

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL

LUCIANE DA SILVEIRA PINTO

AÇÕES DE TREINAMENTO PARA LÍDERES DE CALL CENTER:
UM ESTUDO DE CASO

São Paulo
Setembro/2017

LUCIANE DA SILVEIRA PINTO

AÇÕES DE TREINAMENTO PARA LIDERES DE CALL CENTER:
UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, sob a orientação da Profa. Dra. Eliane Antonio Simões.

São Paulo
Setembro/2017

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA
FATEC-SP / CPS

P659a Pinto, Luciane da Silveira
Ações de treinamento para líderes de call center: um estudo de caso / Luciane da Silveira Pinto. – São Paulo : CPS, 2017.
74 f.

Orientadora: Profa. Dra. Eliane Antonio Simões
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2017.

1. Educação corporativa. 2. Resultados em treinamento. 3. Resultados em call center. I. Simões, Eliane Antonio. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, sob a orientação da Profa. Dra. Eliane Antonio Simões.

São Paulo
Setembro/2017

UCIANE DA SILVEIRA PINTO

AÇÕES DE TREINAMENTO PARA LIDERES DE CALL CENTER:
UM ESTUDO DE CASO

Profa. Dra. Eliane Antonio Simões

Prof. Dr. Dagoberto Helio Lorenzetti

Profa. Dra. Senira Anie Ferraz Fernandez

São Paulo, 28 de junho de 2017.

Sobre a gratidão...

Quando alguém faz algo que o outro gostaria
que acontecesse, sem esperar nada em troca,
esse alguém ativa um ciclo de bons
sentimentos: amizade, amor,
comprometimento, generosidade, auxílio,
benefício... aí o coração não aguenta,
transborda, derrama, se dissolve em
agradecimento.

AGRADECIMENTOS

Aos meus filhos, pelo apoio e compreensão.

Ao Gilberto, meu companheiro de tantos anos, por ter estado ao meu lado incentivando meu crescimento.

À minha orientadora, Profa. Doutora Eliane Simões, pelo direcionamento, tornando possível a realização deste trabalho.

Aos meus professores do mestrado, pela sabedoria e auxílio durante minha jornada.

Aos meus colegas de mestrado, pelas constantes trocas.

RESUMO

PINTO, L. S. **Ações de treinamento para líderes de call center:** um estudo de caso. 74 folhas. Dissertação Mestrado Profissional em Gestão e Administração da Educação Profissional. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2017.

As áreas de Educação Corporativa, treinamento e desenvolvimento de pessoas vêm ocupando cada vez mais espaço dentro das Organizações que perceberam a necessidade de ter em seu quadro pessoas bem capacitadas como uma forma de se tornarem mais competitivas. A valorização das áreas que atuam como desenvolvedoras de pessoas nas organizações foi crescendo, entre outros fatores, principalmente, pelo fato de elas terem conseguido, ao longo de tempo, medir e comprovar os resultados que uma solução de treinamento pode promover para a organização. Tendo esse cenário como pano de fundo, o objetivo deste trabalho é apresentar uma abordagem de treinamento para líderes de *Call Center* de uma grande empresa prestadora de serviços de atendimento a clientes e analisar quais os resultados obtidos com a solução oferecida, tomando-se como referência os indicadores usados pela operação de atendimento. Essa pesquisa foi feita com base numa abordagem mista, quali-quantitativa, para realização de um estudo de caso. O estudo identificou melhoria nas métricas operacionais, que pôde ser observada por meio da medição e comparação de dados operacionais avaliadas antes e depois ação de treinamento e demonstrou também a necessidade de se ter ações combinadas entre treinamento, liderança, a fim de obter resultados menos vulneráveis às alterações processuais. Este trabalho pode contribuir com aqueles que buscam referências, experiências de treinamentos que conseguem se estruturar de forma consistente para ao final demonstrar seus resultados e fazer suas recomendações.

Palavras-chave: Educação Corporativa. Resultados em treinamento, Resultados em *Call Center*.

ABSTRACT

PINTO, L. S. Training actions for call center leaders: a case study. P 74. Master's thesis (Professional Master's degree in Management and Development of Professional Education). Paula Souza Technological Education State Center (CEETEPS), São Paulo, 2017.

Corporate Education, training and people development areas have been increasingly occupying more space within the Organizations, which realized the need to have well-trained employees as a way to become more competitive in the Market. This appreciation of areas that act as people developers in organizations has been increasing, among other factors, mainly because they have been able, over time, to measure and prove each result that a training solution can promote for an Organization. . With this scenario as a background, the objective of this work is to present the training dynamics for Call Center leaders and the results obtained with the training solution offered to one of the clients of a large Call Center service company, and the impact on the result in the business. The results pointed to an improvement in the operational metrics, which could be observed through the measurement and comparison before and after the training action. This work can contribute to those who seek referrals, training experiences that can structure themselves consistently to ultimately demonstrate their results and make their recommendations.

Keywords: Corporate Education. Results in training, Results in Call Center.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Conceitos sobre aprendizagem organizacional – século XX	27
Quadro 2:	Análise do público participante.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Evolução setor de atendimento a clientes	20
Tabela 2	Estrutura Método de pesquisa.....	45
Tabela 3:	Resultado de Qualidade	50
Tabela 4:	Resultado do tempo médio operacional (TMO)	51
Tabela 5:	Resultado de Qualidade, após ação de treinamento	58
Tabela 6:	Tempo médio operacional.....	59

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Resultados de Qualidade, após ação de treinamento	59
Gráfico 2:	Evolução do TMO, após ação de treinamento	60

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
1.1.1 Mercado de <i>Call Center</i> : histórico e tendências para futuro.	18
1.1.2. Perfil dos funcionários e características da organização do trabalho em operações de <i>Call Centers</i>	21
1.2 Aprendizagem na Organização	25
1.2.1 Teoria da aprendizagem em organizações.....	25
1.2.2. Andragogia.....	26
1.2.3 Aspectos relacionados ao ensino.....	32
1.2.4 A liderança desenvolvedora de pessoas	33
1.3 Treinamento Corporativo	35
2 MÉTODO DE PESQUISA	42
3 ESTUDO DE CASO	48
3.1 Identificação do problema.....	50
3.2 Levantamento de necessidades de treinamento.....	51
3.3 A solução de treinamento: Planejamento e entrega	53
RESULTADOS: ANÁLISE E DISCUSSÃO	58
CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
LIMITAÇÕES E RECOMANEDAÇÕES	69
REFERÊNCIAS	70

1 INTRODUÇÃO

As transformações que afetam a sociedade mundial desafiam as organizações a buscarem novas formas de fazer, idealizando seu futuro mediante estratégias que lhes permitam, no mínimo, sobreviver aos desafios proporcionados pela evolução do ambiente. Diante dessa necessidade de adaptação aos novos tempos, as organizações buscam, cada vez mais, trilhar o caminho do conhecimento, vinculado aos seus objetivos de negócio, a fim de impulsionar a competitividade, a produtividade e a inovação diante das incertezas do mercado. Esse movimento de evolução do meio conduz ao aprendizado, pois quanto maiores as incertezas, maior a necessidade de aprender e de se desenvolver. Por se darem conta disso, as empresas vêm investindo no desenvolvimento de seu capital humano, direcionando esse investimento para as habilidades que possam promover e impactar os seus resultados.

De maneira estratégica, o desenvolvimento de pessoas deve estar alinhado às metas da organização para que estas possam crescer e se destacar em seu segmento, mediante a competitividade, sendo necessário que elas identifiquem quais fatores são críticos para seu Negócio e como podem se diferenciar neles. As empresas precisam investir na capacitação de seu capital humano, com foco que vai além de se ensinar procedimentos de trabalho. É necessário capacitar e preparar esses profissionais para o futuro, facilitando sua formação com capacidade de inovação, trazendo diferencial para seu negócio.

Com isso, a educação corporativa ganha cada vez mais espaço nas organizações, uma vez que promove o desenvolvimento das competências de seus funcionários de forma alinhada com as estratégias de crescimento da empresa. Além do desenvolvimento das competências essenciais para o trabalho, para a atividade, de acordo com Eboli (2004), deve haver uma preocupação por parte das empresas em promover atitudes e ética no trabalho, pois profissionais com esse perfil levam a empresa a ter vantagem competitiva sustentável.

Há poucos estudos demonstrando resultados efetivos das ações de treinamento, que por vezes são compradas tal qual como se estivessem disponíveis em uma prateleira, já pronta, para serem escolhidas, sem que estejam vinculadas aos objetivos de impacto no resultado ou, quando não, esse vínculo até existe, mas está mal desenhado dentro da solução, dificultando sua medição ao final.

Este cenário provocou a inquietação que objetivou esse trabalho: Como uma área de treinamento pode ajudar a desenvolver profissionais de liderança de *Call Center*, a fim de que possam estar preparados para serem relevantes para seu negócio e para conseguirem fazer as entregas de resultados mais consistentes para sua organização? A busca por essa resposta pode contribuir com as organizações de Treinamento e Desenvolvimento que já vêm buscando mais espaço nas corporações, a fim de demonstrar de forma consistente que desenvolver pessoas é investimento e não custo e uma das razões para essa visão é que as empresas não enxergam com muita clareza os resultados dessas ações. Há avanços nas pesquisas sobre treinamento que podem ajudar na identificação de fatores que afetam a eficácia de treinamentos em ambientes organizacionais. No entanto, são poucas as evidências de que as organizações estejam realmente aplicando os resultados de pesquisas científicas na elaboração de seus programas de treinamento.

