



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,  
ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ADRIANA ALBUQUERQUE CABRAL DE CASTRO PEREIRA

ANÁLISE DOS TREINAMENTOS DOS *CALL CENTERS*  
DE PEQUENO PORTE DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS DE SAÚDE  
DO MUNICÍPIO DE FORTALEZA

FORTALEZA-CE  
2007



ADRIANA ALBUQUERQUE CABRAL DE CASTRO PEREIRA

ANÁLISE DOS TREINAMENTOS DOS *CALL CENTERS*  
DE PEQUENO PORTE DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS DE SAÚDE  
DO MUNICÍPIO DE FORTALEZA

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade da  
Universidade Federal do Ceará, como requisito final  
para obtenção do Título de Mestre em Administração  
de empresas. Área de Concentração: Gestão Estratégica  
e Tecnológica de Recursos Humanos.  
Orientadora: Professora Dra. Terezinha J. P. Maciel

Fortaleza-CE  
2007

ADRIANA ALBUQUERQUE CABRAL DE CASTRO PEREIRA

ANÁLISE DOS TREINAMENTOS DOS *CALL CENTERS*  
DE PEQUENO PORTE DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS DE SAÚDE  
DO MUNICÍPIO DE FORTALEZA

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade  
Universidade Federal do Ceará, como requisito final para  
obtenção do Título de Mestre em Administração

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>.Dra. **Terezinha J. P. Maciel** – Orientadora  
Universidade Federal do Ceará - UFC

---

Prof<sup>a</sup>.Dra. **Sandra Maria dos Santos**  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

Prof<sup>a</sup>.Dra. **Ana Vlória Cabral Sobral**  
FACULDADE CHRISTUS

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pelas suas freqüentes bênçãos em minha vida.

As minhas amadas filhas Clarisse e Danielle pelo apoio em tudo na minha vida.

A minha mãe Rita Cabral, mulher linda e batalhadora e que me ensina todo dia que devemos agüentar e persistir.

Ao meu pai Emanuel Cabral pelo amor dado na minha primeira infância e que foi fundamental para toda minha vida.

Ao meu amor, companheiro, amigo, marido, Ricardo Pereira, pelas intermináveis horas de conversa sobre ciência, pela paciência, estímulo e dedicações diárias.

A minha única e amada irmã Daniele Cabral pelo seu amor.

A minha orientadora Terezinha Maciel pela sua belíssima forma como me deu a mão, pela sua paciência e carinho.

A Doutora e amiga Ana Vlândia Cabral que acreditou no meu trabalho e me apoiou com seu conhecimento.

A Doutora Sandra Santos que me despertou para o valor da metodologia.

Aos professores do MPA - UFC, pela dedicação e pelos conhecimentos que me passaram.

A Faculdade Christus, seus profissionais e alunos por me propiciarem a oportunidade de troca de experiências e acúmulo de conhecimentos contínuos.

Aos amigos de mestrado pelos debates em sala de aula, pelo convívio gratificante e prazeroso, em especial Fernanda, Rodrigo, João Batista, Dulce, Heloisa e Maria do Céu.

A todos os amigos pelas horas de lazer que ajudaram a renovar as minhas forças, em especial Andréa Coelho, Carol, Cibele, Cândida, Holmes, Paulo, Moacir e Marcus.

Aos gestores das empresas que abriram suas portas para a minha pesquisa.

## RESUMO

A idealização deste trabalho surgiu da necessidade de conhecer a estruturação dos programas de treinamentos nos *call centers* - centros de atendimentos aos clientes. A experiência de mercado, obtida pela autora, sinalizava deficiências no processo de capacitação da mão de obra do setor. O objetivo geral deste trabalho foi de analisar os programas de treinamentos aplicados nos *call centers* de pequeno porte de empresas de serviços de saúde do município de Fortaleza. A metodologia utilizada foi uma pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa em uma amostra não probabilística. Foram pesquisadas quatro empresas, cuja escolha seguiu os seguintes critérios: as empresas deveriam ter mais de cinco anos no mercado; deveriam possuir *call center* para realizar os atendimentos aos clientes com no máximo 100 posições de atendimento e ser do segmento de serviços de saúde. As informações das empresas foram obtidas a partir de profissionais que estavam em cargos de gestão e possuíam pelo menos um ano de experiência no segmento de *call center*. Os quatro pressupostos confirmados foram os seguintes: os *call centers* realizam os treinamentos através de módulos diversos com enfoque técnico e comportamental; os fatores que, na opinião dos entrevistados, motivam a realização dos treinamentos são dois, o desejo de crescer no mercado, segunda confirmação e as reclamações feitas pelos clientes, terceira confirmação. A quarta confirmação foi referente ao valor do investimento necessário para a realização dos treinamentos, todas as quatro empresas pesquisadas, consideraram o fator investimento como empecilho no processo de capacitação.

Palavras-chave: Treinamento, *Call center*, Competências.

## **ABSTRACT**

The idea of this work arose from necessity to identify the structure of call centers training programs – customer's attendance centers. The author's market experience identified problems on these training programs. The main goal of this work was to investigate call centers' training programs' of small health services business in Fortaleza. The research methodology was explanatory, descriptive and qualitative of a non-probabilistic sample. Four businesses were analyzed by meeting the following criteria: have more than five years old; maintain a call center with a minimum of 100 positions; and work within the health services sector. The business information was obtained from its managers that had at least one year of experience in call center sector. The four confirmed assumptions were: call centers training programs are based on small courses to develop technical and behavioral skills; desire to grow in the market; customers' complaints; and the investment is a difficulty in the training process.

Keywords: Training, Call Center, Skill.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Tecnologias para <i>call centers</i> e suas aplicações	16
QUADRO 2	Empresas de serviços de saúde da TELELISTA	55
QUADRO 3	Situação mercadológica das empresas A, B, C, D	64
QUADRO 4	Tecnologias e ergonomia disponíveis nas empresas A, B, C, D	68
QUADRO 5	Cargos e responsabilidades do <i>Call Center</i>	70
QUADRO 6	Módulos introdutórios das empresas A, B, C, D	73
QUADRO 7	Módulos de reciclagem das empresas A, B, C, D	74
QUADRO 8	Responsabilidades e os módulos aplicados nos <i>call centers</i> A, B, C, D	76
QUADRO 9	Habilidades e os módulos aplicados nos <i>call centers</i> A, B, D	77
QUADRO 10	Recursos instrucionais nas empresas A, B, C, D	78
QUADRO 11	Fatores que contribuem para realização dos treinamentos no <i>call center</i>	81
QUADRO 12	Fatores que impedem a realização de treinamentos no <i>call center</i>	81
QUADRO 13	Confirmação dos pressupostos	83

## **LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS**

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações  
ANS – Agência Nacional de Saúde  
ABT – Associação Brasileira de Tele serviços  
CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes  
CIC – Centro de Interação com os Clientes  
CRM – Gerência do Relacionamento com Clientes  
CTI – Integração do Computador com a Telefonia  
DAC – Distribuidor Automático de Chamadas  
DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos  
DORT – Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho  
INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial  
LER – Lesão por Esforço Repetitivo  
LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamentos  
MQS – Soluções de Monitoração da Qualidade  
NR- Norma Regulamentadora  
NBR – Normas Brasileiras  
PÁS –Posições de Atendimentos  
PUC – Pontifícia Universidade Católica  
RH – Recursos Humanos  
SAC – Serviço de atendimento ao Cliente  
T&D – Treinamento e Desenvolvimento  
UFC – Universidade Federal do Ceará  
UNESCO - Organização das Nações Unidas, para a Educação a Ciência e a Cultura  
URA – Unidade de Resposta Audível  
VOIP – Voz sobre Protocolo de Internet



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	1
<b>2. A EVOLUÇÃO DO <i>TELEMARKETING</i> AO <i>CALL CENTER</i></b>	7
2.1. Definições de <i>Call Center</i>	11
2.2. Tecnologias no <i>Call Center</i>	14
2.3. Ergonomia no <i>Call Center</i>	17
2.4. O Processo de Terceirização no <i>Call Center</i>	20
2.5. As Competências dos Recursos Humanos do <i>Call Center</i>	25
2.6. Os Treinamentos no <i>Call center</i>	28
<b>3. TREINAMENTO</b>	33
3.1. Evolução e Conceitos do Treinamento	33
3.2. A Andragogia como Base no Processo de Aprendizagem do Adulto	38
3.3. Avaliação das Necessidades de Treinamento	40
3.4. Objetivos e Recursos Metodológicos dos Treinamentos	43
3.5. A Logística dos Treinamentos	45
3.6. O Processo de Avaliação dos Treinamentos	47
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	50
4.1. Tipologia da Pesquisa	50
4.2. Método da Coleta de Dados	53
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	63
5.1. Estratégia do Negócio	63
5.2. Tecnologias e Ergonomia das Empresas	67
5.3. Os Profissionais do <i>Call Center</i>	69
5.4. Os Treinamentos	71
5.5. Fatores para a Realização dos Treinamentos	80

<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	84
<b>REFERÊNCIAS</b>	87
<b>APENDICE A</b>	91
<b>ANEXO 1</b>	98
<b>ANEXO 2</b>	103
<b>ANEXO 3</b>	105

# 1. INTRODUÇÃO

As mudanças surgidas no mundo e conseqüentemente na administração de empresas, advindas da evolução do conhecimento humano e do aparecimento de novas tecnologias, deram origem a novos negócios, novos serviços e novas maneiras de se relacionar com o mercado.

Peppers e Rogers (2001, p.6) comentam sobre a quantidade cada vez maior de produtos e serviços de alta qualidade e tecnologia ofertados ao mercado, e o quanto isso incentiva as empresas para a procura de opções de diferenciação.

Nesta busca por diferenciação é imprescindível à descoberta de novas tecnologias e maneiras de se relacionar com o mundo dos negócios principalmente se a pretensão é ser uma empresa competitiva e atuante e que faz parte do mercado globalizado.

Segundo Gião e Oliveira (2006) neste processo de adaptação ao mundo globalizado, os países estão aprendendo como produzir e como competir no jogo global, usando suas capacidades para ser bons jogadores. No meio de todo este movimento surgiu à indústria do *call center* que veio com o claro objetivo de estabelecer um contato próximo com os clientes.

Como o processo de comunicação entre as empresas e seus mercados necessita estar demasiadamente afinado, propiciando informações para melhorias presentes e futuras o *call center* nasceu para preencher a lacuna que faltava entre mercado e empresa, sendo um elo fundamental entre estas duas partes.

Para Jamil e Silva (2005, p.100) o *call center* é uma área das organizações que surgiu em função das mudanças mercadológicas, da evolução tecnológica e em decorrência da globalização.

Segundo Peppers e Rogers (2001, p.06) uma dessas mudanças refere-se à utilização pelas organizações de uma nova cultura, a do *marketing one to one* que tem a intenção de substituir em alguns segmentos a utilização do *marketing* tradicional. Referidos autores explicam a diferença básica entre os dois tipos de marketing.

Conforme os autores supra citados, o marketing tradicional avalia o sucesso de uma empresa, pelo aumento de participação que a mesma tem no mercado, medindo saídas de produto, enquanto o *marketing one to one* faz outro tipo de avaliação, baseado na participação do cliente, medindo o quanto cada cliente é explorado em termos de potencialidades de consumo. O *marketing* tradicional procura mais clientes para produtos específicos, enquanto o *marketing one to one* tem interesse no desenvolvimento destes clientes ao longo do tempo.

No contexto do *marketing one to one* citado no parágrafo anterior o *call center* tem o importante papel de personalizar o relacionamento entre consumidores e empresas. O desenvolvimento da cultura do *marketing one to one* é a de ampliar as possibilidades de negócios com cada cliente.

O desenvolvimento da cultura do *marketing one to one* estimulou diretamente o crescimento das áreas de *call centers* das organizações. Estas áreas geralmente são responsáveis pelo estabelecimento dos contatos com os consumidores. Através destes contatos acontece a geração de informações que auxiliam no processo de conquista e fidelização de clientes.

A construção deste trabalho foi motivada por alguns fatos. Primeiro pelo fato do *call center* ser um setor novo dentro das organizações brasileiras, segundo por ser um setor que cresce a cada ano, tornando-se representativo em relação à geração de empregos.

Conforme a ABT – Associação Brasileira de Teleserviços (2007) o telemarketing iniciou no Brasil, no final dos anos 80, com as filiais de multinacionais, cartões de crédito, editoras e com as operadoras de telefonia incentivando o uso da ferramenta.

Miranda (2005), no relatório da Indústria do *call center* no Brasil, realizado pela PUC-SP - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, juntamente com a ABT apresentaram alguns dados e informações sobre os motivos que favoreceram o crescimento da indústria do *call center* e apresentam dados referentes ao crescimento contínuo do setor.

Segundo os dados da pesquisa citada no parágrafo anterior, seguem alguns motivos que estimularam o crescimento do *call center* no Brasil: primeiro, foi a liberalização do setor

de telecomunicações ocorrida em 1997/1998 que gerou maior competitividade e redução de custos em telecomunicações o que favoreceu o mercado de *call center*, um outro motivo foi o desenvolvimento integrando da computação e telecomunicações, em especial relacionado a *internet*; em seguida temos a criação do Código de defesa do consumidor em 1990 que também contribuiu para este crescimento.

Ainda com relação à pesquisa de Miranda (2005), descrita no parágrafo anterior, a ANATEL (2005) divulgou que, o número de acessos fixos e celulares cresceu de 19,2 milhões em 1996 para 42,8 milhões em 1999, representando um crescimento de 123% no período e continua em plena expansão; No final de 2005, o país já contava com 125 milhões de acessos entre telefones fixos e móveis; a ABT (2005) divulgou que 250 *call centers* terceirizados, juntamente com os *call centers* próprios empregaram 615.000 pessoas no final de 2005

A realidade descrita anteriormente foi o que estimulou a construção deste trabalho e como consequência veio à pergunta inicial, que pretendia responder através de uma análise, como é a realidade da capacitação dos profissionais do *call center*. A partir desta reflexão foram estabelecidos alguns critérios do trabalho que propiciaram um estreitamento no foco o que resultou na seguinte pergunta: O que caracteriza a realidade dos treinamentos nos *call centers* de pequeno porte das empresas de serviços de saúde do município de Fortaleza?

Como objetivo geral este trabalho pretende analisar os programas de treinamentos aplicados nos *call centers* de pequeno porte das empresas de saúde do município de Fortaleza. Os objetivos específicos pretendem o seguinte:

- Descrever a realidade do mercado dos *call centers* de pequeno porte de empresas de saúde do município de Fortaleza
- Descrever os procedimentos e recursos utilizados nos treinamento dos *call centers* de pequeno porte de empresas de saúde do município de Fortaleza
- Explicar os fatores que contribuem e que impedem a realização dos treinamentos nos *call centers* de pequeno porte de empresas de saúde do município de Fortaleza

Este trabalho partiu dos seguintes pressupostos:

1. *Call center* de pequeno porte só utiliza treinamento introdutório, com foco nos produtos, serviços e no sistema da empresa;
2. *Call center* de pequeno porte aplica programas com diversos módulos de instrução com enfoque técnico e comportamental;
3. *Call center* de pequeno porte realiza treinamentos introdutórios e reciclagens periódicas, com enfoque técnico e comportamental, baseadas em um levantamento de necessidades de treinamentos.
4. Os *call centers* de pequeno porte de empresas de serviços de saúde realizam treinamentos pelo desejo de crescimento no mercado;
5. Os *call centers* de pequeno porte de empresas de serviços de saúde realizam treinamentos por causa da concorrência;
6. O investimento é um fator que impede os *call centers* de pequeno porte de empresas de serviços de saúde realizar treinamentos
7. Os *call centers* de pequeno porte de empresas de serviços de saúde realizam treinamentos por motivo das reclamações dos clientes.

Em termos de contribuição este trabalho descreve de forma detalhada um modelo de estruturação dos programas de capacitação da mão de obra do *call center*, além de realizar uma revisão teórica sobre questões relacionadas ao treinamento, aos recursos humanos e ao *call center*.

O interesse principal deste estudo é sob a perspectiva dos recursos humanos, mais especificamente relacionado à área de treinamento. Importante esclarecer que apesar do assunto do *call center* estar relacionado à área de marketing, o trabalho aqui apresentado não pretende ingressar pelas questões do *marketing*.

Relevante informar que, o *call center* foi o ambiente escolhido para explorar o assunto do treinamento, principalmente pelo fato do crescimento que a área tem apresentado. Outro aspecto que levou a escolha do *call center* como ambiente para o desenvolvimento da pesquisa foi à acessibilidade e a experiência em atividades de recursos humanos dentro do setor *de call center*, principalmente na construção de projetos de capacitação profissional.

Esta dissertação está estruturada em introdução mais quatro capítulos e as considerações finais. No capítulo dois foi descrita a evolução do *telemarketing* ao *call center*, definições dos termos relacionados ao *call center*, a evolução histórica do setor de *call center*, principais recursos tecnológicos utilizados pela área, as questões ligadas à ergonomia do *call center* e as implicações relacionadas ao projeto ergonômico, aspectos relacionados a terceirizações de *call center*, os recursos humanos que atuam nos *call centers* e por fim os treinamentos no *call center*.

O capítulo três foi destinado ao referencial teórico que aborda o assunto treinamento. O treinamento e todos os fatores que fazem parte da ferramenta foram descritos através de uma perspectiva da área de Recursos Humanos. O capítulo procura apresentar o treinamento sob os seguintes enfoques: definições e histórico do treinamento, o processo dos programas de treinamentos, como se avalia as necessidades de treinamento, o processo de aprendizagem, os conteúdos e métodos de treinamentos, a logística, e para finalizar o terceiro capítulo será desenvolvido o assunto avaliação dos treinamentos.

O quarto capítulo descreve os procedimentos metodológicos do trabalho. Trata-se de um estudo exploratório, descritivo, qualitativo, realizado através de pesquisa de campo feita com base em uma amostra não probabilística por julgamento. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado a entrevista. As entrevistas foram feitas com base em um roteiro estruturado com perguntas abertas e fechadas.

O quinto capítulo descreve a análise dos resultados da pesquisa. Os dados foram analisados através de uma leitura que serviu para a estruturação de tabelas. As tabelas passaram por um processo de correlação das informações colhidas nas quatro empresas pesquisadas para a adequada verificação de confirmação, confirmação parcial ou não confirmação dos pressupostos.

Por último o trabalho descreve as considerações finais onde estão presentes comentários sobre os pressupostos confirmados, parcialmente confirmados ou não confirmados e também sugestões para novas pesquisas que possam auxiliar o desenvolvimento dos treinamentos no setor de *call center*.



## 2. A EVOLUÇÃO DO *TELEMARKETING* AO *CALL CENTER*

Segundo Dantas (2000, p.65) a evolução do *telemarketing* até o *call center*, teve início apenas quatro anos após o inventor do telefone, Alexandre Graham Bell, ter patenteado na Inglaterra o primeiro telefone, mais precisamente em 1880, quando em Berlim, um pasteleiro oferecia seus pasteis através de um cadastro de 180 nomes e telefones.

*Telemarketing* é uma das ferramentas do *marketing* direto utilizada para estabelecer contato com clientes ou com possíveis clientes, com diversos propósitos, à distância, utilizando diversas tecnologias. O pasteleiro alemão de 1880, citado no parágrafo anterior, utilizava a ferramenta *telemarketing* bem antes do estabelecimento de conceitos e definições, obviamente com os recursos tecnológicos disponíveis naquela época.

Dantas (2000, p.69) afirma que “*telemarketing* é a utilização planejada de recursos de telecomunicações e informática como forma de obter lucro direto e indireto, através da satisfação do mercado consumidor de qualquer bem ou serviço”.

Conforme a Associação Brasileira de *Teleserviços* (2007), “*telemarketing* é toda e qualquer atividade desenvolvida através de sistemas de telemática e múltiplas mídias, objetivando ações padronizadas e contínuas de *marketing*”.

Segundo Stone e Wyman *apud* Venco (2003, p.22), “*telemarketing* é uma aplicação integrada das telecomunicações com processamento de dados e os sistemas administrativos, com o propósito de aperfeiçoar o “*mix*” de comunicação e *marketing*, com o objetivo da empresa atingir os clientes”.

Kotler (2000, p.679) refere-se ao *telemarketing* como sendo uma ferramenta fundamental do *marketing* direto, pois estabelece contato direto com clientes e *prospects* (clientes potenciais). Na opinião do autor, sua eficácia depende da boa escolha dos profissionais da operação da forma com estes profissionais serão treinados e incentivados.

Dantas (2000, p.65), relata que em meados dos anos 50, ainda sem o nome de *telemarketing*, a ferramenta era utilizada por empresas que divulgavam seus telefones em anún-

cios de revistas e jornais. O propósito desta ação era o de vender produtos e serviços ou gerar um *mailing list* (lista com nomes e telefones) que poderia ser utilizado a posteriori com o objetivo de vender novos produtos ou serviços para os clientes antes contatados ou para indicações feitas pelos clientes.

Segundo, Minghelli (2002) a *Ford Motor Company* foi à primeira empresa a realizar uma grande campanha de massa utilizando o telefone. Com a contratação e treinamento de 15.000 mil donas de casa que trabalhavam em suas residências, a *Ford* realizou através destas senhoras cerca de vinte milhões de telefonemas. Para isso criou-se um *script* que é um roteiro estruturado, com o objetivo de identificar clientes potenciais, esta operação tinha um tempo médio de ligação de aproximadamente um minuto. Como resultado da campanha a *Ford* gerou 134.000 indicações que geraram 187.000 negócios válidos.

Conseqüência de uma evolução constante da tecnologia o *telemarketing* logo veio a tornar-se a principal ferramenta do *marketing* direto, Kotler (1994, p.563) cita o exemplo da introdução da discagem direta paga através dos números 0800, como algo que favoreceu o incremento da utilização do *telemarketing*.

Somente em 1980 o termo *telemarketing* passou a ser utilizado, Dantas (2000, p.67), considera que hoje, muito do que se vende e se pesquisa no mercado mundial, utiliza o telefone. Hoje nos ambientes corporativos com as diversas tecnologias existentes, o termo *telemarketing* é correlacionado com o *call center*.

No decorrer deste trabalho pretende-se esclarecer também as diferenças e semelhanças e correlações entre *telemarketing* e *call center*, este questionamento é apresentado inclusive por Dantas (2000), que faz menção quanto à confusão existente nos livros e artigos relacionados às definições de *telemarketing* e *call center*.

Conforme Jamil e Silva (2005, p.105), somente grande empresas utilizavam o *call center* para atender e ofertar produtos aos consumidores, ainda havia a crença de que a prática de atender clientes utilizando os recursos das telecomunicações era passageira.

Entretanto o que aconteceu foi bem diferente do que se acreditava. A década de 90 foi marcada pelo crescimento do mercado de *call center* no Brasil. Nesta mesma década os

bancos na procura de expansão de sua participação no mercado, aderiram também à evolução da telemática – telecomunicações e a informática, que propiciava a agilidade necessária para o alcance de seus objetivos, (JAMIL e SILVA, 2005).

Venco (2003, p.21), comenta que os avanços da microeletrônica e da telemática têm um papel fundamental no processo de reorganização e racionalização das atividades nas organizações, além de introduzir novas formas de relação de trabalho.

Outro fator que já foi citado anteriormente neste trabalho, e que também influenciou o crescimento do mercado de *call center* foi à consolidação do código de defesa do consumidor – LEI Nº. 8.078, de 11 de setembro de 1990, segundo a Associação Brasileira de Teleserviços – ABT (2007), o código tem o papel de proteger os negócios feitos por telefone, os consumidores e empresas, o que favorece a utilização do telefone como ferramenta de realização e manutenção dos negócios.

No ano de 1998, iniciou no Brasil o processo de privatização do setor de telecomunicações, as empresa do setor, deixaram de ter características de empresas públicas para adquirir um perfil de empresas privadas, o mercado tornou-se mais competitivo o que incentivou também o crescimento de implantações de *call centers*, mais uma vez esta área se fazia necessária para estreitar os laços da relação empresa e cliente, Associação Brasileira de Teleserviços – ABT (2007).

Jamil e Silva (2005, p.106), citam alguns números, revelados pela ANATEL que demonstram o crescimento do setor. Em 1997 existiam 18,8 milhões de telefones fixos e 4,6 milhões de celulares. Esses números passaram para 40,5 milhões de telefones fixos e 29,2 milhões de celulares no ano de 2000.

Segundo a ABT (2005) o crescimento ainda não chegou ao limite, o setor de *call center* até dezembro de 2005 empregou aproximadamente 615 mil trabalhadores diretos e indiretos em todo o país.

O crescimento do mercado de *call center* no Brasil também é sinalizado pelo aparecimento de novos serviços. A exportação de serviços de *telemarketing* através dos *call centers* nacionais é uma atividade nova e com tendência de crescimento a cada dia.

Este serviço, chamado de atendimentos *Offshore*, é caracterizado mais precisamente por empresas estrangeiras (especialmente norte-americanas) que contratam os *call centers* de outros países inclusive o Brasil para fazer atendimento de seus clientes. Este crescimento forçosamente acelera as necessidades de melhorias de todos os aspectos que envolvem o *call center*, inclusive as questões dos treinamentos.

Jamil e Silva (2005, p.08) comentam que o Brasil está em sétimo lugar entre os países mais atraentes para o serviço *offshore*, e que um dos motivos de outros países estarem escolhendo o Brasil é principalmente devido à questão salarial, que em relação à América do Norte tem um custo bastante reduzido quanto à mão de obra. No Brasil apesar dos encargos trabalhistas consideravelmente altos, os profissionais recebem em torno de R\$ 1.200,00 (Hum mil e duzentos reais), enquanto um profissional com as mesmas características nos Estados Unidos, ganha aproximadamente U\$ 1.200,00 (Hum mil e duzentos dólares), esta diferença é relevante principalmente quando se fala de uma equipe de médio e grande porte.

Além do custo com a mão de obra, como foi citado pelos autores do parágrafo anterior, ou autores relatam que os operadores brasileiros se destacam em outros dois pontos: o primeiro é com relação ao perfil dos profissionais bilíngües brasileiros, considerado segundo os autores diferenciado, e o segundo ponto está relacionados aos bons níveis de permanência dos funcionários brasileiros na função de operadores de *telemarketing* também considerado mais elevado que os da América do Norte.

É importante ressaltar que para as empresas esta rotatividade menor significa economia e possibilidade do fornecimento de melhores serviços. Com uma mão de obra mais estável, se pode desenvolver um trabalho de maior consistência e com foco na eficiência.

A ABT (2005) também corrobora com o crescimento do mercado *offshore*, segundo sua vice-presidente o serviço *Offshore* é recente e está apenas no início, a atividade está presente no máximo há dois anos em território nacional. Em 2005 o número de contratações foi de aproximadamente quinhentos profissionais, porém a perspectiva é que este número dobre no ano de 2006.

As tendências de crescimento do setor de *call center* geram novas responsabilidades e desafios para as empresas prestadoras de serviços, principalmente com relação aos recursos humanos, pois eles é que manuseiam a engrenagem tecnológica do *call center*, estabelecem interação com os clientes e seguem as rotinas e os processos da empresa.

Se o setor de *call center* cresce em termos de infra-estrutura, em relação às pessoas haverá também uma necessidade de mudança. Estas mudanças podem estar relacionadas à um aumento na quantidade de profissionais, ou pode também estar relacionado a um crescimento na qualidade técnica e comportamental dos profissionais, neste caso envolve consequentemente a necessidade de treinamentos. Seja uma mudança em questões quantitativas ou qualitativas, a área de treinamento será em algum momento requisitada para fazer ajustes e adequações.

