busca por eficiência, redução de custos e alta produtividade.
- 6) simplicidade: processos descomplicados geram agilidade.
- 7) meritocracia: pedra fundamental da política interna.
- 8) integridade: ética nos relacionamentos com funcionários, fornecedores, acionistas e clientes.
- 9) dividir o sucesso: a geração de valores da Companhia deve ser repartida com seus colaboradores.
- 10) regra do Patrão: regra número 1: o Cliente tem sempre razão. Regra número 2: se o cliente não tiver razão, leia a regra número 1.

4.1.4 Clientes

A Contax conta atualmente com 42 clientes das mais diversas áreas, entre eles bancos, financeiras, lojas de varejo, administradoras de cartões de crédito, prestadoras de serviço de telefonia fixa e móvel, correios e até mesmo distribuidoras de combustíveis. Entre eles pode-se citar as seguintes empresas:



QUADRO14: Clientes Contax.

Fonte: Departamento de Gente e Gestão Contax-Ce.

4.1.5 Produtos

Os Produtos comercializados pela Contax são customizados de acordo com a necessidade do cliente. A empresa acredita que um fator chave para qualquer provedor de contact center seja a sua capacidade de fornecer um serviço de alta qualidade, adicionando valor a preços mais baixos que as operações internas (in-house). Em complemento, acredita que uma empresa prestadora de serviço de contact center deva ser parceira de seus clientes, com conhecimento dos negócios do cliente, garantindo assim o alto padrão de qualidade. No geral, oferece os seguintes tipos de atendimento:

- cobrança – Dentro da empresa é chamada de URC (Unidade de Recuperação de Crédito), como próprio nome sugere tem como idéia devolver o crédito ao consumidor final e recuperar a receita perdida pelo seu cliente. Pode ser ativa, em caso de cobranças ou receptiva em caso de negociação de débitos anteriores. Atende a todos os clientes interessados.

- SAC – Serviço de atendimento ao consumidor, é o primeiro contato entre a empresa e o consumidor; é uma operação receptiva que pode ser usada para passar informações ao cliente, tirar dúvidas, registrar reclamações e obter sugestões para a melhoria de produtos ou serviços. Atende a todos os clientes interessados.
- retenção – Internamente é chamada de Setor de Fidelização de Clientes ou Setor de Qualidade, este tem como objetivo não permitir a saída de consumidores finais da base ativa de seu cliente. É uma operação receptiva no geral, mas que pode atuar de forma ativa com a intenção de reverter clientes já atendidos anteriormente. Atende a todos os clientes interessados.
- reparo – internamente é conhecido como CNS (Centro Nacional de Soluções), pois como o próprio nome sugere tem como objetivo solucionar o problema do cliente, neste caso, problemas técnicos. É uma operação receptiva. Neste caso específico, somente a Telemar tem este produto.
- internet Call Center – nova modalidade de atendimento que permite a comunicação entre consumidor final e empresa através de computadores ligados à Internet.
- tele vendas Vendas – pode ser ativo ou receptivo, oferecendo os mais variados tipos de produtos e serviços, teve muito sucesso este ano em uma operação especial de vendas do show do grupo de rock U2. Atende a todos os clientes interessados.

4.1.6 Área de Atuação

A Contax faz mais de 100 milhões de contatos por mês, através de telefone, correio, e-mail, torpedos, internet e chats. Além de investimento em treinamento de pessoas e motivação, a infra-estrutura é um aspecto importante na montagem de um contact center eficiente. Por isto, a Contax possui 17 sites localizados estrategicamente em sete Estados, além do Distrito Federal. O Mapa a seguir representa os estados onde a empresa atualmente tem atuação:



Figura 1: Área de atuação Contax.

Fonte: Contax

Todos os sites foram construídos seguindo padrões rigorosos de qualidade, com tecnologia de última geração, modernos sistemas de segurança e um excelente ambiente de trabalho para colaboradores e clientes.

4.1.7 A Contax no Ceará

A Contax começou sua operação no Ceará no ano de 2000, com um único cliente (Telemar). No início, aproveitou toda a estrutura física do call center já existentes, processos de treinamento, modelo de gestão e até mesmo os recursos humanos foram incorporados por ela. Na época, o quadro de funcionários da Telemar contava aproximadamente com 1.000 funcionários, a maioria terceirizada pela empresa Orbral ou estagiários provenientes do CIEE. Os mesmos se dividiam no atendimento dos seguintes setores:

- 102 – Serviço conhecido como auxílio á lista, atendia a clientes que basicamente desejavam informações sobre números de telefones de empresas ou pessoas físicas. Tratava-se de um atendimento rápido e pouco especializado cujo TMA médio era de 11 segundos.
- 104 – Serviço de atendimento ao consumidor, realizava todos os serviços desejados pelos clientes, repassava todas as informações sobre contas e produtos e ainda realizava reparos.
- Telemarketing – Vendia os mais diversos produtos; o foco era nos produtos Velox e DVI, que possibilitavam um acesso mais rápido á Internet, através de conexão banda larga e discada respectivamente.

- Back office – produto que se destinava a tratar solicitações dos clientes que não tinham como ser feitas na hora e precisavam de tratamento posterior.

Com o passar dos anos, o call center foi crescendo, ganhando mais serviços e atendendo cada vez mais estados. Atualmente, são atendidos os 16 estados de abrangência da Telemar, quais sejam: Alagoas, Amazonas, Amapá, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Rio de Janeiro e Roraima e Sergipe. A Contax conta com 4.835 funcionários e sua maior operação atuante é o serviço de atendimento ao consumidor da Telemar, conhecido como 103 31, já que este é o seu número de acesso. O setor conta com 1.943 funcionários, o que representa 40,18% da quantidade total de funcionários, presentes no Estado do Ceará.

O perfil do funcionário desse setor é bem definido e suas características marcantes, abaixo pode-se analisar as estatísticas;

- 1.318 são mulheres, o que representa 68% da operação;
- 1.309 estão no seu primeiro emprego, o que equivale a 67% do total,
- 72% terminou o segundo grau, o que equivale a 1.395 operadores.
- Com relação à faixa etária, a grande maioria, 77%, está na faixa de 18 a 25 anos, o que equivale a 1.498 pessoas.

Pode-se definir como perfil, mulheres jovens, que terminaram o segundo grau e estão à procura de sua primeira oportunidade de emprego.

Um fato interessante diz respeito ao tempo de permanência na empresa. O quadro a seguir demonstra que antes mesmo de completar um ano de contratação há uma grande diminuição do quadro, o que demonstra que as pessoas estão realmente interessadas em entrar no mercado através da oportunidade dada pela empresa que não exige experiência anterior, mas que não tem a intenção de formar carreira.