Um segmento que demanda atuação expressiva da área de treinamento é o de atendimento a clientes. Este setor vem acompanhando as transformações ocorridas no mercado nos últimos 10 anos, período em que cresceu de forma expressiva (AZEVEDO, CALDAS, 2002), como resultado de uma série de medidas de proteção ao consumidor, ou ainda por necessidade das empresas estreitarem seu relacionamento com seus clientes. De acordo com o ANUÁRIO BRASILEIRO DE CONTACT CENTER e CRM, 2014, esse setor continua apontando para expansão e para investimentos, cada vez mais voltados à tecnologia, uso de inteligência artificial, como resposta a uma necessidade de os consumidores obterem soluções rápidas para seus problemas, conforme aponta artigo publicado em e para necessidade de pessoas bem formadas, bem como tendência de mudança de perfil dos funcionários que nele atuam, como resposta a um mercado mais exigente no que diz respeito à prestação e à qualidade de serviços prestados.

Dentro desse conceito de crescimento, está sendo considerado investimento em tecnologias para atender a essa demanda. Em artigo publicado pela *The Telegraph*, Madhumita (2016) indica forte tendência de os trabalhos de atendimento estarem com seus dias marcados para terminar, tendo em vista os investimentos tecnológicos no segmento e os avanços e ganhos que eles produzem. De acordo com a autora, “Não há dúvida de que os *chatbots*, robôs, matarão o setor de atendimento ao cliente. Eles são mais baratos, podem trabalhar em todos os momentos do dia e podem ser treinados instantaneamente”.

Tendo em vista esse cenário, refletir sobre a forma como esses clientes estão sendo atendidos e buscar por profissionais mais bem capacitados, para atender clientes cada vez

mais exigentes pode direcionar caminhos para encontrar empregados capacitados com qualificação diferenciada, mostrando outras competências que vão além daquelas apresentadas hoje, ou seja, o que é esperado de um atendimento vai além de se fornecer informações sobre o produto ou serviço. O consumidor espera, além de ter sua necessidade atendida, ouvir sugestões, recomendações e orientações. Esse universo de atendimento a clientes se mostra um enorme “laboratório”, no sentido de ter tantas oportunidades de oferta de desenvolvimento e tão poucas experiências ainda cientificamente relatadas e é nele que esse trabalho de constrói.

Devido ao crescimento da demanda por esse tipo de serviço, houve uma grande migração de mão de obra para poder suportá-la. Considerando o conceito de “oferta” e “procura” que, de maneira simplificada, pode ser traduzido como a valorização daquilo que se encontra em menor quantidade e desvalorização daquilo que há em abundância, houve, então, a ocupação desses lugares sendo feita por pessoas ainda em formação profissional, ou seja, estudante ou profissionais ainda em busca de valorização no mercado, sem ou com pouca experiência profissional, na sua maioria. Houve espaço também para pessoas em busca de recolocação no Mercado, ou por terem ficado muito tempo afastadas do trabalho e com dificuldade de serem alocadas na mesma área de atuação na qual atuavam anteriormente, ou ainda pessoas com idade mais avançada daquela que o Mercado aceita com mais facilidade. Assim, há então, muitas pessoas ainda em qualificação, de maneira geral, buscando oportunidades em uma mesma área, logo, remuneração mais baixa.

Esse fator influencia diretamente nos desafios da organização, no que diz respeito a formação dessas pessoas para o trabalho, tendo em vista necessidade de oferecer internamente uma capacitação nos mais diversos temas tais como em ferramentas e recursos tecnológicos, em comportamentos fundamentais para atuação em ambiente de trabalho, em atitudes valorizadas nas empresas, vestimenta adequada, preparação para se comunicar adequadamente com os clientes cada vez mais exigentes, habilidade de falar, saber ouvir e responder, entre outros elementos que possivelmente seriam encontrados em menos necessidade se estivesse diante de grupos mais bem preparados pela experiência ou pela qualificação. São esses os profissionais que ocupam, de maneira genérica, as posições de atendimento e que, a partir delas, seguem suas carreiras.

Da mesma forma que há um grande contingente de pessoas ingressando no atendimento, há também uma facilidade em perder essas pessoas para outras atividades profissionais, fato que dá origem a um ciclo de alta rotatividade nesse segmento. Sendo assim,

aqueles que permanecem, tem oportunidades de se desenvolver no cargo e de encontrar outras posições rapidamente, ocupando, inclusive, posições de liderança muitas vezes sem que tenham tido tempo de amadurecer e de se preparar para assumir a função.

Esse ponto se conecta fortemente com esta pesquisa que tem como sujeito a liderança de equipes de atendimento. Sabe-se que a liderança tem um papel fundamental no processo de desenvolvimento de pessoas, pois deve orientá-las sobre a necessidade de capacitação, prover *feedbacks* sobre seu desempenho, incentivá-los à melhoria contínua, ajudando, dessa forma, a empresa a alcançar seus objetivos. De acordo com Levin (2006), em uma empresa do segmento de *Call Center*, a atuação diretiva da liderança pode ser determinante para que a empresa possa alcançar suas metas contratuais e, nesse sentido, as áreas de treinamento e desenvolvimento muito podem contribuir para capacitar e desenvolver essas pessoas, a fim de se atingir as estratégias de negócio da companhia.

As particularidades dessa prestação de serviços e do perfil dos profissionais que nela atuam trazem um contorno bem particular para a atividade de gestão que requer líderes que tenham não só conhecimento do negócio com o qual trabalham, mas também conhecimento das particularidades do setor, que pensem sobre elas e tragam soluções assertivas para conseguirem resultados rápidos e consistentes. O mercado de *call center* é dinâmico, exige velocidade na tomada de decisão e são necessários profissionais habilidosos e muito bem capacitados para conseguir entregar a tão requerida satisfação ao consumidor.

Considerando este cenário, para responder a questão de pesquisa proposta, este trabalho está organizado, logo após a introdução, em sessões, conforme segue:

O primeiro item, “Mercado de *Call Center*: histórico, seus desafios, tendências para futuro” traz um recorte sobre o segmento de *Call Center* e suas principais características, considerando o perfil do profissional que nele atua, além das tendências de crescimento desse negócio. Isso é relevante, tendo em vista as particularidades deste tipo de serviço e, em consequência, pode melhor direcionar as áreas de desenvolvimento corporativas para uma atuação mais ajustada e assertiva para obtenção de resultados.

Em seguida, o tema “Aprendizagem nas organizações”, apresenta fundamentos sobre o que pode envolver os processos de aprendizagem dentro das organizações, considerando fatores que influenciam a aprendizagem do adulto, os motivadores para que ela ocorra, os elementos envolvidos no processo, entre outras questões relevantes para que haja aprendizagem de maneira efetiva no ambiente de trabalho.

Uma terceira e última parte, intitulada: “Treinamento Corporativo”, busca apresentar fundamentos na literatura que demonstrem processos e estruturas de treinamento dentro das organizações, capazes de demonstrar a efetividade e de contribuir com seus resultados.

A Metodologia é apresentada em seguida. Nessa sessão, pode ser verificada onde foi realizada a pesquisa, o perfil dos participantes e todos os detalhes que deram contorno aos trabalhos, bem como os fundamentos metodológicos que sustentaram o trabalho. Logo após, será apresentada a análise e discussão dos resultados analisando-os e relacionando-os com as referências teóricas apresentadas anteriormente, bem como aos objetivos propostos.

O item “Considerações Finais” mostra quais objetivos foram alcançados e traz sugestões e/ou recomendações para trabalhos futuros.

Esta pesquisa pretende se consolidar como um estudo que contribuiu com as organizações de treinamento e desenvolvimento que buscam estar melhores estruturadas para atender a crescente exigência que cerca essa área, no que diz respeito à sua relevância dentro das organizações.

Questão de pesquisa

Como uma área de treinamento pode ajudar a desenvolver profissionais de liderança de *Call Center*, a fim de que possam estar preparados para serem relevantes para seu negócio e para conseguirem fazer entregas que tragam impactos nos resultados de sua organização?

Objetivo

Apresentar uma solução de treinamento para líderes de *Call Center* e os resultados obtidos, oferecida para um dos clientes de uma grande empresa prestadora de serviços para *Call Centers*, analisando-se o impacto no resultado, tomando como referência os próprios indicadores operacionais, utilizados para medir eficiência daquele Negócio.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica da pesquisa está dividida em: Mercado de *Call Center*: histórico e tendências para futuro, perfil sócio ocupacional dos funcionários e características da organização do trabalho em operações de *Call Centers*, à luz das teorias da administração; Educação Corporativa e estudo de processos de treinamento em organizações e o papel do líder como influenciador de resultados do negócio.

1.1 Mercado de *Call Center*: histórico, tendências para futuro.

1.1.1 Mercado de *Call Center*: histórico e tendências.

Várias são as definições encontradas sobre Centrais de Atendimento, Centrais de Relacionamento, *Call Centers* ou *Contact Centers* e, embora se observe pequenas diferenças entre as terminologias, elas estão mais relacionadas à evolução da atividade e à introdução de tecnologias, do que às diferenças de conceito. A ABT - Associação Brasileira de Telesserviços (2005, p. 108-117) conceitua *Call Centers*, *Contact Centers*, *Centrais de Relacionamento e Telemarketing* genericamente, ou seja, não os diferencia dizendo que elas “são designações para as centrais de atendimento destinadas ao contato com consumidores ou *prospects*, de forma ativa (ligação feita pela empresa para o cliente) ou receptiva (do cliente à empresa)”, com pequenas variações relacionadas ao uso dos meios de contato e tecnologias.

De acordo com as atividades desenvolvidas nas centrais de atendimento, a ABT classifica como, dentre outros serviços, vendas, consultas, cobrança, pesquisas, sorteios, campanhas de arrecadação, transações financeiras, retenção, suporte técnico, agendamento, marketing de relacionamento, ouvidoria, avaliação da percepção do consumidor sobre produtos e serviços para consumidores.

Observa-se em um importante estudo realizado sobre *Call Center* por Azevedo e Caldas (2002), uma definição também geral sobre *Call Centers* como centros integrados de contato entre empresas e consumidores, sendo que os contatos podem acontecer de forma

remota e/ou virtual, através do uso de tecnologias. Para fins deste trabalho, essa definição mais genérica será suficiente para contextualizar a proposta da pesquisa.