## **2.1 DEFINIÇÕES DE CALL CENTER**

O ambiente *call center* é resultado da evolução tecnológica da informática e das telecomunicações, somado as novas necessidades do mercado. Baseado em características como agilidade, mobilidade, praticidade, segurança o *call center* é um ambiente complexo que mescla questões tecnológicas e humanas. O consumidor moderno espera das empresas atuais, estas características tanto no atendimento à distância como no atendimento presencial.

Com o poder de grande abrangência geográfica, resultantes de uma redução de custos operacionais, ligados ao deslocamento ou a infra-estrutura, o *call center* funciona como uma ferramenta que possibilita maior competitividade ao ambiente empresarial.

Dantas (2000) descreve o *call center* como um ambiente que realiza o *telemarketing* como atividade. O autor cita dois tipos de *telemarketing*:

1. Receptivo: relacionado aos serviços de atendimento ao cliente, atendimento a reclamações, solicitações de serviços, fornecimento de informações ou suporte técnico. A característica principal deste tipo de *telemarketing* é que o cliente é que entra em contato com a empresa;

2. Ativo: relacionado aos serviços de vendas, pesquisas, pós-vendas e cobrança. A característica principal do *telemarketing* ativo é que a empresa é que entra em contato com o cliente.

Jamil e Silva, (2005, p.100) comentam sobre a quantidade de nomenclaturas e siglas para referir-se a área de *call center*, apesar desta variedade todos os termos estão relacionados à mesma idéia. Os *call centers* são centros de atendimento aos clientes que podem variar quanto aos objetivos da operação, mas com o mesmo significado em relação à tecnologia e telecomunicação e ao contato com o cliente. A essência das definições que serão apresentadas neste capítulo apresentará uma idéia clara de que a diferença existente entre os termos é apenas sobre o tipo de serviço ofertado pelo *call center*. Alguns termos citados por Jamil e Silva, (2005, p.100):

1. SAC (serviço de atendimento aos clientes);
2. CIC (centro de interação com os clientes);
3. *Contact centers*, (centro de contato com clientes que utilizam outros meios além do telefone);
4. *Help desk* (Centro de apoio aos clientes);
5. *Telemarketing* – Vendas ao cliente por telefone.

Segundo Jamil e Silva, (2005, p.100), *call*, como se refere o termo em inglês é um verbo que significa fazer uma chamada, e *center*, é uma área ou ponto que se desenvolve atividade com objetivos determinados; são centros de chamadas telefônicas, ou seja, um canal de comunicação disponibilizado pela empresa para que o cliente possa contatá-los.

Mancini (2001, p.18) *apud* Minghelli (2002, p.14) define “*Call center* deixa de ser apenas uma resposta (ações reativas) ao que a fatia de mercado onde atua exige e passa a oferecer vantagens adicionais, buscando a plena satisfação da clientela uma proximidade permanente com ela”. Esta definição está atrelada ao conceito de *marketing one to one* citado anteriormente por Peppers e Rogers (2001).

Azevedo (2002) *apud* Minghelli (2002, p.15), explica que as evoluções das antigas centrais de atendimento deram origem ao *call center*, que é fundamentado com bases na tecnologia, nos recursos humanos e no banco de dados.

Segundo o dicionário *e-portalweb call center* é um centro de atendimento telefônico, uma estrutura montada para centralizar o relacionamento com clientes que entram em contato com uma empresa pelo telefone. Geralmente é realizado pelas próprias empresas, ou seguindo uma tendência crescente, por operadoras especializadas, que contam com grande número de linhas telefônicas, atendentes e computadores para acesso às informações contidas nos bando de dados dos clientes.

Conforme os autores Peppers e Rogers (2001, p. 81) o *call center* é:

Local em uma empresa onde se concentram as ligações telefônicas de clientes. Um *call center* típico dispõe de tecnologia de informação para automatizar os processos e tem a capacidade de suportar um grande volume de ligações simultaneamente, atendendo, mantendo registro e redirecionando essas ligações quando necessário. Um *call center* é utilizado como apoio para catálogos, empresas de *telemarketing*, suporte a produtos (*help desk*), serviços de atendimento ao consumidor (SAC), e a quaisquer empresas que use o telefone como suporte a vendas (televendas).

Conforme Abreu, Magalhães, Oliveira e Carvalho (2006), *call center* é “um recurso competitivo que o mundo consagrou, tratam-se de um sistema que estabelece um diálogo entre empresa e sociedade”.

Segundo Peppers e Rogers (2001, p.12) o *call center* tem as seguintes funções: vender produtos e serviços adicionais, aumentando a participação da sua empresa no cliente; prestar suporte a produtos e serviços complexos, reduzindo o custo de atenção ao cliente; fornecer produtos básicos e permanentes, o que aumenta a fidelidade dos clientes ao produto básico; reduzir a necessidade de utilizar descontos para vender aos novos clientes, aumentando a lucratividade; realizar pesquisas com clientes reduzindo os custos de obtenção de dados.

Finalmente os autores supracitados relacionam os benefícios que são gerados pelo *call center*: maior fidelidade dos clientes como resultado da melhor qualidade serviço, menor número de transferências e da atenção personalizada; introdução rápida de novos produtos; agilidade nas mudanças dos serviços disponíveis; redução da necessidade de treinamentos de novos agentes; integração de todos os postos de contato com o cliente através de um único sistema capaz de manejar interações pela *web*, *e-mail*, e *call center*.

A evolução constante do setor de *call center* propiciou a geração de mais um termo que está relacionado a inovações tecnológicas. O termo *contact center* ou CIC – centro de interações com clientes. Começou a ser utilizado aproximadamente no ano de 2000 e é considerado como sendo a evolução dos *call centers*. O *contact center* utiliza o *e-mail* e a *web* para o processo de interação com os clientes, esta por sua vez é utilizada pelos consumidores através de *chats*, que são ambientes virtuais nos quais as pessoas utilizando os computadores, em tempo real para entrarem em contato com as empresas de interesse (JAMIL; SILVA 2005, p.107).

No entanto Jamil e Silva (2005, p.107) comentam que, a interação via *web* não é suficiente para se dizer que o ambiente possui características de *contact center*, o desenvolvimento de uma infra-estrutura e a aquisição de ferramentas que gerencie todas as mídias envolvidas, são também fatores necessários para que o termo esteja sendo utilizado conforme o conceito proposto pelos autores.

A compreensão da definição e função do *call center* é básica para a construção deste trabalho, pois a relação da função do *call center* estar relacionada em como devem ser estruturadas suas equipes e conseqüentemente os programas de treinamento que irão capacitá-las.

## **2.2 TECNOLOGIAS NO CALL CENTER**

O aumento dos canais relacionados à interação entre clientes e empresas, acrescentou para o consumidor e para as empresas várias possibilidades. Estas possibilidades são pautadas em características como rapidez, mobilidade, segurança no processo interativo. A tecnologia é o elo entre essas características e as pessoas.

Segundo Silva e Dias (2006), o volume atual de transações e informações que circulam em boa parte das organizações é tão grande que é praticamente impossível operar sem utilizar a tecnologia.

Alem das características citadas no primeiro parágrafo, a tecnologia é responsável pelo ganho de produtividade no *call center*. Esta acontece pela interação das pessoas com sistemas, e equipamentos.



Venco (2003, p. 37), explica que a produtividade no ambiente do *call center*, como sendo determinada por diversas circunstâncias, entre elas a habilidade média dos operadores que são os profissionais da operação do *call center*, o grau de desenvolvimento da ciência e sua aplicação tecnológica, a organização social e a eficácia do processo e meios de produção e as condições naturais. A tecnologia é um conjunto organizado de conhecimentos e informações, vindos de diversas fontes e descobertas científicas.

O *call center* é um ambiente essencialmente tecnológico, dia após dia utiliza ferramentas provenientes do conhecimento humano e das informações das mais diversas disciplinas. Neste sentido a informática é a disciplina que realiza o tratamento automático dos dados, e que proporciona a representação realista das informações registradas pela operação. Esta disciplina em união com os sistemas de telecomunicações, é o que concebe a telemática e viabiliza o trabalho à distância realizado pelo *call center*.

As soluções de telefonia integrada em conjunto com as soluções de *software* (sistemas), propiciam o suporte para o controle da operação por parte dos cargos de gestão, e possibilitam melhoria na produtividade e segurança para o trabalho dos operadores.

Arantes e Zambelli (2005) ressaltam que o nascimento das organizações modernas que estariam ocupando o lugar das organizações *ultrapassadas*, estão substituindo a mão de obra braçal por trabalhadores do conhecimento. A característica mais relevante da citada organização moderna é baseada nos ambiente do *call center* cujo funcionamento é apoiado em tecnologias da área de informação, computação e telecomunicações.

Porém esta evolução segundo Arantes e Zambelli (2005), ocorre apenas no quesito mobilidade, pois as mudanças tecnológicas têm permitido uma flexibilidade de “onde” realizar o trabalho, mas não implica necessariamente que estes avanços alterem o “como” realizar o trabalho. Para os autores estas tecnologias têm mantido o “*status quo*” de alguns princípios da administração científica, como: controle, fragmentação, simplificação da tarefa e rotina.

Existem, no entanto algumas tecnologias que são básicas e fundamentais e que caracterizam o *call center*. Jamil e Silva (2005, p.158 a 180) apresentam conforme o quadro 1, as principais tecnologias utilizadas em *call center* e suas funções.

TECNOLOGIA	DESCRIÇÃO
<b>Solução de discagem Preditiva</b> ( <i>Predictive Dialing</i> )	Utilizam equações matemáticas e algoritmos sofisticados para determinar o ritmo em que as ligações devem ser realizadas pelos atendentes de <i>call center</i> . Os números de telefones são discados automaticamente com base em projeções sobre o tempo necessário para realizar uma discagem, conjugadas com projeções necessárias sobre o tempo para se realizar uma discagem, conjugadas com projeções sobre a finalização de uma ligação anterior por algum atendente.
<b>Soluções de gerenciamento de performance</b> ( <i>workforce management</i> )	Aperfeiçoam a análise de tráfego, dimensionando o <i>call center</i> , realizam escalas de folga, lanches, e possibilitam a análise do desempenho. Cada módulo da solução tem como objetivo o aumento da rentabilidade, fazendo com que os gastos sejam estritamente necessários. Apesar de ser uma ferramenta necessária ela necessita de pessoas com conhecimentos de análise de tráfego e resultados para ajustá-las.
<b>Soluções de Monitoração da Qualidade</b>	São utilizadas para registra os atendimentos realizados no <i>call center</i> , e realizar análises e comparações entre o que foi realizado e as metas previstas.
<b>Soluções de (Custom Relationship Management)</b>	É uma combinação de ferramentas de <i>software</i> e processos, uma estratégia global de negócios que possibilita às empresas gerenciar com eficiência os relacionamentos com seus clientes. Ele oferece uma visão integrada dos clientes de uma empresa para todas as pessoas da organização.
<b>Soluções de Telefonia integrada ao computador</b>	A Telefonia computadorizada aplica recursos do computador a aparelhos de telecomunicações, englobando muitas tecnologias. Exemplos: CTI – integração telefone e computador por meio de redes locais, processamento interativo de voz, atendimento automatizado, reconhecimento de voz, fax, voz e dados simultâneos, processamento de sinais, videoconferência, discagem preditiva, audiotexto, computação colaborativa e o switch (Também chamados de comutadores, possuem diversas portas assim como os <i>hub</i> . A diferença é que, internamente, ele segmenta a rede, sendo que cada porta é um segmento diferente) tradicional de chamadas telefônicas.
<b>DAC</b>	Utiliza algoritmos internos para equalizar a distribuição de chamadas entre os agentes de um ou mais grupos.
<b>Unidade de Resposta Audível</b>	É um sistema que permite o atendimento automático das ligações de cliente e a oferta de serviços <i>self-service</i> de atendimento através da criação automática de frases, contendo dados acessados de um banco de dados para fornecer informações de produtos ou serviços.
<b>Voz sobre IP (VoIP)</b>	Podem ser definidos como a habilidade de se fazer chamadas telefônicas e enviar fax e redes de dados baseadas em IP (protocolo de internet) com o padrão aceitável de qualidade de serviço e um custo/benefício superior.

**Quadro 1** Tecnologia para *call center* e suas aplicações

Fonte: Jamil e Silva (2005, p.158-180).

O quadro 1 descreve uma vasta opção de tecnologias. Isto não implica que as empresas que possuem uma área de *call center* devam utilizar todas as tecnologias descritas pelos autores Jamil e Silva (2005).

Várias são as tecnologias necessárias para o funcionamento eficaz do *call center*. O primeiro passo para determinar a escolha de quais tecnologias, devem ser utilizadas está relacionado ao entendimento dos objetivos organizacionais. Um segundo passo importante no processo da escolhas de tecnologias é conhecer os principais fornecedores existentes no mercado e clientes destes fornecedores (DANTAS, 2000 p.274).

O aparato tecnológico existente no *call center* tem como objetivo o controle e a produtividade da operação para o alcance dos objetivos organizacionais. Conhecer as tecnologias e suas aplicações tem implicação direta na necessidade de treinamentos da mão de obra.

Quanto mais tecnologias implementadas, maior a necessidade de treinamento dos funcionários. À medida que uma empresa adquire uma nova solução tecnológica ou faz uma evolução na tecnologia já utilizada, a necessidade de treinamento também se faz presente. O treinamento no ambiente do *call center*, seja para introduzir os profissionais ou recicla-los, em relação aos aspectos tecnológicos é algo corriqueiro e sistemático.

### **2.3 ERGONOMIA NO CALL CENTER**

Segundo Lida (1990, p.1) a ergonomia é o estudo da adaptação do trabalho ao homem, esta adaptação inclui as máquinas e equipamentos e também em todas as situações em que ocorre o relacionamento do homem com o seu trabalho.

Para a *Ergonomics Research Society* na Inglaterra a ergonomia é o estudo do relacionamento entre o homem e o seu trabalho, equipamentos e ambiente, e particularmente a aplicação dos conhecimentos de anatomia, fisiologia e psicologia na solução dos problemas surgidos desse relacionamento. Surgiu formalmente na França em meados dos anos 50, porém sua institucionalização ocorreu em meados dos anos 60 (LIDA 1990 p.2).

Analisar o *call center* e seus treinamentos passa necessariamente por uma reflexão da importância de conhecer a ergonomia e seus efeitos sobre o organismo dos funcionários que atuam na operação.

A compreensão da importância desta disciplina se faz necessária por parte dos que gerenciam o *call center* e dos que são gerenciados, os operadores. Este conhecimento que é necessário reforça mais uma vez o papel do treinamento dos profissionais na adequação da função que exercem.

Outro fator que torna os conhecimentos ergonômicos necessários é a cobrança de produtividade no ambiente *call center*. A elevada e sistemática exigência por produtividade

podem gerar conseqüências nos resultados dos trabalhos e na vida dos profissionais da operação, este fato gera uma necessidade de intensa capacitação dos profissionais do *call center*.

A capacitação ajuda através da conscientização dos profissionais quanto à utilização de equipamento e o uso adequado do corpo, propiciando uma amenização dos efeitos das cobranças. O que pode ajudar na diminuição de comprometimento da saúde do profissional e melhoria na eficiência da operação.

A educação dos profissionais com relação a vários assuntos é fundamental. Particularmente o treinamento relacionado à ergonomia, pois este pode ter conseqüência direta na aprendizagem dos demais assuntos necessários já que interfere na saúde física e psicológica das pessoas. Os treinamentos sobre os produtos e serviços da empresa, sobre o atendimento ao cliente, sobre a tecnologia, e outros, terão possibilidades de melhores resultados e aproveitamento pelos profissionais que estão saudáveis nas questões físicas e mentais.

Minimizar as inadequações nas questões ergonômicas pode auxiliar na diminuição de problemas na saúde dos funcionários e conseqüentemente propiciar um ambiente mais adequado para a aprendizagem.

Jamil e Silva (2005, p.138) comentam que uma estratégia para compreender a complexidade do trabalho no *call center* passa pela decomposição das atividades em indicadores observáveis, como postura, exploração visual, deslocamento. Os resultados destes indicadores configuram a ergonomia nas empresas.

Foucault (1975, p.130) diz que “Um corpo disciplinado é à base de um gesto eficiente”, esta frase representa a essência de uma operação de *call center*, onde a eficiência é exigida ao máximo, baseada na disciplina de seus colaboradores.

Toda a disciplina que é necessária para o funcionamento dos processos, procedimentos e rotinas do *call center* tem relação com a forma que seus funcionários utilizam os objetos de trabalho. Neste momento a necessidade de respeito às questões ergonômicas surge para auxiliar na obtenção da eficiência operacional.

As questões ergonômicas no Brasil estão descritas na legislação do Ministério do Trabalho e Emprego na Norma Regulamentadora número 17 e visa a estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente.

No anexo 1 deste trabalho está a NR17 com alguns critérios considerados relevantes para o profissional que trabalha com terminais de informática.. Esses critérios são considerados importantes para a saúde e eficiência do funcionário.

De acordo com a NR17 a posição de atendimento que é o local onde cada operador desenvolve suas atividades é composta de alguns itens: mesas e cadeira reguláveis, objetos e acessórios corretivos (apoio de pés e punho, suporte de monitor, tela anti-reflexiva), estes objetos adquirem um significado através do treinamento adequado de como utilizá-los.

No entanto o cumprimento das regras expostas na NR17 não depende somente da boa vontade dos funcionários do *call center*, as organizações devem fazer a parte que lhes compete investindo na infra-estrutura e no treinamento de suas equipes. A alocação de verbas neste sentido pode ser considerada um investimento.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p.473), por se tratar de um relacionamento ao mesmo tempo social e econômico, muitas vezes o empregador está na melhor posição para prestar assistência ao empregado.

Santos (1999) *apud* Silva e Jamil (2005, p.140) propõem um programa de ações integradas que foi implantado em algumas empresas com problemas em ergonomia nas centrais de atendimento (*call center*). As questões abordadas pelo programa e todos os itens que são relevantes quanto à qualidade de vida dos funcionários do *call center*:

1. No ambiente físico se deve levar em consideração: iluminação, local iluminação, ruído, temperatura, repouso salas, cantinas.
2. No quesito mobiliário devem-se analisar os seguintes objetos: apoio de pés e punho, suporte de monitor, tela anti-reflexiva.

3. Para a organização do trabalho os aspectos como pausas, autonomia, pressão no trabalho, fluxo de informação devem ser levados em consideração.
4. Outras ações são consideradas como relevantes: *design* de documentos, *design* das telas dos computadores, sistemas inteligentes de auxílio nas decisões, conscientização das pessoas através de ginástica, palestras, manuais, exames regulares, teatro, divulgação, esclarecimentos através da mídia, mensagens nos documentos, formação de manuais, auto-instrução, informatização, trabalho com os demais setores da empresa, trabalho em conjunto com os fornecedores de serviços e produtos da empresa (projetistas arquitetos e fabricantes).

O programa proposto por Santos (1999) *apud* Silva e Jamil (2005) está relacionado com algumas das regras da NR17, o autor, no entanto enfatizou a conscientização como um dos fatores importantes, mais uma vez apresenta-se a necessidade de treinamento.

Importante também dentro do contexto da ergonomia, atentar para os cuidados com os aspectos psíquicos. Freire (2002 p.26) diz que as angústias, os medos e a afetividade podem fazer parte do dia-a-dia do operador de *telemarketing*.

A realidade e natureza de cada empresa podem representar para o profissional uma experiência de sofrimento principalmente se os princípios do indivíduo não estiverem relacionados com os princípios da organização. Dessa forma a ergonomia deve agir com intuito de minimizar estes sofrimentos, decorrentes da pressão, rotina, e do controle existente no *call center*.

## **2.4 O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO NO CALL CENTER**

Segundo Queiroz (1998, p. 59) a terceirização surgiu em 1940 nos Estados Unidos, logo após a eclosão da II guerra mundial, pois as indústrias bélicas precisavam se concentrar no desenvolvimento da produção de armamentos e passaram a delegar algumas atividades a empresas prestadoras de serviços.

A terceirização é uma técnica moderna de administração que auxilia a organização no alcance de seus objetivos, fruto dos novos desafios que se apresentam para as empresas situadas no cenário de uma economia globalizada e altamente competitiva, onde as mudanças se sucedem em alta velocidade.

Para Queiroz (1998, p. 53) a terceirização é uma técnica administrativa pelo qual se repassam algumas atividades da organização para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Venco (2003, p.49) diz que na compreensão dos trabalhadores representados pelo DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos), a terceirização caracteriza-se quando uma determinada atividade deixa de ser feita pelos funcionários de uma empresa e é transferida para uma outra empresa.

Segundo Kardec e Carvalho (2002, p.42), “terceirização é a transferência para terceiros de atividades que agregam competitividade empresarial, baseada numa relação de parceria”.

Kotler (2000, p.48) refere-se à terceirização como uma ação que a empresa realiza de não mais fazer tudo dentro da própria estrutura, passar a comprar bens e serviços de terceiros, caso sejam melhores e mais baratos. Completa o raciocínio referindo-se a possibilidade de terceirizar tudo, tornando-se uma empresa virtual, com pouquíssimos ativos, portanto obtendo excelentes taxas de retorno.

Kotler (2000, p. 63) acredita que quando a terceirização deve acontecer quando os recursos são menos essenciais para a empresa, quando podem ser adquiridos fora da empresa sem causar nenhum problema na estratégia de competitividade da empresa. O segredo é reter para a organização a propriedade dos recursos e das competências centrais que compõem a essência do negócio.

Venco (2003, p.48), comenta o caso dos bancos que terceirizou o *telemarketing* ativo. Por esta atividade possuir características eminentemente de vendas de produtos e o estabelecimento contatos novos, é mais facilmente um serviço propício para terceirização.

As pequenas e médias empresas foram as primeiras a entrar neste novo processo, por serem as mais ágeis e por terem percebido a necessidade de mudança, conquistando espaço no mercado. Porém as grandes também passaram a refletir sobre a terceirização como um processo que as auxiliassem na permanência no mercado de forma competitiva.

A primeira tentativa de mudança que aconteceu foi através do processo de *downsizing*, que é a redução dos níveis hierárquicos da organização, que passam a ser baseados em uma estrutura de organograma mais horizontalizado, o que resulta na redução do número de cargos e conseqüentemente agiliza o processo de tomada de tomada de decisões.

A partir desta horizontalização algumas empresas passaram a transferir para terceiros a incumbência pela execução das atividades secundárias. Surge o *outsourcing* (terceirização), que foi adotada de forma plena pelas empresas.

Segundo Kardec e Carvalho (2002), processo de terceirização envolve o relacionamento da empresa que contrata serviços e a empresa que fornece os serviços. As atividades mais freqüentemente terceirizadas são: processos ligados às atividades da empresa; processos não ligados à atividade-fim da empresa; atividades de suporte à empresa; substituição de mão-de-obra direta por mão-de-obra indireta ou temporária.

A terceirização vem a ser um novo estágio entre a empresa fornecedora do serviço e a empresa que a contrata, sendo que esta união deve ser negociada com autonomia, sem que haja vínculo de dependência entre as partes, mas como a mentalidade e comportamento de empresas sócias (QUEIROZ, 1998).

Para Kardec e Carvalho (2002, p.50) a terceirização pode ser feita entre contratante e ex-funcionários, contratante com aproveitamento dos ex-funcionários junto ao fornecedor parceiro e com fornecedor parceiro sem envolvimento funcional. A terceirização com ex-funcionários, tem sido uma saída estratégica para a maioria das empresas, já que esses têm conhecimento específico da empresa, bem como a sintonia esperada, pois conhecem a cultura e a filosofia da organização.

Com a prática da terceirização a formalização contratual se torna um instrumento de apoio e suporte da operação, responsabilizando o prestador de serviços, estabelecendo regras de relacionamento, e dando uma base juridicamente adequada à relação.

Kardec e Carvalho (2002, p.46) referem-se a três formas de contratação de terceirização. São elas contratação por mão-de-obra, contratação por serviço e contrato por resulta-



dos e apresentam algumas vantagens e desvantagens de terceirizar. Como vantagens apresentam as seguintes: desenvolvimento econômico; especialização dos serviços; competitividade e busca de qualidade; aprimoramento do sistema de custeio; diminuição do desperdício; valorização dos talentos humanos; agilidade das decisões; menor custo, maior lucratividade e crescimento.

Os referidos autores citam como desvantagens do processo de terceirização os seguintes aspectos: desconhecimento da alta administração; redução da especialização própria; dificuldade de se encontrar a parceria ideal; risco de coordenação dos contratos; falta de parâmetros de custos internos; custo de demissões; possível conflito com os Sindicatos, desconhecimento da legislação trabalhista.

Com relação ao mercado de *call center*, a terceirização em alguns casos pode ser uma alternativa adequada e lucrativa, principalmente, quando o *call center* não for parte da essência do negócio, (KOTLER, 2000 p.63).

Segundo Melo e Borini (2006) algumas questões devem ser levadas em consideração ao se pensar em terceirizar o *call center*, a primeira delas é quanto ao custo da mão de obra, responsável por 64% das despesas do *call center*. A segunda é sobre os custos relacionados a aos serviços de telecomunicações e tecnologia da informação que são responsáveis por 31% das despesas do *call center*.

Para Melo e Borini (2006) as empresas focadas em produtos tendem e podem terceirizar completamente suas operações, porém as empresas focadas em atendimento devem avaliar se vale realmente a pena terceirizar sua operação, já que a qualificação dos recursos humanos é fundamental na estratégia da operação.

Mancini (2001) *apud* Minghelli (2002, p.28), coloca a alternativa de terceirizar, como uma das possibilidades que devem ser avaliadas. Não existe, no entanto respostas prontas para a decisão de terceirizar o *call center*, cada caso deve ser analisado separadamente.

Mancini (2001) e Freitas (2000) *apud*, Minghelli (2002, p.29), apresentam três formas de terceirização, que devem ser levadas em consideração. Cada uma das formas apresentadas pode atender as idiossincrasias de cada negócio:

1. Terceirização total: o *call center* da empresa contratada é responsável por – instalações físicas, softwares, sistemas de telefonia, computadores e mão de obra.
2. Terceirização parcial: existem duas possibilidades – na primeira a contratada é responsável pela mão de obra, que trabalha nas instalações da contratante. A segunda possibilidade a equipe contratante desloca-se para as instalações da contratada.
3. Terceirização Mista: o tratamento é diferente para a infra-estrutura e para a mão de obra. A infra-estrutura é do *call center* contratado. A mão de obra mistura supervisores e coordenadores da empresa contratante com operadores do *call center* contratado.

Para Mancini (2001) e Freitas (2000) *apud*, Minghelli (2002), existem algumas vantagens de terceirizar: reduções de custos pela não imobilização de dinheiro para infra-estrutura e mão de obra; economia de tempo, pois as operações terceirizadas são preparadas em termos de infra-estrutura para crescimento ou diminuição com mais agilidade; a remodelagem da operação que são baseadas em retorno do mercado, pois tudo é monitorado e analisado.

Outro fator considerado relevante para os autores supracitados é sobre a forma de controle da operação, pois muitas operações próprias não têm as possibilidades tecnológicas e sistematização de processos das operações terceirizadas; para concluir o fator especialização, que está relacionado qualidade da mão de obra que preparada e qualificada especialmente para conduzir em termos operacionais e gerenciais operações de *call center*.

Dantas (2000, p.265), atenta para alguns pontos além da complexidade do *call center* que devem ser levados em consideração, e que são importantes no processo de terceirização Os pontos considerados relevantes para análise são:

1. O *software*, que deve ser adequado às características dos negócios e preparados para as perspectivas da empresa;
2. A análise dos processos, relacionada aos os recursos humanos que irão realizar o tratamento das informações recebidas e para fazer os ajustes dos processos da operação.
3. As pessoas, como acontecem o processo de seleção, de treinamento e de monitoração, este aspecto é vital para o andamento do *call center*.