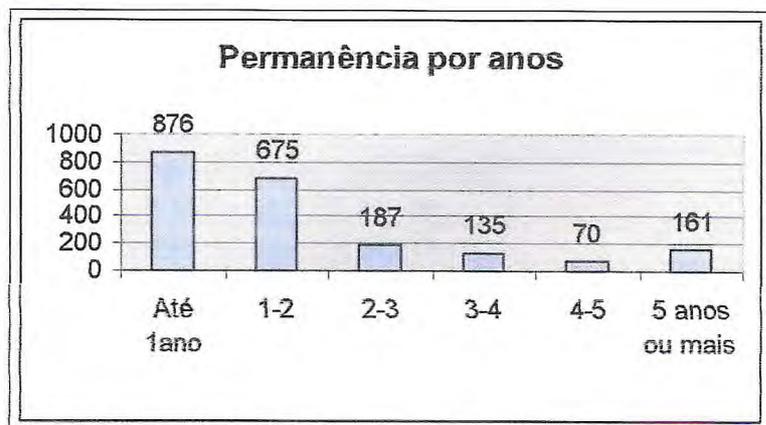


Gráfico 2: Permanência por anos na Contax.
Fonte: departamento de Gente e Gestão Contax

Percebe-se que há esta queda ano a ano de operadores veteranos, e que somente após 5 anos é que há um novo aumento. A Contax acredita que isso pode ocorrer devido a idade das pessoas em questão, já que essas, em sua grande maioria, são provenientes da época do início da empresa e por isto já possam ser mais velhas e tenham se acomodado.

4.1.8 Hierarquia

A hierarquia da Contax é simplificada, para que dessa forma possa ser respeitado pelo menos um dos seus valores que diz: “Ser simples para ser rápido e ser rápido para vencer”. Atualmente no 103 31, há 1 gerente, 4 condenações e cerca 80 supervisores que por sua vez, são responsáveis cada um por 20 operadores aproximadamente.

4.2 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de recrutamento e seleção da Contax é todo estruturado e padronizado, todos os sites utilizam a mesma metodologia, o que garante uniformidade em toda sua atuação nacional. A organização trabalha com o conceito de banco de talentos, assim é possível atender com mais qualidade e mais rapidamente as demandas geradas, o quadro a seguir demonstra o tempo que leva desde a geração da vaga até o momento da entrega do trabalhador treinado e em situação regular. As pequenas quantidades geralmente são atendidas em menos tempo pois usa a ferramenta de banco de talentos, enquanto as grandes quantidades levam tempo bem maior que a duração do treinamento pois requer uma preparação

diferenciada que envolve aspectos mais complexos como quantidade de instrutores e salas de treinamento.

Quantidade de operadores	Dias corridos
1 a 50	10
50 a 100	20
50 a 100	20
101 a 150	30
151 a 200	40
201 a 300	50
301 a 400	55
401 a 500	60

Tabela 2: Tempo de entrega de operadores.

Fonte: Departamento de Gente e Gestão Contax-Ce.

4.2.1 Perfil do Operador de SAC – 103 31 Telemar

O operador de SAC que a Contax busca, tem um perfil diferenciado, para que possa oferecer um atendimento de qualidade ao clientes de forma natural e espontânea. No caso do 103 31 deve possuir as seguintes competências em suas respectivas intensidades:

a) Comunicação- Forte

- Uso correio da Língua Portuguesa verbal e escrita
- Objetividade e Clareza
- Coerência nas informações « Saber ouvir

b) Relacionamento Interpessoal – Intemediário

- Capacidade de trabalhar em equipe
- Flexibilidade
- Cordialidade
- Cooperação e Respeito

c) Capacidade de Análise- Intemediário

- Concentração
- Percepção aguçada
- Sensibilidade

d) Orientação para Satisfação do Cliente - Forte

- Atitude empática
- Capacidade de solucionar problemas
- Estabelecer relação de confiança

e) Argumentação - Intemediário

- Demonstrar conhecimento do produto
- Auto-confiança

f) Controle Emocional - Forte

- Agir com tranquilidade
- Lidar com situações de conflito
- Capacidade de lidar com a rejeição
- Capacidade de trabalhar sob pressão

g) Comprometimento Organizacional- Intemediário

- Comprometimento com os objetivos
- Dedicção
- Qualidade do trabalho

h) Flexibilidade- Intemediário

- Adaptabilidade
- Capacidade de lidar com situações novas e imprevistas
- Agilidade

i) Comprometimento Organizacional - Intemediário

- Comprometimento com os objetivos
- Dedicção
- Qualidade do trabalho

4.2.2 Responsabilidades do Operador de SAC – 103 31 Telemar

O cargo de operador de centrais de Serviço de Atendimento a Clientes impõem algumas responsabilidades específicas ao trabalhador, as mesmas estão intimamente ligadas as suas atividades e estão descritas abaixo:

- realizar o atendimento personalizado, fornecendo informações corretas e, quando possível, solução imediata para solicitação do Cliente;
- utilizar corretamente os sistemas de SAC, informações e materiais disponíveis;
- orientar o Cliente Final quanto aos procedimentos, esclarecendo dúvidas e informando os prazos padrões para cada tipo de atendimento;
- cumprir com as normas e regras, de operação de SAC, da Contax e do Contratante;

- preservar o ambiente e os equipamentos e mobiliários disponíveis para sua atuação;
- manter-se atualizado em relação aos processos, procedimentos, produtos e cultura do Cliente Contratante;
- agir de acordo com os valores e normas da Contax;
- objetivar a excelência no atendimento.