Até os anos 1980 não existia uma definição formal sobre *Call Center* (HAWKINS et al., 2001), mas os clientes já se comunicavam com as empresas em busca de informações e soluções. Essa forma de relacionamento com clientes, para Norman (2005) teve início nos Estados Unidos, nos anos 60, quando a fabricante de carros Ford decidiu fazer uma pesquisa sobre seus principais compradores. Observa-se aí o começo do estreitamento da relação entre consumidor e as empresas, possibilitando a obtenção de valiosas informações sobre os clientes, suas necessidades, seus desejos e suas reclamações, retroalimentando as empresas com subsídios para melhoria contínua, de forma econômica e rápida (GIÃO; OLIVEIRA, 2009). Além disso, as empresas identificaram que esse canal de comunicação poderia ser um importante recurso para fortalecer suas vendas. Todos esses elementos foram impulsionando e fortalecendo o crescimento do *Call Center*.

Um relatório divulgado pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) em parceria com a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT; 2005) aponta ainda como fatores que favoreceram o desenvolvimento deste segmento: (a) liberalização do setor de telecomunicações, ocorrida em 1997/1998, permitindo um maior grau de competitividade; (b) integração entre computação e telecomunicações (Internet), permitindo uma interação com os consumidores; (c) surgimento do Código de Defesa do Consumidor de 1990, com o qual os consumidores adquiriram direitos importantes nos processos de compra de produtos e serviços.

Esse mesmo estudo demonstra também importantes características sobre o setor, entre outras, as mais relevantes para este trabalho mostram como a atividade é recente no país: “Os *Call Centers* no Brasil são relativamente novos. 72% deles tinham, até então, menos de 8 anos de estabelecimento e 96% deles foram criados após 1990” (ABT, 2005)

Embora recente, os *Call Centers* são responsáveis por um número considerável de trabalhadores. A ABT (2005) estimou que em meados do ano de 2005 existiam 250 *Call Centers* terceirizados, que conjuntamente com *Call Centers* próprios empregavam 580.000 pessoas.

Em relatório mais recente, publicado como Anuário Brasileiro de *Contact Center* (2014/2015), observa-se a evolução do setor, nos últimos 5 anos, embora com menor percentual de crescimento. A empresa de consultoria especializada em serviços *E-Consulting*

apresenta dados que também apontam para esse crescimento, seja em termos de infraestrutura, faturamento ou funcionários, conforme tabela 1:

Tabela 1: Evolução no setor de *Call Center*

	2010	2011	2012	2013	2014 Projeção para 2014
Volume de movimentação do setor	26 bilhões	28 bilhões	35 bilhões	40 bilhões	43 bilhões
Volume de movimentação terceirizada	9 bilhões	10 bilhões	12 bilhões	14 bilhões	15 bilhões
Total de P.As	619 mil	702 mil	811 mil	818 mil	825 mil
P.As terceirizados	228 mil	259 mil	299 mil	288 mil	277 mil
Total de funcionários	1.389.730	1.439.760	1.649.725	1.637.278	1.624.926
Funcionários terceirizados	514.200	539.910	593.901	576.322	559.263
Faturamento médio total por P.A.	44.764.81	43.195.08	45.384.45	52.240.89	55.229.47
Evolução de setor de Contact Center	2010	2011	2012	2013	2014 Projeção para 2014

Fonte: *Strategy Research Center* da E-Consulting

Outro ponto a se notar é que o total de funcionários apresentou pequena queda, pois, de acordo com o estudo, houve investimento em tecnologias, visando redução de custos com funcionários, bem como a facilidade no atendimento. Embora tenha tido essa queda, o fato de haver investimentos na área, aponta para um mercado em ascensão. Esse crescimento tomou contornos diferenciados ao longo de sua trajetória. A partir de 2010 pôde-se observar pesquisas como a citada por Murgia, Madhumita (2016), mostrando os investimentos nesse segmento estão bem voltados à tecnologias que possam substituir o atendimento humano por “robôs”. De qualquer maneira, esta é uma linha de negócio com características próprias, com muita oportunidade para estudo e investimentos.

Além de se estudar os *Call Centers*, sua evolução e suas características, uma abordagem sobre a Globalização se faz oportuna, a fim de ter mais elementos para

compreensão desse setor e das suas tendências para futuro, uma vez que o fenômeno pode ter ação direta ou indireta sobre ele. Sacristán (2002, p. 71), define Globalização como:

O estabelecimento de interconexões entre países ou partes do mundo, intercambiando-se as formas de viver de seus indivíduos, o que eles pensam e fazem, criando-se interdependência na economia, na defesa, na política, na cultura, na ciência, na tecnologia, nas comunicações, nos hábitos de vida, nas formas de expressão, etc. Trata-se de uma relação que afeta tanto a vida produtiva como a familiar, a atividade cotidiana, o lazer, o pensamento, a arte, embora o faça de maneira distinta em cada caso (SACRISTÁN, 2002, p. 71).

Partindo desta definição, entre outras interferências apontadas pelo autor, a interconexão dos indivíduos com o mundo, permite que eles tenham diversificadas experiências e interações, ampliando suas referências, o que pode levar a um maior grau de exigência com relação ao mundo.

Sujeitos mais exigentes levam as empresas a se especializarem cada vez mais para atender a mudança de perfil e com o segmento de *Call Center*, de acordo com o Anuário Brasileiro de Contact Center, 2014/2015, não será diferente: o consumidor, mas exigente, pede por um relacionamento mais especializado e personalizado. Cabe ao setor identificar a melhor forma de se comunicar com os seus consumidores, tornando esse serviço uma valiosa ferramenta de relação com seu público. Mais adiante, esta influência da Globalização será retomada ao se tratar do perfil do funcionário dos *Call Centers*, tendo em vista que essa influência interfere na forma como a empresa que atua nesse segmento prepara seus recursos para atender a esse mercado. Funcionários bem treinados estão mais perto de atender as exigências dos consumidores, com relação à prestação de serviços.

1.1.2. Perfil dos funcionários e características da organização do trabalho em operações de Call Centers.

As operações de *Call Center* estão estruturadas à luz de características específicas desse negócio, identificadas por meio de estudos recentes realizados na área, como modelos de administração e organização do trabalho e perfil sócio ocupacional dos atendentes. Esses elementos serão aqui retratados, a fim de se reconhecer os fatores que podem interferir na capacitação dos agentes que nelas atuam.

A despeito do uso de tecnologia de ponta no setor, apreende-se um ambiente marcado pela prescrição e pela racionalização do trabalho. O estudo de Buscatto, 2002 aponta características tayloristas na organização do trabalho de tele atendimento, tais como o parcelamento de tarefas, a divisão entre o planejamento e a execução, a prescrição do trabalho e o controle dos tempos e movimentos – movimentos agora expressos pela voz dos atendentes, que passa a ser o elemento principal da atividade, substituindo os músculos da produção industrial do passado. O termo Taylorização, surgiu a partir dos trabalhos do engenheiro norte-americano Frederick Taylor (1856-1915), considerado o pai da administração científica. O taylorismo caracteriza-se pela ênfase nas tarefas, objetivando o aumento da eficiência ao nível operacional. É considerado uma das vertentes na perspectiva administrativa clássica.

Buscatto (2002, 2002) cogita que as centrais de atendimento sejam as fábricas modernas ao considerar que a organização do trabalho praticada nessas empresas é marcada pelo trabalho repetitivo, baseado na reprodução de falas padronizadas expressas nos *scripts*, no tempo de atendimento controlado e no controle individual dos trabalhos, os quais reproduzem os procedimentos industriais nas relações comerciais. Para essa autora, por trás desse pretense Eldorado Tecnológico (2002, p.100), há uma realidade difícil, marcada pela flexibilidade nas relações trabalhistas e por más condições de trabalho:

Taylorização, estresse e trabalho penoso, precarização, baixa remuneração e flexibilidade da mão-de-obra são palavras-chave atreladas a essas organizações. As centrais de atendimento seriam fábricas modernas e os trabalhadores, os novos operários do setor terciário (BUSCATTO, 2002, p.100).

Também investigando a organização do trabalho nos *Call Centers*, Cousin (2002) constata que essa atividade “simboliza a taylorização do terciário, onde a informática permite elevar a uniformização das tarefas” (COUSIN, 2002, p. 502) em função principalmente da aplicação das normas e dos procedimentos determinada pela gerência, por ele denominada “hiper racionalização do trabalho” (COUSIN, 2002, p. 510). No entanto, pondera que, mesmo nessa situação, os operadores têm margem de autonomia para o desenvolvimento de sua atividade. Tal como no período industrial, quando se sabotava o trabalho ou o tornava mais lento, esses trabalhadores também desenvolveram formas de resistência que adulteram as demandas gerenciais.

O forte predomínio do taylorismo indica que a organização do trabalho implantada nesse setor da economia encontra respaldo na sofisticação da tecnologia, posto que toda a

movimentação nas posições de atendimento (PA) é registrada pelo software: o número de ligações feitas e recebidas, o tempo de atendimento, as pausas, as vendas realizadas, as estatísticas dos resultados das ligações, a indicação de clientes à espera e o tempo excedido de atendimento, entre outros dados. A tecnologia atua ainda por meio de um equipamento multifuncional que é fundamental para a racionalização do trabalho e o aumento da produtividade: a URA, Unidade de Resposta Audível, que, automaticamente, distribui as ligações recebidas entre os operadores há mais tempo ociosos e, grava, na íntegra, todos os atendimentos.