Por fim, se a empresa fizer a opção de terceirizar a operação de forma completa ou parcial não pode deixar de verificar todos os aspectos que são considerados vantagens na terceirização. Deve-se procurar escolher um prestador de serviço que seja idôneo do ponto de vista técnico, econômico e administrativo, (KARDEC; CARVALHO 2002, p.62).

## **2.5. AS COMPETÊNCIAS DOS RECURSOS HUMANOS DO *CALL CENTER***

Um dos passos necessários para que uma organização alcance o sucesso é a definição das competências necessárias ao perfil de cada cargo e a escolha dos profissionais. No ambiente do *call center* o processo acontece da mesma forma que as demais áreas das organizações.

Os profissionais do *call center* são os principais responsáveis pela utilização da maciça tecnologia, condução dos processos e o principal elo de relacionamento entre os clientes e a empresa. Uma escolha errada destes profissionais pode provocar conseqüências diversas e muitas vezes prejudiciais para o funcionamento do *call center*.

De acordo com Jamil e Silva (2005, p.126), para muitas empresas a preferência está em escolher pessoas com adequação para os dois tipos de *telemarketing*, o ativo e receptivo. Sabe-se, no entanto que os dois tipos exigem características distintas em termo de habilidades, o que pode na visão do autor ser trabalhado desde que os profissionais se interessem.

Conforme Fleury (2002), a competência é o conjunto de capacidades humanas, que justificam o alto desempenho, acreditando-se que este melhor desempenho está fundamentado na inteligência e na personalidade do indivíduo.

Segundo Rabaglio (2001, p.6), competência é um conjunto formado pelos seguintes itens: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Neste sentido Sakamoto (2001), descreve uma sugestão de perfil para o atendente, o supervisor e o gerente do *call center*, especificando as responsabilidades, os conhecimentos e as habilidades necessárias para o exercício da função conforme apresentados a seguir:

Com relação ao Gerente do *call center*, Sakamoto (2001) descreve as seguintes responsabilidades para a função: responder pela coordenação, orientação e acompanhamento da qualidade dos serviços executados.

Sakamoto (2001) descreve as seguintes funções para o gerente: zelar pela qualidade dos atendimentos telefônicos; coordenar a equipe de supervisores; responsabilizar-se pelas respostas oferecidas pelos operadores; zelar pela execução das práticas exercidas pela companhia; zelar pela padronização das respostas das da equipe; coordenar a distribuição de operadores conforme fluxo de ligações, após a definição do analista de tráfego; responder sobre a produtividade dos operadores e supervisores; garantir a disseminação de novas normas e rotinas da empresa; ser a interface entre as áreas para alterações de processos; acompanhar operacionalmente o andamento da companhia; fazer acompanhamento pró-ativo com os supervisores em pontos como, absenteísmo, postura, qualidade, nível de serviço e demais indicadores; padronizar as informações; mensurar dúvidas e falhas de comunicação para revisão de processos.

Os conhecimentos relativos ao cargo de gerente do call center descritos por Sakamoto (2001) são os seguinte: formação superior completa relacionada à área gerencial; experiência no uso de terminais de informática; domínio completo sobre produtos e serviços e sistemas utilizados pela empresa. Deve também possuir habilidades como, dinamismo; inovação; iniciativa; senso-crítico; empatia; flexibilidade.

Sakamoto (2001) descreve algumas responsabilidades para o supervisor do *call center*. È o profissional que deve ser cuidar da orientação, qualidade, e tempestividade das atividades dos operadores. Reportam-se hierarquicamente ao gerente de atendimento.

Como responsabilidades definidas o supervisor têm as seguintes: identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento; motivar e controlar a produtividade; controlar *login/logout*, (ação relacionada à saída e entrada de profissionais nos sistemas dos computadores) controlar as pausas no trabalho; controlar absenteísmos repassando os dados para gerência; avaliar e corrigir argumentações e posturas; acompanhar o DAC (distribuidor automático de chamada); solucionar dúvidas; analisar diariamente desempenho; fornecer *feedback*; orientar quanto à utilização correta dos sistemas e equipamentos; coordenar a central em finais de

semana feriados e períodos noturnos; monitorar e avaliar através de relatórios; apresentar relatórios ao gerente (SAKAMOTO, 2001).

Sakamoto (2001) descreve os conhecimentos do supervisor: superior completo ou em fase de conclusão; experiência em uso de terminais de informática; experiência em área de atendimento; domínio completo sobre produtos e serviços e sistemas utilizados pela empresa. Deve também possuir as seguintes habilidades: liderança; gestão administrativa; gestão de pessoas e resultados; comunicação interpessoal; trabalho em equipe; tolerância ao estresse; disciplina; conhecimento de processos; argumentação; sensibilidade interpessoal.

Por último, Sakamoto (2001) descreve o cargo de operador de *telemarketing*. O autor considera este profissional como o responsável pela qualidade do atendimento aos clientes e com deveres de reportar-se hierarquicamente ao supervisor.

O operador deve ser responsável pelo seguinte: zelar pela qualidade do atendimento; cumprir com a qualidade diante dos aspectos: absenteísmo, postura, nível de serviço, e demais indicadores; responsabilizar-se pelas respostas e padronização; executar as práticas e regulamentação da companhia; sinalizar para o supervisor mudanças ou falhas ocorridas nos sistemas; registrar inoperâncias ou intercorrências; cumprir aspectos ergonômicos na posição de atendimento; sinalizar necessidades de treinamentos; esclarecer dúvidas mais complexas com supervisor (SAKAMOTO, 2001).

Dentro das competências o operador deve ter os seguintes conhecimentos: ensino médio completo; experiência em uso de terminais de informática; agilidade no teclado com destreza de cento e cinquenta toques por minuto; experiência em *telemarketing*; ótimos conhecimentos sobre produtos e serviços e sistemas utilizados pela empresa, e as habilidades de comunicação interpessoal, correta ortografia, capacidade de análise de problemas, trabalho em equipe, capacidade para aprendizado, tolerância ao estresse, disciplina, sensibilidade interpessoal e boa argumentação (SAKAMOTO, 2001).

Além do gerente, supervisor e operador do *call center*, os quais foram descritos o perfil anteriormente, o Sakamoto (2001) sugere como complemento uma equipe multidisciplinar para compor o quadro de funcionários do *call center*,

Importante ressaltar que muitos dos papéis da equipe multidisciplinar citada por Sakamoto (2001) são desempenhados pelo gerente ou supervisor, principalmente se o *call center* for de pequeno porte. Abaixo a lista de alguns profissionais que fazem parte do quadro funcional do *call center* de médio e grande porte e suas responsabilidades:

1. Psicólogo é responsável pelas técnicas de diminuição do estresse e aumento da motivação e melhoria na qualidade de vida do trabalho,
2. Roteirista elabora os roteiros de abordagem tanto do *telemarketing* ativo como receptivo;
3. Técnico de data base responsável pelas informações de clientes como nomes e telefones;
4. Analista de suporte e sistema e tráfego fornecem apoio às questões tecnológicas e faz a análise quantitativa das equipes;
5. *Controller* analisa os processos para ajustes dos mesmos;
6. Assessor de logística cuida da integração do *call center* com as demais áreas da organização ou do mercado;
7. Gerente de projetos é responsável pelas questões macroeconômicas da organização e do seu elo com o *call center*
8. Facilitador, responsável pela atualização continuada da equipe.

## **2.6 OS TREINAMENTOS NO CALL CENTER**

O processo de gerenciar pessoas no *call center* começa pela a definição de um perfil adequado para cada tipo de operação e depois pela escolha das pessoas. Este processo de gestão continua com o treinamento da mão de obra selecionada, seguido pelo controle sistemático das pessoas quanto à realização de suas atividades.

Jamil e Silva (2005, p.128), consideram a escolha dos profissionais como algo essencial, porém ressalta o treinamento como fundamental para um bom desempenho da função. O autor explica que como as equipes do *call center* lidam principalmente com informação como principal ferramenta de trabalho, o treinamento é o meio pelo quais os profissionais irão manusear a informação de forma competente.

Minghelli (2002, p.24) afirma que o salário mais uma estrutura tecnológica adequada, e um ótimo ambiente de trabalho não são suficientes para uma implementação de um

*call center* bem sucedido. Para que isso ocorra os profissionais devem possuir uma cultura de cooperação e conhecimento.

A cooperação e o conhecimento supracitados precisam estar presentes no dia a dia de uma operação de *call center*, para conseguir estes comportamentos é necessário que exista uma cultura voltada para a capacitação. Programar treinamentos que envolvam questões comportamentais e técnicas e que trabalhem a conscientização sistemática dos indivíduos.

Peppers e Rogers (2001, p.19) citam um dado alarmante: a maioria das empresas perde em torno de 15% e 35% de seus clientes a cada ano, e a grande maioria deles, aproximadamente 70%, se vai por descaso ou mau atendimento dos profissionais que realizam o contato com os clientes.

Dados como estes, podem sinalizar algumas questões. A primeira delas está relacionada à escolha do perfil dos profissionais, se este perfil está ou não adequado à atividade que o *call center* desenvolve. A segunda questão é quanto à qualidade dos processos utilizados pela operação. Como terceira questão, vale refletir sobre a política de remuneração dos profissionais e condições de trabalhos que deveriam estar adequadas as normas reguladoras e a legislação de trabalho vigente.

A última questão é com relação ao processo de capacitação dos profissionais do *call center*. Saber o que caracteriza os treinamentos desenvolvidos para preparar a mão de obra que atua nos *call centers*, investigar se estes treinamentos que são realizados nas empresas do mercado estão realmente adequados para atender as demandas dos clientes.

Para Peppers e Rogers (2002, p.25), é importante que a empresa, através de seus profissionais, desenvolva uma relação de aprendizado. Esta relação está baseada no conhecimento sobre as verdadeiras necessidades dos clientes.

No entanto o que se apresenta em relação aos manuais de treinamentos disponíveis nos cursos de capacitação para os atendentes de *call center* são métodos mais voltados para o adestramento do que para a formação do profissional, não sendo estes então, suficientes para capacitar os profissionais e ofertar aos consumidores um atendimento de excelência.

Dantas (2000, p.93), relata que os cursos disponíveis no mercado, valorizam muito a questão técnica, deixando a desejar nos aspectos comportamentais dos indivíduos, que segundo o autor é a parte importante do processo de formação das equipes.

Segundo Dantas (2000, p.92), uma das atividades mais estressantes do *call center* é a televendas ativa (o operador liga para os clientes potenciais para ofertar serviços/produtos), este público de funcionários especificamente deveria ter uma atenção em relação à capacitação, principalmente nos aspectos relacionados à motivação. O autor, no entanto sugere que não só as equipes que realizam televendas devem ser trabalhadas em algumas questões, mas, todas as equipes.

Para Dantas (2000) alguns assuntos devem ser contemplados no processo de treinamento: conhecimento da organização em que trabalha; conhecimento dos produtos e serviços que a empresa oferece ao mercado; técnicas de negociação; conhecimento dos produtos e serviços dos concorrentes; as técnicas de vendas; utilização dos equipamentos que utilizará no dia a dia; as técnicas de comunicação; questões éticas e educacionais.

Importante lembrar que as empresas devem estabelecer uma política de treinamento e realizar reciclagem sistematicamente juntamente com campanhas de incentivo e motivação.

Os cuidados em relação às questões salariais e condições de infra-estrutura no trabalho também são fatores importantes para que os profissionais trabalhem satisfeitos e conseqüentemente a organização alcance os resultados pretendidos.

Conforme Jamil e Silva (2005, p.128), alguns assuntos devem ser tratados no programa de treinamento da equipe do *call center*. Estes assuntos possuem uma seqüência lógica de módulos.

Jamil e Silva (2005) acreditam que um programa de treinamento no *call center* deve iniciar com um módulo que aborde os assuntos relacionados aos produtos e serviços da empresa; o segundo módulo deve ter como conteúdo as tendências de mercado e concorrências; como terceiro módulo o treinamento deve abordar a utilização do sistema (software) que a empresa utiliza para registrar os contatos com os clientes.



Conforme Jamil e Silva (2005) acreditam que os profissionais devem ser preparados com relação às técnicas de *telemarketing*, envolvendo assuntos relacionado ao atendimento à clientes, vendas, negociação, prospecção, fechamento de negócios, cobrança, conhecimento dos *scripts* de atendimento e noções com relação a fonoaudiologia.

Para os autores Jamil e Silva (2005, p. 128), os treinamentos poderão ser realizados em grupos e em sala de aula, com a utilização ou não dos computadores. No processo de aprendizagem é importante que o operador possa solicitar o supervisor que tem a função de fornecer assistência as dúvidas e faz correções do que não está de acordo com o que foi passado nos treinamentos.

Jamil e Silva (2005, p.128), apresentam uma sugestão feita pela Consultoria *Marketing & Training* de alguns passos necessários para programar um treinamento com sucesso em um *call center*. Estas etapas estão apresentadas a seguir:

1. Análise das habilidades que a equipe do *call center* possui;
2. Definição de quais competências a equipe do *call center* deve possuir;
3. Análise da diferenças das habilidades existentes com as competências que devem possuir;
4. Projetar um conteúdo que auxilie no desenvolvimento das competências ausentes na equipe;
5. Determinação de um método de treinamento, exemplo: em sala com professor, em laboratório de informática;
6. Desenvolver ferramentas de como treinar as lições aprendidas conjuntamente com a equipe;
7. Determinar indicadores para avaliar a eficácia do treinamento;
8. Criar uma equipe piloto para iniciar o projeto e medir os resultados do treinamento;
9. Realizar ajustes;
10. Preparar a equipe para o projeto de treinamento;
11. Implantar o projeto e motivar a equipe constantemente.

Minghelli (2002, p.25) considera que o treinamento da equipe de operadores é uma atividade de extrema importância para a aquisição de bons resultados no *call center*. A preocupação das empresas com relação a estruturação de um programa deve ser constante.

Mancini *apud* Minghelli (2002) também concorda que a capacitação é fundamental e afirma que deve ser dividida em três partes: técnica, profissional e organizacional. A capacitação técnica refere-se ao uso dos sistemas de telemática, a capacitação profissional está relacionada aos os cursos de vendas, atendimento e noções de psicologia, relações interpessoais, e responsabilidades. Por fim a capacitação organizacional que envolve a história da empresa, direitos e deveres, planos de carreira, fluxogramas e gestão da qualidade.

Existe um relativo alinhamento no pensamento dos autores citados anteriormente. É percebido que tanto os aspectos técnicos, que estão relacionados aos assuntos sobre a empresa, os produtos e os sistemas de informações, quanto os assuntos comportamentais, que tem relação com as atitudes consideradas importantes para o desempenho da função, são considerados importantes para a formação de um profissional que atuará no *call center*.

### 3. TREINAMENTO

Neste capítulo foi feita uma revisão teórica sobre o treinamento nas organizações. São descritas as principais etapas do processo de treinar nas organizações: identificação de necessidades, implementação de programas, métodos de ensino, avaliação e logística. Para finalizar, foram também abordadas questões sobre o processo de aprendizagem dos indivíduos.

#### 3.1 EVOLUÇÃO E CONCEITOS DOS TREINAMENTOS

Conforme Malvezzi (1999), “o treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial”, e que está relacionado à eficácia da organização. O autor considera que a falta de habilidade dos trabalhadores para operar nas fábricas é um obstáculo incontestável na eficácia. Se este exemplo for levado às empresas de serviços, onde existe a necessidade de se tangibilizar o que se oferta aos clientes, o conhecimento dos profissionais é mais importante ainda.

Segundo Carvalho (1994, p.67), treinar vem do latim *trahere*, significa trazer/levar a fazer algo “O conceito quer seja ou não do conhecimento de quem o utiliza, é simples: usando métodos mais ou menos sistemáticos, levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina”.

Completando o raciocínio do parágrafo anterior, Carvalho (1999) explica que no caso das empresas ocidentais, o treinamento é o processo de preparar as pessoas para executar as tarefas do cargo ao qual foi designada.

Para Emmerick, Pereira e Budolla (2006) cada organização é como uma escola tem um modelo pedagógico e uma prática de aprendizagem, sempre intencional, embora não muitas vezes consciente. A organização é parte importante na formação de seus indivíduos.

Magalhães et al. (2006, p.1), afirmam que “o treinamento tem se mostrado fundamental, uma vez que possibilita a capacitação do funcionário para um melhor desempenho na prestação de serviços aos cidadãos”.

Conforme Chiavenato (1999, p.294), treinamento é “um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais”.

Goldstein (1991) *apud* Lacerda e Abbad (2003) definiu treinamento como a aquisição sistemática de conhecimentos, atitudes, regras ou habilidades que objetivam a melhoria do desempenho funcional, obtidos por análise da tarefa e dos princípios da tecnologia instrucional.

Wexley (1984) *apud* Lacerda e Abbad (2003) definiu treinamento como um esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos exigidos pelo trabalho.

Apenas uma das intervenções que afetam o desempenho no trabalho. É, portanto, somente uma das tentativas formais de garantir a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e maior compreensão da tarefa, não afetando, necessariamente, condições organizacionais (materiais e sociais) relacionadas ao desempenho (LACERDA e ABBAD, 2003 p.79).

Para Milkovich e Boudreau (2000, p.338), treinamento é o processo sistemático que promove a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes. O objetivo é adequar as características dos empregados às exigências dos papéis funcionais.

Os conceitos de treinamento apresentados reforçam a idéia de que treinar interfere diretamente nas pessoas e conseqüentemente nas organizações as quais elas fazem parte. Interfere também nas formas como as pessoas se relacionam umas com as outras e como desenvolvem suas atividades.

Como ferramenta empresarial educacional o treinamento é responsável pelo aprimoramento e desenvolvimento de competências com objetivos específicos. Segundo Rabaglio (2001), as competências são consideradas o conjunto formado pelos conhecimentos, as habilidades e as atitudes de um indivíduo.

Rabaglio (2001) exemplifica como conhecimentos as formações adquiridas no sistema educacional formal, ou seja, são os cursos, as especializações e demais conhecimentos técnicos adquiridos ao longo da vida. Um exemplo de conhecimento seria a escolaridade de

uma pessoa. Segundo a autora as habilidades são experiências adquiridas, consistem no ato de colocar os conhecimentos em prática e fazer algo que se conhece.

As atitudes são os comportamentos adotados pelos indivíduos no dia a dia, estes comportamentos geralmente começam a ser adquiridos nos primeiros anos de vida dos indivíduos. Normalmente são reflexos das influências da *família*, escola, sociedade nos quais estes indivíduos fazem parte. As atitudes são os comportamentos adotados para se realizar alguma atividade ou administrar alguma situação (RABAGLIO, 2001).

Para Rabaglio (2001) quando inseridas no contexto organizacional as atitudes das pessoas é que as levam a praticarem ou não o que conhecem e sabem ter um comportamento de iniciativa ou de criatividade são exemplos de atitude que podem provocar um movimento positivo para a organização. A falta de atitude muitas vezes é o que impede as pessoas de realizarem suas tarefas adequadamente. Neste sentido, as organizações e os próprios indivíduos precisam estar continuamente em processo de aprimoramento, visando adequar as competências às exigências organizacionais.

Segundo Robbins (2005, p.276), “a competência engloba as habilidades e conhecimentos técnicos e inter-pessoais dos indivíduos”. Para o autor só se acredita e confia nas pessoas que possuem habilidade e capacidade para fazer algo.

Diante da questão imutável de que as pessoas são vitais para as organizações, o treinamento apresenta-se como estratégia, que objetiva o enriquecimento e valorização das pessoas e de suas competências. “A formação profissional é o meio que garante a competência requerida para o perfeito exercício da tarefa” (ROUX, 1983 *apud* MALVEZZI, 1994).

Conforme Bohlander (2003, p.134) quase todos os funcionários de uma organização necessitam de alguma forma de treinamento para ajustar-se ao trabalho ou para manter um bom desempenho.

O treinamento tornou-se componente da coluna vertebral das organizações, sendo visto como uma solução estratégica, que forma indivíduos para as exigências dos cargos, e os prepara para o dia a dia repleto de transformações oriundas das mudanças globais. Bohlander (2003, p. 134), finalmente diz que “a razão básica de as empresas treinarem novos funcioná-

rios é levar seus CHAs ( conhecimentos habilidades e atitudes), ao nível exigido para um desempenho satisfatório”.

Segundo Lima e Andrade (2006), o treinamento é focado no desenvolvimento das competências a partir da interação do indivíduo com o seu ambiente organizacional ou através do aprendizado em eventos instrucionais. O individuo pode então melhorar as competências de diversas formas seja formalmente ou informalmente.

A sistematização do treinamento deu inicio ao final do século dezenove, devido ao crescimento do mercado que necessitou de mão de obra mais especializada. Essa sistematização generalizou-se como uma necessidade não só das fábricas, mas da sociedade num todo que passava por transformações. Como exemplos deste movimento, relata que em 1886, as cidades industriais de Clevand, Chicago e Cincinatti já possuíam escolas particulares na Filadélfia e Baltimore que já contavam com escolas profissionalizantes do governo (MALVEZZI 1999).

Em 1900 a escola e a empresa começaram a se integrar em projetos que tinham como objetivo o treinamento dos trabalhadores. A partir dos anos 20, o treinamento tornou-se uma instituição tradicional, e passou a evoluir qualitativamente (MALVEZZI, 1999).

Porém o treinamento ganhou novo status nas organizações a partir de 1930 quando passou a fazer parte da estratégia empresarial. Nos anos 70 com as exigências de um mercado cada vez mais competitivo, a eficiência dependia de uma atualização constante e contínua de seus profissionais, por este motivo a formação e atualização tornaram-se objetivos fundamentais para êxito nos negócios (MALVEZZI, 1999).

Em 1826 e 1827 o ensino fundamental foi ampliado para toda a população, e foi apresentado no projeto de lei sobre a instituição pública no império do Brasil. O Estado iniciou sua responsabilidade na formação profissional em 1909 com a criação de 19 escolas de artes e ofícios nos diferentes estados. (SANTOS 2000 *apud* FARDIN 2001, p.22).

Conforme Santos (2000) *apud* Fardin (2001) em 1942 é criado para todo o país, o serviço nacional de aprendizagem com objetivo de qualificar operários com a formação mí-

nima de maneira rápida e prática. A oferta era de cursos de curta duração para menores, que seriam absorvidos pela indústria e de formação continuada para os trabalhadores.

De acordo com Santos (2000) *apud* Fardin (2001, p.24) em 1961 a Lei de Diretrizes e Bases, afirma a articulação entre os ensinos secundários e profissionais, este segundo, desde império, sofreu preconceitos em relação ao ensino secundário, por estar relacionado a cargos operacionais, diferente do ensino secundário que estava relacionado aos profissionais que ocupariam no futuro os cargos de gestão das organizações.

A educação profissional passou a ser seguida no seguinte formato: educação profissional básica, com objetivo de qualificação, requalificação e reprofissionalização de trabalhadores; educação profissional técnica, quando destinada a habilitar o aluno que concluiu o ensino médio a ingressar na vida profissional; educação profissional tecnológica são os cursos de nível superior destinados a alunos egressos do ensino médio e técnico (SANTOS, 2000 *apud* FARDIN 2001).

Percebe-se o treinamento ao longo da consolidando-se como uma ferramenta que precisa ser orientada para o alcance dos objetivos organizacionais, com um enfoque sistêmico e que deve estar intimamente relacionada com as estratégias de competitividade da empresa.

Segundo Pilati (2006, p.175), as ações de treinamento devem ser contextualizadas em relação ao ambiente organizacional e que o “objetivo final da promoção da aprendizagem no trabalho é o aprimoramento do desempenho e de variáveis comportamentais dos treinando”.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 347), os objetivos do treinamento precisam ser claros e mensuráveis para facilitar o julgamento de sucesso ou não de um programa. Assim sendo o autor considera que os objetivos e critérios devem auxiliar com informações o processo de tomada de decisões e aperfeiçoar as decisões mais importantes.

No processo de definição dos objetivos do treinamento devem-se levar em consideração as características dos funcionários e as necessidades da organização. Para atender estas necessidades é relevante, a coerência, o realismo e a ética. As ações devem estar em

total sintonia com os objetivos organizacionais, levando em conta as pessoas envolvidas no processo, sejam elas de dentro ou de fora da organização, (BASTOS; MANSO, 1994 p.153).

### **3.2 A ANDRAGOGIA COMO BASE NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM DO ADULTO**

Segundo Vogt e Alves (2005) originalmente o termo Andragogia foi formulado em 1833 pelo professor alemão Alexander Kapp, porém caiu em desuso, ressurgindo em 1921 com o relatório Rosenstok, que sinalizava a necessidade de professores, métodos e filosofia diferenciados quando se trata de educação para adultos.

A Andragogia pode ser considerada como um sinônimo da educação para adultos, tem um papel fundamental no processo de treinamento nas organizações e no desenvolvimento socioeconômico de qualquer sociedade que tem diretrizes baseadas na educação.

Como grande parte do público alvo das organizações é composta por profissionais na fase adulta, a educação para adultos necessita de uma abordagem diferenciada. O objetivo desta abordagem diferenciada é obter resultados específicos no processo ensino aprendizagem, por este motivo, este capítulo abordará a andragogia como facilitadora do processo ensino aprendizagem.

De acordo com a Organização das Nações Unidas, para a Educação a Ciência e a Cultura- UNESCO (2005) o termo educação para adultos designa a totalidade dos processos organizados de educação, independente do seu conteúdo, método ou nível, que pode ser formal ou informal, que tenha ou não relação com a educação inicial das escolas e universidades, e na forma de aprendizagem profissional e graças a ela as pessoas desenvolvam suas atitudes, conhecimentos, aprimorem suas competências técnicas profissionais, ou tenham novas perspectivas, fazendo que o indivíduo enriqueça integralmente como homem e participe em um desenvolvimento socioeconômico e cultural, equilibrado e independente.

Conforme Vogt e Alves (2005), a Andragogia foi introduzida e muito difundida como teoria e sistema de idéias por Malcolm Knowles ao longo do século passado, nos Estados Unidos. Knowles definiu andragogia com a “arte e a ciência de ajudar os adultos a aprend-



der”. Porém ele assumiu que a Andragogia encerra apenas outro modelo de aprendizagem e que a mesma utiliza também muitos princípios da pedagogia.

Assim, Vogt e Alves (2005, p.12) apresentam a síntese dos princípios da teoria de aprendizagem que fundamenta a Andragogia, estes princípios levam em conta algumas questões relacionadas aos adultos:

1. Seu autoconceito move-se de um ser de uma personalidade dependente para um autodirigido;
2. Seu reservatório de experiências se acumula e se transforma em um recurso crescente para aprender;
3. Sua prontidão a aprender torna-se orientada, cada vez mais, às tarefas de desenvolvimento de seus papéis sociais;
4. Sua perspectiva de tempo muda. Sua orientação é centrada na aplicação imediata, na resolução de situação problema ou em metas.

A Andragogia é fundamentada na troca horizontal de informações e conhecimentos entre professor e aluno. O papel do professor na andragogia instala-se diferente da pedagogia, no qual o aluno não participa da transferência de experiências e conhecimentos.

Para a Andragogia o professor é um facilitador de aprendizagem, deve auxiliar o aluno a desenvolver todo seu potencial, desta forma Knowles (1980) *apud* Vogt e Alves (2005, p.12-13), citam alguns requisitos que se adequam a condição adulta:

1. O clima de aprendizagem deve ser adequado, nos seguintes pontos: equipamentos, acústica, decoração, iluminação;
2. Diagnóstico das necessidades: o aluno se autodiagnostica das suas necessidades do que é aprender;
3. Há participação do aluno na formulação dos objetivos, conteúdos que irão satisfazer as necessidades;
4. O processo de planejamento do aprender;
5. Mútua responsabilidade no processo de aprendizagem;
6. A avaliação como nas demais fases, se processa através de mútuo entendimento, através de reflexões do que facilitou ou dificultou a aprendizagem.