4.3 Recrutamento

O processo de recrutamento pode variar de acordo com cada organização. No caso da Contax o setor responsável pelo recrutamento, setor de Gente e Gestão, só pode iniciar um processo seletivo quando possui a vaga a ser preenchida e é tomada a decisão de que será necessária a contratação de pessoal. No caso da Contax, essa decisão é tomada por dois motivos:

- aumento de quadro de operadores, devido a previsão da variação da quantidade de chamadas a serem recebidas em um determinado período, ou obedece a sazonalidade das chamadas atendidas, no caso de aumento de quadro
- reposição de operadores decorrente da variação causada pelo “Turn Over¹” natural da organização, que em média, varia entre 5% e 6%.
-

Após a autorização do processo seletivo, o primeiro passo: o recrutamento externo pode ocorrer de várias formas, variando de acordo com o perfil dos candidatos desejados. Geralmente ocorre da seguinte forma:

- anúncio em Jornais de Circulação diária – Direcionado a todos os tipos de candidatos; nesse caso quem faz a divulgação é a empresa contratada para realizar a seleção, no caso é a Top Company Soluções em recursos humanos, podendo haver anúncio diferenciado para deficientes físicos, neste caso a própria Contax faz a divulgação. Anexo modelo dos possíveis tipos de anúncios
- divulgação Interna – Através de e-mails enviados aos supervisores de equipes que devem repassar a informação para suas equipes e tem como objetivo a divulgação para

¹ Turnover é a expressão usada para definir o percentual de pessoas que estão de saída da empresa, é calculado dividindo-se a quantidade que sai sobre o restante ativo.

todos os tipos de candidatos, esse tipo é considerado como um filtro inicial, pois o candidato já terá informações sobre a empresa e o tipo de tarefa, e só manifestará interesse pelas vagas pessoas que se identificarem. Anexo modelo do anúncio.

- em parceria com o SINE – CE: Atrai candidatos no geral, desempregados ou em busca do seu primeiro emprego. É uma boa fonte para atrair candidatos com algum tipo de deficiência física, visto que o SINE desenvolve projetos de qualificação junto a este público.
- centrais de estágios - têm como objetivo específico atrair candidatos provenientes de faculdades relacionadas, benefício: candidatos com maior instrução pressupõem maior preparação para exercer a atividade. Atualmente, a empresa tem parceria com agências de estágios ISBET.

4.4 Seleção

4.4.1 Triagem de currículos

A triagem de currículos é a primeira fase do processo seletivo e consiste em levar em consideração apenas as informações escritas, sem levar em consideração os aspectos comportamentais e psicológicos. São levadas em consideração apenas as adequações aos seguintes aspectos:

- escolaridade exigida para a função, o mínimo deve ser o ensino médio completo,
- idade, em determinados momentos a empresa opta por determinadas faixa etárias; há períodos, por exemplo, em que ela seleciona somente maiores de 40 anos em outros períodos considera somente a faixa de 18 a 25 anos de idade.
- custo de vale transporte, a empresa prefere contratar pessoas que morem dentro da área urbana de Fortaleza, pois desta forma ela economiza o gasto com este tipo de benefício, visto que ela repassa o valor monetário direto ao funcionário e ainda previne possíveis atrasos decorrentes da distância.

Ainda dentro da fase de recrutamento é feita a convocação para a entrevista de triagem, por telefone, que serve como um filtro em relação à dicção e comunicação verbal através do uso de uma palavra-chave não divulgada.

1ª fase – Entrevista de Triagem

É a etapa presencial, onde os candidatos selecionados da fase anterior são reunidos em uma sala e apresentados à Contax e sabendo detalhes sobre a vaga, salários benefícios e horários de trabalho. Os candidatos deverão fazer uma apresentação pessoal em que é observado:

- postura
- fluência verbal
- dicção
- entonação
- clareza
- objetividade

É feita a checagem da CTPS de cada candidato com o objetivo de descartar candidatos que estejam afastados de outras empresas, licença médica, ou que já tenham trabalhado em outro segmento. A razão dessa restrição é que a empresa prefere formar seus funcionários, assim não correndo o risco de contratar profissionais que possuam vícios, posturas adquiridas em experiências anteriores que diferem da cultura da organização.

O resultado é informado logo após o término da atividade pelo próprio profissional presente.

2ª Fase – Testes e Ferramentas

Consiste em testes e usos de ferramentas específicas, como teste de digitação, redação, testes de raciocínio numérico e de atenção, podendo ser usadas ferramentas próprias desenvolvidas pela Contax. No caso do teste de digitação, o mesmo é aplicado por um instrutor no local onde será realizado o treinamento. O teste consiste em medir a quantidade de caracteres que cada candidato consegue digitar em determinado espaço de tempo (20 minutos) e tem como objetivo medir a agilidade e conhecimentos mínimos em informática. O resultado é informado logo após o término de sua aplicação.

3ª Fase – Dinâmica de Grupo

Candidatos selecionados da fase anterior são reunidos em uma sala com no máximo 15 pessoas, que simulam situações possíveis durante a operação. A consultoria avalia o comportamento e as habilidades definidas no perfil da vaga. Durante o processo, há a

presença do Departamento de Gente e Gestão da Contax; o cliente será convidado a participar de forma voluntária.

4ª Fase – Cadastro

É realizada uma pesquisa cadastral, junto aos órgãos de proteção ao crédito com a finalidade de identificar alguma possível restrição, o objetivo é analisar o comprometimento e a capacidade de organização, visto que avalia se o candidato mantém o controle de sua situação financeira e, portanto, a capacidade de estruturarem os seus gastos a sua realidade. Essa etapa pode ser realizada em qualquer momento do processo seletivo. O candidato não é informado do procedimento.

3ª Fase – Entrevista com o supervisor.

Os candidatos são entrevistados pelo supervisor de equipes do setor onde serão alocados em caso de aprovação, o mesmo questiona ao candidato fatos que considera importante, usando a sua experiência prática para identificar o perfil que mais se adequará às atividades desenvolvidas. Esta etapa não consta no modelo formal de seleção da organização, mas, é praticada atendendo aos pedidos dos próprios supervisores e coordenadores já que com certa frequência são identificados erros no processo seletivo que poderiam ter sido evitados com este passo.

5ª Fase – Exame de Saúde

Consiste na realização de exame clínico e audiométrico, realizados em clínicas conveniadas com a empresa e tem caráter eliminatório. Atende à legislação trabalhista vigente e ainda tem como objetivo eliminar candidatos com problemas de saúde que possam agravados durante suas atividades na operação, evitando que a empresa venha a ser responsabilizada por isto, no futuro.

6ª Fase – Admissão

Consiste em uma fase meramente administrativa, referente ao recebimento da documentação do candidato e assinatura do contrato de trabalho. Essa etapa pode ocorrer antes, durante ou depois do treinamento, depende de cada site. Aqui em Fortaleza, a mesma só é realizada antes do treinamento caso seja realizado dentro das instalações da Contax, pois a

legislação vigente considera o treinamento realizado dentro da empresa como prática da atividade e não como parte do processo seletivo .

4.5 Treinamento 103 31 Telemar

O Treinamento Contax pode ser considerado como uma etapa do processo seletivo ou não dependendo de hoje seja a sua realização, se o mesmo ocorrer dentro da empresa não fará mais parte do processo, pois todos já devem estar contratados. Só faz parte do processo caso ocorra fora da empresa conforme determina a legislação trabalhista.