Ao controle efetivamente expresso na gravação das ligações, soma-se a possibilidade da supervisão simultânea – o supervisor pode ouvir o atendimento e interferir no contato, sugerindo argumentos e propostas de venda no momento exato em que está sendo executado. Esse artifício é amplamente empregado no controle dos trabalhadores, cujas falas são expostas em programas de treinamento para o aprimoramento das performances e patenteia a autoridade da empresa sobre as atitudes junto aos clientes.

O software, desenvolvido para as centrais de atendimento, intensifica a monitoração dos trabalhadores e visa limitar sua autonomia. Contém *scripts* orientadores das falas dos operadores – de modo que todo contato com os clientes seja norteado por sua leitura – que ficam expostos nas telas e indicam como recepcionar o cliente e informá-lo sobre o produto a ser vendido ou os serviços a serem prestados. A ideia é imprimir maior objetividade às falas, reduzindo-se o tempo de atendimento. Além disso, assegura a "fidelidade" dos operadores aos valores empresariais. Conforme Heloani:

O objetivo desses enunciados consiste na imposição de um quadro de referências que obrigatoriamente seja utilizado pelos indivíduos no interior da empresa e, ao fazê-lo, os trabalhadores reforçam o corpo de representações inerentes ao conjunto de valores e à codificação que impõem à realidade. Em síntese, o sistema de regras se estrutura como uma gramática dirigida à identificação com os valores da empresa, em particular à subordinação necessária do trabalho ao capital e, nesse processo, a linguagem desempenha papel essencial (HELOANI, 1996).

A história do trabalho revela práticas pautadas por normas e prescrições que, de um lado, resultam em relações sociais específicas e, de outro, consolidam o ambiente de trabalho quanto às instalações físicas sob uma arquitetura tributária das condições de trabalho aqui compreendidas como construção social. Para além da iluminação, da ventilação, dos ruídos e da adequação do equipamento ao trabalhador, há práticas que incidem também sobre a

cadência do trabalho e a subordinação aos prazos, bem como sobre as disposições das chefias imediatas e da gestão mais ampla de pessoal.

A racionalização do trabalho é estreitamente ligada às condições em que se dá, à medida que atua permanentemente na dominação do capital sobre o trabalho respaldando-se em novas tecnologias voltadas para o aperfeiçoamento do controle dos movimentos e da produtividade dos trabalhadores. Essa concepção capitalista acentua a fragmentação e as desigualdades que delineiam as relações de trabalho e faz com que se desenvolva o espaço produtivo em bases tayloristas.

Esses fatores se expressam em relações de trabalho num contexto socioeconômico neoliberal, resultando em desemprego e precarização do trabalho. Lembrando-se que o temor ao desemprego – que se torna parte das relações de trabalho, na medida em que é usado para ressaltar a importância de se ter um trabalho – leva os trabalhadores a adequarem-se às normas disciplinares e de produtividade, como elucidam Zune e Pichault (2000 apud DESSUS, 2002, p. 40). Acrescentam ainda que ocorre hoje um “novo contrato psicológico”, que imputa exclusivamente aos próprios indivíduos a responsabilidade de conseguirem um emprego e, para além de sua qualificação técnica, características como sua capacidade de integração, amabilidade e engajamento na empresa.

Esses fatores estão associados a uma organização do trabalho fundamentada na prescrição e no controle. É neste cenário com uma atividade tão ímpar como a de capacitar as pessoas deva ser realizada de forma a sustentar o crescimento desse segmento, promovendo desenvolvimento das competências técnicas para atuação na atividade, mas também tendo em vista quais comportamentos e atitudes devem ser trabalhados para que a empresa consiga se destacar de forma competitiva. É essa parceria e suporte que uma área de treinamento e desenvolvimento corporativo deve ter em vista quando propõem uma solução de desenvolvimento: buscar entender as características do Negócio, a estratégia e necessidades dele e propor, então, uma solução que possa trazer resultados mensuráveis para organização.

Tendo em vista a relevância para as organizações saberem melhor preparar seus recursos para atuarem nesse segmento com características tão singulares, neste estudo apresenta-se alguns dos principais conceitos acadêmicos sobre as melhores formas de capacitação dentro das empresas, considerando fatores de aprendizagem dentro das organizações, levando em conta também as particularidades dessa atividade de atendimento e dos funcionários que nela atuam, contribuindo assim com pesquisas nesse campo.

1.2 Aprendizagem na Organização

1.2.1. Teoria da aprendizagem em organizações

Para tratar de aprendizagem nas organizações, é importante fazer um breve resgate sobre como se dá o processo de aprender no indivíduo, tendo em vista que profissionais que atuam em áreas como treinamento, desenvolvimento e educação corporativa devem estar muito bem fundamentados em seus processos, a fim de conseguir melhores resultados em suas iniciativas para capacitar pessoas.

De acordo com Fleury, Fleury (2000), aprendizagem é um processo de mudança, gerado por uma prática ou experiência anterior, que pode vir (ou não) a se manifestar em uma mudança de comportamento. Duas correntes teóricas serviram de base de pesquisa para conceituar o processo de aprendizagem que são, de maneira genérica, as vertentes behaviorista e cognitiva.

Vertente behaviorista – voltada ao estudo do comportamento observável, a partir da relação entre um evento, estímulos, respostas, consequências. Planejar um processo de aprendizagem significa ter em vista a observação e a mensuração desse processo.

Vertente cognitiva – segue um modelo mais abrangente que o anterior, considerando fenômenos mais complexos como aprendizagem de conceitos e solução de problemas. Tem em vista dados objetivos, subjetivos e comportamentos, valorizando crenças e percepção dos indivíduos como influência no processo de apreensão.

Ambas trazem suas contribuições para os estudos de aprendizagem nas organizações, tendo em vista que demonstram o processo individual de aprender algo, passando pela mudança de comportamento e sua interferência no meio em que se deu a aprendizagem, tal qual como é necessário que ocorra em uma organização que precisa aprender para sobreviver, mas pela necessidade de as organizações observarem as mudanças de comportamento de maneira mais clara e mensurável, as bases iniciais da aprendizagem organizacional se fundamentam mais fortemente (e não exclusivamente) no behaviorismo.

Fleury, Fleury (2000), ainda acrescenta que, dentro da corrente cognitivista, há o que se considera como processo de aprendizagem, os *insights*, ou seja, quando o indivíduo vê uma situação de uma nova maneira, dando a ele a impressão de ter, subitamente, compreendido algo ou chegado à solução de um problema,

De acordo com, Zabala (1998), a estrutura cognitiva está estruturada por uma série de “esquemas de conhecimento” que são as representações que uma pessoa tem, em um dado momento de sua existência, a respeito de certo objeto de conhecimento. Ao longo do tempo, esses esquemas tendem a ser mais complexos, ampliados e a gerar mais ricos em suas relações. A natureza dos esquemas de conhecimento depende no nível de desenvolvimento e dos conhecimentos prévios que o indivíduo pôde construir. Dessa forma a situação de aprendizagem pode ser considerada com um processo de comparação, de revisão, de construção de um esquema de conhecimento.

Considerando esse conceito de esquemas de conhecimento, para que ocorram os *insights*, é necessário que esses esquemas sejam comparados, confrontados, analisados, atualizados, ou seja, é importante que haja interação entre os conteúdos e os esquemas já existentes, dando assim origem à um processo de aprendizagem no qual se estabelecendo uma relação de significado entre o que se sabe e aquilo está sendo visto naquele momento, pela primeira vez.

O conhecimento teórico sobre como se dá o processo de aprendizagem são base para compreensão de como se dá o processo dentro de uma organização, cujo foco passa pelo indivíduo, mas precisa ocorrer no nível organizacional.

Fatores como a Globalização e instabilidade do cenário global afetam diretamente as engrenagens sociais e suas estruturas, entre elas, as Organizações e a relação delas com seus clientes e empregados que, por sua vez, estão diante de novas exigências. A capacidade de aprender, de aplicar novos conhecimentos, trazendo mudança e inovação é umas das competências requeridas para atuação nas empresas que buscam destaque e que visam crescimento. Assim, o processo de aprendizagem organizacional está passando por mudança, tendo em vista essas transformações pelas quais a sociedade tem passado em consequência, principalmente, da globalização e das novas tecnologias.

Para melhor entendimento dos processos de aprendizagem, a transposição desse processo do nível individual para o organizacional e como ele se dá, Bastos et al. (2004), contribui, trazendo os diferentes conceitos sobre aprendizagem organizacional apresentados no quadro 1:

Quadro 1: Conceitos sobre aprendizagem organizacional – século XX

Conceito	Autor
“[...] crescimento de <i>insights</i> e de reestruturações bem-sucedidas de problemas organizacionais, provenientes de indivíduos que exercem papéis decisivos, na estrutura e nos resultados da organização. ”	Simon (1970, p. 125)
“[...] aquisição, sustentação e mudança de significados intersubjetivos, através da expressão e transmissão de ações coletivas de grupos. ”	Cook e Yanow (1996, p. 384)
“[...] processo pelo qual a base de conhecimento organizacional é construída e desenvolvida. ”	Shrivastava (1983, p. 85)
“[...] Codificação de interferências, oriundas da história da organização, que se manifestam por meio de rotinas que guiam o comportamento. ”	Levitt e March (1988, p. 230)
“[...] a capacidade, o conjunto de processos internos que mantém ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve aquisição, a disseminação e a utilização do conhecimento. ”	Dibella, Neves e Gould (1996, p. 365)
“[...] mudança no comportamento organizacional. ”	Swiering e Wierdsman (1997, p. 33)

Fonte: Quadro adaptado de Bastos et al. (2004)

Há particularidades a serem entendidas sobre o processo de aprendizagem, quando ocorre nas organizações. Assim, por mais ampla que seja a conceituação, pode-se dizer que nas organizações, o processo de aprendizagem envolve tanto a construção do conhecimento como também a aplicação e mensuração da aplicação deste novo saber. Para Fleury, Fleury (2000), embora as organizações não tenham cérebro ou sistema cognitivo, elas desenvolvem rotinas e procedimentos para lidar com certas situações, resolver certos problemas e esta forma particular de lidar com suas questões acaba sendo incorporada na memória da organização, constituindo o conhecimento daquela organização.