A utilização da Andragogia, nos programas de treinamentos das organizações, pode ser um facilitador no aprimoramento, aquisição e retenção das competências. No entanto, para que sejam implementados os princípios da andragogia, é necessário que haja uma conscientização por parte dos profissionais que são responsáveis pelos projetos de treinamentos. É importante que os gestores das empresas compreendam a necessidade de adequação de técnicas, métodos e recursos instrucionais para a formação dos adultos.

### **3.3 AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO**

No processo de identificação de necessidade de treinamento, o apoio e o envolvimento dos gestores de níveis hierárquicos mais elevados da organização são imprescindíveis na obtenção de sucesso no programa de treinamento.

Os gestores além de conhecer o perfil dos profissionais de suas equipes conhecem também as reais necessidades de ajustes dos perfis para o papel que estes irão desempenhar. Em contrapartida, a falta de apoio da cúpula pode muitas vezes ser responsável pelos insucessos dos treinamentos nas organizações (MILKOVICH, 2000).

Milkovich (2003) orienta que os gestores devem realizar uma consideração mais ampla e de longo prazo, com relação ao papel dos funcionários em termos de competências. Deve-se pensar nas competências necessárias para os cargos no futuro, e não simplesmente o que se precisa em termos de competências no presente. Desta forma a avaliação das necessidades de treinamentos pode ser feita de maneira mais estruturada e menos pontual.

Goldstein (1991) *apud* Lima e Andrade (2006) considera três componentes necessários para se avaliar a necessidade de treinamentos. O primeiro componente diz respeito a um exame do sistema organizacional como um todo: visão, missão, valores, cultura, situação econômica, tecnologias, interações com o meio externo (fornecedores, clientes, cenários político, econômico, social).

O segundo componente que Goldstein (1991) *apud* Lima e Andrade (2006) se refere é baseado em uma análise de micro nível. Esta deve ser realizada através de uma descri-

ção das tarefas relativas aos diversos cargos e as capacidades necessárias para exercê-los. O último componente refere-se à análise de quais profissionais necessitam de treinamento.

Ainda referindo-se a análise das necessidades de treinamento, Bohlander (2003) também descreve às mesmas três análises descritas por Goldstein (1999).

A primeira análise deve-se levar em consideração possíveis mudanças e transformações do meio ambiente e como estas interferem no ambiente interno da organização. Um exemplo de mudanças externa citado pelo o autor e que provocou conseqüências no ambiente interno das organizações foi o movimento de fusões e aquisições existente na década de 90 entre as organizações. Culturas diferentes que obrigatoriamente tiveram que se adaptarem umas as outras, provocaram uma enorme mobilização da área de treinamento das organizações, (BOHLANDER, 2003).

Bohlander (2003) cita mais alguns modelos de gestão e processos que são verdadeiros catalisadores de mudanças: os processos de reengenharia, gerenciamento de qualidade total, *downsizing* (redimensionamento da força de trabalho), *empowerment* (modelo de gestão baseado na distribuição de autonomia). Segundo o autor todos estes fatores provocam e requisitam novas competências de seus funcionários, demandando esforços da área de treinamento.

O segundo tipo de análise que Bohlander (2003) se refere é a análise da tarefa. Esta análise está relacionada à descrição dos cargos existentes na organização e quais as competências necessárias para o exercício das funções. O primeiro passo para esta análise, trata-se de descrever todas as tarefas ou deveres do cargo e quais os conhecimentos e habilidades necessárias para realizar as tarefas relacionadas.

Bohlander (2003) diz que é necessário realizar também uma análise do profissional, para determinar a real necessidade de treinamento de cada indivíduo. Esta averiguação faz parte da terceira análise. Esta análise é importante para se evitar o erro de encaminhar para treinamento pessoas que não necessitam de qualificação.

Os programas que o mercado oferece geralmente são adotados para todos sem distinção, neste sentido dois erros são cometidos: o primeiro refere-se à compra de treinamen-

to sem adequação aos objetivos de cada empresa e o segundo enviar todas as pessoas para o treinamento.

Bastos e Manso (1994, p.145) relacionam alguns equívocos específicos no processo levantamento de necessidades de treinamento. Atribuir a atividade de levantamento de necessidade de treinamento - LNT como um trabalho específico e que só pode ser suprido pelo sistema de treinamento da organização, ou seja, que esta é uma atividade exclusiva dos recursos humanos, é o primeiro equívoco,

Outro equívoco citado por Bastos e Manso (1994), é o de acreditar que o LNT - levantamento de necessidade de treinamento está relacionado à resolução de problemas, esta visão, é baseada na crença de que o treinamento tem um papel corretivo.

Por último vem à crença que o LNT - levantamento de necessidade de treinamento necessariamente precisa acontecer pontualmente, antes da execução um programa ou em um período específico do ano, na verdade Bastos e Manso (1994) acreditam que o LNT pode acontecer continuamente, seja através de métodos formais ou informais.

Segundo Bastos e Manso (1994) os métodos para identificar as necessidades de treinamentos são variados e os mais utilizados conforme o autor são os seguintes as entrevista com o pessoal de linha, as entrevista com gerentes e supervisores, as entrevistas de desligamento de funcionários, os questionários (abertos, fechados, projetivos, etc.), listagem (variante de questionário), a avaliação de desempenho, a observação dos ambientes, a pesquisa de clima, a discussão em grupos, as reuniões interdepartamentais, os exames de conhecimentos, os exames dos índices de recursos humanos (absenteísmo, *turnover* - entrada e saída de pessoas na organização), os cursos gerenciais e as solicitações de supervisores e gerentes.

Após o levantamento das necessidades de treinamentos feito é necessário descrever estas necessidades e transformá-las em objetivo. Estes objetivos serão descritos através das competências que a empresa deseja desenvolver nos indivíduos. O passo seguinte envolve o planejamento de como será estimulada a aprendizagem destes CHAs. Nesse planejamento serão determinadas as estratégias, as técnicas, os métodos e os recursos instrucionais.

### 3.4 OBJETIVOS E RECURSOS METODOLÓGICOS DOS TREINAMENTOS

Além de inventar as ferramentas, as roupas e a linguagem que possibilitou a marcha da civilização, o homem aprendeu e transferiu aos seus descendentes os conhecimentos adquiridos, através da utilização de exemplos, sinais e palavras (CRAIG, 1976, p.1).

Segundo Milkovich (2000), o aprendizado é uma modificação, relativamente constante nos conhecimentos, habilidades, crenças, atitudes ou comportamentos produzidos pela experiência. O autor considera também que a determinação do método é uma estratégia necessária na obtenção de resultados no processo de ensino aprendizagem.

Conforme Soto (2002, p.92) “a aprendizagem é o produto, o resultado da interação contínua do organismo com o mundo físico e social”. Para que a aprendizagem dos participantes de um treinamento seja bem sucedida os planejamentos de quais recursos metodológicos serão utilizados devem ser claros e bem definidos e o ponto de partida deste planejamento está na formulação do objetivo a serem alcançados.

Abbad *et al.* (2006, p.291) consideram que para que ocorra o processo de aprendizagem é necessário à formulação do objetivo do treinamento e que para que haja um objetivo bem formulado é importante que o mesmo possua três características: o *desempenho*, a condição e o critério. O desempenho é a descrição dos comportamentos observáveis que o treinando deverá adquirir, geralmente é composto por um verbo. Um exemplo de desempenho esperado seria a de um operador de *telemarketing* que tem que aplicar as técnicas de registro do atendimento aos clientes durante as ligações.

Abbad *et al.* (2006, p.291), consideram a *condição* outra característica, esta envolve as variáveis do ambiente que podem interferir no resultado do aprendizado. Por exemplo, o operador de telemarketing não poderá aplicar nenhuma técnica de registro se não existir um computador disponível. A terceira característica refere-se ao *critério* que é a indicação do nível de proficiência ou do padrão de desempenho que o treinando possui.

.Segundo Bohlander (2003, p.141), as informações adquiridas através do levantamento de necessidades de treinamento, fornecem dicas preciosas para a estruturação do programa nos quesitos conteúdo e métodos. Na opinião do autor ao se planejar um treinamento

devem-se focalizar quatro questões: os objetivos instrucionais, a descrição das características, habilidades ou atitudes a serem adquiridos pelo treinando, as características dos instrutores com relação a conhecimento, adaptabilidade, sinceridade, senso de humor e os princípios de aprendizagem.

Conforme Milkovilch (2000) os conteúdos dos treinamentos são a essência de cada programa de capacitação. Podem ter enfoque de orientação, quando objetiva socializar e apresentar a empresa, seus valores e crenças, e as responsabilidades do funcionário na nova função. Pode também ter objetivo relacionado ao trabalho operacional, que na visão de Milkovilch (2000) está diretamente ligado ao desenvolvimento de habilidades técnicas no próprio ambiente de trabalho.

A escolha dos métodos é também fundamental no planejamento do treinamento. Método é a seqüência lógica de procedimentos ou operações para se realizar determinada tarefa ou atingir determinado objetivo. Muitos autores utilizam denominações distintas para definir método, alguns exemplos de denominações são: técnicas, estratégia, tática, programas (BÍSCARO, 1999, p.212).

Segundo Bastos (1999, p.155), os melhores métodos e técnicas são os que contribuem para o alcance dos objetivos do treinamento, devem ter orçamento e tempo adequados e recursos didáticos condizentes com os objetivos.

Abbad *et al.* (2006, p.298) consideram que existem três modalidades de ensino: presencial, à distância e semi-presencial. No modo presencial o professor é o principal responsável pela concepção e transmissão dos conteúdos. O EAD-Ensino a distância tem sido visto como meio eficaz de disseminar novos conhecimentos e desenvolver novas habilidade com baixos custos. A modalidade semi-presencial é considerada por muitos especialistas a mais recomendada, pois mescla estratégias do ensino à distância e do ensino presencial.

No caso dos *call centers* a modalidade semi-presencial pode ser uma boa alternativa no processo de capacitação, pois já faz parte da competência dos profissionais que realizam os atendimentos, lidar com interações, resoluções de conflitos e compreensão de sistemas à distância.

Abbad *et al.* (2006, p.308) explicam que dentro do processo metodológico existem as estratégias ou procedimentos instrucionais:

Todas as operações, eventos ou situações de aprendizagem, criados no desenho da instrução para facilitar os processos de aquisição, retenção e transferência de aprendizagem. São, portanto, as técnicas, os métodos, e as abordagens utilizadas durante a instrução para que o aprendiz adquira as competências descritas nos objetivos instrucionais.

É de fundamental importância que a escolha dos meios instrucionais seja feita principalmente com o propósito de facilitar a aprendizagem do treinando. Os meios são os veículos que levam os conteúdos até o treinando. Alguns exemplos de meios ou veículos instrucionais: material impresso, *slides*, gravador, filmadora, televisão, *internet*, *intranet*, rádio, CD-ROM, disquetes, máquinas simuladoras, materiais de trabalho, computador, etc. (ABBAD *et al.*, 2006).

Um tópico relevante no treinamento é estar consciente de que a escolha do meio instrucional deverá estar atrelada aos objetivos dos treinamentos, ao nível de retenção que o treinando possui e as possibilidades financeiras que a organização tem disponível. Em resumo o uso do meio adequado e estratégias instrucionais deverão dar apoio aos treinando na prática das ações descritas nos objetivos instrucionais e simular a realidade da tarefa aprendida.

### **3.5 A LOGÍSTICA DOS TREINAMENTOS**

A palavra logística derivada do grego significa "a arte de calcular" ou "a manipulação dos detalhes de uma operação". Na área militar, a palavra logística representa a aquisição, manutenção, transporte de materiais e de pessoal (D'ALVIA, 2007).

Ao programar um treinamento algumas questões em relação às condições ideais em termos de infra-estrutura e deslocamentos devem ser pensadas para que se alcance sucesso de um programa de treinamento.

Segundo Freire e Pena (1999, p.491), existem dois clientes principais que devem ser levados em consideração pela área de logística de um treinamento: o instrutor/palestrante, ou seja, as pessoas que estarão conduzindo o evento e os participantes, aqueles que assistirão à exposição e participarão do treinamento.

Na preparação de um evento de treinamento a área de logística deve atentar para alguns itens que estão intrinsecamente relacionados. O espaço físico é o primeiro item que se deve atentar, saber quais os materiais e equipamentos que serão utilizados, a arrumação da sala, no diz respeito à disposição de bancadas e cadeiras, informações sobre o plano de aula e horários de intervalos para refeições e lanches fazem parte da base do projeto logístico.

A metodologia que será aplicada no programa é um aspecto importante, nas questões de logística. Apesar de o assunto ser de responsabilidade do instrutor, muitas vezes os mesmos necessitam realizar algumas atividades prévias ou especiais ou uso de equipamentos com especificações determinadas, e que necessitarão de apoio dos profissionais da logística, (FREIRE; PENA, 1999).

Outros cuidados e informações importantes que devem ser tomados em relação aos participantes e instrutores. Refere-se ao registro dos dados pessoais dos participantes, inclusive detalhes sobre a saúde principalmente se os participantes forem viajar para fazer o treinamento em outras cidades. Os mesmos deverão atentar especialmente quanto aos endereços e reservas de hotéis, transportes e dicas gerais sobre a localidade do treinamento.

A logística do treinamento também contempla o cronograma das atividades, as reservas de salas, hotéis e equipamento, transportes e contato com a empresa responsável pela alimentação. É recomendada a checagem de todos os itens um dia antes do evento (FREIRE; PENA, 1999).

A terceirização do serviço de logística do treinamento é uma alternativa que deve ser levada em consideração, por ser uma atividade-meio. Não é necessário que a área de recursos humanos da organização, seja responsável em operacionalizar os processos para o funcionamento do treinamento, isto pode ser delegado para empresas especialista, o que pode ser proveitoso para a área de recursos humanos que disporá de mais tempo para questões mais essenciais como preparação de conteúdos, escolhas de profissionais e adequação de metodologias.

Segundo Freire (1999) as vantagens em terceirizar este serviço estão em repassá-los para as mãos de pessoas especializadas, que possuem maiores recursos e agilidade, e que



muitas vezes podem ofertá-los com custos reduzidos. As desvantagens geralmente estão relacionadas ao fato que quando se contratam terceiros, há um padrão definido pela empresa, de como executar as atividades, que nem sempre podem ser alteradas pela empresa contratante, e em algumas situações de treinamentos as restrições podem ser empecilho para alcance de alguns objetivos.

Como muitos setores das organizações atuais, o setor de logística também passa por reduções e cortes, isto pode em alguns momentos ser algo prejudicial, pois da mesma forma que uma logística bem planejada pode contribuir positivamente para o sucesso de um treinamento, uma logística mal planejada e implementada pode gerar resultados não tão satisfatórios e interferir nos resultados dos treinamentos. Este aspecto deve ser levado em consideração pelos gestores responsáveis pela área de treinamento.

Após o treinamento realizado, é importante saber se os objetivos determinados no planejamento do treinamento foram alcançados. Neste momento a área de recursos humanos cumprirá a última etapa do processo de treinamento: a avaliação, etapa imprescindível para realização de ajustes e melhorias.

### **3.6 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS TREINAMENTOS**

A prática da avaliação ganhou espaço, nas organizações desde o advento da administração científica. Neste período o objetivo era controlar e disciplinar os movimentos, tempos e produtividades dos funcionários (HIPÓLITO; REIS 2002, p.74).

No processo de treinamento a avaliação também tem como objetivo controlar, principalmente os aspectos relacionados aos resultados do treinamento, com base nos objetivos traçados na etapa de planejamento.

Bastos e Manso (1999, p.157) relatam que a maioria dos profissionais concordam que existem boas razões para se realizar a avaliação dos treinamentos. Uma das justificativas relatadas para avaliar o treinamento está relacionada à captação de dados que demonstrem o alcance dos objetivos, ou seja, saber se os motivos pelos quais o treinamento foi implementado foram alcançados. Outra razão importante na avaliação é a de saber se os resultados em

termos de retorno financeiro foram positivos, esta razão, pode auxiliar os gestores de recursos humanos na justificativa de futuros investimentos em treinamentos.

Segundo Bastos e Manso (1999, p.157), a avaliação em treinamento é:

Atividade contínua que envolve passos sucessivos, mas que é vista mais claramente em dois momentos distintos: na etapa planejamento, no qual se faz a previsão do que avaliar e do como fazê-lo e a avaliação propriamente dita, como última fase do processo de treinamento e desenvolvimento.

O estabelecimento de critérios é a base para qualquer tipo de avaliação. Desde o final da década de 50 os pesquisadores agrupam os critérios de avaliação em quatro níveis. O primeiro nível está relacionado à reação dos treinando, o segundo está relacionado ao grau de aprendizado dos treinando, o terceiro nível quer avaliar as mudanças de comportamentos que aconteceram e para concluir o quarto nível que deseja averiguar se houve mudanças para organização, e se estas mudanças estão diretamente relacionadas com resultados (MILKOVI-CH, 2000 p.366).

A realização dos quatro níveis é importante, principalmente com intuito de justificar para a cúpula das organizações futuros investimentos em treinamentos. Este é um desafio dos recursos humanos, que deve apresentar dados concretos de melhorias e tangibilizar questões muitas vezes e difíceis de mensurar.

Bohlander (2003, p.160) cita alguns critérios para avaliar o a eficácia dos treinamentos: reações, comportamentos, aprendizado e resultados. Como as empresas atuais percebem o treinamento como uma ferramenta estratégica na organização.

Administrar é um processo decisório que possui etapas de planejamento, implementação e controle. Os ajustes são essenciais na arte de administrar. A avaliação contribui qualitativamente e quantitativamente nos ajuste. O papel dos gerentes no processo de ajuste é fundamental e deve passar anteriormente pela definição de indicadores de desempenho, e definição das competências para contribuir na construção de métodos eficazes de avaliação.

Independente da direção que uma organização decida seguir, a escolha das pessoas certas, a determinação de objetivos e o acompanhamento contínuo das pessoas e dos cami-

nhos que as levarão ao alcance dos objetivos, deve fazer parte dos planos de crescimento e manutenção das organizações.

Avaliar é a etapa final do processo de treinamento, através desta etapa é que as organizações conseguem o retorno de todo o planejamento realizado. É através desta etapa que se pode medir o que estava ou não de acordo com o que se pretendia (BOHLANDER, 2003).

No ambiente do *call center* o processo de avaliação ocorre principalmente através das monitorações. Estas monitorações podem acontecer de duas formas: a primeira é através das gravações dos atendimentos e a segunda é através da escuta dos atendimentos pelas supervisoras. Esta escuta geralmente acontece em tempo real, e pode ser com o conhecimento ou não do operador.

Outras considerações são importantes a respeito do processo de avaliação/monitoração do *call center*: primeiro quem monitora – a qualificação do profissional responsável pela monitoração e qual a aceitação deste profissional pela equipe; segundo, o que monitorar – quais os critérios utilizados, estes deveram ser de acordo com os objetivos do negócio e de conhecimento de todos os operadores.

Com relação ao retorno fornecido aos profissionais sobre os resultados da avaliação. Este deve ter uma característica educativa e não punitiva, o objetivo é de fornecer umas orientações construtivas, que vise uma melhoria das competências individuais dos membros da equipe.

Os diversos fatores que devem ser considerados no processo de avaliação, como a formulação do que se avalia, ou seja, os objetivos da avaliação, os métodos a serem utilizados e as pessoas que serão responsáveis pelo processo, devem ser estruturados e colocados em prática em conjunto, para a obtenção de resultados consistentes e auxiliem no desenvolvimento das pessoas e da organização.

## 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi desenvolvida essencialmente com base nos autores Cooper e Shindler (2003) e Triviños (1987).

Cooper e Shindler (2003) relatam que existem muitas definições de planejamento de pesquisa, mas nenhuma delas engloba todos os aspectos importantes. O planejamento na opinião dos autores deve necessariamente informar às técnicas que serão utilizadas para reunir os dados, o tipo de amostragem utilizada, e como serão administradas as questões de tempo e custo.

### 4.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Os tipos de pesquisa utilizados nesta dissertação se concentraram em: exploratória, descritiva, qualitativa e um estudo de campo. A amostra utilizada foi não probabilística por julgamento, pois a mesma procurou atender alguns critérios previamente estabelecidos (COOPER; SHINDLER, 2003).

Segundo Cooper e Shindler (2003), a pesquisa exploratória é particularmente útil quando os pesquisadores não têm uma idéia clara dos problemas que irão encontrar durante o estudo.

Os assuntos relacionados ao *call center* e os treinamentos que capacitam os profissionais dessa área são considerados relativamente novos em termos de trabalhos científicos. Para Cooper e Shindler (2003) este fato justifica a utilização da pesquisa exploratória.

De acordo com a classificação dos tipos de estudos de Triviños (1987, p.109), “os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema”.

O contexto da definição acima justifica a pesquisa exploratória como uma das alternativas disponíveis para a busca de conhecimento sobre o que caracteriza a realidade dos treinamentos dos *call centers* de pequeno porte de empresas de saúde do município de Fortaleza, e se ajusta ao objetivo geral e aos objetivos específicos da investigação deste trabalho.

Cooper e Shindler (2003) afirmam que as fontes de informações na pesquisa exploratória são geralmente classificadas em três níveis:

1. Fontes primárias: são trabalhos originais de pesquisa, dados brutos, sem interpretações ou pronunciamentos – ex. leis, regulamentações, censos, dados econômicos e trabalhistas, controles estatísticos, etc.
2. Fontes secundárias: são interpretações de dados primários – ex. enciclopédias, livros, manuais, artigos de revistas.
3. Fontes terciárias: podem ser interpretações de uma fonte secundária – ex. as ferramentas de busca na internet.

Os autores supracitados ressaltam que as fontes possuem valores diferentes, como indicam os níveis hierárquicos. As fontes primárias têm mais valor que as secundárias que consequentemente têm mais valor que as terciárias. A pesquisa realizada utilizou para colher as informações às fontes primária, secundária e terciária.

Segundo Cooper e Shindler (2003), os objetivos da pesquisa exploratória podem ser alcançados com diversas abordagens técnicas. Podem ser utilizadas as técnicas quantitativas e qualitativas, porém as técnicas qualitativas são mais utilizadas para a pesquisa exploratória.

Os autores supracitados descrevem a qualidade como sendo “o que” e a quantidade como sendo “o quanto”. Neste sentido o qualitativo se refere ao significado, à definição, enquanto o quantitativo e refere-se a uma medida.

Bogdan *apud* Triviños (1987) indica algumas características da pesquisa qualitativa, descritas a seguir:

1. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados do pesquisador;
2. A pesquisa qualitativa é descritiva;

3. Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
4. Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente;
5. O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Segundo Cooper e Shindler (2003, p.129) “a diferença essencial entre estudo descritivo e causal está nos objetivos de cada um”. Se a pesquisa pretende responder perguntas, do tipo *quem, quando, como, onde*, estudo é considerado descritivo, se as perguntas feitas possuem a preocupação em responder *por que*, então o estudo em questão é classificado como causal.

Conforme Triviños (1987) o estudo descritivo requer do pesquisador uma série de informações a cerca do que se deseja pesquisar, pois pretende descrever a realidade tal qual se apresenta.

Este trabalho caracteriza-se como descritivo. O material colhido durante a pesquisa responde primeiramente as questões relacionadas ao mercado do *call center*, características de cada empresa, depois foram colhidas respostas às questões relacionadas à realidade dos treinamentos.

As perguntas relacionadas ao *call center* foram formuladas com intuito de conhecer a realidade e o contexto de cada *call center* pesquisado. As entrevistas realizadas responderam perguntas do tipo quais, como, qual, fato que a relaciona com a pesquisa descritiva.

Cooper e Shindler (2003) fazem uma diferenciação entre planejamentos experimentais e *ex post facto*. No caso do experimento há uma tentativa por parte do pesquisador em manipular a variável e é ideal quando pesquisador deseja investigar o efeito de uma variável em outra.

A pesquisa apresentada se qualificou como *ex post facto*, não houve em nenhum momento a intenção e nem foi objetivo desta pesquisa a manipulação de variáveis. A descrição da realidade tal qual ela se apresentou foi o que aconteceu no processo de pesquisa.

No planejamento *ex post facto*, não existe o controle das variáveis por parte dos pesquisadores. Segundo Cooper e Shindler (2003, p.128):

Eles podem apenas relatar o que aconteceu ou o que está acontecendo. É importante que os pesquisadores que usem este planejamento não influenciem as variáveis; fazer isso gera viés. O pesquisador limita-se a manter os valores constantes pela seleção cuidadosa de sujeitos, de acordo com procedimentos estritos de amostragem e por manipulação estatística de resultados.

Conforme Cooper e Shindler (2003), o estudo transversal representa um determinado momento e o estudo longitudinal, já tem outro enfoque, que é observar o objeto de estudo em períodos de tempo maior, é um estudo que pode acompanhar as mudanças que ocorrem em pessoas, ou coisas no decorrer do tempo.

A pesquisa foi realizada em datas específicas em cada *call center* e cada entrevistador apresentou a realidade que existia naquele exato momento em termos de treinamento o que reforça o conceito de estudo transversal.

#### **4.2 MÉTODO DA COLETA DE DADOS**

Foram escolhidos alguns critérios para a realização deste trabalho. Estes critérios auxiliaram na busca das empresas que foram pesquisadas e no início do processo de exploração da pesquisa. Os critérios adotados foram os seguintes:

1. As empresas pesquisadas deveriam estar situadas no município de Fortaleza;
2. As empresas pesquisadas deveriam possuir *call center* para atender seus clientes;
3. Os *call centers* das empresas pesquisadas deveriam ser de pequeno porte, possuir de 1 a 100 posições de atendimento;
4. As empresas pesquisadas deveriam ser empresas do segmento de serviços de saúde.
5. Empresas com mais de cinco anos no mercado.

Em seguida iniciou-se o levantamento das fontes secundárias seguidas das fontes terciárias. Foram pesquisados: livros, dissertações, teses, revistas e *sites* especializados com intuito de conhecer e aprofundar os conceitos relativos ao *call center* e os treinamentos realizados com as equipes de operadores.

Como etapa inicial da exploração desta pesquisa, foi realizada consulta através de *e-mail* (anexo) e foi acessado o site oficial da ABT - Associação Brasileira de Teleserviços. A Associação Brasileira de Teleserviços é uma instituição fundada em 22 de setembro de 1987 por profissionais pioneiros em *telemarketing* no Brasil. Voltada para o fortalecimento do setor através da união de seus associados e aos interesses específicos do *telemarketing* junto ao mercado, e funciona como uma entidade sem fins lucrativos. Congrega empresas que fornecem equipamentos, prestam serviços ou utilizam, de diversas formas o *telemarketing*, (ABT, 2007).

A consulta inicial foi para saber o número de *call centers* existentes no município de Fortaleza, para determinar o universo de *call centers* existentes no município de Fortaleza, porém a ABT não pode disponibilizar a informação com relação à cidade de Fortaleza, bem como de nenhuma outra cidade brasileira.

A segunda consulta realizada junto a ABT foi quanto ao outro critério escolhido para este trabalho, o porte do *call center*. O que determinava um *call center* de pequeno porte para a ABT. A resposta obtida através da ABT (2006), quanto o critério de porte está associado ao número de posições de atendimento que o *call center* possui, conforme a seguir:

1. Pequeno porte – de 01 a 100 posições de atendimento;
2. Médio porte – de 100 a 500 posições de atendimento;
3. Grande porte – acima de 500 posições de atendimento.