Consiste em treinamento teórico-prático, composto por aulas ministradas por Instrutores capacitados pela própria Contax, os quais, em geral, já foram operadores de teleatendimento. A maioria também passou por alguma outra função como Supervisor de Equipes ou Monitor de qualidade, função esta que é responsável por medir a aderência dos atendentes ao processo estabelecido pela empresa. Sendo assim, eles possuem vivência e conhecimento adequados tanto sobre os processos a serem transmitidos como pela cultura da empresa que são incumbidos de repassarem.

As aulas são ministradas em salas dentro da própria organização ou havendo uma demanda maior que a capacidade física também podem ser realizados em ambientes externos, como por exemplo, no SENAI, permitindo o treinamento de 250 candidatos simultaneamente.

O treinamento de operadores do SAC 10331 Telemar é estruturado de forma a fornecer todo o conhecimento técnico e comportamental básico para a realização de um atendimento dentro dos padrões exigidos pela contratante. No conteúdo já são inserido os valores e a missão da empresa, para que desde o início sejam formados dentro da cultura organizacional difundida por todos.

No que diz respeito à duração, a preparação dos candidatos leva em torno de até 36 dias, com 6 horas de aula 6 dias por semana, o que totaliza 216 horas de treinamento, o fato desta carga horária ser distribuída durante toda a semana incluindo o sábado tem como objetivos identificar o comprometimento de cada um e adaptar a realidade da futura atividade

desenvolvida. Todo o período do treinamento é dividido entre aspectos técnicos, comportamentais e administrativos nas proporções apresentadas no gráfico seguinte:

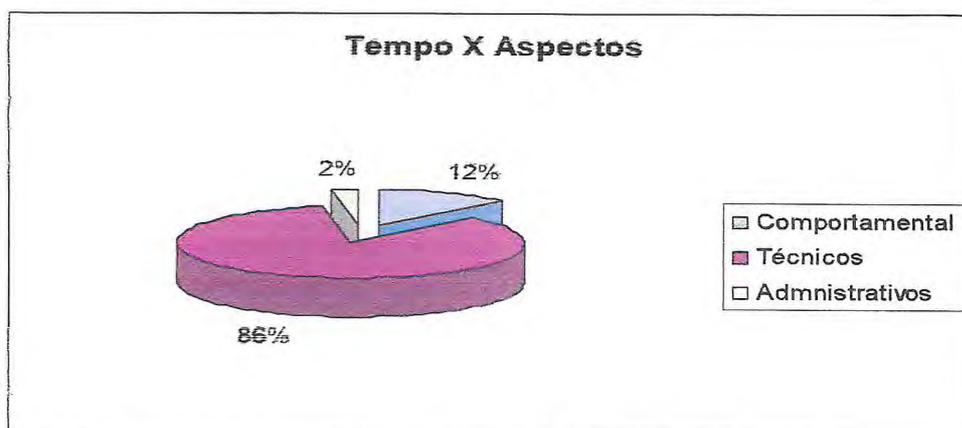


Gráfico 3 : Percentual de tempo empregado em cada tipo de atividade.
Fonte: Departamento de Gente e Gestão Contax-Ce

Todo o treinamento se dá em 6 semanas. Cada semana é planejada com antecedência, desde suas atividades estruturadas até as mais simples. Como foi visto no quadro acima há uma grande quantidade de conteúdo técnico o que requer muita sensibilidade do instrutor nos momentos em que a turma demonstrar cansaço, nestas ocasiões ele pode utilizar várias técnicas de relaxamento. A própria empresa disponibiliza vídeos intrusivos e divertidos para a exibição em momentos oportunos, estes períodos não são pré-estabelecidos e podem ser usados no momento em que o instrutor julgar adequado. Abaixo segue uma visão de como são abordados os temas no decorrer das semanas, não foi possível detalhar os temas, aqui representadas por Macros e siglas diversas, pois a empresa não permitiu.

a) 1ª semana

É o período mais leve, onde é realizada a abertura do treinamento, é feita a apresentação da empresa como um todo. O instrutor fala da sua carreira dentro da Contax, mostrando aos treinandos a possibilidade de ascensão dentro da empresa, neste momento é feita alusão ao valor Meritocracia. Outros aspectos importantes são abordados, como objetivo do curso, higiene e segurança no trabalho, aspectos administrativos de recursos humanos, objetivo do curso e o que é 103 31 Telemar.

No aspecto de preparação para a atividade são apresentadas gravações reais do atendimento, com o objetivo de apresentar a realidade dentro do call center. Ainda é apresentados o Organograma do setor, sua Visão e Missão.

No aspecto comportamental, são apresentados conceitos como CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes, Mapa mental e noções de equilíbrio pessoal e planejamento. São exibidos dois trechos de filme:

- o Naufrágo – demonstra a capacidade de adaptação a novas situações e estimula a usar a criatividade.
- Pacht Adams – explicita a necessidade de adaptação a cada tipo de ser humano, induz a pensar em individualizar o atendimento.

São realizadas dinâmicas diversas com vários objetivos, neste primeiro momento o principal objetivo é integrar a turma e facilitar o entrosamento.

A parte técnica já começa neste momento, mas ainda timidamente, no início é apresentado o cliente, neste caso a Telemar, todas as suas características, área de atuação, produtos, tipos de cliente e aspectos da regulamentação. Ainda são apresentadas as principais ferramentas de trabalho.

Neste momento o conteúdo técnico se restringe a Linha Telemar, Macro A, bloqueios e situação jurídica.

b) 2ª Semana

O treinamento começa a se aprofundar nos aspectos técnicos, são inseridos diariamente momentos de revisão no início de cada aula, para que dessa forma o conteúdo do dia anterior seja fixado. A abertura do dia é feita com algum vídeo que passe tipos de mensagem pertinentes ao tipo de tarefa executada, como dinamismo e atitude.

São apresentados conceitos referentes ao dia-a-dia da organização, como visualizar escalas de trabalho e pausas na ferramenta desenvolvida para tal, como se logar, como marcar o perfil de cada chamada e a fraseologia padrão. São repassados conceitos sobre URA e DAC.

Nesta semana são abordados os produtos mais comercializados, os ciclos de contas, planos de assinatura e especiais, migração entre planos, contestação de contas, desbloqueios e Insapoios (códigos especiais para tratamento de solicitações pós-atendimento).

Nesta semana são realizadas escutas e simulações como preparação psicológica para o atendimento. É realizada a primeira avaliação de aprendizagem.

c) 3ª Semana

Continuam sendo transmitindo os conceitos sobre Insapoios e contas, por se tratar de um conteúdo extenso e detalhista, são iniciados os estudos sobre: CPCT/Busca Automática, Macro D, Macro E, Macro I, transferência de titularidade e conceitos sobre SISRAF (Sistema de tratamento de contas).