Senge (1999), em sua publicação sobre as organizações que aprendem, foca inicialmente o processo de aprendizagem no indivíduo, seguindo para o grupo e, por fim, por meio do pensamento sistêmico, atinge a organização. As organizações que conseguem não somente produzir conhecimento, gerando inovação, mas também são capazes de gerenciar os saberes produzidos, são as que têm maior possibilidade de destaque num mercado competitivo, cuja sobrevivência está relacionada ao conhecimento. Especialmente para empresas que estão em países de industrialização tardia, a questão da aprendizagem, em

particular a tecnológica, se torna ainda mais estratégica, pois o desafio não é de se manter, mas sim de alcançar aquelas que estão mais bem situadas.

Um estudo realizado por Moscardini e Zanela (2015) sugere um modelo para que ocorra a aprendizagem no nível organizacional. Esse modelo prevê uma série de estratégias de aprendizagem, considerando que ela ocorra tanto no sentido indivíduo – organização, como organização – indivíduo. As estratégias recomendadas pelas autoras devem prever, desde a intuição, autoinstrução, passar por estudos de caso, *job rotation*, debates, jogos, dramatizações, comunidades de prática, resolução de problemas, coaching e *bechmarking*. As áreas de gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento, ao utilizar essas diferentes estratégias, possibilitam o registro dos conteúdos aprendidos de maneira mais eficaz, favorecendo a aprendizagem no nível organizacional.

Sobre o valor do conhecimento, Kanaane (2010), destaca o mundo do conhecimento e seus desafios, deixando claro o alto valor atribuído ao conhecimento do indivíduo na organização, bem como o valor desse saber como um recurso importante para a organização, especialmente quando é necessário conquistar espaço em um mercado competitivo. O autor explica a importância das informações sobre a gestão do conhecimento institucional, tema que é um desafio para as empresas, em tempos em que a competitividade está fortemente relacionada à eficácia com a qual as empresas conseguem produzir, administrar e compartilhar seus conhecimentos, além de reforçar a importância de se investir nos colaboradores, a fim de ser possível uma produção e gestão mais eficaz do conhecimento corporativo.

Nesse sentido, ao se propor uma solução de treinamento que visa desenvolver habilidades específicas de um líder, mediante a utilização de processos e ferramentas bem estruturados, a área de treinamento está atuando rumo a alcançar este desafio de tornar o conhecimento adquirido, desenvolvido, como parte do conhecimento da organização em estudo, estimulando e solidificando os novos saberes.

1.2.2. Andragogia

A andragogia se dedica ao estudo do processo educacional de adultos distinguindo-o dos objetivos de uma educação de crianças e adolescentes. De acordo com Madeira (1999),

para esse processo específico, considera-se as particularidades do adulto, as circunstâncias e condições de vida dele, suas experiências e vivências. Segundo Oliveira (1999), a Andragogia nasceu em contraposição à Pedagogia, processo pedagógico voltado exclusivamente para a educação infanto-juvenil. Alguns fundamentos da pedagogia deram origem às críticas e busca de superação por parte dos teóricos da Andragogia, seriam eles: ensino muito diretivo, centrado na figura do professor, baseado em conhecimentos direcionados por este, desprezando a experiência e vivência do aluno.

Os princípios da andragogia têm se consolidado como base para a construção da educação corporativa de diversas empresas que têm se preocupado em desenvolver treinamentos, capacitações e qualificações cada vez mais atraentes para seus colaboradores, promovendo, assim, a aprendizagem e a difusão do conhecimento dentro das organizações com foco em resultados. Por ser este um trabalho que se propõe a pesquisar o adulto no ambiente produtivo, se faz necessário tecer alguns apontamentos sobre os contornos desse cenário. Ele está inserido no mundo do trabalho e traz consigo experiências, conhecimentos, reflexões sobre si mesmo e sobre as outras pessoas. Assim, quando o adulto está em uma situação de aprendizagem, todo esse repertório de vida está diretamente sendo influenciado, afetado. Fatores como habilidades, dificuldades, medos, autoestima podem ser determinantes no processo de aprender do indivíduo na idade adulta. Considerando esta particularidade do aprender do adulto, estudos foram desenvolvidos neste campo e alguns conceitos surgiram, a fim de melhor suportar a educação desse público, entre eles o conceito de aprendizagem experiencial e o de aprendizagem transformadora.

A aprendizagem experiencial, apresentada por Kolb (2001), supõe o processo de aprendizagem, por onde o conhecimento é criado, ocorre através da transformação da experiência. De acordo com essa premissa, Pimentel (1993) reforça que a aprendizagem não ocorre apenas no nível cognitivo, mas devem ser considerados igualmente importantes aspectos volitivos, sentimentais, emotivos na aprendizagem.

Merzirow, em 1978, apresenta a aprendizagem transformadora definindo-a como o processo pelo qual o adulto transforma seus modelos de referências, ou seja, as estruturas culturais e linguísticas pelas quais lê o mundo, para torná-los mais inclusivos, reflexivos e abertos para mudar, envolve a validação e a reformulação adulta de estruturas de significados. Esses modelos incluem aspectos cognitivos, afetivos e pode ocorrer dentro ou fora da consciência. De acordo com esse conceito ainda, a aprendizagem pode acontecer tanto no nível da tarefa quanto na mudança de hábitos mentais, transformando a experiência do

indivíduo, ou seja, a aprendizagem transformadora é aquela que é capaz de “ler” o que está além daquilo que é oferecido para aprendizagem, é o processo de aprender a pensar criticamente sobre si mesmo e sobre o mundo. Esta pesquisa se estruturou para demonstrar os resultados de uma ação, a partir de uma abordagem baseada na experiência e transformação, tendo em vista que o trabalho é para adultos, com amplo “repertório” de vida com muito potencial a ser explorado.

A partir desses conceitos, verifica-se, então a tendência de se ancorar a aprendizagem de adultos em aspectos que vão além do cognitivo e que têm alto valor de interferência no processo, entre eles, os motivos pelos quais o adulto quer aprender, ou os fatores motivacionais. Sobre motivação, Sampaio (2009), discute os conceitos de Maslow, destacando o de necessidade como sendo algo interno das pessoas cuja privação mobiliza e a gratificação (mesmo que parcial) possibilita a emergência de outra necessidade e acrescenta ainda que o homem raramente alcança um estado de saciedade por muito tempo, está sempre desejando algo. Essa visão é importante para entender a teoria da hierarquia das necessidades proposta por Maslow (1970), organizada a partir das necessidades básicas, inconscientes, mas que podem ser reveladas por desejos expressos pelas pessoas. São sete as necessidades apresentadas por ordem de preponderância: fisiológicas, de segurança, da pertença e amor, de estima, de autorrealização, desejo de saber e entender e necessidade estética. Sobre a hierarquia das necessidades, é importante destacar que estas não são rígidas, podem variar de acordo com o indivíduo e que podem ocorrer de forma simultânea, ou seja, não há uma sequência a ser seguida.

Outros conceitos importantes são o de metanecessidades: pessoas com as necessidades básicas supridas, passam a serem motivadas por valores, beleza, justiça, perfeição, integração; e de que pessoas autorrealizadas valorizam a criatividade e a autonomia no trabalho.

No que diz respeito ao trabalho é importante destacar que: há pessoas que não se realizam no trabalho, buscando realização em atividades sociais (por exemplo); deve-se evitar situações que denigram a imagem do trabalhador; autonomia e criatividade podem não assegurar motivação, caso as pessoas não estejam com as necessidades básicas gratificadas; não há gestão capaz de eliminar queixas, porque não se pode satisfazer de forma plena as necessidades das pessoas, e, por fim, a motivação é interna e externa, a administração pode criar formas para a gratificação das necessidades no trabalho, mas não consegue controlar o comportamento dos funcionários.

Essas considerações sobre motivação são importantes para se ter clareza sobre como saber os motivos pelo qual se aprende pode ser determinante no processo de aquisição de novos conhecimentos. As soluções preparadas pelas áreas de desenvolvimento de pessoas nas organizações devem ter em vista quais são os elementos que podem estimular aprendizagem de sua audiência. Para conseguir obter essa resposta com mais veracidade, deve ter a sua disposição ou criar ferramentas que auxiliem no conhecimento de detalhes sobre ela. No item 3 deste trabalho, será apresentado um modelo que pesquisa sobre audiência para pode contribuir para esse conhecimento.

De acordo com Pozo (2002) aprender é algo difícil e requer tempo, energia, às vezes dinheiro e uma certa dose de autoestima. Por isso, os motivos da aprendizagem têm que fazer sentido, pois somente assim algo será “posto em movimento”, seguindo o conceito básico da palavra “motivação”, independente de esses motivos serem implícitos, ou seja, terem origem naquilo que se aprende ou de serem explícitos, ou seja estarem vinculados ao que se pode conquistar com o novo aprendizado.

Diante das situações de aprendizagem, o indivíduo pode atribuir seu sucesso ou fracasso a diversos fatores (habilidades ou dificuldades, por exemplo). Ter conhecimento das causas de sucesso ou fracasso pode ajudar a identificar seus motivadores. Pozo (2002), reforça que o que determinará o esforço de alguém para certo aprendizado é ele saber o porquê consegue (ou não) chegar até ele. Assim, ter conhecimento das expectativas que cada um tem sobre seu desempenho, é crítico para se estabelecer um grau de motivação suficiente para mobilização de um aprendizado.