O passo seguinte foi dado novamente em busca da informação da quantidade de *call centers* existentes no município de Fortaleza. Entrou-se em contato com a Agência Nacional de Saúde a fim de descobrir quais as empresas que seriam pesquisadas: *call center* de empresas prestadoras de serviços de saúde.

A Agência Nacional de Saúde – ANS (2006) tem por finalidade institucional promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regular as operadoras setoriais, inclusive quanto às suas relações com prestadores e consumidores e contribuir para o desenvolvimento das ações de saúde no País. Para verificar se existia a informação de quais empresas prestadoras de serviços de saúde possuíam *call center* no município de Forta-



leza foi estabelecido contato via *e-mail* com a Agência Nacional de Saúde, que não forneceu nenhuma resposta.

A utilização da lista telefônica *Telelista Consumidor Fortaleza e Região metropolitana* 2006 de número 851 foi o último recurso utilizado pela autora que identificou 11 empresas de serviços de saúde das quais apenas quatro possuíam *call center* de pequeno porte no município de Fortaleza.

Para investigar quais empresas possuíam *call center* foi realizada uma pesquisa através do *telemarketing* ativo com as onze empresas identificadas na lista telefônica

<b>Empresa</b>	<b>Possui Call Center</b>	<b>Call Center em Fortaleza</b>	<b>Nº Posições de Atendimento Próprias</b>
A	sim	sim	35
B	sim	sim	42
C	sim	sim	48
D	sim	sim	36
E	sim	não	Não informou
F	não	não	0
G	não	não	0
H	não	não	0
I	não	não	0
J	não	não	0
K	não	não	0

**Quadro 2** - Empresas de serviços de saúde da *Telelista*

Fonte: Elaboração da autora

Através do contato telefônico, foram feitas perguntas sobre quantas posições de atendimento cada empresa possuía e onde os *call centers* eram situados. O quadro 2 se refere aos resultados obtidos demonstrando quais empresas encontravam-se dentro dos critérios pré-estabelecidos pela autora.

Após a definição da amostra não probabilística, foi realizado um agendamento com os responsáveis pelos *call centers* através do telemarketing ativo (a entrevistadora ligou para as empresas), para agendar as reuniões de entrevistas com os gestores dos quatro *call center* selecionados. Foi seguido o seguinte roteiro durante o processo de agendamento:

1. Identificação dos responsáveis pelo *call center*;
2. Apresentação do entrevistador para o entrevistado;
3. Apresentação do motivo da ligação;
4. Respostas às perguntas feitas pelo entrevistado;
5. Finalização da ligação com agendamento da visita e agradecimento pela colaboração.

Importante ressaltar que o entrevistador conhecia profissionalmente três dos profissionais entrevistados, o que facilitou o contato telefônico e o agendamento das visitas. O entrevistador não conhecia o gestor da quarta empresa, mas possuía uma indicação de um profissional de uma das gerências da organização ao qual o gestor fazia parte. A indicação facilitou o processo de agendamento, o gestor se mostrou atencioso e marcou a visita com o entrevistador.

As quatro empresas entrevistadas foram receptivas no dia de cada entrevista, a percepção da pesquisadora foi de que os respondentes acreditaram na importância da pesquisa. Um aspecto que a entrevistadora considerou relevante além do fato de a mesma conhecer três dos entrevistados e ser indicada para o quarto foi a apresentação para as quatro empresas do documento do Mestrado Profissional de Administração da Universidade Federal do Ceará, conforme o anexo 2, que explicou o motivo da pesquisa.

A garantia de sigilo quanto às informações fornecidas foi importante para que os respondentes ficassem relaxados. A carta de apresentação da Universidade Federal do Ceará - UFC, presente no anexo 2 deste trabalho, foi útil para dirimir as dúvidas quanto aos objetivos da pesquisa, pois algumas das empresas do segmento apresentaram-se receosas no agendamento da visita, quanto ao fornecimento de informações para pessoas que não eram da organização. O motivo deste receio foi com relação à possibilidade das informações chegarem às mãos dos concorrentes.

A pesquisa de campo foi a abordagem utilizada para desenvolver o trabalho proposto. Pelos objetivos do trabalho e por outras características metodológicas como: a) pesquisa exploratória; b) pesquisa descritiva e qualitativa foi coerente utilizar a pesquisa de campo como ambiente da pesquisa.

A pesquisa foi realizada na sede das próprias empresas, através de entrevista com perguntas abertas e fechadas, guiadas por um roteiro, que buscou analisar o que caracteriza a realidade dos treinamentos no *call center* de pequeno porte de empresas de serviços de saúde do município de Fortaleza. As perguntas do roteiro procuraram também atender aos objetivos específicos que são:

- Descrever a realidade do mercado dos *call centers* de pequeno porte de empresas de saúde do município de Fortaleza;
- Descrever os procedimentos e recursos utilizados nos treinamentos dos *call centers* de pequeno porte de empresas de saúde do município de Fortaleza;
- Explicar os fatores que contribuem e que impedem a realização dos treinamentos nos *call centers* de pequeno porte de empresas de saúde do município de Fortaleza.

Com relação às características do *call center*, o trabalho destacou os seguintes pontos no roteiro de entrevista:

1. Quais as estratégias do negócio;
2. Os profissionais do *call center*
3. Quais os recursos tecnológicos presentes no *call center*;
4. Como é a ergonomia do *call center*.

Nas perguntas relacionadas ao treinamento foram pesquisados os seguintes pontos no roteiro de entrevista: 1. como é feita a identificação das necessidades de treinamentos; 2. quais os treinamentos que são aplicados; 3. quais os recursos metodológicos aplicados nos treinamentos; 4. quem ministra os treinamentos da empresa; 5. quais os locais em que os treinamentos são realizados; 6. quais os conteúdos dos treinamentos; 7. quais os módulos que são aplicados nos treinamentos; 8. quais os tipos de avaliações feitas; 9. quais os fatores que contribuem para a realização dos treinamentos e quais os fatores que impedem as empresas de realizarem os treinamentos.

Com relação aos conteúdos dos treinamentos a autora apresentou junto ao roteiro de entrevista uma sugestão de conteúdos dos principais módulos instrucionais implementados

nos treinamentos introdutórios e de reciclagens das empresas. Os conteúdos de cada um dos módulos estão relacionados na lista a seguir e foram feitos com base na experiência da autora em programas de capacitação de profissionais de *call centers*:

**Módulo 1** - Empresa/Produtos e Serviços: Este módulo tem um enfoque institucional, o conteúdo descreve a empresa sua história, missão, visão, valores e apresenta os produtos e serviços que a empresa oferta para o mercado.

**Módulo 2** - Sistemas: apresenta o sistema operacional da organização que será utilizado no atendimento aos clientes.

**Módulo 3** - Processos e procedimentos: todos os passos do atendimento e ações que devem ser realizadas em cada passo.

**Módulo 4** - Técnica de utilização da voz e audição: o conhecimento do aparelho fonador e auditivo, os cuidados com higiene e utilização.

**Módulo 5** - Técnicas de atendimento: conhecimento do mercado, público alvo, principais formas de abordagens aos clientes.

**Módulo 6** - Técnicas de vendas: a abordagem aos clientes potenciais. Os passos de identificação de necessidades, ultrapassagens de objeções, e fechamento das vendas.

**Módulo 7** – Português: regras básicas de ortografia, acentuação e concordância.

**Módulo 8** - Noções de ergonomia: utilização adequada dos equipamentos, utilização da postura corporal adequada.

**Módulo 9** - Relacionamento pessoal: Auto-conhecimento, reconhecimento e convivência com as diferenças entre os indivíduos.

**Módulo 10** - Comunicação: Linguagem corporal e verbal, a comunicação telefônica e escrita (*web*).

**Módulo 11** - Condução de conflitos: Administração dos conflitos como amenizar o estresse.

**Módulo 12** - Negociação: os passos da negociação: da preparação ao acordo. Os perfis de negociadores e como negociar com cada um.

As opções de métodos de coleta de dados descritas por Cooper e Shindler (2003) são duas: o monitoramento no qual o pesquisador observa, inspeciona uma pessoa ou a natureza, sem um processo de interação e o estudo de interrogação/comunicação.

Com base em Cooper e Shindler (2003, p.248) este trabalho utilizou uma abordagem de interação e o estudo de interrogação/comunicação que “envolve o questionamento ou o estudo de pessoas e o registro de suas respostas para análise”.

No processo das entrevistas o entrevistador fez algumas considerações que serão apresentadas a seguir:

- Os entrevistados foram colaborativos com o entrevistador, houve certa descontração no momento da entrevista o que revelou uma relativa conquista em um nível pessoal;
- Foram fornecidas todas as informações sobre o objetivo do estudo, inclusive duas das empresas entrevistadas pediram para receber os resultados da pesquisas quando a mesma estivesse concluída;
- Foi feito registro escrito com a permissão dos entrevistados à medida que as respostas são dadas;
- As entrevistas não foram gravadas;
- A entrevistadora utilizou algumas *técnicas de confirmação*: a) uma pausa de expectativa e b) repetição da resposta recebida, com objetivo de minimizar a possibilidade de engano nos registros.

Dentro deste tipo de abordagem os autores descrevem como processo de coleta de dados dentre outros a entrevista pessoal. Sobre as entrevistas telefônicas Cooper e Shindler (2003) fazem algumas considerações para os processos de coletas de dados e algumas considerações quanto às entrevistas pessoais que serão apresentadas a seguir:

1. O respondente deve acreditar que a experiência será agradável e satisfatória, deve acreditar na importância da pesquisa e abandonar qualquer desconfiança que possa ter sobre sua participação;
2. Normalmente os respondentes são mais colaborativos com os entrevistadores cujo comportamento revele confiança e que conquiste a pessoa em um nível pessoal;
3. É necessário dar informações sobre o objetivo do estudo;
4. Importante saber se as respostas fornecidas têm relação com os objetivos das perguntas;
5. Registre a entrevista à medida que as respostas são dadas;

6. Na seleção de candidatos para realizar a entrevista importante atentar para experiência acadêmica, boas habilidades de comunicação, horários flexíveis e mobilidade;
7. Dependendo da pesquisa os entrevistadores passam por vários graus de treinamentos;
8. Importante confirmar as respostas dos respondentes, utilizando algumas *técnicas de confirmação* conforme orientação de Cooper e Shindler (2003): uma breve afirmação de interesse - o entrevistador pode dizer que está ouvindo e que gostaria de saber mais sobre o assunto; fazer uma pausa de expectativa - utilizando a linguagem corporal para sinalizar que deseja saber mais; fazer uma repetição da pergunta é bastante útil quando o respondente parece que não entendeu a pergunta ou se desvia do assunto; utilizar também uma repetição da resposta recebida - o entrevistador pode fazer isso enquanto escreve; uma pergunta ou comentário neutro, tais comentários fazem uma solicitação direta sobre mais informações, um exemplo: por que você acha que isso ocorre? Esclarecimento da pergunta, o entrevistador desculpa-se e pede para que o respondente fale novamente sobre o assunto;

Conforme descrito anteriormente este trabalho utilizou a abordagem de comunicação para colher os dados da pesquisa. Dentro dos três processos de coletas de dados citados por Cooper e Shindler (2003), foi escolhida a entrevista pessoal, por alguns motivos:

1. A quantidade de empresas que estão dentro dos critérios da pesquisa (quatro empresas) possibilitou que todas fossem visitadas;
2. A necessidade de interação para a coleta de dados do assunto da pesquisa;
3. O fator restrição de tempo e dinheiro;
4. A necessidade de conhecimento técnico sobre *call center* e sobre treinamento por parte do entrevistador.

As perguntas foram feitas com base no roteiro de entrevistas que está nos anexo 1 deste trabalho. Importante ressaltar que as perguntas formuladas no roteiro de entrevista foram preparadas para responder sobre o treinamento dos operadores de *telemarketing* ativo e receptivo, não envolvendo o programa de capacitação dos demais profissionais que atuam no *call center*.

Durante o processo de entrevista, cada empresa e cada entrevistado encontraram-se em situações distintas, no entanto a receptividade dos entrevistados não ficou comprometida em função destas diferenças.

Na empresa A o responsável pelas respostas da empresa, atendeu o pesquisador no intervalo de um atendimento de clientes. Convidou um supervisor para participar e auxiliar nas respostas.

Na empresa B o responsável pelas respostas da empresa reservou um horário específico para a entrevista, na sala de reuniões do *call center* e compareceu juntamente com o supervisor do *call center*. O gerente foi mais atuante nas respostas fornecidas do que o supervisor, este quando solicitado participou de maneira colaborativa. Na ocasião o entrevistador considerou o fato da entrevista ter acontecido na sala de reuniões com um horário marcado muito produtivo.

Na empresa C o responsável pelas respostas, se deslocou do *call center* para a sala de um outro gerente, onde sozinho respondeu as perguntas de forma solícita. Enquanto na empresa D o responsável pelas respostas, recebeu o pesquisador em uma sala de reuniões, foi cordial e também muito cooperativo.

Todas as entrevistas tiveram a duração de no mínimo trinta minutos, todos entrevistados como foi descrito acima, após o recebimento do pesquisador mostraram-se solícitos e cooperativos no fornecimento das respostas.

Conforme Cooper e Shindler (2003, p.131) existem três níveis de percepções: a primeira se refere quando os sujeitos não percebem qualquer desvio da rotina diária; a segunda, os sujeitos percebem o desvio, mas não o relacionam ao pesquisador; na terceira e última os sujeitos percebem que o desvio é induzido pelo pesquisador.

Para os autores os sujeitos e suas percepções podem influenciar os resultados da pesquisa levemente ou drasticamente. Este aspecto deve ser levado em consideração pelo pesquisador, já que os sujeitos tendem a modificar o comportamento quando sabem que estão sendo observados, testados, entrevistados.

Na pesquisa realizada não houve qualquer alteração na rotina diária dos entrevistados, em consequência os pesquisados também não relacionaram nada ao pesquisador.

O entrevistador relatou que a percepção dos entrevistados foi de que o trabalho tinha um objetivo claro e específico e que não havia intenção de manipulação das informações fornecidas. Este fato fez com que o interesse em fornecer informações verdadeiras fosse ressaltado.

O processo de análise dos dados foi feito através da leitura de cada resultado do roteiro separadamente. Após este primeiro momento, foram selecionados os dados coincidentes entre as quatro empresas, para ter-se uma visão geral dos dados coletados. Em seguida foi realizada uma análise comparativa entre as quatro empresas, expressas em quadros que serão apresentados no capítulo número cinco.



## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

No capítulo a seguir serão apresentados os resultados da pesquisa exploratória descritiva, qualitativa, de campo, por amostragem não probabilística por julgamento.

A divisão da apresentação deste capítulo seguirá conforme o roteiro de entrevista que inicialmente abordou assuntos relacionados à descrição das empresas e seus *call centers* e alguns aspectos referentes à situação de mercado das empresas.

No segundo momento serão descritas questões relacionadas aos recursos humanos dos *call centers*, e depois serão descritas as questões relacionadas a realidade das características dos treinamentos

### 5.1 ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO

A primeira parte da análise de dados dos *call centers* de pequeno porte de empresas do segmento de saúde, se refere a uma descrição estratégia de negócio de cada empresa corresponde ao objetivo específico, descrever a realidade do mercado de *call center*. O roteiro que serviu de base para a entrevista constava de seis perguntas, quatro delas fechadas e duas abertas. Os itens descritos no quadro 3 são os seguintes:

1. Tempo que a empresa possui de mercado;
2. O tipo da operação
3. As aplicações do *telemarketing* - Ativo ou Receptivo;
4. Número de posições de atendimento;
5. Serviços prestados aos consumidores;
6. Dias de funcionamento;
7. Horários de funcionamento.

As empresas entrevistadas apresentaram características de mercado similares, a primeira característica similar observada foi quanto ao tempo de mercado das quatro empresas. As respostas encontradas nos apresentaram números que sinalizam certa solidez destas organizações. A mais jovem empresa das quatro apresentadas, já está no mercado há 15 anos.

ITENS PESQUISADOS	Empresas A	Empresas B	Empresas C	Empresas D
<b>Tempo de mercado</b>	27 anos	15 anos	16 anos	Mais de 30 anos
<b>Tipo de operação</b>	Gestão própria; Instalações e tecnologias próprias; Operadores terceirizados	Gestão própria; Instalações e tecnologias próprias; Operadores terceirizados	Gestão própria; Instalações e tecnologias próprias; Operadores próprios	Gestão própria; Instalações e tecnologias próprias; Operadores próprios
<b>As aplicações do Telemarketing</b>	Ativo Receptivo	Ativo Receptivo	Ativo Receptivo	Ativo Receptivo
<b>Número de posições de atendimento</b>	35	42	48	36
<b>Serviços prestados aos consumidores</b>	Autorização de procedimentos; <i>Helpdesk</i> ; Informações; Reclamações Pesquisas	Autorização de procedimentos; <i>Helpdesk</i> ; Informações; Reclamações Vendas (terceirizada)	Cobrança Informações; Reclamações Vendas (terceirizada)	Cobrança; Informações; Reclamações Pesquisas; Pós-vendas; Suporte ao cliente; Suporte ao credenciado
<b>Dias de funcionamento</b>	7 dias na semana	7 dias na semana	6 dias na semana	7 dias na semana o serviço de cobrança e pesquisa funcionam de segunda feira a sábado
<b>Horários de funcionamento</b>	24 horas	24 horas	De segunda feira a sexta feira de 08h00min as 20h00min. Aos sábados de 08h00min as 12h00min.	24 horas. Os serviços de cobrança e pesquisa funcionam de 08h00min às 20h30min.

**Quadro 3** - Situação mercadológica das Empresas A, B, C, D

Fonte: Elaboração da autora

O tempo de atuação das empresas no mercado local é considerado relevante por tratar-se de uma característica relacionada à experiência, e estabilidade. As empresas pesquisadas demonstram estar conseguindo administrar seus negócios no ambiente de competitividade onde estão inseridas, isto pode ser um indício de que estas empresas investem em treinamentos para suas equipes, já que o treinamento é considerado uma das ferramentas estratégicas de competitividade, conforme apresenta o quadro 3.

Outra característica similar encontrada foi com relação ao tipo de operação. Todas as empresas entrevistadas adotaram a contratação de gestores próprios, esta informação pode estar relacionada a complexidade da operação dos *call centers* de serviços de saúde.

Segundo Dantas (1997, p.265), um dos pontos que devem ser levados em consideração, e que são importantes na terceirização estão relacionados à complexidade da operação do *call center*.

Nos *call centers* de serviço de saúde essa complexidade foi relatada pelos gestores, a operação exige que seu quadro funcional possua pessoas especializadas em serviços de saúde, para conseguir realizar as atividades de forma eficaz.

Com relação à mão de obra da operação, o modelo de contratação de pessoal se apresentou diferente da dos profissionais de gestão. Em 50% das empresas é feita terceirização de suas equipes de operadores e 50% adota a contratação de funcionários próprios.

Uma justificativa para o aumento da terceirização no caso da mão de obra operacional do *call center* é citada por Dantas (1997). Para o autor o processo de seleção, treinamento e de monitoração, são vitais para o andamento do *call center* e são atividades que mobilizam muita energia e tempo, o que pode desviar os profissionais da gestão das questões estratégicas da operação. A opção de delegar para outras empresas estes esforços ou parte deles é uma das formas de “aliviar” os gestores do *call center* e permitir uma atuação focada no negócio.

Outra justificativa procedente para a terceirização de pessoal, é quanto à redução de custos. Os funcionários quando são próprios dos *call centers* geralmente possuem salários diferenciados o que pode resultar em altos custos. Um fato que pode corroborar a questão dos custos altos com a mão de obra própria é demonstrado com o exemplo da empresa C.

A empresa C optou pela contratação própria de operadores, no entanto trabalha somente com estagiários, esta forma de contratação segundo a entrevistada diminui os custos com questões trabalhistas, porém a empresa acredita que esta economia tem um preço. O exemplo deste preço é apresentado pela entrevistada foi com relação à rotatividade de seus colaboradores, considerada elevada quando comparada com a rotatividade dos funcionários pró-

prios. A supervisora acrescentou: “são profissionais com pouca ou sem nenhuma experiência”, este fato segundo a mesma também dificulta a retenção dos funcionários.

As empresas entrevistadas sem exceção, utilizam as próprias instalações e tecnologias, este é um retrato característico do mercado local, município de Fortaleza, estes dados não representa o quadro do segmento de *call center* nacionalmente, concentrado 85% nas regiões sul e sudeste do país.

Um fato que demonstra esta característica local é quando se observa o número de empresas que terceirizam operações. Atualmente não existe mais do que aproximadamente cinco *call centers* de terceirização no município de Fortaleza, que possuam características tecnológicas para atender qualquer empresa independente do ramo de atividade, números de clientes e complexidade de negócio (TELELISTA, 2006).

O *telemarketing* das quatro empresas pesquisadas utiliza as aplicações de ativo e receptivo, ou seja, realizam ligações para seus clientes e disponibilizam um canal para receberem ligações de seus clientes.

No quesito serviços ofertados o cenário apresentado foi o seguinte: empresa C terceiriza com três empresas as vendas e também destina algumas das posições de atendimento de sua estrutura própria para este serviço. A empresa B terceiriza completamente seu serviço de vendas. As A e D não trabalham com a estrutura de *call center* para o serviço de vendas.

Segundo Peppers e Rogers (2001, p.12) uma das funções do *call center* é garantir uma maior fidelidade dos clientes como resultado da melhor qualidade de serviço, menor número de transferências e da atenção personalizada. Interessante perceber que todas as empresas realizam serviços que objetivam fidelidade, qualidade, atenção e resultados. Para que alcancem estes objetivos às empresas disponibilizam para seus clientes os serviços de fornecimento de informações e atendimento de reclamações, pesquisa, suporte ao cliente, suporte ao credenciado, autorizações de procedimentos, cobrança, pós-venda.

As cargas horárias de funcionamento da empresas entrevistadas apresentaram o seguinte resultado: apenas uma empresa não trabalha 24 horas e 7 dias por semana, as demais adotaram o regime de 24/7. A suposição feita com relação a este resultado é de que faz parte

das empresas de saúde funcionar 24 horas, pois as demandas de seus clientes podem acontecer a qualquer hora e dia.

O dado da carga horária foi considerado relevante, pois esta característica interfere diretamente na vida dos trabalhadores da operação. É fundamental atentar para o perfil do profissional que atua neste segmento, pois a necessidade de pessoas comprometidas é básica para atender a estrutura de horários estabelecida por este segmento.

As empresas que atuam 24 horas e 7 dias por semana necessitam o ano inteiro da consciência de seus profissionais com relação ao compromisso do cumprimento da carga horária. O processo de treinamento da organização pode contribuir para a construção desta conscientização.

## **5.2 TECNOLOGIAS E ERGONOMIA DAS EMPRESAS**

A segunda parte do roteiro aplicado na entrevista está relacionada aos aspectos tecnológicos e ergonômicos encontrados nos *call centers*. Para esta parte da pesquisa o roteiro continha quatro perguntas com questões fechadas.

As tecnologias utilizadas no *call center* visam o fornecimento de condições para agilizar o processo de atendimento e garantir a segurança de informações para a empresa e para o funcionário.

Relevante lembrar que a variedade de tecnologias disponíveis no *call center* implica em uma adequada preparação das equipes quanto à utilização destas tecnologias, as perguntas feitas no roteiro tiveram um intuito de saber o quanto importante era a área tecnológica e ergonômica de cada empresa.

No quadro 4 apresentam-se as tecnologias e os itens da ergonomia disponíveis nas empresas A, B, C, D. A realidade apresentada foi considerada relativamente adequada, comparada ao quadro 1.

Os assuntos legais relacionado às questões ergonômicas no Brasil estão descritas na NR17 presente no anexo 1. A norma é o referencial das organizações com relação ao que deve

<b>Empresas</b>	<b>Call center informatizado</b>	<b>Tecnologias utilizadas</b>	<b>Projeto ergonômico</b>	<b>Aspectos ergonômicos</b>
Empresa A	Sim	Atendedor automático DAC MQS Plataforma digital	Sim	Sala climatizada Cadeira reguláveis NR17 Monofones Apoio de punhos Apoio de pés Ginástica Laboral
Empresa B	Sim	DAC Plataforma digital Gravadores digitais	Sim	Sala climatizada Cadeira reguláveis (altura) Monofones Ginástica Laboral
Empresa C	Sim	DAC; Plataforma digital URA VOIP	Não	Sala climatizada Monofones
Empresa D	Sim	DAC; Plataforma analógica e digital Solução de gerenciamento de desempenho	Não tem conhecimento	Sala climatizada Cadeira reguláveis NR17 Monofones Apoio de punhos Apoio de pés

**Quadro 4** - Tecnologias e ergonomia disponíveis nas empresas A, B, C, D

Fonte: Elaboração da autora

ser feito quanto à estrutura ergonômica. Utilizar equipamentos e ações que respeitem as diferenças entre as pessoas e a natureza específica de cada atividade tem reflexos diretos no desempenho e saúde dos profissionais.

As empresas pesquisadas apresentaram algumas deficiências nas questões ergonômicas. Em 50% das empresas não foi realizado um projeto ergonômico. Sabe-se que as consequências a médio e longo prazo pela falta de um projeto, podem causar prejuízos na saúde funcional dos colaboradores com possíveis reduções do desempenho. Apenas uma das empresas está dentro do padrão da norma com relação aos móveis que devem ser utilizados na posição de atendimento do operador

### 5.3 OS PROFISSIONAIS DO CALL CENTER

Para identificar as questões relacionadas às pessoas do *call center* foram feitas cinco questões fechadas.

Todas as empresas entrevistadas relataram que as responsabilidades dos cargos de técnico de *database*, analista de tráfego, *controller* de processos, roteiristas, facilitador, assessor de logística, gerente de projetos, são realizadas pelos supervisores ou gerentes do *call center*. Esta afirmativa leva a suposição de que os gestores do *call center* de pequeno porte devem possuir um variado leque de competências que possam realizar as atividades do *call center*, já que não existem especialistas para as diversas responsabilidades existentes.

Com relação aos operadores, público alvo deste trabalho, três empresas pesquisadas responderam que o perfil destes profissionais tem um desenho definido.

As empresas A B, C e D descreveram os perfis quase que idênticos ao perfil citado por Sakamoto (2001), com algumas pequenas diferenças que serão apresentadas a seguir:

O perfil desenhado pela empresa A, está praticamente de acordo com o modelo proposto por Sakamoto (2001), apenas algumas adequações foram detectadas. Com relação às responsabilidades, a empresa A relatou que os operadores devem apenas manter o padrão e não se responsabilizar pelo padrão de atendimento. Nos conhecimentos, o grau de escolaridade exigido pela a empresa A é o nível superior (cursando). Nas habilidades todos os quesitos descritos por Sakamoto (2001) foram considerados importantes para o perfil de competência do operador.

A empresa B fez as seguintes considerações além da teoria, incluiu a responsabilidade dos operadores de participarem dos treinamentos e o conhecimento de técnicas de atendimento. As habilidades desejadas para o perfil do operador da empresa B foram às mesmas do modelo de Sakamoto (2001).

A empresa C relatou não ter um perfil definido, no entanto todos os candidatos para o cargo de operadores devem ser universitários.

A empresa D não incluiu o cumprimento com os indicadores como responsabilidades dos operadores. Relatou a necessidade de conhecimentos em *telemarketing* e o grau de escolaridade tanto pode ser o nível médio como cursando o superior. Nas habilidades necessárias, todas as relacionadas por Sakamoto (2001) foram consideradas importantes para o perfil dos operadores, o gerente da empresa D ainda acrescentou a iniciativa como uma habilidade importante para o perfil do operador.