O conteúdo é denso e por isso continuam sendo usados jogos interativos e vídeos engraçados como forma de distração e lazer.

É realizada mais uma prova e continuam as simulações de atendimento em conjunto com as escutas de ligações reais.

d) 4ª Semana

Esta semana começa de forma diferente das demais, a prova é realizado nos primeiros dias, o conteúdo está recém assimilado e facilita a realização deste teste.

O foco desta semana é o atendimento empresarial, por este motivo é feita a continuação dos estudos sobre CPCT/Busca Automática, contestação deste tipo de cliente e alteração de vencimento. A um incremento nas escutas realizadas neste tipo de ligação e as simulações com este tipo de cliente. Ainda são abordados temas como: solicitação e cancelamento de linhas, conceito e contestação de assinaturas. Neste momento é iniciada a explanação sobre as possibilidades de reparos em linhas.

e) 5ª Semana

Novamente, a avaliação de desempenho é realizado no início da semana com o mesmo objetivo as semanas anteriores.

Continuam sendo repassadas informações sobre reparos, é iniciado os estudos sobre os tipos de cartões que a Telemar disponibiliza e sobre a parceria com a prestadora de telefonia móvel Oi. Outros tópicos abordados são: acesso à Internet, serviços de terceiros,

cobiling, contestação de juros e multas, Cadop, segunda-via de contas, DACC, SPC e SERASA e pagamento em duplicidade. Continuam sendo realizadas revisões diárias, escutas e simulações.

f) 6ª Semana

Nesta semana é realizada a última avaliação, a quantidade de escutas e simulações aumenta e se intensificam as visitas ao futuro ambiente de trabalho dos treinandos.

O conteúdo continua sendo voltado para contas: prorrogação de contas, planos de longa distância, contestação de ligações, cobrança, parcelamento de contas, antecipação de parcelas e contestação e serviços OI.

No penúltimo dia é realizada uma sessão tira-dúvidas de todo o conteúdo abordado, lembrando que diariamente foram realizadas pequenas revisões. Neste momento é apresentado o tipo de modelo de gestão no setor, bem como suas respectivas metas.

No último dia é realizada uma palestra com o objetivo de explicar as ferramentas de trabalho usadas no decorrer dos dias de trabalho.

4.5.1 Estrutura Física e Recursos

A empresa considera que o bem estar de seu funcionário deve estar em todos os momentos, por isto as salas têm as ferramentas necessárias para as aulas e o conforto de seus futuros funcionários. Por isso, todas as salas são dotadas de condicionadores de ar, quadros brancos, flip chart, projetores, telões, equipamento de som, televisores, DVDs e computadores. A organização física é feita de forma que no máximo dois treinandos usem um mesmo microcomputador, facilitando o uso e o valor Time, já que um deverá ajudar o outro no manuseio do equipamento e nas simulações. Para uma maior comodidade, a empresa ainda oferece alimentação durante o período similar a que será oferecido dentro da empresa, este programa de alimentação atende ao PAT e tem como objetivo aumentar a satisfação.

4.5.2 Recursos

A estrutura de cada dia, isto é plano de aula, é preparada com antecedência e de forma unificada. Todos os instrutores deverão seguir um padrão pré-estabelecido, podendo alterar detalhes, mas sempre respeitando o escopo passado pela área responsável. Abaixo o modelo de plano de aula usado pela empresa:

DIA	DATA	Tempo	Temas	Tópicos / Atividades	Comentários
1	insentir data	10	Abertura do Treinamento	Apresentação do Instrutor	Nome; Tempo de Empresa; Carreira Contax e Hobby.
		10		Objetivo do Curso	
		75		Apresentação da Turma	
		10		Contratos de Convivência	Administração do Curso / Segurança e Higiene.
		15		O que é 103 / Contas?	
			Gravação	Gravação	Apresentação de gravação do atendimento.
		20	Intervalo	Intervalo	
		220	Abertura do Treinamento	Palestra de Integração / RH	

Quadro 15: Modelo de Plano de Aula.

Fonte: Departamento de Gente e Gestão Contax.

O treinamento é estruturado de forma a passar a maior quantidade de conhecimento técnico-comportamental possível de forma estruturada e ordenada, sem cair na monotonia, permitindo uma maior e melhor absorção, ficando assim divididos os tipos de recursos utilizados:

- aulas – são exposições de toda a parte teórica tanto dos aspectos comportamentais como técnicos, o instrutor conta com a ajuda de um projetor e de um telão. É usado no repasse de conceitos teóricos referentes a parte técnica.
- treinamento com base no computador – tem como objetivo introduzir os sistemas que serão utilizados no dia-a-dia ligando a parte teórica à prática ao mesmo tempo em que aperfeiçoa a digitação e melhora a agilidade. São usados os mesmos sistemas da empresa.
- simulações – permitem uma vivência antecipada das diversas possibilidades de situações a serem vividas durante o atendimento a clientes, o instrutor estimula a interpretação de papéis, seja como cliente, seja como atendente. Nesses momentos os trabalhadores começam a ter contato o equipamento que usarão no decorrer de sua atividade.

- *dinâmicas de grupo* – visam gerar integração da turma quando usadas no início do treinamento, em momentos posteriores visam ajudar na assimilação do conteúdo e desenvolver a lógica e a rapidez no raciocínio, habilidades fundamentais para um bom atendimento. Em momentos de descontração podem ser usadas para gerar diversão de forma orientada e não deixar passar nenhuma oportunidade de aprendizagem.
- *videodisco Interativo* – passam informações de forma estruturada pela empresa contratante ou passa mensagens de diversão e otimismo. Os vídeos institucionais são passados desta maneira, pois possibilita o repasse de informações de forma rápida e eficiente.

Cada tipo de recurso tem um objetivo individual específico, são usados de forma a mesclar as melhores características de cada técnica, contribuindo para uma ampla formação técnica e comportamental.

4.5.3 Avaliação

Durante todo o treinamento, os participantes ainda não são efetivos da empresa, razão pela qual todos são informados que estarão sendo avaliados e poderão não ser efetivados ao final do curso dependendo de seu desempenho individual, de seu lado comportamental (perfil, adequação a função) ou por seu desempenho abaixo da média estabelecida nas avaliações realizadas. São aplicados testes escritos e feitas 7 provas. Ao final é necessário que cada candidato tenha obtido média mínima de 85% de aproveitamento. Este percentual de aproveitamento também serve como indicativo da qualidade do treinamento, pois o instrutor tem que ter na sua turma uma média de notas igual à de seus alunos. Em caso de não aprovação, o candidato pode refazer o treinamento e tentar aprovação mais uma vez, desde que haja disponibilidade de vagas.