Portanto, os profissionais da Educação Corporativa devem ter em vista que identificar e mobilizar os fatores motivacionais que podem ser determinantes para envolver os funcionários no processo de busca por novos conhecimentos e, em consequência, melhorar a competitividade da organização. Esta pesquisa se estruturou com base nesses fundamentos, propondo uma solução de treinamento que fosse ao encontro de uma necessidade de desenvolvimento desse grupo, analisando seu perfil, sua forma de atuação e quais os gaps entre o que eles realizam e o que precisaria realizar. O resultado dessa “equação” deve ser exatamente a solução de treinamento proposta.

1.2.3 Aspectos relacionados ao ensino

A atividade de um instrutor, de um treinador em uma corporação que se preocupa em ter profissionais bem formados, vai além de ensinar apenas as tarefas e os procedimentos de trabalho. Esse profissional atua como um “formador” de profissionais, especialmente quando se trata de um segmento como o de formação em *Call Center*, cujo trabalhador está iniciando sua imersão no mercado de trabalho. Aspectos relacionados ao comportamento profissional, bem como saber identificar a melhor metodologia para ensinar conteúdos densos e críticos para aquela atividade, são requeridos desse profissional em educação corporativa.

Em suas pesquisas sobre teorias pedagógicas modernas, Libâneo (2010) traz um importante resgate sobre as principais teorias e, principalmente, discute qual cenário social de hoje para que se repense de que forma essas teorias podem ser revisitadas para melhor atendê-lo. De acordo com o autor, os educadores, sejam eles pesquisadores ou docentes, “enfrentam uma realidade educativa imersa em perplexidades, crises, incertezas, pressões sociais e econômicas, relativismo moral, dissoluções de crenças e utopias” (LIBÂNEO, 2010, p. 20). A decisão “do que” e do “como fazer” para ensinar o trabalho nas empresas está carregada da mesma responsabilidade ética, tal qual ocorre nas escolas, uma vez que envolve a formação de sujeitos e identidades, já que atividade profissional forma um trabalhador.

Nesse sentido, o trabalho tem uma função social a cumprir, em particular, em um segmento cuja formação dos profissionais se dá, muitas vezes, durante a própria execução e vivência nele. Por sua vez, sujeitos e identidades se formam dentro das dimensões sociais, culturais, históricas e institucionais que exercem influência no contexto do ensino-aprendizagem seja na escola, seja nas organizações. Buscar saber como esses contextos atuam em processos de ensino e aprendizagem para formar o desenvolvimento cognitivo, afetivo e moral dos indivíduos com base em necessidades sociais é uma forte razão para se buscar nas teorias pedagógicas a fundamentação necessária para construir bases fortes de formação de pessoas para atuarem nas organizações.

Quando Libâneo (2010) aponta para um cenário, no qual “as condições escolares, no que diz respeito à atual formação das subjetividades e identidades”, a fim de se entender quais as reais explicações do sentimento de fracasso e de incompetência, que vai tomando conta do aluno, no que diz respeito a práticas pedagógicas, se estabelece uma reflexão sobre como as empresas estão recebendo seus recursos e como elas devem atuar na sua capacitação e formação para o trabalho, assim, observa-se uma relação direta entre como a escola está

formando indivíduos e como as empresas, o ambiente produtivo absorve e dá continuidade a essa formação.

Libâneo (2010, p. 46) reforça ainda que:

Não haverá mudanças efetivas enquanto a elite intelectual do campo científico da educação e os educadores profissionais não se derem conta de algo muito simples: escola existe para formar sujeitos preparados para sobreviver nesta sociedade e, para isso, precisam [...] saber coisas, saber resolver dilemas, ter autonomia e responsabilidade, saber dos seus direitos e deveres, construir sua dignidade humana, ter uma autoimagem positiva, desenvolver capacidades cognitivas para se apropriar criticamente dos benefícios da ciência e da tecnologia em favor do seu trabalho, da sua vida cotidiana, do seu crescimento pessoal. (LIBÂNEO, 2010, p. 46).

Como sugestão para se conseguir maior efetividade do processo pedagógico, no que diz respeito à formação de indivíduos, o estudioso sugere que, (1) as práticas pedagógicas implicam necessariamente decisões e ações que envolvem o destino das pessoas, sendo fundamental ter direção de sentido da ação educativa e formas explícitas do agir pedagógico, ou seja, não se pode suprimir da pedagogia o fato de que ela lida com valores, com objetivos políticos, morais, ideológicos; (2) não se pode desconsiderar o valor de métodos de educação e ensino, ou seja, a didática; (3) é importante compreender as práticas educativas com sua complexidade, devido às suas múltiplas relações e influências, precisando do suporte de outras ciências. A pedagogia, assim, há que se abrir para que toda contribuição ajude a explicitar as peculiaridades do fenômeno educativo e do ato de educar num mundo em mudança.

1.2.4 A liderança desenvolvedora de pessoas

Raramente se encontram líderes de *Call Centers* que não tenham saído das posições de atendimento (FLEISCHER, 2006). De acordo com Levin (2007), em um *Call Center* com estrutura de plano de carreira bem desenhada, a seleção da liderança se inicia bem antes de se ter uma vaga, o que possibilita a formação e a capacitação dos profissionais para esse cargo. Nesse cenário, a escolha dos líderes é baseada no desempenho apresentado pelo operador durante seu atendimento e em algumas habilidades pessoais necessárias para o exercício do cargo de liderança, como por exemplo: relacionamento interpessoal; liderança de equipes; comunicação; pensamento analítico; flexibilidade; ética; valores organizacionais (LEVIN,

2007); acrescentadas de conhecimento dos negócios em *Call Center* e do produto com o qual trabalha.

Identificado o profissional com este perfil, as empresas aplicam treinamentos voltados para o desenvolvimento das competências de liderança (LEVIN, 2007), pois nem todas estão amplamente amadurecidas. Seguindo esta linha de raciocínio, Drucker (1999) afirma que a liderança pode e deve ser aprendida, sendo que não existe um único modelo de personalidade, estilo ou traços de liderança. É importante que se observe a necessidade da continuidade no treinamento para os supervisores de *Call Center*, pois, de acordo com Levin (2007), o treinamento contínuo permite a avaliação constante do potencial e do aprendizado efetivo.

Somado a este conceito de líder, há a preocupação de Drucker (1999) de que o líder deve concentrar seus esforços na necessidade de produzir efeito e de promover resultados, realinhando os recursos da organização se necessário. Segundo o autor, a gestão é uma ferramenta, função, instrumento específico das organizações para obtenção de resultados e para se tornarem competitivas. A relação existente em gestão de pessoas e obtenção de resultados também é evidenciada por Kofman (2002). O autor destaca que os líderes precisam entender as necessidades das pessoas, ajudá-las a render o seu potencial máximo.

Assim, tendo em vista a necessidade de formar e desenvolver pessoas para cargo de liderança, estabelecida a relação direta entre gestão eficaz e resultados da organização, as áreas de treinamento e desenvolvimento assumem papel fundamental. Cabe a elas se estruturar a fim de promover a capacitação desses potenciais. Salas (2001) destaca essa importância: afirmando que as organizações sabem que, para serem competitivas elas precisam ter habilidades adaptáveis em sua força de trabalho e ter empregados e lideranças com conhecimentos e habilidades atualizados, e por isso investem em T&D.

Considerando o perfil dos profissionais deste segmento cuja a qualificação está ainda em desenvolvimento, a autonomia para tomada de decisão também e tendo em vista que em *Call Center* a liderança nasce das posições de atendimento, conforme demonstrado neste trabalho, há forte necessidade de atuar na capacitação e no desenvolvimento desses profissionais, a fim de ajudar as operações de atendimento a alcançar resultados relevantes e consistentes.

1.3 Treinamento Corporativo

A gestão empresarial possui uma história de significativas mudanças. Uma das mais relevantes para o tema e que se relaciona à Educação Corporativa (EC) é a passagem do paradigma da administração clássica para um novo paradigma que emergiu desde os anos 80, o paradigma da administração científica, segundo Boog (1980). Esse paradigma surgiu na virada do século XIX para o século XX, a partir do trabalho de consagrados autores como Taylor, Fayol e Ford, indicando que administrar é um processo regulatório potencializado para a modelagem do processo de produção, em vista da realização de metas dentro de parâmetros de tempo e custo. Nesta perspectiva, a capacitação dos indivíduos, como elemento fundamental da cadeia de produção, faz parte dos alvos regulatórios. A formação profissional, conforme Boog (1980) é o meio que garante a competência exigida para o perfeito exercício da atividade, ou seja, o *know-how*.

O autor explica que o *know-how* é a capacidade de realizar atividades de acordo com o padrão de resultado e tempo definido pelo planejamento. As tarefas são definidas por setores especializados em planos e programação com objetivo de que o funcionário saiba fazer o que está prescrito. Para o desempenho desta função é utilizada a regulagem da competência profissional que é adquirida por meio de atividades elaboradas para ensinar os procedimentos ao funcionário e instruí-lo nas habilidades requeridas.

Com a revolução industrial, o século XVIII trouxe inúmeras mudanças para o trabalho, quando à necessidade de habilitar os trabalhadores em operar os sistemas de fábrica. A partir dessa necessidade de se ter um trabalho mais especializado, a importância de investir na capacitação profissional foi potencializada. Para atender a esta nova demanda, o treinamento começou a ser sistematizado. Este processo garantiu a atualização dos trabalhadores em suas habilidades, a diminuição dos erros e sua capacidade para realizar outras tarefas.

Essa sistematização trouxe consequências como a difusão da formação profissional como uma necessidade não só da fábrica, mas da sociedade e novas práticas surgiram, conforme exemplifica Boog (1980) com as iniciativas nos Estados Unidos. Em 1886, cidades industriais como Cleveland, Chicago e Cincinnati já possuíam escolas particulares, Filadélfia e Baltimore contavam com escolas governamentais dedicadas à capacitação profissional. Em paralelo ao sistema educacional, as empresas fundaram escolas na própria fábrica, como aconteceu com a Hoe & Company de Nova Iorque em 1872, que devido a seu alto volume de negócios abriu uma escola para a formação de maquinistas dentro de suas dependências.