O quadro 5 apresenta os cargos descritos por Sakamoto(2001) e se os mesmos existem ou não em cada empresa pesquisada:

<b>CARGOS E RESPONSABILIDADES</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Psicólogo é responsável pelas técnicas de diminuição do estresse e aumento da motivação e melhoria na qualidade de vida do trabalho	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	Não
Roteirista elabora os roteiros de abordagem tanto do <i>telemarketing</i> ativo como receptivo	Não	Não	Não	Não
Técnico de data base responsável pelas informações de clientes como nomes e telefones	Não	<b>Sim</b>	Não	Não
Analista de suporte e sistema e tráfego fornecem apoio às questões tecnológicas e faz a análise quantitativa das equipes	<b>Sim</b>	Não	Não	<b>Sim</b>
<i>Controller</i> analisa os processos para ajustes dos mesmos	Não	Não	Não	<b>Sim</b>
Assessor de logística cuida da integração do <i>call center</i> com as demais áreas da organização ou do mercado	Não	Não	Não	Não
Gerente de projetos é responsável pelas questões macroeconômicas da organização e do seu elo com o <i>call center</i>	Não	Não	Não	Não
Facilitador, responsável pela atualização continuada da equipe.	Não	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>
Operadores, Responsável pela qualidade do atendimento aos clientes, reporta-se hierarquicamente ao supervisor.	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>
Supervisores, diretos pela orientação, qualidade, e tempestividade das atividades dos operadores e reportam-se hierarquicamente ao gerente de atendimento.	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>
Gerentes, responsáveis, Responde pela coordenação, orientação e acompanhamento da qualidade dos serviços executados.	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>
<b>Total de cargos e responsabilidades conforme referencial teórico</b>	<b>cinco</b>	<b>seis</b>	<b>cinco</b>	<b>seis</b>

**Quadro 5** - Cargos e responsabilidades do *call center*, Sakamoto (2001) e a correspondência de cargos e responsabilidades nas empresas A, B, C, D

Fonte: Elaboração da autora

Ao se realizar apenas uma análise dos dados quantitativos do quadro dos cargos e funções, a conclusão poderia ser a de que as empresas pesquisadas estão com um desfalque de profissionais na equipe, o que poderia comprometer os resultados do *call center*. Porém a realidade das empresas de pequeno porte apresenta-se diferente do proposto pela teoria. Os gerentes e supervisores dos *call centers* de pequeno porte é que desempenham as funções dos diversos profissionais descritos por Sakamoto (2001).



## 5.4 OS TREINAMENTOS

A quarta parte do roteiro da entrevista é considerada a parte principal as respostas atendem à necessidade do objetivo geral deste trabalho. O roteiro de entrevista desta parte consta de nove perguntas, duas questões abertas e sete questões com sugestões de respostas.

O objetivo em estudo deste trabalho visa analisar o que caracteriza a realidade dos treinamentos no *call center* de pequeno porte em empresas de serviços de saúde do município de Fortaleza, ou seja, saber “como” são estes programas.

Seguindo as respostas do roteiro de entrevista o primeiro questionamento é sobre o levantamento de necessidades de treinamentos. Como citado no referencial teórico o processo de treinamento inicia-se com o levantamento de Necessidade dos Treinamentos - LNT. Com relação às empresas pesquisadas têm-se os seguintes dados:

A Empresa A possui o departamento de desenvolvimento humano, setor que corresponde aos recursos humanos é responsável pelo levantamento de necessidades de treinamentos. A ferramenta utilizada é uma pesquisa realizada juntamente a superintendência e a coordenação do *call center*, as necessidades sinalizadas por esses gestores são as informações que existem para compor o desenho dos treinamentos. A periodicidade do levantamento de necessidades de treinamentos da empresa A é anual. Outras necessidades de treinamentos são identificadas através do acompanhamento do desempenho dos operadores ao longo do ano.

Na Empresa B não existe nenhum processo sistemático de levantamento de necessidades de treinamentos. As necessidades geralmente são sinalizadas através das seguintes ações: monitoração dos operadores através da auditoria ou quando surgem novos processos e produtos. As conversas informais com os operadores também podem sinalizar algumas necessidades. Não existe periodicidade definida.

Na Empresa C não é feito nenhum levantamento de necessidades de treinamentos, o que a supervisão disse que sinaliza em alguns momentos a necessidade de treinamentos é o surgimento de novos produtos. A periodicidade também é inexistente.

Na Empresa D o levantamento de necessidades de treinamento é feito através da área de desenvolvimento de processos e pessoas. As ferramentas utilizadas são monitoração, entrevistas e programa de desenvolvimento individual. A gestora do *call center* não soube informar a periodicidade destas ações.

Com exceção da empresa C que não utiliza nenhuma forma para o LNT, as empresa A, B e D estão relativamente adequadas ao referencial teórico. No entanto foram observados os seguintes pontos que podem ser melhorados no processo de LNT das empresas pesquisadas:

- As empresas devem observar o ambiente externo. Pelos depoimentos dados as ações de LNT estão sendo realizadas em função das questões internas da organização Bohlander (2003);
- A análise das pessoas (individual) citada por Bohlander (2003) é algo que aparentemente não é realizado em nenhuma das empresas. O que acontece é que os treinamentos são identificados como uma necessidade do grupo, implicando na participação de todos os colaboradores, o que muitas vezes pode fazer com o tempo das pessoas sem necessidades de treinamentos seja desperdiçado;
- O LNT deve ter a eficácia de identificar não só os treinamentos corretivos, mas os programas com ações preventivas. (BASTOS; MANSO, 1994);
- As empresas entrevistadas devem utilizar o desenho de cargo como ferramenta de apoio no processo de LNT.

O treinamento destinado à capacitação dos profissionais de *call center* é realizado em dois momentos distintos. Há treinamentos introdutórios que são responsáveis pela qualificação do profissional para o desempenho satisfatório no cargo e os treinamentos de reciclagens que são responsáveis pelas atualizações de informações, aperfeiçoamento da função e manutenção do desempenho dos profissionais.

Com relação às empresas entrevistadas todas realizam os dois tipos de treinamentos: introdutórios e de reciclagens.

Segundo o referencial teórico, Milkovich (2000), os conteúdos dos treinamentos podem ter os seguintes enfoques: de orientação, quando objetiva socializar e apresentar a empresa, seus valores e crenças e o treinamento para apresentar as responsabilidades do funcionário na nova função, quais habilidades técnicas são necessárias para o desempenho do cargo.

Segue o quadro 6 referente às empresas A, B, C e D, que descrevem os treinamentos que são ministrados na fase inicial da capacitação, módulos introdutórios:

<b>MÓDULOS INTRODUTÓRIOS</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
Empresa/produtos e serviços	Sim	Sim	Sim	Sim
Sistemas	Sim	Sim	Sim	Sim
Processos e procedimentos	Sim	Sim	Não	Sim
Técnicas de utilização da voz e audição	Não	Não	Não	Não
Técnica de atendimento	Sim	Sim	Não	Sim
Técnicas de vendas	Não	Não	Não	Não
Português	Não	Não	Não	Sim
Noções de ergonomia	Sim	Sim	Não	Não
Relacionamento interpessoal	Sim	Sim	Não	Sim
Comunicação	Sim	Sim	Não	Sim
Condução de conflitos	Sim	Sim	Não	Sim
Negociação	Sim	Não	Não	Sim

**Quadro 6** - Módulos introdutórios das empresas A, B, C, D

Fonte: Elaboração da autora

O quadro 6 sintetiza as informações que foram obtidas em relação aos módulos utilizados nos treinamentos introdutórios das empresas pesquisadas. Observa-se que os módulos mais técnicos e que exigem a contratação de um especialista para treinar os operadores, como técnica de utilização da voz, técnica de vendas, e português, não são oferecidos por nenhuma das empresas pesquisadas.

Analisando a realidade pode-se constatar que conhecimentos e habilidades relativas às áreas registradas acima são indispensáveis para o desempenho satisfatório dos profissionais do *call center*.

A empresa C demonstra ter um elenco de módulos de treinamentos introdutórios, muito pobre, enquanto as empresas A e D apresentam uma variedade mais adequada à necessidade dos profissionais.

O quadro 7 apresenta os módulos que fazem parte do processo de reciclagem das equipes:

<b>MÓDULOS DE RECICLAGEM</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
Empresa/produtos e serviços	Sim	Sim	Sim	Sim
Sistemas	Sim	Sim	Sim	Sim
Processos e procedimentos	Sim	Sim	Não	Sim
Técnicas de utilização da voz e audição	Não	Não	Não	Não
Técnica de atendimento	Sim	Não	Não	Sim
Técnicas de vendas	Não	Não	Não	Não
Português	Não	Não	Não	Sim
Noções de ergonomia	Não	Não	Não	Não
Relacionamento interpessoal	Sim	Sim	Não	Sim
Comunicação	Sim	Sim	Não	Sim
Condução de conflitos	Sim	Sim	Não	Sim
Negociação	Sim	Não	Não	Sim

**Quadro 7 - Módulos de reciclagem das empresas A, B, C, D**

Fonte: Elaboração da autora

Interessante observar que todas as empresas realizam treinamentos de reciclagem sobre a empresa, produtos e serviços, processos e procedimentos e sistemas. Isto provavelmente deve-se ao fato destes treinamentos poderem ser ministrados por um funcionário da organização, sem gerar custos para a empresa. Outro razão que pode provocar a realização destes treinamentos é a constante necessidade das empresas de inserirem novos produtos e serviços no mercado, o que conseqüentemente gera novos processos e procedimento, como também, ajustes nos sistemas de informações.

Os módulos que estão relacionados ao comportamento e conduta dos operadores como, Relacionamento Interpessoal, Condução de Conflitos e Comunicação, são realizadas por mais de 50% das empresas pesquisadas. Este dado mostra que existe uma preocupação na preparação das equipes quanto à qualidade do contato dos operadores com os clientes.

Para Dantas (2001) os assuntos que devem ser contemplados no processo de treinamento dos operadores do *call center* são os seguintes:

1. Conhecimento da organização em que trabalha;
2. Conhecimento dos produtos e serviços que a empresa oferece ao mercado;
3. Técnicas de negociação;
4. Conhecimento dos produtos e serviços dos concorrentes;
5. As técnicas de vendas;
6. A utilização dos equipamentos que utilizará no dia a dia;
7. As técnicas de comunicação;
8. Questões éticas e educacionais.

Dentro da perspectiva de Dantas (2001), três dos quatro *call centers* pesquisados estão ministrando os módulos necessários para o desempenho do cargo de operador. Apenas o módulo de questões éticas e educacionais não está presente no programa das empresas, porém como o autor não especificou o conteúdo deste módulo, pode ser que os assuntos abordados, na mesma estejam presentes em outros módulos que são aplicadas.

Ao fazer uma relação com o desenho de cargo do operador com as responsabilidades, descritas por Sakamoto (2001), percebe-se que os conteúdos dos módulos aplicados nas empresas A, B e D estão adequados para a preparação dos profissionais e para as especificações descritas no cargo.

Esta relação entre os conteúdos e as competências necessárias para exercer cada cargo é a essência do programa de treinamento, é o que deve ser levado em consideração no momento de definir os conteúdos dos módulos.

A seguir o quadro 8 com as responsabilidades, os módulos que visam treinar quanto às responsabilidades e as empresas que aplicam os módulos apresentados. Observa-se que as responsabilidades não estão correlacionadas com os módulos, porém existe uma correlação entre os módulos e as empresas, demonstrando quais as empresas que as implementam nos seus programas de capacitação.

<b>RESPONSABILIDADES SEGUNDO SAKAMOTO (2001)</b>	<b>MÓDULOS APLICADOS NOS CALL CENTERS PARA TRABALHAR AS RESPONSABILIDADES</b>	<b>EMPRESA</b>
Zelar pela qualidade do atendimento Cumprir com a qualidade diante dos aspectos absenteísmo, postura, nível de serviço, e demais indicadores. Responsabilizar-se pelas respostas e padronização Executar as práticas e regulamentação da companhia Sinalizar para o supervisor mudanças ou falhas ocorridas nos sistemas Registrar inoperâncias ou intercorrências Cumprir aspectos ergonômicos na posição de atendimento Sinalizar necessidades de treinamentos; Esclarecer dúvidas mais complexas com supervisor.	Conhecimento da Empresa/Produtos e Serviços  Sistemas  Processos e procedimentos  Noções de ergonomia	A, B, C, D  A, B, C, D  A, B, D  A, B

**Quadro 8** - Responsabilidades e os módulos aplicados nos *call centers* A, B, C, D

Fonte: Elaboração da autora

Os módulos que estão relacionados ao zelo pela qualidade do atendimento, cumprir com a qualidade diante dos aspectos absenteísmo, postura, nível de serviço, e demais indicadores, responsabilidade pelas respostas e padronização, executar das práticas e regulamentação da companhia, sinalização sobre mudanças ou falhas ocorridas nos sistemas e registros de inoperâncias, são ministradas por todas as empresas. Na realizada são módulos básicos que capacitam os operadores para realizarem o mínimo de suas atividades, porém não possuem um conteúdo que cause um diferencial no atendimento.

O módulo de noções de ergonomia que está relacionado a qualidade de vida dos atendentes é ministrado por 50% das empresas, tal fato pode ser prejudicial não só para a saúde dos operadores, como para o atendimento em si, pois atendentes sem conhecimentos sobre a quantidade de intervalos necessários durante o turno de trabalho, sobre a postura ideal na posição de atendimento, sobre a forma adequada de utilização dos equipamentos, e outros aspectos relacionados a ergonomia, podem ter um alto nível de estresse, o que certamente afeta o desempenho profissional.

O quadro 9 representa as habilidades dos operadores, descritas em Sakamoto (2001) e os módulos realizados pelas empresas com objetivo de desenvolver as referidas habilidades.

<b>HABILIDADES SEGUNDO SAKAMOTO (2001)</b>	<b>MÓDULOS APLICADAS NOS <i>CALL CENTERS</i> PARA TRABALHAR AS HABILIDADES</b>	<b>EMPRESAS</b>
Comunicação interpessoal Correta ortografia Capacidade de análise de problemas Trabalho em equipe Capacidade para aprendizado Tolerância ao estresse Sensibilidade interpessoal Boa argumentação	Português Relacionamento interpessoal Comunicação Condução de conflito Negociação.	D A, B, D A, B, D A, B, D A, D

**Quadro 9** - Habilidades e os módulos aplicados nos *call centers* A, B, D

Fonte: Elaboração da autora

As empresas A, B, D, capacitam seus operadores nos módulos que desenvolvem as habilidades que estão diretamente ligadas ao comportamento, através dos módulos de relacionamento interpessoal, comunicação, condução de conflito e negociação. Relevante lembrar que estes módulos só são ministrados na fase de reciclagem, o que nos faz concluir que no início das atividades o operador não é preparado para questões cruciais da atividade.

Apenas a empresa D proporciona aos seus operadores o treinamento do módulo de português. Este módulo é fundamental tanto para a comunicação verbal como para a comunicação escrita, esta segunda é muito utilizada no *call center*, pois todos os contatos feitos são registrados nos sistemas das empresas, e registros feitos de forma inadequada podem gerar problemas de interpretação entre outros.

O módulo de negociação é ofertado por 50% das empresas, mais especificamente pelas empresas A e D. Como a atividade dos *call center* tem relação direta com solicitações de demandas dos clientes para as empresas, é quase que fundamental o operador ter um bom nível de argumentação, esta habilidade é desenvolvida neste módulo, deveria ser básica na formação do operador.

O Quadro 10 descreve os recursos instrucionais utilizados no processo de ensino e aprendizagem de cada empresa.

RECURSOS INTRUCIONAIS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
Sala de aula	sim	sim	sim	sim
Treinamento com computador	não	sim	não	sim
Palestras	sim	não	não	sim
Filmes	sim	não	sim	não
Treinamento no local de trabalho	sim	sim	sim	sim
Simulação	não	sim	sim	não
Ensino à distância	não	não	não	não

**Quadro 10** - Recursos Instrucionais nas empresas A, B, C, D

Fonte: Elaboração da autora

O Quadro 10 retrata que a sala de aula continua a ser o local mais utilizado para ministrar os módulos de treinamentos, não é o único, porém é utilizado por 100% das empresas.

Outra informação interessante é sobre o fato de 100% das empresas pesquisadas utilizarem o recurso de treinamento no local de trabalho. De acordo com princípios da Andragogia, a aprendizagem do adulto melhora, quando se relaciona o conteúdo com a realidade prática e do indivíduo.

Foi verificada que a modalidade de Ensino a Distância não é utilizada por nenhuma das empresas, pode ser que as empresas estejam deixando de utilizar um recurso interessante, já que todas são completamente informatizadas e possuem estrutura de acesso que possibilita agilidade na recepção de informações.

Com relação aos conteúdos dos módulos aplicados nas empresas pesquisadas, 100% das empresas afirmaram que utilizam módulos que enfocam assuntos técnicos e comportamentais nos treinamentos.



Conforme Rabaglio (2001), a competência técnica está relacionada ao conhecimento e a habilidade, ou seja, ao “saber” e ao “fazer” e a competência comportamental está relacionada à atitude, o “querer fazer”. Quando feita uma análise do que foi relatado, observa-se o seguinte a empresa C, só utiliza a abordagem técnica;

Na pesquisa realizada foram apresentadas algumas opções de estratégias para transmissão dos conteúdos, porém além das estratégias sugeridas as empresas citaram outras particularidades que auxiliam no processo de ensino e aprendizagem:

A empresa A disponibiliza material didático para estudo individual e faz reuniões semanais e mensais para passar informações de natureza variadas. A empresa B também disponibiliza material para estudo domiciliar. A empresa C especificou que as simulações são feitas para aperfeiçoamento da utilização dos *scripts*; A empresa D não acrescentou nenhum recurso diferente das opções perguntadas na entrevista.

Um dos princípios da andragogia foi identificado no processo de ensino aprendizagem das empresas entrevistadas, durante o discurso dos gestores do *call centers* entrevistados. O princípio que se refere à orientação centrada na aplicação imediata, e na resolução de situação problema e cumprimento de metas, estas, são presentes em considerável parte dos treinamentos das empresas A, B, C, e D. As empresas trabalham com os operadores focados neste princípio.

Duas questões foram destinadas a assuntos de logística dos treinamentos, uma pergunta sobre o local de realização dos treinamentos e outra sobre os profissionais que ministram os treinamentos. As respostas obtidas foram às mesmas para todas as empresas:

Nas Empresas A, B, C, D: os profissionais que realizam os treinamentos são terceirizados e da própria empresa. No quesito local as quatro Empresas realizam os treinamentos em duas localizações: nas próprias instalações e fora da empresa. Esta variância ocorre por duas questões: o fator custo, pois sair da empresa muitas vezes é mais caro e o outro motivo é que dependendo do objetivo do treinamento, pode haver necessidade de alguns tipos de estruturas físicas que a empresa não possua.

Quanto às avaliações dos treinamentos todas as empresas responderam que realizam avaliações de reação após os treinamentos. Estas avaliações refletem as opiniões dos participantes dos treinamentos quanto aos seguintes quesitos: conteúdo, respondendo a questão se o mesmo atendeu as expectativas; material didático, quanto à qualidade; professores, para saber sobre o domínio que o docente teve sobre o conteúdo, entrosamento com a turma e didática; estrutura física, alimentação: conforto, acesso e qualidade.

Além das avaliações de reações, as empresas também relataram realizar outros tipos de avaliações: Empresa A, utiliza uma prova escrita e realiza monitoração dos operadores. A Empresa B também faz uma prova escrita e uma prova prática na própria posição de atendimento, observando o operador no momento em que este realiza o atendimento. As Empresas C e D somente fazem monitoração dos operadores.

Na realidade dos *call center* entrevistados a avaliação através da monitoração é a mais utilizada. De fato esta ferramenta quando utilizada adequadamente proporciona resultados satisfatórios para a organização como para o profissional avaliado.

Das empresas avaliadas apenas uma utiliza o recurso de gravação no processo de monitoração. Este recurso possibilita algumas vantagens que melhoram o processo de monitoração. A primeira vantagem é que o avaliador pode ouvir quantas vezes desejar o atendimento, isto minimiza a possibilidade de erros na avaliação. A segunda vantagem é que o avaliador pode escolher um momento adequado para a atividade de avaliação, sem atrapalhar outras rotinas. A terceira vantagem é que estando o avaliador em posse da gravação, o próprio operador poderá ouvir o atendimento e sugerir juntamente com o avaliador opções para melhoria do desempenho, esta avaliação conjunta pode aumentar o nível de comprometimento do operador com a mudança requerida, simplesmente por ter sido o processo de avaliação participativo.

## **5.5 FATORES PARA A REALIZAÇÃO DOS TREINAMENTOS**

Um dos objetivos específicos deste trabalho visou explicar quais os fatores que contribuem ou impendem às empresas de realizarem os treinamentos para suas equipes.

No quadro 11 apresentam-se os fatores que contribuem para a realização dos treinamentos. Para as Empresa A e C: todas as opções de motivos presentes no roteiro de entrevista foram consideradas fatores que contribuem para que as empresas realizem os treinamentos. A concorrência, vontade de crescer no mercado, solicitação de demandas da equipe, reclamações dos clientes, alcance dos objetivos da organização, melhorar o desempenho dos profissionais nas funções. A empresa D considerou os seguintes fatores importantes para a aplicação de treinamentos: solicitações da equipe, alcance dos objetivos da organização e melhorar o desempenho dos profissionais nas funções.

<b>FATORES QUE CONTRIBUEM PARA REALIZAÇÃO DOS TREINAMENTOS</b>	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>EMPRESA C</b>	<b>EMPRESA D</b>
Concorrência	sim	não	sim	não
Vontade de crescer no mercado	sim	sim	sim	não
Solicitações das equipes	sim	sim	sim	sim
Reclamações de clientes	sim	sim	sim	não
Alcance dos objetivos da organização	sim	sim	sim	sim
Melhorar o desempenho dos profissionais	sim	sim	sim	sim

**Quadro 11** - Fatores que contribuem para realização dos treinamentos no *call center*

Fonte: Elaboração da autora

A Empresa B curiosamente disse que o único motivo que não é considerado um fator para que se realizem treinamentos é a concorrência. Dentro do cenário de competitividade do mercado de prestação de serviços de saúde que estas empresas estão inseridas, esta resposta pareceu surpreendente.

Segue o quadro 12 com os fatores que impedem as empresas A, B, C e D de realizarem treinamentos para os *call centers*.

<b>FATORES QUE IMPEDEM A REALIZAÇÃO DOS TREINAMENTOS</b>	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>EMPRESA C</b>	<b>EMPRESA D</b>
Custos	sim	sim	sim	sim
A verificação de não necessidade	não	não	não	não
Falta de apoio dos gestores	não	não	sim	não
Não acredita que treinar faça diferença	não	não	não	não
Falta de tempo	não	não	não	não

**Quadro 12** - Fatores que impedem a realização de treinamentos no *call center*

Fonte: Elaboração da autora

Quanto aos fatores que impedem as empresas de realizarem os treinamentos houve um consenso pelas quatro empresas, todas consideraram os custos como fator impeditivo. A empresa A, no entanto fez a seguinte consideração, os custos impedem que se realizem os treinamentos, apenas quando há necessidade de contratação de empresas do mercado para ministrar os programas.

Uma consideração quanto aos fatores que impedem as empresas de realizarem seus treinamentos deve ser feita. O fator custo tende a ser impeditivo, principalmente porque em algumas organizações os gestores não apresentam dados concretos do retorno de investimento feitos em treinamentos. Para isso é importante estabelecer critérios de avaliação e conhecer e realizar uma análise comparativa destes critérios antes e após os treinamentos.

A avaliação de confirmação ou não confirmação e parcial confirmação dos pressupostos deste trabalho foram feitas com base nos seguintes critérios:

- a) Se apenas uma empresa esteve de acordo com o pressuposto, o mesmo foi considerado não confirmado;
- b) Caso duas empresas tenham confirmado os pressupostos, estes foram considerados parcialmente confirmados;
- c) A partir de três empresas confirmando o pressuposto, o resultado foi de confirmação.

O quadro 13 apresenta a pergunta problema e os pressupostos inicialmente feitos, com o resultado de confirmação, não confirmação ou parcialmente confirmado. O quadro 13 apresenta de forma clara que a maioria das empresas pesquisadas investe de alguma forma no treinamento de seus colaboradores, no entanto apresenta também sinais, de que existe uma necessidade de planejamento na forma com que estes investimentos estão sendo feitos.

PROBLEMATIZAÇÃO	PRESSUPOSTOS	RESULTADO
O que caracteriza a realidade dos treinamentos nos <i>call center</i> de pequeno porte em empresas de serviços de saúde do município de Fortaleza?	1. <i>Call center</i> de pequeno porte só utiliza o treinamento introdutório, com foco nos produtos/serviços e sistemas da empresa.	Não confirmada – 1 empresa das quatro
	2. O <i>call center</i> de pequeno aplica programas com diversos módulos com enfoque técnico e comportamental	Confirmada – 3 das quatro empresas
	3. <i>Call center</i> de pequeno porte realiza treinamentos introdutórios e reciclagens periódicas, com enfoque técnico e comportamental, baseadas em um levantamento de necessidades de treinamento.	Parcialmente Confirmada – 2 das quatro empresas.
	4. Os <i>call centers</i> de pequeno porte de empresas de serviços realizam os treinamentos pelo desejo de crescimento no mercado	Confirmada – 3 das quatro empresas
	5. Os <i>call centers</i> de pequeno porte de empresas de serviços determinam os treinamentos por causa da concorrência	Parcialmente Confirmada – 2 empresas
	6. O investimento é um fator que impede os <i>call centers</i> de pequeno porte de empresas de serviços de realizarem treinamentos	Confirmada - 4 empresas
	7. Os <i>call centers</i> de pequeno porte de empresas de serviços realizam seus treinamentos por causa das reclamações dos clientes	Confirmada– 3 empresas da quatro empresas

**Quadro 13** – Confirmação dos pressupostos

Fonte: Elaboração da autora

Os comentários sobre os resultados das confirmações dos pressupostos do Quadro 13 serão realizados em maiores detalhes nas considerações finais deste trabalho.

Com base nos critérios pré-determinados, e citados anteriormente, a pesquisa revelou o seguinte resultado:

- Quatro pressupostos confirmados;
- Dois pressupostos confirmados parcialmente;
- Um pressuposto não confirmado

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar a realidade que caracteriza o que algumas empresas têm feito hoje em termos de treinamentos para os profissionais das operações de *call center*, foi o principal intuito deste estudo.

Com relação ao pressuposto não confirmado nos resultados da pesquisa foi o de que *Call center* de pequeno porte só utiliza o treinamento introdutório, com foco nos produtos/serviços e sistemas da empresa.

Pode-se concluir que nos limites deste estudo que as empresas pesquisadas estão atentas para o ambiente competitivo que as cerca e em que estão inseridas, e que existe uma preocupação com a formação das pessoas. Essa postura de consciência por parte das empresas é importante principalmente quando se pensa na empresa como responsável por melhorias da sociedade como um todo.

Os pressupostos parcialmente confirmados foram os seguintes:

1. *Call centers* de pequeno porte de empresas de serviços determinam os treinamentos por causa da concorrência
2. *Call center* de pequeno porte realiza treinamentos introdutórios e reciclagens periódicas, com enfoque técnico e comportamental, baseadas em um levantamento de necessidades de treinamento.

Como dito no parágrafo anterior a concorrência mais uma vez parece provocar as organizações no sentido de realizar ações, e uma delas é o treinamento. Dentro deste contexto esta confirmação parcial quanto à concorrência, contribui significativamente para demonstrar que as empresas estão direcionando suas observações também para fora da organização e que parecem estar atentas para os movimentos do mundo e dos negócios. No entanto foi observado que parece existir uma necessidade de melhorias nas práticas gerenciais de recursos humanos, principalmente no que se refere às etapas do processo de treinamentos.