Há um fato relevante sobre o aproveitamento do treinamento, os instrutores são avaliados pelos seus resultados obtidos dentro deste período. Há uma meta com relação ao aproveitamento dos candidatos, ou seja, ele deve entregar no mínimo 80% da sua turma inicial preparados para suas tarefas e com notas mínimas nas avaliações de 8,5. Esse fato motiva ao instrutor a preparar os seus treinandos com qualidade e motivá-los a seguir.

Para que o instrutor possa ter uma melhor noção da assimilação de sua turma, conta com o formulário de avaliação de reação, formulário que ele irá aplicar após o término de cada módulo e tem por objetivo avaliar o desempenho do instrutor e os métodos usados para a aprendizagem do conteúdo repassado. Ainda avalia o tempo gasto e se o mesmo atingiu o que foi proposto.

4.6 Pós-treinamento

O treinamento inicial se encerra após a divulgação das Médias obtidas nas avaliações. Os candidatos aprovados poderão ser alocados em banco de talentos, caso não haja disponibilidade (necessidade) imediata na operação ou o próprio processo seletivo tenha sido feito com este propósito. No caso de necessidade imediata, logo após o término os mesmos já são informados dos seus horários e apresentados ao seu supervisor, sendo assim encaminhados para o seu novo posto de trabalho.

4.6.1 Integração

No primeiro momento os novatos são recebidos no novo ambiente de trabalho pelo Coordenador de Operação, que é responsável pelo setor onde irão trabalhar. A acolhida é feita de forma a apresentar os seus novos gestores e a forma como o gestor trabalha. Passado isso, são alocados em seus novos postos de forma pulverizada, ou seja, a turma que permaneceu junta durante o treinamento é separada e misturada aos veteranos, sendo que cada bateria ficará apenas com dois ou três novatos.

Nos três primeiros dias, os novos operadores terão o apoio do seu instrutor de treinamento e de seu novo tutor: o supervisor de equipes. Nos primeiros dias ambos trabalharão juntos até que haja uma interação maior entre a nova equipe formada. Ainda é relevante a troca de informações sobre o comportamento observado nos dias de aprendizagem e de trabalho. Essa interação recebe o nome de “Projeto Cegonha”.

4.6.2 Acompanhamento

Após esse período, o instrutor fará um acompanhamento semanal de seus pupilos durante os três primeiros meses de seus treinandos, sendo responsável pelos resultados gerados. Resultados que são medidos de forma quantitativa através de medidas como:

- TMA: Refere-se ao Tempo Médio de Atendimento: dependendo do tipo de atendimento pode variar de 160 segundos no 103 serviços até 211 segundo no atendimento especializado Ouro/contas.
- nota de qualidade: é o valor quantitativo que se refere à aderência aos processos da empresa; essa avaliação é feita de duas formas: o supervisor avalia de forma preventiva, como uma preparação, e por um setor especializado nas avaliações, CCQ, onde monitora a qualidade ouve gravações de ligações e avalia se atendem ou não aos processos impostos pela empresa contratante. A nota média de monitoria deve ser superior a 8,5 notas menores que esse valor podem indicar a necessidade de um acompanhamento individualizado.
- turnover: no período de experiência, ou seja, os primeiros 90 dias, só é admitido um percentual de 3% de desligamentos da empresa, seja por vontade do recém contratado ou por parte da empresa.
- chamadas repetidas: esse indicador tem como objetivo garantir que o cliente tenha a sua necessidade satisfeita no primeiro contato; é contado com chamada repetida toda vez que o cliente ligar duas ou mais vezes dentro de um espaço de 24 horas. Entende-se que ao ligar duas vezes, ele não foi atendido corretamente da primeira vez. A tolerância de erro é de 5%.

Esses resultados são medidos através de indicadores que são apresentados mensalmente em forma de DRE e estão ligados diretamente ao desempenho do instrutor, que deve manter o nível dos operadores que entrega para a operação dentro dos padrões exigidos pelo cliente. Havendo distorções ele pode ser convidado a ministrar treinamentos de reciclagem para os operadores que não estejam com o rendimento dentro do esperado.

4.7 Resultados

Todo o treinamento realizado pela Contax tem como único objetivo preparar o operador para atender de forma eficaz o cliente final Telemar, ele deve estar preparado para repassar todas as informações que o cliente deseje obter e atender sua demais solicitações. É expressão comum, dentro do call center, questionar se o problema do cliente foi resolvido ou não na hora em que ele ligou, este é um dos parâmetros informais para avaliar a qualidade do atendimento.

Como já foi demonstrado anteriormente, a Contax tem um padrão em todas as suas atividades e mede o desempenho de seus funcionários de forma estruturada. Há um setor, CCQ, específico para avaliar o desempenho de cada operador. Estas notas são dadas pelo CCQ em relação à aderência aos processos, o supervisor também avalia seus operadores mas de forma preventiva, não há validade de suas notas. Mensalmente é realizada uma pesquisa por uma auditoria externa (não foi divulgado o nome), onde há o contato com o cliente final e atribui nota ao atendimento que recebeu. Abaixo o gráfico apresenta a diferença entre as notas:

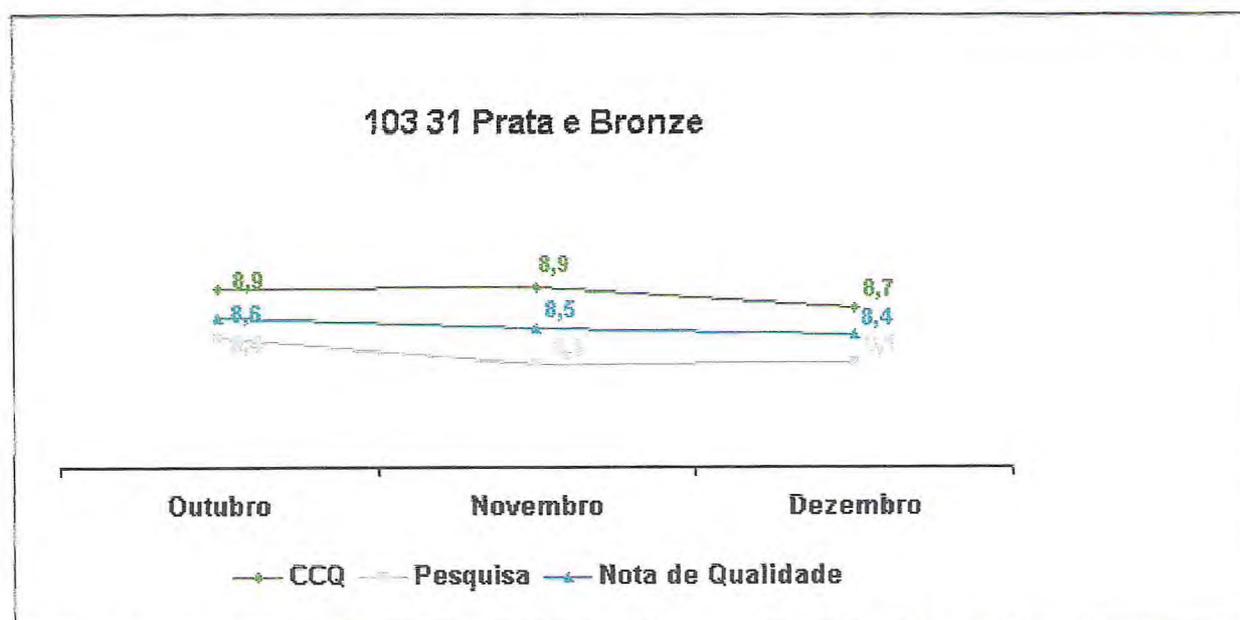


Gráfico 4: Notas do CCQ, Pesquisa e Nota de qualidade. Outubro – Dezembro 2006. Cliente Prata/Bronze.
Fonte: Departamento de Gente e Gestão.

Os clientes são classificados como Prata e Bronze, Ouro e Diamante, não foi informado os critérios para esta classificação. A pesquisa é realizada de forma diferenciada

para cada grupo de clientes, no quadro acima foi mostrado o resultado do grupo Prata e Bronze, há uma diferença significativa entre a nota da pesquisa, dada pela Auditoria externa, e a dada pelo CCQ da própria empresa. A nota de qualidade é a média entre as duas, o que a empresa deseja é que o seu controle de qualidade tenha o valor mais aproximado possível da percepção do cliente. Na classificação Ouro as notas são muito semelhantes a da classificação anterior, a diferença entre as notas é exatamente a mesma 0,6 pontos, o que pode demonstrar que o atendimento é o mesmo para cliente com grau de exigência semelhante.

Os cliente que possuem a classificação Diamante são clientes que possuem mais de uma linha Telemar e o gasto telefônico mais alto do que os demais, pode-se supor então que o grau de exigência aumenta, fato que realmente acontece, o quadro abaixo mostra este fato:

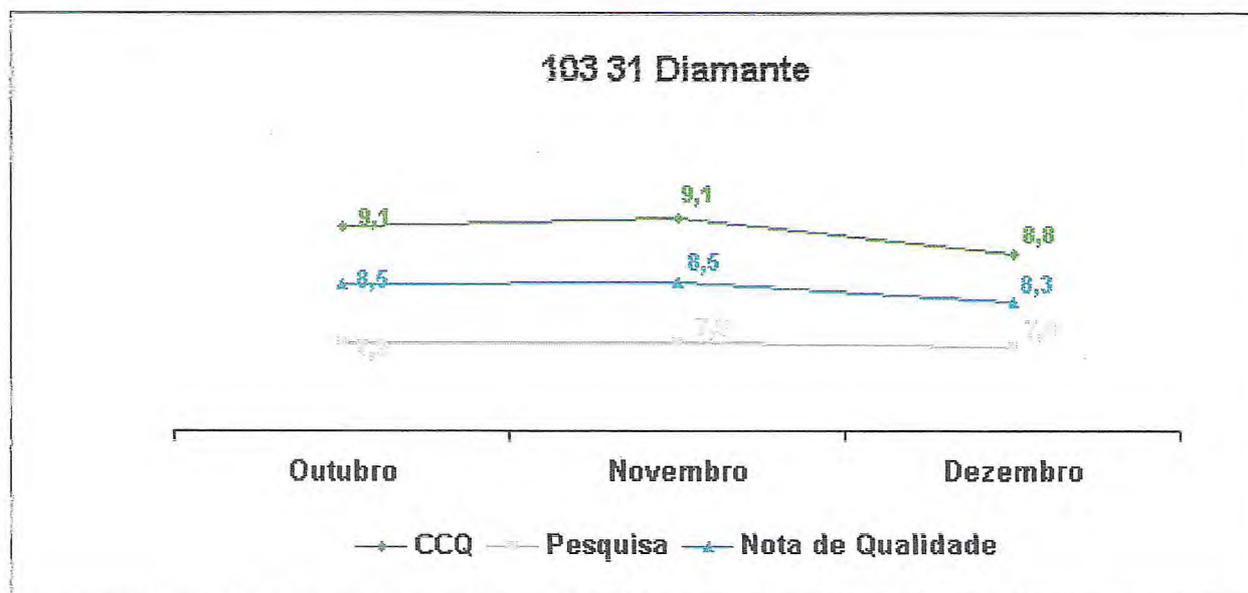


Gráfico 5 :Notas do CCQ, Pesquisa e Nota de qualidade.Outubro – Dezembro 2006.Cliente Diamante.
Fonte:Departamento de Gente e Gestão.

Pode se observar que as exigências são diferentes entre os clientes e por este motivo a empresa aplica treinamento específicos para cada grupo de atendimento especializado. Os treinamentos em geral são reciclagens realizadas no modelo in job e em outros momentos há a necessidade de retirar a equipa da operação para que seja repassado um conteúdo mais profundo.

5. CONCLUSÃO

Ao longo deste estudo, buscou-se conhecer aspectos relacionados às ações de treinamento. A análise do contexto histórico permitiu entender como se iniciou este processo de aprendizagem para o trabalho, desde o repasse de informações informalmente de pai para filho, até os dias atuais, com treinamentos bem estruturados e complexos. Relevante observar a contribuição dada por Taylor neste aspecto, pois devido à especialização do trabalho se tornou primordial o treinamento do trabalhador para a execução de suas tarefas.

As ferramentas evoluíram da mesma forma e deixarão de ser somente aulas ministradas dentro do ambiente fabril. Hoje há uma variedade muito grande e possível de adequar a todas as realidades. A tecnologia permitiu que os treinamentos fossem ministrados a distancia mantendo a qualidade das informações repassadas e aumentando a rapidez do repasse diminuindo os custos operacionais.