Empresas e escolas começaram a unir forças pela formação profissional. Esse movimento foi observado em 1900, segundo Boog (1980), quando a College of Engineering nos Estados Unidos, estabeleceu um sistema de cooperação entre a empresa e a escola, a fim de melhorar o treinamento dos trabalhadores. Assim, o estudante frequentava a escola por um período, trabalhava em um período semelhante na fábrica, retornava novamente à escola para uma terceira etapa e concluía sua formação numa última etapa de estágio na fábrica, na qual posteriormente permanecia como empregado. Nos anos 20, já se observava que o treinamento era uma instituição tradicional e, a partir disto, evoluiu qualitativamente. Gradativamente, no século XX e início do século XXI, a capacitação profissional foi assumindo características mais estratégicas que técnicas na articulação dos negócios.

Grande parte destes ajustes da competência para realização do trabalho foram inspirados em estudos feitos em laboratórios de psicologia e criados por diversos especialistas em ciências comportamentais, com base na experiência do cotidiano. Nesse contexto, toma força o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) que vem para propor um conjunto de atividades que propiciariam à pessoa a aquisição do *know-how* para a realização da tarefa para qual era essencial a relação entre as atividades programadas e os resultados. Dessa forma, quando era constatada a inabilitação do trabalhador para uma atividade, isto era traduzido em revisão dos perfis e das atividades que compunham o programa de treinamento.

A partir dos anos 70 e 80, a empresa depara-se com outra realidade, porque identifica a valia de pessoas competentes, capazes de encontrar caminhos mais adequados para atingir resultados, de forma mais apropriada do que os planos rigidamente calculados que dependem de múltiplos níveis hierárquicos e de minuciosas definições de tarefas. O desafio para as empresas passou a ser não mais ajustar as pessoas aos planos, mas sim desenvolver as pessoas para enfrentar a realidade exterior dinâmica e em constante mudança pressionada pela competitividade.

Os programas de treinamento passaram a ser menos dirigidos às habilidades específicas e mais voltados para o desenvolvimento da pessoa. Os indivíduos começam a decidir quais os meios e como fazer para realizar as atividades, portanto seu desempenho dependerá muito mais de si mesmo do que dependeria numa situação na qual ele tivesse de seguir os procedimentos de um manual, ou seja, há mais autonomia no processo de capacitação. Sua ação é mais livre de balizamentos externos e mais dependente da racionalidade que o indivíduo estabelece para seu trabalho e para si mesmo. Seu empenho em realizar uma atividade fica vinculado ao significado dela, o que quer dizer que a qualidade de

seu trabalho depende do significado que a pessoa atribui ao conteúdo, relacionando-o ao seu projeto de vida e ao projeto da própria empresa. Há assim, uma relação ampliada entre o trabalho e o trabalhador.

Dentro desse novo conceito de treinamento, segundo Boog (1999), que consiste em oferecer oportunidades que propiciem ao indivíduo a reelaboração de seu projeto de vida profissional e os significados da contribuição do desempenho para a realização deste projeto, o processo de capacitação de uma pessoa tem por missão ensiná-la a pensar, a reelaborar constantemente seus significados e a aprender a fazer autocrítica.

O autor afirma ainda que atualmente é impossível dissociar treinamento do conceito de desenvolvimento. Desenvolvimento significa fazer crescer, fazer o indivíduo progredir em novas direções. O que se pretende em um processo de desenvolvimento é a preparação da pessoa para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ele está atuando. O desenvolvimento pressupõe uma visão mais ampla do futuro em relação à organização e capital humano, a base de trabalho do indivíduo ultrapassa o posto atual para se fixar em experiências profissionais, presume uma visão mais refinada do potencial da pessoa para progredir em uma direção ou outra, seguindo distintos processos de aprendizagem. As ações em Treinamento e Desenvolvimento visam suprir a empresa com competências de que ela necessita.

Uma publicação da revista EXAME, (mar. 2017), demonstra o valor de ter os funcionários mais bem capacitados, diante de situações de crise, especialmente. A reportagem revela experiências de empresas que, diante da crise dos últimos anos no Brasil, optaram por aumentar seus investimentos em treinamento, principalmente nas áreas operacionais, exatamente por terem se dado conta dos ganhos que poderiam ter. Com esse aumento em investimentos, empresas tiveram significativos aumentos em produtividade, conforme a reportagem relata.

Assim, as organizações que pretendem continuar competitivas entendem que é pré-requisito proporcionar aprendizado contínuo ao seu capital humano. Cada vez mais, as empresas interessam-se em ferramentas para complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários. Estas ferramentas apresentam-se como: áreas de treinamento e desenvolvimento, de Desenvolvimento Organizacional, Educação Corporativa e Universidades Corporativas.

De acordo com Eboli (2004), as funções de T&D tradicionais migram então para um papel mais estratégico, tendo em vista que o desenvolvimento das pessoas está diretamente relacionado ao sucesso empresarial.

Em função dessa relevância, a área de Treinamento e Desenvolvimento deve estar bem estruturada em termos de sistemas e processos. Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2012) apresentam o sistema de treinamento composto por três etapas: análise de necessidades de treinamento; planejamento e implementação; e avaliação de treinamento. De acordo com essa estrutura, o treinamento seguiria um processo para investigação inicial das demandas de desenvolvimento, gerando origem o planejamento e a implementação de ações, as quais seriam posteriormente avaliadas, de tal maneira que essa avaliação retroalimenta os processos de análise de necessidades de capacitação e também de planejamento instrucional, tal como um sistema, para fortalecer uma atuação mais estratégica da área.

Esse esquema processual deu base a esta pesquisa que foi construída a partir dessas etapas de identificação de necessidade, entendimento, planejamento, construção e entrega e, por fim, avaliação. Sobre essa última etapa, há também estudos que podem contribuir fortemente com os trabalhos de medição, tão valiosos para as organizações.

Toda a valorização dos trabalhos de treinamento e desenvolvimento possivelmente não teriam tido a mesma força se não fossem os estudos sobre o processo de medição de resultados em treinamento. Vale ressaltar a crescente preocupação que vem percorrendo as últimas décadas. Estudo realizado por Borges-Andrade (2002), aponta para a crescente demanda do uso de medidas para organizações que têm treinamento e desenvolvimento, entendendo-se conceitualmente que T&D, na prática são uma unidade e que as diferenças entre eles estão cada vez mais difíceis de serem encontradas. Assim, o tema avaliação e medição de resultados em T&D, neste trabalho segue essa conceituação.

Kirkpatrick (1976), define quatro níveis de avaliação, sendo: nível 1 avaliação de reação, nível 2, avaliação de aprendizagem, o nível 3, avalia a mudança de comportamento no cargo e o nível 4 mede a obtenção de resultados.

Nível 1 – reação ou satisfação:

A avaliação de reação avalia a satisfação com o treinamento com aspectos relacionados à qualidade do programa, às instalações e ao desempenho do instrutor, o conteúdo do treinamento, a relevância do tema para sua atividade profissional, carga horária, entre outros. Esse nível de avaliação ajuda na melhoria dos programas oferecidos.

De acordo com o autor, a área de treinamento e desenvolvimento deverá ter clareza sobre quais aspectos da reação quer avaliar, a fim de estruturar um formulário bem direcionado para esse objetivo, sempre pensando na melhor forma de tabulação deles e considerando questões abertas para melhor detalhamento da “reação” do participante. Porém, destaca ainda, que o fato de os participantes terem gostado do curso não significa que a aprendizagem tenha ocorrido e que isso seja suficiente para que ele mude seu comportamento e os resultados sejam alterados.

Nível 2 – avaliação de aprendizagem:

Deve-se avaliar a evolução, o aumento do conhecimento, após a participação, ou seja, observação das diferenças de conhecimento dos treinandos antes e depois do treinamento, quanto ele aprendeu.

De acordo com Palmeira (2004), essa avaliação pode ser realizada, aplicando um teste antes e depois do treinamento, tornando fácil a medição de evolução do conhecimento. Outra sugestão é o uso de grupo de controle, cuja proposta é comparar resultados de um grupo participante com outro que não tenha tido contato ainda com o conteúdo. Esse formato deixa visível, por meio de nota, a diferença de conhecimento e a relevância do treinamento. De acordo com a autora, esse método é pouco conhecido e utilizado pelos profissionais de recursos humanos. Há outras formas de avaliar a aprendizagem: apresentações, simulações, resolução de problemas, testes, observação no trabalho, entre outras. Importante alertar que, o profissional de treinamento deve ter em mente uma forma de avaliar que possa ser documentada, a fim de ter formas de comprovar o resultado obtido com a solução.

Nível 3 – mudança de comportamento:

Porém, de acordo com esse modelo de avaliação, gostar de um treinamento, ter entendido um conceito talvez não seja suficiente para que esse conhecimento seja aplicado. Essa aplicação depende do querer do participante. O comportamento no cargo aborda as melhorias no desempenho do treinando no trabalho, decorrentes da aplicação do que foi aprendido no treinamento, ou seja, o que ele aprendeu foi de fato aplicado?

Kirkpatrick (1976) sugere que essa medição seja feita nos mesmos moldes da avaliação de conhecimento pré e pós treinamento. Devem ser identificadas (pela área de treinamento) de que forma a aplicação daquele conhecimento interfere no trabalho do participante, sendo assim, será possível verificar se houve aplicação ou não. Os líderes diretos, pares e subordinados podem ajudar a avaliar esse nível também.

Nível 4 - Resultados

Esse nível de avaliação de resultados enfoca as mudanças ocorridas na organização em função do treinamento, ou seja, qual foi o impacto no resultado da empresa, associado ao conhecimento aprendido e aplicado. Esse impacto pode ser percebido, por exemplo, no aumento do número em vendas, diminuição dos índices de acidente de trabalho, aumento da produtividade, melhoria nas amostras de qualidade, entre outros. Uma boa solução de treinamento deve ter em seus objetivos alavancar alguma métrica e deve ter desenhada a forma de medir isso. Esses números são frequentemente visíveis em organizações.