A comprovação de que o *call center* de pequeno porte aplica programas com diversos módulos com enfoque técnico e comportamental demonstrou que o segmento de servi-

ços de saúde e a complexidade da operação deste setor, parecem estimular as empresas à necessidade de estruturação de programas com conteúdos diversos e abrangentes.

Outro aspecto que parece ter contribuído com os resultados de comprovação do pressuposto citado no parágrafo anterior foi novamente à concorrência, que parece ser responsável pelo cuidado das empresas no sentido de melhorar continuamente, e de investirem na melhoria de seus profissionais.

As empresas demonstraram acreditar que o treinamento e suas etapas podem melhorar a qualidade dos serviços prestados e que treinar os colaboradores é importante para os resultados positivos e que as ações direcionadas para a capacitação podem permitir um diferencial entre as concorrentes do mercado.

Interessante ressaltar que este processo de capacitação empresarial indiretamente beneficia nossa sociedade, pois é através da educação dos funcionários que as empresas contribuem com a formação de indivíduos, mais conscientes, esclarecidos e criativos.

A prática de promover a educação dos indivíduos pode iniciar dentro das organizações através de pequenas ações. O início pode ser através da estruturação de um programa de capacitação de apenas uma área da empresa, e aos pouco difundi uma cultura onde aprender é importante, onde o treinamento faz parte de uma prática de crescimento individual e coletivo.

Pequenos passos somados ao longo do tempo poderão ser capazes de transformar as organizações pequenas em grandes organizações. Grandes no pensamento, na forma de agir e nas contribuições para a sociedade.

Algumas sugestões para futuras pesquisas poderão sem dúvida contribuir para o fortalecimento do setor de *call center* e para a área de treinamento das organizações de pequeno porte:

1. Investigar se na percepção dos consumidores, os profissionais do *call center* estão ou não estão bem capacitados e o que pode ser melhorado;

2. Identificar qual o retorno dos investimentos feitos em treinamento dos profissionais do *call center*;
3. Conhecer os programas de treinamento de diversos setores do *call center* em outras regiões do país;
4. Conhecer os programas de capacitação das lideranças dos *call centers*;
5. Conhecer os principais métodos de treinamentos utilizados nos *call centers* de grande porte.
6. Conhecer as diferenças em termos de capacitação dos *call centers* próprios e dos *call centers* terceirizados

Todos estes possíveis trabalhos poderão contribuir com o fortalecimento do setor de *call center*, que por ser um setor muito jovem vem aprendendo através das tentativas e erros.

No entanto o setor pode aproveitar melhor a experiência de trabalhos já realizados em outras áreas e aprimorar os processos de capacitações existentes e assim melhorar ainda mais o crescimento representativo que tem demonstrado ao longo dos anos, contribuindo para uma sociedade mais justa e permeada de pessoas mais esclarecidas, conscientes de seus papéis na empresa e no mundo.



## REFERÊNCIAS

ABBAD, G; ZERBINI, T; CARVALHO, R; MENESES, P. in BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO; cols. **Planejamento Instrucional em TD&E**. Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ABREU, S. M.; MAGALHÃES, E.M.; OLIVEIRA, A.R.; CARVALHO, M. L.; **Treinamento e Desenvolvimento: Ações e Impactos em uma Organização de Call Center** 30º encontro da ANPAD. 23 a 27 de setembro de 2006-Salvador/BA-Brasil.

ARANTES, C.; ZAMBELLI A.; MENNITI, G.; VILLELA D. **Aprendizagem Organizacional em call centers: Uma análise sobre as dicotomias entre o discurso e a prática e seus efeitos**. - Jovens Pesquisadores, n.2, v. 3, p. 55-67, 2005

Associação Brasileira de Teleserviços - ABT. Disponível em: <<http://www.abt.org.br/>>. Acesso em: 02 fev. 2007.

BASTOS, O.; MANSO, P. **Manual de treinamento e desenvolvimento** – ABTD – Associação de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: MAKRON, Books, 1994.

BÍSCARO, A. W. **Métodos e Técnicas de T&D**. Manual de treinamento e desenvolvimento – ABTD – Associação de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: MAKRON, Books, 1994.

BOHLANDER, G. (cols.). **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

BOOG, G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento** – ABTD – Associação de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: MAKRON, Books, 1994.

CARVALHO, L. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento** – ABTD – Associação de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: MAKRON, Books, 1994.

CASADO, T. **A Motivação para o Trabalho. As Pessoas na organização**. São Paulo: Editora gente, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. Disponível em: <http://www.mj.gov.br/DPDC/servicos/legislacao/cdc.htm>>. Acesso em: 14 abr. 2006.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Trad.: Rocha, L. O. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRAIG, R. L. **Training and development handbook**. New York; McGraw-Hill Books Company, 1976.

DANTAS, E. B. **TELEMARKETING: A Chamada para o Futuro** -4ª Edição (2000) - Editora Atlas, 2000.

D'AVILA, A. **A Logística Empresarial: uma Evolução na Administração de Materiais**. Disponível em: < <http://www.fig.br/artigos/adm/n2/cap08.doc>>. Acesso em 09 de fev.2007.

DICIONÁRIO NA WEB. Disponível em: <<http://www.eportalweb.com.br/dicionario.htm>>. Acesso em: 14 abr. 2006.

DUBRIN, A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

EMMERICK, A.; PEREIRA, J. H.; BUDOLLA, M. S. **Aprendizagem Organizacional em um Processo de Mudança de Gestão em Organização Hospitalar**. 30º encontro da ANPAD. 23 a 27 de setembro de 2006-Salvador/BA-Brasil.

FARDIN, S. **Capacitação profissional da organização Amoco do Brasil LTDA**. Dissertação no programa de Pós – Graduação em Engenharia da produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

FLEURY, M T. **As pessoas na organização: A gestão de competência e a Estratégia Organizacional**. São Paulo. Editora Gente, 2002.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir: História da violência nas prisões**. Petrópolis, Vozes, 1987.

FREIRE, M; PENA, L. **A logística do Treinamento**. Manual de treinamento e desenvolvimento – ABTD – Associação de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: MAKRON, Books, 1999.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. **Capital Humano** – Como atrair, gerenciar e reter – da promessa à realidade. São Paulo: Editora Futura, 2000.

GIÃO, P.R.; OLIVEIRA, M.M.J. **Offshoring call center for emerging markets**. 30º encontro da ANPAD. 23 a 27 de setembro de 2006-Salvador/BA-Brasil.

GONÇALVES, P. M. Psicólogo nas organizações de treinamento. **O Portal dos psicólogos**. Disponível em: < <http://www.psicologia.com.pt/forum/index.php>>. Psicologia.com.pt. Acesso em: 15 abr. 2006.

HIPÓLITO, J.A.M.; REIS, G.G. **As Pessoas nas Organizações: A Avaliação como instrumento de gestão**. São Paulo:Editora gente, 2002.

JAMIL, G. L.; SILVA, F. B. **Call center e telemarketing**. Editora Axcel Rio de Janeiro-RJ, 2005.

KARDEC, A.; CARVALHO, S. **Gestão Estratégica e Terceirização**. Rio de janeiro: Editora Qualitymarck: ABRAMAN, 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing – análise, planejamento, implementação e controle**. Editora Atlas S/A: São Paulo, 1994.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**: Revisão técnica Arão Shapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACERDA, E.ABBAD, G. **Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras**. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n.4 p.77-96, out./dez, 2003.

LEI nº 8.078 de 11 de novembro de 1990. Disponível em:<<http://www.mj.gov.br/DPDC/serviços/legilação/cdc.htm>>. Acesso em: 08 jan.2007.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. Editora Atlas: São Paulo – SP, 1985.

LIDA, I. **Ergonomia - Projeto e Produção**. Editora Edgard Blücher. São Paulo – SP, 1990.

LIMA, S; ANDRADE, J. in BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO; cols.**Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MAGALHÃES, E. M; OLIVEIRA, A. R; ABREU, S. M; MAGALÃES, E.A. **Política de treinamento dos técnicos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa na percepção de ex-dirigentes da instituição**. 30º encontro da ANPAD. 23 a 27 de setembro de 2006-Salvador/BA-Brasil.

MALVEZZI, S. **Do Taylorismo ao Comportamentalismo – 90 anos de Desenvolvimento de Recursos Humanos**. Manual de treinamento e desenvolvimento – ABTD – Associação de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: MAKRON, Books, 1999.

MELO, P. R.; BORINI, F. M. **Quando terceirizar o call center?** 30º encontro da ANPAD. 23 a 27 de setembro de 2006-Salvador/BA-Brasil.

MENESES, P.P. **Treinamento e Desempenho Organizacional: A contribuição dos modelos lógicos e do método quase-experimental para o delineamento de avaliações de ações educacionais**. 30º encontro da ANPAD. 23 a 27 de setembro de 2006-Salvador/BA-Brasil.

MINGHELLI, G. R. **Call center: Estudo de casos múltiplos em empresas de telefonia do estado do Rio Grande do Sul**. Monografia do título de bacharel em informática. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Centro de ciências exatas e tecnológicas análise de sistemas - São Leopoldo- RS – 2002.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO - NR17. Ergonomia (117.000-7). Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/nr\\_17.asp](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_17.asp)>. Acesso em: 14 abr. 2006.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU.J. W. **Administração de Recursos Humanos**. Editora Atlas - São Paulo, 2000.

MIRANDA, M. **Relatório da Indústria de Call Centers no Brasil**. Programa de Pós Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – Puc-SP, 2005.

ODALÉIA, N. F. **Ser Atendente a Vida Toda é Humanamente Impossível.** (27/03/02; orientador: Mário César Ferreira) – Universidade de Brasília – Instituto de psicologia.

PEPPERS, T.; ROGERS, M. **CRM Series Marketing 1 to 1. Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management.** São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2 ed., 2001.

PESSOA, S. **Dissertação não é bicho papão:** desmitificando monografias, teses e escritos acadêmicos. Rio de Janeiro-RJ, Rocco, 2005.

PILATI, R in BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO; cols. **História e Importância de TD&E.** Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

QUEIROZ, C. A. **Manual de Terceirização.** Editora STS Publicações e Serviços LTDA. São Paulo-SP, 1998.

RABAGLIO, M. O. **Seleção Por Competência.** Editora Educator. São Paulo, 2001.

ROBINS, S. **Comportamento Organizacional.** Pearson Prentice Hall – São Paulo, 2005.

SAKAMOTO, K. **Como implementar um call center.** São Paulo: Happy Few, 2001.

SILVA, A.L.; DIAS, D.S. **Influência do Treinamento de usuários na aceitação de sistemas ERP no Brasil.** 30º encontro da ANPAD. 23 a 27 de setembro de 2006-Salvador/BA-Brasil.

SILVA, L. S. **Gestão por competências como instrumento de avaliação de desempenho – um estudo de caso em uma empresa de call center.** Trabalho final de Mestrado profissional de Engenharia Mecânica – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de engenharia mecânica, Campinas – SP, 2004.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional: O impacto das emoções.**São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2002.

TRIVIÑO, A. **Tratado à pesquisa em Ciências Sociais.** São Paulo: Ática, 1987.

TELELISTA. Consumidor Fortaleza e Região Metropolitana. 2006, número 851

UNESCO - Organização das Nações Unidas, para Educação a Ciência e a Cultura.  
Disponível em: <<http://www.unesco.org.br/noticias/opinião/artigow/1998/artigowi/mostra Documento>>. Acesso em: 08 jan.2007

VENCO, S. **Telemarketing nos Bancos: o emprego que desemprega.** Campinas, São Paulo: Editora da UNICAMP, 2003.

VOGT, M.; ALVES, E. **Revisão teórica sobre educação de adultos para uma aproximação com a andragogia.** v. 30. n. 02. 2005. Disponível em: <<http://www.ufsm.br/ce/revista/revce/2005/02/a12.htm>>. Acesso em: 26 abr. 2006.

## APÊNDICE A

### **ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM OS GESTORES DOS *CALL CENTERS* DE EMPRESAS DE SERVIÇO DE SAÚDE DO MUNICÍPIO DE FORTALEZA PESQUISA DE CAMPO**

#### **DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

Empresa:

Endereço:

Telefone:

Responsável pelas respostas:

Cargo:

Data:

Hora de início

Hora de término:

Tempo de funcionamento da empresa:

#### **CALL CENTER - ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO**

**1) marque a opção a seguir, que melhor caracteriza-o tipo de operação do call center da sua empresa:**

- a.  Terceirização completa - Instalações físicas, softwares, sistemas de telefonia, computadores e mão de obra são terceirizados
- b. Terceirização parcial: duas possibilidades - Primeira opção é: a contratada é responsável pela mão de obra, que trabalha nas instalações da contratante.  Segunda opção é: equipe contratante desloca-se para as instalações da contratada para executar as atividades
- c.  Terceirização Mista: o tratamento é diferente para a infra-estrutura e para a mão de obra. A infra-estrutura é do call center contratado. A mão de obra mistura supervisores e coordenadores são da contratante e os operadores são do call center contratado
- d.  O call center é completamente próprio
- e.  Outros Especificar \_\_\_\_\_

**3) Qual a aplicação do *telemarketing* da sua empresa:**

- a) Ativo ( )
- b) Receptivo ( )
- c) Ativo e Receptivo ( )

**4) Quais os serviços prestados pelo *call center* da sua empresa:**

- Vendas ( ) \_\_\_\_\_
- Cobrança( ) \_\_\_\_\_
- Pesquisa( ) \_\_\_\_\_
- Informações ( ) \_\_\_\_\_
- Reclamações ( ) \_\_\_\_\_
- Pós-vendas ( ) \_\_\_\_\_
- Helpdesk ou suporte ao cliente ( ) \_\_\_\_\_
- Outros ( ) especificar \_\_\_\_\_

**5) Qual o número de posições de atendimentos de seu *call center*?**

---

---

---

---

**6) Quais os dias de funcionamento do seu *call center*?**

seg( ) ter ( ) quar ( ) qui ( ) sex ( ) sab ( ) dom ( )

**7) Quais os horários de funcionamento do seu *call center*?**

---

---

---

---

**OS PROFISSIONAIS DO *CALL CENTER***

**8)Quais os profissionais que estão presentes na equipe de seu *call center*? Apresente o numero de funcionários:**

- ( ) Operadores:
- ( ) Supervisores:
- ( ) Gerentes:
- ( ) Psicólogo:
- ( ) Analista de tráfego:
- ( ) Técnico de data base:
- ( ) Analista de processos:
- ( ) Assessor de logística:
- ( ) Gerente de projetos:
- ( ) Facilitador

**9) Existe um perfil definido para o profissional da operação – operador de telemarketing ativo e receptivo?**

- a) Sim ( )
- b) Não ( )

**10) Se sua resposta anterior for positiva, queira assinalar as características que tem relação com o perfil desejado para o operador da sua empresa:**

**Com relação às responsabilidades**

- ( ) Zelar pela qualidade do atendimento;
- Cumprir com a qualidade diante dos aspectos ( ) absenteísmo, ( ) postura, ( ) nível de serviço;
- ( ) Responsabilizar-se pelas respostas e padronização;
- ( ) Executar as práticas e regulamentação da companhia;
- ( ) Sinalizar para o supervisor mudanças ou falhas ocorridas nos sistemas, registrando inoperâncias ou intercorrências;
- ( ) Cumprir aspectos ergonômicos na posição de atendimento;
- ( ) Sinalizar necessidades de treinamentos;
- ( ) Esclarecer dúvidas mais complexas com supervisor.

Outras responsabilidades:

---

---

---

**Quanto aos conhecimentos:**

- ( ) Ensino médio completo;
- ( ) Cursando superior;
- ( ) Experiência em uso de terminais de informática;
- ( ) Agilidade no teclado-150 toques por minuto;
- ( ) Experiência em telemarketing;
- ( ) Conhecimentos sobre produtos e serviços
- ( ) Conhecimento nos sistemas utilizados pela empresa

Outros conhecimentos:

---

---

---

**Habilidades requeridas:**

- ( ) Comunicação interpessoal;
- ( ) Correta ortografia;
- ( ) Capacidade de análise de problemas;
- ( ) Trabalho em equipe;
- ( ) Capacidade para aprendizado;
- ( ) Tolerância ao estresse;
- ( ) Disciplina;
- ( ) Sensibilidade interpessoal;
- ( ) Boa argumentação.

Outras habilidades:

---

---

---

**CALL CENTER – TECNOLOGIA**

**11) O *Call center* é informatizado?**

Sim( ) Não( )

**12) Se a resposta anterior for positiva assinale as tecnologias disponíveis em seu *call center*:**

- Plataforma telefônica analógica ( )
- Plataforma telefônica digital ( )
- URA ( )
- CTI ( )
- Solução de discagem preditiva ( )
- Solução de gerenciamento de performance ( )
- MQS ( )
- CRM ( )
- DAC ( )
- VOIp ( )
- Gravadores digitais ( )
- Outras opções ( )

---

---



## CALL CENTER – ERGONOMIA

### 13) Sua empresa teve um projeto ergonômico?

Sim ( ) Não ( )

### 14) Se a resposta anterior for positiva assinale a opção que tem relação com seu *call center*:

A sala é climatizada oscilando ente 19 e 21 graus ( )

Cadeira reguláveis no encosto e altura com apoio de braços e rodas ( )

Mesas reguláveis ( )

Existe mono fones para todos os operadores ( )

Existe apoio de punhos ( )

Existe apoio de pés ( )

As pausas para repouso são de quanto tempo? \_\_\_\_\_ 10 min para cada 50 min trabalhados ( )

A equipe faz ginástica laboral( )

Observação:

---

---

---

---

---

---

---

---

## TREINAMENTO

### 15) Quais as ações realizadas pela sua empresa para identificar os treinamentos que se deve aplicar nos operadores do *call center* e como é feito o levantamento de necessidades de treinamentos?

---

---

### 16) Assinale quais os treinamentos que são realizados com a equipe de operadores do seu *call center*?

- a) **Introdutório** – treinamento preparatório para que o funcionário exerça a função ( )
- b) **Treinamento de reciclagem** – treinamentos para atualizar ou reforçar as disciplinas que são essenciais para o exercícios da função ( )
- c) **Treinamento introdutório e reciclagens** ( )
- d) **Nenhum dos dois tipos** ( ) \_\_\_\_\_

**17) Quais as estratégias (recursos, meios, técnicas, ambiente) utilizadas nos treinamentos para facilitar a aprendizagem:**

- a) Sala de aula ( )
- b) Treinamento assistido por computador ( )
- c) Palestras ( )
- d) Filmes ( )
- e) Treinamento dentro do trabalho – na própria posição de atendimento ( )
- f) Simulação ( )
- g) Ensino à distância ( )
- h) Outros \_\_\_\_\_

**18) Assinale a alternativa que se refere a sua empresa:**

- a) Os treinamentos são ministrados por profissionais da própria empresa ( )
- b) Os treinamentos são ministrados por profissionais terceirizados ( )
- c) Os treinamentos são realizados por profissionais da empresa e terceirizados ( )

**19) Quanto ao local do treinamento assinale a alternativa que corresponde a sua empresa:**

- a) São realizados dentro da empresa ( )
- b) São realizados fora da empresa ( )
- c) Parte é realizado na empresa e parte fora da empresa ( )

**20) Quanto ao conteúdo dos treinamentos:**

- a) O enfoque é técnico ( )
- b) O enfoque é técnico e comportamental – conteúdos que trabalham as atitudes referentes à atuação na função ( )
- c) O enfoque é técnico e comportamental ( )

**21) Quanto às módulos, assinale os que fazem parte dos programas de treinamentos de sua empresa indicando se trata de treinamento é introdutório de reciclagem ou ambos:**

- a) Produtos e Serviços ( ) – introdutório- reciclagem ou ambos.
  - b) Sistemas ( ) – introdutório- reciclagem ou ambos.
  - c) Processo e procedimentos ( ) - introdutório- reciclagem ou ambos
  - d) Técnica de utilização da voz e audição ( ) - introdutório- reciclagem ou ambos
  - e) Técnicas de atendimento ( )- introdutório- reciclagem ou ambos
  - f) Técnicas de vendas ( )- introdutório- reciclagem ou ambos
  - g) Português ( ) - introdutório- reciclagem ou ambos
  - h) Noções de ergonomia ( )- introdutório- reciclagem ou ambos
  - i) Relacionamento interpessoal -( ) introdutório- reciclagem ou ambos
  - j) Comunicação ( ) introdutório- reciclagem ou ambos
  - k) Condução de conflitos ( )- introdutório- reciclagem ou ambos
  - l) Negociação ( ) -introdutório- reciclagem ou ambos
  - m) Outros ( ) – especificar
-

**22) A sua empresa realiza avaliação dos treinamentos?**

Sim ( ) Não( )

**23) Quais os tipos de avaliações feitas? Descrever:**

---

---

---

---

**24) Quais os fatores que contribuem para que sua empresa realize os treinamentos no *call center*?**

- a) Concorrência ( )
- b) Vontade de crescer no mercado ( )
- c) Solicitação de demandas da equipe ( )
- d) Reclamações dos clientes ( )
- e) Alcance dos objetivos da organização ( )
- f) Desejo de a qualidade do desempenho dos profissionais nas funções ( )
- g) Outros

---

---

---

---

**25) Assinale os itens referentes aos fatores que impedem sua empresa de realizar os treinamentos com os operadores e supervisão do *call center***

- a) Custos ( )
- b) A verificação de não necessidade ( )
- c) Falta de apoio dos gestores hierarquicamente superiores ( )
- d) Não acredita que treinar faça diferença ( )
- e) Falta de tempo ( )
- f) Outros ( )

---

---

---

---

Observações complementares que o entrevistado deseje acrescentar sobre treinamento do *call center*:

---

---

---

---

---

---

---

## **Anexo 1**

### **NR 17 - Ergonomia (117.000-7)**

17.1. Esta Norma Regulamentadora visa a estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente.

17.1.1. As condições de trabalho incluem aspectos relacionados ao levantamento, transporte e descarga de materiais, ao mobiliário, aos equipamentos e às condições ambientais do posto de trabalho, e à própria organização do trabalho.

17.1.2. Para avaliar a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, cabe ao empregador realizar a análise ergonômica do trabalho, devendo a mesma abordar, no mínimo, as condições de trabalho, conforme estabelecido nesta Norma Regulamentadora.

17.2. Levantamento, transporte e descarga individual de materiais.

17.2.1. Para efeito desta Norma Regulamentadora:

17.2.1.1. Transporte manual de cargas designa todo transporte no qual o peso da carga é suportado inteiramente por um só trabalhador, compreendendo o levantamento e a deposição da carga.

17.2.1.2. Transporte manual regular de cargas designa toda atividade realizada de maneira contínua ou que inclua, mesmo de forma descontínua, o transporte manual de cargas.

17.2.1.3. Trabalhador jovem designa todo trabalhador com idade inferior a 18 (dezoito) anos e maior de 14 (quatorze) anos.

17.2.2. Não deverá ser exigido nem admitido o transporte manual de cargas, por um trabalhador cujo peso seja suscetível de comprometer sua saúde ou sua segurança. (117.001-5 / I1)

17.2.3. Todo trabalhador designado para o transporte manual regular de cargas, que não as leves, deve receber treinamento ou instruções satisfatórias quanto aos métodos de trabalho que deverá utilizar, com vistas a salvaguardar sua saúde e prevenir acidentes. (117.002-3 / I2)

17.2.4. Com vistas a limitar ou facilitar o transporte manual de cargas, deverão ser usados meios técnicos apropriados.

17.2.5. Quando mulheres e trabalhadores jovens forem designados para o transporte manual de cargas, o peso máximo destas cargas deverá ser nitidamente inferior àquele admitido para os homens, para não comprometer a sua saúde ou a sua segurança. (117.003-1 / I1)

17.2.6. O transporte e a descarga de materiais feitos por impulsão ou tração de vagonetes sobre trilhos, carros de mão ou qualquer outro aparelho mecânico deverão ser executados de forma que o esforço físico realizado pelo trabalhador seja compatível com sua capacidade de força e não comprometa a sua saúde ou a sua segurança. (117.004-0 / I1)

17.2.7. O trabalho de levantamento de material feito com equipamento mecânico de ação manual deverá ser executado de forma que o esforço físico realizado pelo trabalhador seja compatível com sua capacidade de força e não comprometa a sua saúde ou a sua segurança. (117.005-8 / I1)

17.3. Mobiliário dos postos de trabalho.

17.3.1. Sempre que o trabalho puder ser executado na posição sentada, o posto de trabalho deve ser planejado ou adaptado para esta posição. (117.006-6 / I1)

17.3.2. Para trabalho manual sentado ou que tenha de ser feito em pé, as bancadas, mesas, escrivaninhas e os painéis devem proporcionar ao trabalhador condições de boa postura, visualização e operação e devem atender aos seguintes requisitos mínimos:

a) ter altura e características da superfície de trabalho compatíveis com o tipo de atividade, com a distância requerida dos olhos ao campo de trabalho e com a altura do assento; (117.007-4 / I2)

b) ter área de trabalho de fácil alcance e visualização pelo trabalhador; (117.008-2 / I2)

c) ter características dimensionais que possibilitem posicionamento e movimentação adequados dos segmentos corporais. (117.009-0 / I2)

17.3.2.1. Para trabalho que necessite também da utilização dos pés, além dos requisitos estabelecidos no subitem 17.3.2, os pedais e demais comandos para acionamento pelos pés devem ter posicionamento e dimensões que possibilitem fácil alcance, bem como ângulos adequados entre as diversas partes do corpo do trabalhador, em função das características e peculiaridades do trabalho a ser executado. (117.010-4 / I2)

17.3.3. Os assentos utilizados nos postos de trabalho devem atender aos seguintes requisitos mínimos de conforto:

a) altura ajustável à estatura do trabalhador e à natureza da função exercida; (117.011-2 / I1)

b) características de pouca ou nenhuma conformação na base do assento; (117.012-0 / I1)

c) borda frontal arredondada; (117.013-9 / I1)

d) encosto com forma levemente adaptada ao corpo para proteção da região lombar. (117.014-7 / I1)

17.3.4. Para as atividades em que os trabalhos devam ser realizados sentados, a partir da análise ergonômica do trabalho, poderá ser exigido suporte para os pés, que se adapte ao comprimento da perna do trabalhador. (117.015-5 / I1)

17.3.5. Para as atividades em que os trabalhos devam ser realizados de pé, devem ser colocados assentos para descanso em locais em que possam ser utilizados por todos os trabalhadores durante as pausas. (117.016-3 / I2)

17.4. Equipamentos dos postos de trabalho.

17.4.1. Todos os equipamentos que compõem um posto de trabalho devem estar adequados às características psicofisiológicas dos trabalhadores e à natureza do trabalho a ser executado.

17.4.2. Nas atividades que envolvam leitura de documentos para digitação, datilografia ou mecanografia deve:

a) ser fornecido suporte adequado para documentos que possa ser ajustado proporcionando boa postura, visualização e operação, evitando movimentação freqüente do pescoço e fadiga visual; (117.017-1 / I1)

b) ser utilizado documento de fácil legibilidade sempre que possível, sendo vedada a utilização do papel brilhante, ou de qualquer outro tipo que provoque ofuscamento. (117.018-0 / I1)

17.4.3. Os equipamentos utilizados no processamento eletrônico de dados com terminais de vídeo devem observar o seguinte:

a) condições de mobilidade suficientes para permitir o ajuste da tela do equipamento à iluminação do ambiente, protegendo-a contra reflexos, e proporcionar corretos ângulos de visibilidade ao trabalhador; (117.019-8 / I2)

b) o teclado deve ser independente e ter mobilidade, permitindo ao trabalhador ajustá-lo de acordo com as tarefas a serem executadas; (117.020-1 / I2)

c) a tela, o teclado e o suporte para documentos devem ser colocados de maneira que as distâncias olho-tela, olhoteclado e olho-documento sejam aproximadamente iguais; (117.021-0 / I2)

d) serem posicionados em superfícies de trabalho com altura ajustável. (117.022-8 / I2)

17.4.3.1. Quando os equipamentos de processamento eletrônico de dados com terminais de vídeo forem utilizados eventualmente poderão ser dispensadas as exigências previstas no subitem 17.4.3, observada a natureza das tarefas executadas e levando-se em conta a análise ergonômica do trabalho.