A empresa escolhida para este estudo foi a TNL Contax S/A devido a sua importância nacional em geração de empregos e tamanho físico, a mesma possui a maior quantidade de PA e é segunda maior empregadora do ramo. Devido a esse fato ela precisa ter a sua estrutura de Recrutamento e Seleção muito bem estruturada para que desta forma os esforços de treinamento sejam diminuídos.

Os estudos começarão pelo processo de recrutamento, onde foi possível identificar o interesse em convocar candidatos já dentro do perfil esperado, diminuindo os esforços na fase seguinte. A empresa terceiriza esta parte do processo para outras organizações com intuito de focar nas etapas seguintes, já que este processo demanda muito tempo e resultado obtido não difere muito caso foi feito pela própria. O recrutamento de deficientes físicos é feito pela própria empresa com anúncio aberto, visando assim atender a legislação trabalhista vigente.

O processo seletivo é criterioso, mesmo trabalhando na maioria dos casos com pessoas inexperientes, o foco da empresa é nas habilidades que podem ser desenvolvidas dentro da própria organização. Por este motivo não há a exigência de experiência anterior, a empresa prefere moldar o profissional. As fases do processo seletivo são rápidas e bem estruturadas, em alguns momentos nem o candidato percebe que está sendo avaliado. OS

exames físicos fazem parte desta etapa. A preocupação da empresa é selecionar os candidatos de maior potencial e moldá-los.

O Treinamento começa logo após a definição dos aprovados na primeira fase da seleção, já que esta etapa pode eliminar candidatos que não tenha o rendimento dentro do mínimo esperado pela empresa.

As aulas contam com uma boa estrutura físicas e profissionais capacitados para repasse das informações. O conteúdo é bem estruturado e integrado aos recursos disponíveis, o que contribui para o processo de aprendizagem. Foi identificado como ponto negativo o excesso de informações técnicas dentro do programa, fato que a própria empresa reconhece e tenta amenizar com momentos de informalidade aplicados pelo instrutor, devidamente planejados e com objetivos pré-definidos.

A exigência de nota mínima para a aprovação impõe estudos continuados, os treinandos formam grupos informais de preparação para as avaliações, assim a empresa ganha com o empenho e dedicação, fato que remete ao comprometimento, postura incentivada dentro da cultura organizacional.

O treinamento é encerrado e os candidatos que tiveram notas satisfatórias são encaminhados para o atendimento, no primeiro momento terão o suporte dos supervisores e instrutores, para que após passem a ser acompanhado de forma menos individualizada e possam ter seus resultados medidos através de indicadores de resultados.

A avaliação de desempenho é realizada desde o primeiro momento, nos primeiros meses as metas são mais flexíveis devido ao processo de adaptação. Os instrutores têm compromisso com o desempenho de seus ex-alunos durante três meses, após este período a organização entende que já houve a total adaptação e a responsabilidade passa a ser integral do supervisor.

O fato que mais chamou a atenção foi a comparação entre a qualidade de atendimento percebida pela empresa e a que o cliente espera, há uma diferença significativa que mostra o descontentamento do cliente com o atendimento recebido. Desta forma a idéia

que foi passada pela empresa é que apesar do processo de treinamento contínuo que a empresa oferece, estar bem estruturado e de forma organizada, o mesmo se mostra eficiente dentro das expectativas da própria organização, contemplando a execução dos procedimentos imposto pela contratante (Telemar). Processos que muitas vezes não atendem as necessidades do cliente final e não permite a menor flexibilização por parte do operador.

Outro fator que contribui para a não-percepção da qualidade por parte dos consumidores é o Nível de Serviço que tem que ser atingido, ou seja, pelo menos 90% das ligações devem ser atendidas antes de 10 segundos. Esta exigência gera um ambiente de trabalho em alguns momentos opressor o que gera uma queda do rendimento dos operadores cair em relação à qualidade.

Dessa forma entende-se que a empresa deve voltar suas ações de treinamento para as expectativas do cliente, pois só assim haverá um aumento na percepção da qualidade no atendimento. Outro ponto relevante é a qualidade do treinamento atual, há uma carga muito grande de informações técnicas repassadas intercaladas com uma quantidade muito pequena de formação comportamental, o que pode gerar grande diferença no comportamento dos operadores e, por conseguinte no atendimento.

Sugere-se que sejam repensados os processos atuais de atendimento, pra que se tornem mais flexíveis e permitam a adequação a cada cliente. Outro ponto que merece ser analisado é o modelo atual de treinamento, para que o cliente possa ser atendido de forma a ter as suas necessidades atendidas de forma adequada.

6.REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEMARKEETING. **9º Pesquisa Anual de Telemarketing**. Disponível em: <http://www.abt.org.br/> Acessado em 25 de novembro de 2006.
- BARRETO, Yara. **Como Treinar sua equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 1995.
- BOMFIM, David. **Pedagogia no Treinamento: correntes pedagógicas no treinamento empresarial**. RJ: Quatilymark, 1998.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. SP: Makron Books, 1994.
- CALLCENTER.INFO.BR **Telemarketing tem expansão de 198% em vagas**
Disponível em: <http://www.callcenter.inf.br>. Acessado em: 28 de novembro de 2006.
- CARVALHO, Antônio Vieira de, **Aprendizagem Organizacional em Tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de centro de despesas) em centro de lucros**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas: como agregar talentos a empresa**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002
- FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoal**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- JARUFE, Manuel Salomon Salazar. **Concepção de Sistema de Informação de Apoio à Operação de Sistemas Complexos: uma abordagem da engenharia do Conhecimento**. Tese de Doutorado. UFSC. Produção, 1998.
- MALVEZZI, Sigmar. **Do taylorismo ao comportamentalismo – 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos**. In: BOOG, Gustavo (coord) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1995, cap. 2, p.15-34.
- MATOZO, Luciano. **Call Center: modismo ou realidade?** Rio de Janeiro: Record, 2000.
- PINTO, Nelly Souza. **Ensino à distancia no Brasil: sua trajetória e a política atual**. Revista Tecnologia Educacional. v.25 (139) Nov/Dez. 1997, p.63 a 66.
- SAVIANI, Demerval. **Da nova LDB ao novo Plano nacional de educação: por uma outra política educacional**. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 1998.
- TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO INSIDE. **O Call center como mobilizador social**. Disponível em: <http://www.tiinside.com.br>. Acessado em 20 de novembro de 2006.

TEOFILO NETO. Trajetória e Perspectivas do Serviço de Atendimento ao Cliente SAC
Disponível em: <http://www.callcenter.inf.br>. Acessado em: 25 de setembro de 2006.