17.5. Condições ambientais de trabalho.

17.5.1. As condições ambientais de trabalho devem estar adequadas às características psicofisiológicas dos trabalhadores e à natureza do trabalho a ser executado.

17.5.2. Nos locais de trabalho onde são executadas atividades que exijam solicitação intelectual e atenção constantes, tais como: salas de controle, laboratórios, escritórios, salas de desenvolvimento ou análise de projetos, dentre outros, são recomendadas as seguintes condições de conforto:

a) níveis de ruído de acordo com o estabelecido na NBR 10152, norma brasileira registrada no INMETRO; (117.023-6 / I2)

b) índice de temperatura efetiva entre 20oC (vinte) e 23oC (vinte e três graus centígrados); (117.024-4 / I2)

c) velocidade do ar não superior a 0,75m/s; (117.025-2 / I2)

d) umidade relativa do ar não inferior a 40 (quarenta) por cento. (117.026-0 / I2)

17.5.2.1. Para as atividades que possuam as características definidas no subitem 17.5.2, mas não apresentam equivalência ou correlação com aquelas relacionadas na NBR 10152, o nível de ruído aceitável para efeito de conforto será de até 65 dB (A) e a curva de avaliação de ruído (NC) de valor não superior a 60 dB.

17.5.2.2. Os parâmetros previstos no subitem 17.5.2 devem ser medidos nos postos de trabalho, sendo os níveis de ruído determinados próximos à zona auditiva e as demais variáveis na altura do tórax do trabalhador.

17.5.3. Em todos os locais de trabalho deve haver iluminação adequada, natural ou artificial, geral ou suplementar, apropriada à natureza da atividade.

17.5.3.1. A iluminação geral deve ser uniformemente distribuída e difusa.

17.5.3.2. A iluminação geral ou suplementar deve ser projetada e instalada de forma a evitar ofuscamento, reflexos incômodos, sombras e contrastes excessivos.

17.5.3.3. Os níveis mínimos de iluminamento a serem observados nos locais de trabalho são os valores de iluminâncias estabelecidos na NBR 5413, norma brasileira registrada no INMETRO. (117.027-9 / I2)

17.5.3.4. A medição dos níveis de iluminamento previstos no subitem 17.5.3.3 deve ser feita no campo de trabalho onde se realiza a tarefa visual, utilizando-se de luxímetro com fotocélula corrigida para a sensibilidade do olho humano e em função do ângulo de incidência. (117.028-7 / I2)

17.5.3.5. Quando não puder ser definido o campo de trabalho previsto no subitem 17.5.3.4, este será um plano horizontal a 0,75m (setenta e cinco centímetros) do piso.

17.6. Organização do trabalho.

17.6.1. A organização do trabalho deve ser adequada às características psicofisiológicas dos trabalhadores e à natureza do trabalho a ser executado.

17.6.2. A organização do trabalho, para efeito desta NR, deve levar em consideração, no mínimo:

a) as normas de produção;

b) o modo operatório;

c) a exigência de tempo;

d) a determinação do conteúdo de tempo; e) o ritmo de trabalho;

f) o conteúdo das tarefas.

17.6.3. Nas atividades que exijam sobrecarga muscular estática ou dinâmica do pescoço, ombros, dorso e membros superiores e inferiores, e a partir da análise ergonômica do trabalho, deve ser observado o seguinte:

para efeito de remuneração e vantagens de qualquer

espécie deve levar em consideração as repercussões sobre

a saúde dos trabalhadores; (117.029-5 / I3)

b) devem ser incluídas pausas para descanso; (117.030-9 / I3)

c) quando do retorno do trabalho, após qualquer tipo de afastamento igual ou superior a 15 (quinze) dias, a exigência de produção deverá permitir um retorno gradativo aos níveis de produção vigentes na época anterior ao afastamento. (117.031-7 / I3)

17.6.4. Nas atividades de processamento eletrônico de dados, deve-se, salvo o disposto em convenções e acordos coletivos de trabalho, observar o seguinte:

a) o empregador não deve promover qualquer sistema de avaliação dos trabalhadores envolvidos nas atividades de digitação, baseado no número individual de toques sobre o teclado, inclusive o automatizado, para efeito de remuneração e vantagens de qualquer espécie; (117.032-5)

b) o número máximo de toques reais exigidos pelo empregador não deve ser superior a 8 (oito) mil por hora trabalhada, sendo considerado toque real, para efeito desta NR, cada movimento de pressão sobre o teclado; (117.033-3 / I3)

c) o tempo efetivo de trabalho de entrada de dados não deve exceder o limite máximo de 5 (cinco) horas, sendo que, no período de tempo restante da jornada, o trabalhador poderá exercer outras atividades, observado o disposto no art. 468 da Consolidação das Leis do Trabalho, desde que não exijam movimentos repetitivos, nem esforço visual; (117.034-1 / I3)

d) nas atividades de entrada de dados deve haver, no mínimo, uma pausa de 10 (dez) minutos para cada 50 (cinquenta) minutos trabalhados, não deduzidos da jornada normal de trabalho; (117.035-0 / I3)

e) quando do retorno ao trabalho, após qualquer tipo de afastamento igual ou superior a 15 (quinze) dias, a exigência de produção em relação ao número de toques deverá ser iniciado em níveis inferiores do máximo estabelecido na alínea "b" e ser ampliada progressivamente. (117.036-8 / I3)



## Anexo 2



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,**  
**ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Fortaleza, 08 de junho de 2006.

A Senhora

Prezada Senhora,

**A Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da UFC oferece um curso de Mestrado Profissional em Administração (MPA), com duas linhas de pesquisa Marketing e Recursos Humanos. Embora seja um curso incipiente, o MPA já é recomendado pela Capes, o órgão do Ministério da Educação que regulamenta a pós-graduação *stricto sensu*. Como ressalta a própria CAPES ([www.capes.gov.br](http://www.capes.gov.br)),**

Mestrado Profissional é a designação do Mestrado que enfatiza estudos e técnicas diretamente voltadas ao desempenho de um alto nível de qualificação profissional. Esta ênfase é a única diferença em relação ao acadêmico. Confere, pois, idênticos grau e prerrogativas, inclusive para o exercício da docência, e, como todo programa de pós-graduação *stricto sensu*, tem a validade nacional do diploma condicionada ao reconhecimento prévio do curso.

Um pré-requisito essencial para a sustentação de um mestrado é qualidade das pesquisas feitas por seus professores e alunos. A viabilização destas pesquisas depende, em grande medida, da possibilidade de acesso às empresas. Sem a colaboração estratégica da liderança empresarial, não é possível termos uma perspectiva pragmática do mundo dos negócios e da competitividade das empresas locais, em termos de sua inserção regional e global.

Deste modo, solicitamos sua assistência na concessão e viabilização do acesso da aluna Adriana Albuquerque Cabral de C. Pereira que, conforme previamente acordado, estará realizando, a pesquisa de sua dissertação de Mestrado, intitulada Os programas de treinamentos aplicados em call center de pequeno porte de empresas de serviços no Estado do Ceará, sob a supervisão da professora doutora Terezinha de Jesus Pinheiro Maciel. Como parte do processo de coleta de dados, o trabalho proposto requer a presença da mestranda na empresa em horários a serem previamente negociados, bem como a permissão de acesso a pessoas e documentos relevantes para os objetivos da pesquisa. A síntese resultante da pesquisa, de grande valor crítico e diagnóstico por refletir a realidade constatada e indicar possibilidades de mudanças, ficará, claro, à disposição da empresa.

Em tempo, ressaltamos nosso compromisso com a **sigilosidade** das informações colhidas e a natureza eminentemente acadêmica do trabalho a ser desenvolvido. Diante do exposto, caso esteja de acordo, solicitamos que V. Sa. assine este documento de modo a formalizar a pes-

quisa. Por favor, sinta-se à vontade para nos contactar nos telefones fornecidos abaixo caso haja ou surja alguma dúvida em relação a qualquer aspecto deste trabalho. Antecipadamente, agradecemos a atenção e o tempo a nós dedicados.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Prof. Augusto César de Aquino Cabral  
Coordenador do MPA-FEAAC-UFC (cabral@ufc.br 3366-7789 / 9909-0160 / 3241-2994)

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Terezinha de Jesus Pinheiro Maciel  
Professora-Orientadora MPA/FEAAC/UFC  
(terezpm@hotmail.com 9983-5220 / 3267-5226)

Mestranda Adriana Albuquerque Cabral de C. Pereira – MPA/FEAAC/UFC  
(adrianacabral9@hotmail.com 3261-0707 / 3265-4055 / 9983-8755)

## Anexo 3

### **CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES E CONSUMIDORES**

**(CALL CENTER /CONTACT CENTER /HELP DESK / SAC / TELEMARKETING)“**

**Revisão 3 - 18/11/2005**

#### **Desenvolvimento e Coordenação**

##### **Instituto Totum**

##### **Diretoria:**

Fernando Giachini Lopes

Melvin Cymbalista

Ricardo Valente da Silva

**Capítulo I – Introdução - Artigo 1º.** Este Código de Ética é uma iniciativa das três entidades representantes do mercado de Relacionamento com Clientes e Consumidores no país - ABEMD, ABRAREC e ABT, que identificaram a necessidade das definições de parâmetros de auto-regulamentação no segmento, de forma a consolidar e aprimorar o atendimento aos Consumidores e aos clientes contratantes. Este Código de Ética está em conformidade com a legislação vigente e o Código de Defesa do Consumidor.

**Artigo 2º.** Durante o processo de desenvolvimento deste documento, foram envolvidas aproximadamente 70 empresas, dentre elas, prestadores de serviços, fornecedores e contratantes. Por meio de um processo transparente e participativo, essas empresas tiveram a oportunidade de revisar as versões preliminares e sugerir melhorias, tornando o conteúdo do Código de Ética alinhado à realidade do mercado e às necessidades de todas as partes interessadas.

#### **Capítulo II – Responsabilidades**

A responsabilidade pela observância das normas de conduta neste Código cabe à Empresa/Contratante e sua Central de Relacionamento (própria ou terceirizada), doravante chamados de “responsáveis pelo serviço”. As responsabilidades específicas da Empresa/Contratante ou da Central de Relacionamento estão descritas neste Código.

Este Código de Ética é aplicável às Centrais de Relacionamento, também chamadas de Call Center, Contact Center, Help Desk, SAC (Serviços de Atendimento ao Consumidor) e/ou Telemarketing, próprias ou terceirizadas, que executam atividades de atendimento ativo e/ou receptivo, para Consumidores (pessoas físicas e jurídicas), por meio de telefone, e-mail, Chat, fax, cartas para, dentre outros, os seguintes serviços:

- Atendimento e relacionamento com o Consumidor (pessoas físicas e jurídicas) -marketing de relacionamento;
- Consultas de pré, vendas e pós-vendas;
- Suporte técnico;
- Pesquisa;

- Cobrança;
- Recuperação de Consumidores;
- Serviço de Atendimento ao Consumidor (sugestões, reclamações, acionamento e agendamento de serviços, pedidos, informações etc);
- Processamento de Transações (pagamentos, transferências, desbloqueio de cheques, abertura e ativação de contas etc);
- Avaliação da percepção do Consumidor sobre produtos e serviços;
- Ouvidoria.

A Central de Relacionamento deve ter evidências formais de que a Empresa/Contratante conhece e está de acordo com este Código de Ética, para cada serviço/contrato elaborado.

Para Centrais de Relacionamento próprias, cabe a explicitação do conhecimento e concordância com os termos do Código de Ética, a qual se dá no momento de adesão.

Os responsáveis pelo serviço se comprometem a colaborar em quaisquer procedimentos de investigação sobre sua conduta em relação a este Código de Ética, realizado pela Ouvidoria do Programa de Auto-regulamentação ou em seu nome.

### **Capítulo III – Requisitos do Código de Ética**

#### **Artigo 1º – Apresentação**

Em todo contato o Agente deve apresentar-se, identificar claramente a Empresa/Contratante que representa, e no caso de contato ativo, informar o seu objetivo.

**Parágrafo 1º.** Não devem ser feitas ofertas ou solicitações sob pretexto de pesquisa, sorteio ou serviço similar, quando o verdadeiro objetivo for à venda.

**Parágrafo 2º.** Sempre que o Consumidor manifestar a sua contrariedade quanto ao prosseguimento do

contato naquele momento, a sua vontade deverá ser respeitada.

#### **Artigo 2º – Honestidade e Clareza**

As ofertas devem ser claras, honestas e completas.

**Parágrafo 1º.** O preço, eventuais taxas extras, condições de pagamento e obrigações nas quais incorre o Consumidor ao aceitar a transação, incluindo limitações da oferta (quantidade e tempo, se aplicável) e riscos à saúde ou segurança devem ser esclarecidos.

**Parágrafo 2º.** Não devem ser oferecidos produtos e serviços que atentem contra a legislação vigente.

**Parágrafo 3º.** Não devem ser oferecidos produtos e serviços quando estes não estejam disponíveis ou quando não houver previsão de entrega ou fornecimento, salvo concordância explícita do Consumidor por aguardar.

**Parágrafo 4º.** Na comercialização (venda) de produtos e/ou serviços, tanto no ativo como no receptivo, antes do encerramento da venda, devem ser plenamente ratificados: a especificação clara do produto ou serviço, o prazo previsto para entrega, o preço total do produto/serviço, as condições ou planos de pagamento, a existência de quaisquer despesas extras (fretes, impostos, seguro, manipulação de produto), o tempo de garantia do produto/serviço, o prazo de desistência do contrato, endereço ou telefone para que o Consumidor possa entrar em contato com a Empresa/Contratante ou Central de Relacionamento e confirmação expressa do consentimento do Consumidor.

**Parágrafo 5º.** A Central de Relacionamento deve possuir declaração formal da Empresa/Contratante de que as informações prestadas são verdadeiras e factíveis para cada serviço, incluindo adendos e modificações. Essa declaração pode estar contida dentro do contrato de prestação de serviços, no caso de Centrais de Relacionamento terceirizadas e no próprio instrumento de adesão ao Código de Ética, no caso de Centrais de Relacionamento próprias.

**Parágrafo 6º.** A Central de Relacionamento se, durante a operação de um serviço, descobrir que as informações são falsas ou inviáveis, deve formalmente reportar o fato à Empresa/Contratante, para que sejam tomadas ações.

**Parágrafo 7º.** São vedadas publicidade ou alegações inverídicas, enganosas ou fraudulentas.

**Parágrafo 8º.** Informações sobre organizações concorrentes devem ser passíveis de comprovação.

**Parágrafo 9º.** Qualquer produto ou serviço oferecido ao Consumidor sem custos ou obrigações pode ser apresentado como "grátis". Quando a oferta exigir que o Consumidor compre outro produto ou serviço, todos os termos e condições devem ser apresentados junto à palavra "grátis" ou ao termo semelhante.

**Parágrafo 10º.** Os responsáveis pelo serviço devem conduzir os processos de sorteios ou loterias, de acordo com a legislação vigente.

**Parágrafo 11º.** As condições de participação em processos de premiação e existência de eventuais taxas devem ser previamente informadas.

**Parágrafo 12º.** Nas ações feitas pela Internet, como suporte às operações da Central de Relacionamento, todo texto ou imagem deve ser redigido de forma que possibilite o perfeito entendimento pelo destinatário.

**Parágrafo 13º.** Nas ações de arrecadação de fundos e doações para instituições sem fins lucrativos, os responsáveis pelo serviço deverão certificar-se da autenticidade da instituição.

### **Artigo 3º – Acessibilidade**

Deve ser respeitado o direito do Consumidor de entrar em contato com a Empresa/Contratante após a transação ser efetuada.

**Parágrafo 1º.** Em qualquer transação ativa, deverá ser fornecido canal de comunicação para o Consumidor.

**Parágrafo 2º.** Os canais de comunicação devem prever possibilidade de obtenção de informações adicionais, reclamações, alteração em tempo da transação efetuada, inclusive nos casos de devolução e cancelamento.

**Parágrafo 3º.** Os canais de comunicação para reclamações não devem ser mais onerosos que os canais de venda, para atendimento via telefone.

#### **Artigo 4º – Crianças e Adolescentes**

É vedada a formulação de ofertas por telefone/internet e o fechamento de vendas para crianças e adolescentes.

**Parágrafo 1º.** Os responsáveis pelo serviço devem possuir instrumentos para verificação se as transações não estão sendo feitas com crianças e adolescentes.

**Parágrafo 2º.** O fechamento de vendas para adolescentes poderá ser realizado apenas quando há liberdade autorizada dos pais ou responsáveis para consumo, como cartão de crédito em seu nome.

#### **Artigo 5º – Relacionamento com Consumidor**

O relacionamento com o Consumidor deve ser respeitoso e não discriminatório.

**Parágrafo 1º.** É vedada a discriminação de qualquer pessoa ou grupo com base em raça, cor, religião, nacionalidade, sexo, idade ou estado civil.

**Parágrafo 2º.** Táticas de coerção ou constrangimento não devem ser usadas de forma alguma.

**Parágrafo 3º.** A Empresa/Contratante deve assegurar que qualquer modificação em relação à transação original seja imediatamente comunicada ao Consumidor, inclusive recusa ao crédito.

#### **Artigo 6º – Relacionamento com Equipe de Agentes**

A Central de Relacionamento deve garantir condições de trabalho adequadas à equipe de Agentes.

**Parágrafo 1º.** É vedada a discriminação de qualquer pessoa ou grupo com base em raça, cor, religião, nacionalidade, sexo, idade ou estado civil.

**Parágrafo 2º.** Coerção ou constrangimento não deve ser usado de forma alguma.

**Parágrafo 3º.** A Central de Relacionamento deve possuir práticas escritas de monitoração e divulgadas para a equipe de Agentes.

**Parágrafo 4º.** A Central de Relacionamento deve possuir infra-estrutura mobiliária e de equipamentos que atendam às condições de ergonomia adequadas e normas aplicáveis.

**Parágrafo 5º.** Os Agentes devem ser treinados e capacitados antes de iniciar os contatos (ativos ou receptivos) com Consumidores, em relação aos aspectos comportamentais, técnicos, legais e a este Código de Ética.

**Parágrafo 6º.** A Central de Relacionamento não deve contratar colaboradores desrespeitando a legislação vigente.

#### **Artigo 7º – Respeito à Privacidade do Consumidor**

Os responsáveis pelo serviço devem utilizar as informações dos Consumidores de maneira adequada e respeitar o seu desejo em retirar estas informações das bases de dados.

**Parágrafo 1º.** A Central de Relacionamento deve remover ou solicitar a remoção do nome de Consumidores que não desejarem figurar nas listas, para a Empresa/Contratante, sempre que for solicitado. Por sua vez, a Empresa/Contratante deve assegurar esta remoção ou ainda encaminhar solicitação ao proprietário da lista.

**Parágrafo 2º.** A gravação de conversa telefônica para resguardar a fidelidade das transações somente poderá ser realizada com a ciência do interlocutor, com exceção das gravações para fins exclusivos de monitoração.

**Parágrafo 3º.** Informações que possam ser consideradas de natureza pessoal ou íntima não poderão ser compartilhadas com outras organizações.

**Parágrafo 4º.** Toda ação feita através da Internet, como apoio à Central de Relacionamento, deve permitir ao destinatário retirar o seu nome do cadastro do emitente, caso não haja interesse no conteúdo das mensagens enviadas.

**Parágrafo 5º.** A Central de Relacionamento deve proteger as informações dos Consumidores por meio de procedimentos de conduta, supervisão da equipe e termos de confidencialidade.

#### **Artigo 8º – Respeito à propriedade e acordos para uso das listas**

Nenhuma lista ou informação nela contida poderá ser usada em violação aos direitos legais ou contratuais do proprietário da lista.

**Parágrafo 1º.** A Empresa/Contratante deve garantir a idoneidade da lista (origem comprovada e métodos de formação), antes de utilizá-la.

**Parágrafo 2º.** Informações advindas de um Contratante não podem ser utilizadas em abordagens para um outro Contratante, a não ser que haja acordo formal entre os mesmos (específico para Centrais de Relacionamento terceirizadas)

**Parágrafo 3º.** A Central de Relacionamento, para não gerar conflitos de interesse entre seus Contratantes, não deve possuir base própria de listas (específico para Centrais de Relacionamento terceirizadas).

**Artigo 9º – Contatos Ativos -** Os responsáveis pelo serviço devem assegurar que os contatos ativos respeitem os Consumidores, sendo que somente podem ser feitos de segunda a sexta-

feira, das 9:00 às 21:00 horas, e aos sábados das 10:00 às 16:00 horas; não são admitidas ligações a cobrar para os Consumidores, nem ligações aos domingos e feriados nacionais.

**Parágrafo 1º.** É vedada a realização de chamadas a cobrar para os Consumidores ou fora dos dias e horários estabelecidos neste Código, salvo com seu consentimento expresso.

**Parágrafo 2º.** Os responsáveis pelo serviço que utilizam Internet nas suas operações devem estar preparados técnica e operacionalmente para o atendimento da demanda que este meio exige.

**Parágrafo 3º.** As ofertas devem ser dirigidas para os segmentos do público que mais provavelmente estarão interessados ou que sejam usuários em potencial dos produtos ou serviços oferecidos.

**Parágrafo 4º.** É vedada a prática de chamadas aleatórias ou para números sequenciais. Todo contato ativo humano deve identificar a pessoa alvo ou a área da empresa desejada.

**Parágrafo 5º.** Em toda mensagem gravada, é necessário que haja informações como: nome da Empresa/Contratante responsável pela chamada, objetivo da ligação e número de telefone para contato no caso de dúvidas ou informações adicionais.

**Parágrafo 6º.** Todo contato realizado com o Consumidor através de mensagem gravada deve vir precedido de um alerta de que se trata de mensagem gravada.

**Parágrafo 7º.** Os sistemas automáticos de envio de mensagens gravadas devem respeitar o direito do Consumidor de, a qualquer momento, interromper a ligação e ter sua linha liberada imediatamente.

#### **Artigo 10º – Contatos Receptivos**

Os responsáveis pelo serviço devem assegurar padrões adequados para atendimento receptivo dos Consumidores.

**Parágrafo 1º.** Fora dos horários pré-definidos pela Empresa/Contratante devem ser usadas mensagens informativas sobre horários e dias de atendimento.

**Parágrafo 2º.** Antes de divulgar um canal (telefone, e-mail, chat, etc) para atendimento receptivo, os responsáveis pelo serviço devem tomar os cuidados necessários para dimensionar e controlar a infra-estrutura adequada à demanda estimulada, garantindo padrões mínimos de atendimento.

**Parágrafo 3º.** Todo canal eletrônico (URA, Internet, Fax, etc) deve oferecer opção de atendimento pessoal, durante horários pré-definidos de atendimento.

#### **Capítulo IV – Infrações e Penalidades**

O método de avaliação da conformidade em relação aos requisitos do Código de Ética, forma de operação do Selo de Ética, definição de infrações e penalidades, assim como responsabilidades pela revisão, controle e aplicação deste Código de Ética estão no documento do Regulamento do Selo de Ética (emitido e aprovado pelo Conselho Gestor).



Os procedimentos de operação da Ouvidoria estão no documento do Regulamento da Ouvidoria (emitido e aprovado pelo Conselho Gestor).

## Capítulo V – Glossário

**Adolescente:** no Estatuto da Criança e do Adolescente considera-se “Adolescente” a pessoa entre doze e dezoito anos de idade.

**Agente:** colaborador da Central de Relacionamento que interage com os Consumidores, também conhecido como Operador ou Representante.

**Ativo:** contato originado pela Central de Relacionamento.

**Central de Relacionamento:** parte da empresa (no caso de Central de Relacionamento Própria) ou organização especializada (no caso de Central de Relacionamento terceirizada) que realiza os serviços de Call Center, Contact Center, Help Desk, SAC (serviço de atendimento ao Consumidor) e/ou Telemarketing. Suas atividades abrangem, dentre outros serviços, vendas, consultas, cobrança, pesquisas, sorteios, campanhas de arrecadação, transações financeiras, retenção, suporte técnico, agendamento, serviço de atendimento ao Consumidor, marketing de relacionamento, ouvidoria, avaliação da percepção do Consumidor sobre produtos e serviços, para Consumidores (ver definição de Consumidor).

**Consumidor/Cliente:** pessoa física ou jurídica que utiliza os serviços da Central de Relacionamento. Em caso de Centrais de Relacionamento terceirizadas, normalmente, o Consumidor é o cliente da contratante.

**Contratante:** empresa que contrata e utiliza os serviços da Central de Relacionamento, mediante um contrato formal (também chamado de Cliente Institucional).

**Contrato:** acordo estabelecido entre a Central de Relacionamento e o Contratante, que pode abranger um ou mais serviços. Para o caso de Central de Relacionamento própria, os termos contrato ou requisitos contratuais devem ser interpretados como o conjunto de requisitos explícitos ou implícitos, acordados entre a Central de Relacionamento e as áreas da organização que utilizam os serviços de relacionamento.

**Criança:** no Estatuto da Criança e do Adolescente considera-se “Criança” a pessoa até doze anos incompletos.

**Empresa:** pessoa jurídica que possui a Central de Relacionamento. Também pode ser entendido como área, departamento ou setor da empresa que se utiliza os serviços da Central de Relacionamento. Exemplos: Departamento de Marketing que utiliza a Central de Relacionamento para efetuar pesquisas qualitativas e quantitativas para a empresa, Departamento Financeiro que utiliza a Central de Relacionamento para cobrança de inadimplentes, Departamento Comercial que utiliza a Central de Relacionamento para venda de seus produtos, Direção da empresa que utiliza a Central de Relacionamento para busca da opinião do Consumidor por meio de canal de Ouvidoria.

**Listas:** conjunto de informações individuais sobre Consumidores (pessoas físicas e jurídicas), que direcionam os serviços da Central de Relacionamento.

**Monitoração:** atividade de escuta telefônica realizada pela Central de Relacionamento com o objetivo de controlar a qualidade do serviço prestado, a consistência do atendimento e gerar ações de melhorias internas. Normalmente seus registros somente são usados para fins internos, sem o objetivo de comprovar transações junto aos Consumidores.

**Oferta:** proposta comercial.

**Ouvidoria (como serviço):** atividade da Central de Relacionamento que tem como objetivo levar a “voz do Consumidor” para dentro da organização.

**Ouvidoria do Programa de Auto-Regulamentação:** organização responsável por coletar informações sobre potenciais transgressões ao Código de Ética, apurar fatos, fazer investigações e recomendar sanções aos responsáveis pelo serviço. Sua composição, forma de atuação e procedimentos estão descritos em Regulamento próprio, constante do Programa de Auto-Regulamentação.

**Posto de Trabalho:** entidade organizacional mínima que responde pela execução das atividades relacionadas a um contrato ou serviço.

**Receptivo:** contato recebido pela Central de Relacionamento.

**Responsáveis pelo serviço:** ver definição no capítulo II.

**Transação:** operação da Central de Relacionamento com a finalidade de: venda, alteração de contrato, pedido de informação, cancelamento de serviços, operação financeira, cobrança etc.