Outra forma de avaliar o resultado é por meio de comparação, com grupos de controle. Porém, o desafio nesse tipo de avaliação é grande. Quando um treinamento objetiva ensinar, por exemplo, sobre um procedimento a ser seguido, ou como o funcionário deve mexer em uma máquina, o resultado da aplicação desse resultado pode ser mais facilmente observado, mas quando se trata de uma ação que teve como objetivo motivar ou desenvolver uma habilidade de comunicação, por exemplo, essa medição pode ser mais complexa.

Kirkpatrick (1976) considera esse ponto um problema, pois entende que seja difícil atribuir o resultado do negócio somente à solução de treinamento realizada, tendo em vista que outras ações podem estar sendo feitas de forma paralela ao treinamento, como melhoria de um sistema, novas ferramentas, gestão, entre outros. Nesse sentido, Palmeira (2004) sugere que seja feita uma entrevista com líderes, pares e/ou subordinados antes e após o treinamento, com questões bem específicas sobre a mudança que se espera e sobre os resultados gerados por elas.

A maior parte das empresas avalia apenas o nível de reação dos participantes. De acordo com um estudo realizado por Philips (1997) em empresas americanas, 100% das organizações avaliavam o treinamento no nível de reações, 40% avaliavam a aprendizagem ao final do treinamento, 16% avaliavam o comportamento no cargo, e apenas 4% avaliavam a contribuição do treinamento para a organização. Segundo o autor, esses percentuais podem estar associados às dificuldades em identificar resultados de treinamento e relacioná-los à necessidade de recursos financeiros e de tempo para a realização de avaliações que possam comprovar esses resultados.

As organizações de treinamento e desenvolvimento têm grande desafio quando se trata de estabelecer relação entre a ação de treinamento e os resultados a que ela se propõe a impactar. Na revisão realizada por Abbad, Pilati e Pantoja (2003) foi analisada a produção

nacional e a estrangeira no período de 1998 a 2001 acerca dos preditores de impactos de treinamento. Constatou-se que os estudos indicaram variáveis antecedentes do impacto do treinamento no trabalho distribuídas em três categorias: características individuais, do treinamento e de suporte ou clima para transferência. Quanto às características do indivíduo, destacaram-se como preditoras o comprometimento no trabalho, a motivação para treinamento, idade, autoeficácia (percepção do indivíduo quanto à sua capacidade para obter sucesso em suas realizações) e locus de controle (crença do indivíduo nos fatores internos ou externos que controlam os eventos e o seu próprio comportamento).

A revisão indica também que o preditor mais pesquisado foi o suporte à transferência, sendo os principais antecedentes de impacto de treinamento no desempenho do indivíduo o suporte psicossocial ou o apoio dado pelos chefes e colegas à aplicação do aprendizado no trabalho. Esse estudo pode subsidiar a tomada de decisão nas organizações, pois já existem metodologias para identificar o impacto de treinamento no trabalho e de mensuração das variáveis a ele relacionadas.

Sobre essa mensuração, Phillips (1997), sugere o uso do ROI (retorno sobre investimentos) como a metodologia ideal a ser utilizada para esse último tipo de avaliação. O autor sugere a coleta de dados sobre os dois aspectos da equação de ROI: os custos do treinamento e o que ele gerou de resultado financeiro para a organização. A primeira parte da equação é simples de calcular, para isso, basta ter um registro dos custos com a produção e execução do treinamento, tais como despesas com o planejamento, instrutores, produção de material e o que mais estiver relacionado a custos com treinamento. As dificuldades ocorrem quando se tenta mensurar o valor financeiro da contribuição do treinamento e isolar as outras variáveis organizacionais que também contribuem para os resultados. Para isso, é necessário ainda desenvolver metodologias capazes de captar resultados organizacionais em outros termos.

Esta pesquisa tem como base o esquema de avaliação proposto por Kirkpatrick (1976), considerando os níveis de avaliação 3 e 4, tendo em vista a necessidade de mostrar a relevância ou, o impacto ou ainda, caso não o tenha, quais ações e medidas podem ser tomadas a fim de se obter resultados que efetivamente promovam melhoria para o negócio. No item “3. Método de pesquisa”, será descrito com detalhes como foi estruturado o processo de medição para esses níveis.

2 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada com base em um estudo de caso descritivo. Trata-se de “uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, ou que dispõe de elementos para explicá-lo.” (VERGARA, 1997, p.45). Para Becker (1994) e Goldenberg (1997), o estudo de caso teve início na pesquisa médica e psicológica, com a análise de modo detalhado de um caso individual que explicava a patologia de uma doença. Este procedimento fornecia elementos para se supor a aquisição de conhecimento de um fenômeno estudado, a partir da exploração intensa de um único caso. Esse método então se expandiu para além áreas médica e psicológica, tornou-se uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais. Para Chizzotti (2006), o estudo de caso como modalidade de pesquisa origina-se nos estudos antropológicos de Malinowski e na Escola de Chicago e, posteriormente, teve seu uso ampliado para o estudo de eventos, processos, organizações, grupos, comunidades etc. Atualmente, é adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento, podendo ser visto como caso clínico, técnica psicoterápica, metodologia didática ou modalidade de pesquisa.

Assim, como há diferentes posicionamentos que relatam as origens do estudo de caso, para a apresentação do seu significado como modalidade de pesquisa, há na literatura mundial contemporânea a contribuição de muitos autores, com posições diversas, entre os quais destaca-se: Yin (2010). Segundo o autor, o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudo de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa. A metodologia de estudo de caso representa uma verificação empírica que investiga determinado fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, principalmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão nitidamente definidas (YIN, 2010).

Os estudos de caso mais comuns são os que têm o foco em uma unidade, por exemplo: um indivíduo (caso único, como o “caso clínico”) ou múltiplo, nos quais vários estudos são conduzidos simultaneamente: vários indivíduos, várias organizações. Conforme os objetivos da investigação, o estudo de caso pode ser classificado de intrínseco ou particular, quando procura compreender melhor um caso particular em si, em seus aspectos intrínsecos; instrumental, ao contrário, quando se examina um caso para se compreender melhor outra questão, algo mais amplo, orientar estudos ou ser instrumento para pesquisas posteriores; e

coletivo, quando estende o estudo a outros casos instrumentais conexos com o objetivo de ampliar a compreensão ou a teorização sobre um conjunto ainda maior de casos. Este trabalho se propõe a investigar um caso único, intrínseco, a relação de uma ação de treinamento e os resultados ela pode prover para o negócio de *Call Center*. O caso único pode representar uma valiosa contribuição à base de conhecimento e a construção da teoria. Ele é aqui justificável sob as condições de representar: (a) um caso típico ou representativo. Parte-se do princípio de que as lições que se aprendem do caso fornecem informações sobre as circunstâncias e condições de uma situação ou do dia-a-dia; (b) um teste da teoria existente. Pode ser utilizado para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se outras explicações alternativas são mais relevantes (YIN, 2010).

Para os estudos de caso que priorizam a abordagem qualitativa da pesquisa (como este), as características consideradas fundamentais são a interpretação dos dados feita no contexto; a busca constante de novas respostas e indagações; a retratação completa e profunda da realidade; o uso de uma variedade de fontes de informação; a possibilidade de generalizações e a revelação dos diferentes pontos de vista sobre o objeto de estudo. O que torna exemplar um estudo de caso é ser significativo, completo, considerar perspectivas alternativas, apresentar evidências suficientes e ser elaborado de uma maneira atraente.

Este trabalho buscou de forma a se estruturar, seguindo os passos da construção de um bom estudo, identificando evidências e trazendo particularidades para sua análise de, a fim de contribuir de forma consistente com estudos nesse campo. Assim, a escolha deste método se justifica por ter maior aderência à proposta, bem como ao tempo e aos recursos disponíveis, por ser uma investigação que permite estudar um evento em profundidade, em seu contexto de vida real, permitindo que se verifique as variáveis, no ambiente no qual está acontecendo o fenômeno, mediante as condições e interferência naturais a que estão sujeitas, conforme elucidada Yin, 2010. Com base nos elementos apresentados, evidenciam-se a escolha do estudo de caso como método mais apropriado para este trabalho, pois: estimula novas descobertas, em função da flexibilidade do seu planejamento; enfatiza a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo e apresenta simplicidade nos procedimentos, além de permitir uma análise em profundidade dos processos e das relações entre eles.

Como qualquer pesquisa, o estudo de caso é geralmente organizado em torno de um pequeno número de questões que se referem ao como e ao porquê da investigação. Todo caso pode ser decomposto em suas partes constituintes. Por exemplo, são componentes de um caso clínico: os sintomas, a evolução, os resultados e as consequências. Assim, pode-se analisar o

caso para identificar seus componentes mais relevantes ou lhes atribuir graus de importância relativa em função do caso específico. Esta pesquisa se organizou em unidades de relevância (item 3 Estudo de caso), como apresentação e descrição do foco de estudo e da empresa a ser estudada; o desenvolvimento da pesquisa/solução proposta; análise e discussão dos resultados.

A revisão bibliográfica é sempre útil para fazer comparações com outros casos semelhantes, buscar fundamentação teórica e também para reforçar a argumentação de quem está descrevendo o caso. A discussão permite avaliar os caminhos seguidos (como se desenvolve o caso), desde a elaboração dos objetivos (por que estudar o caso) até as conclusões (o que se aprendeu com o estudo do caso).

Vale salientar que não se pretendeu estudar tudo sobre o caso, mas, sim, somente as proposições delimitadas no problema de pesquisa e resumidas na questão desta pesquisa.

A metodologia utilizada neste trabalho está relacionada ao método qualitativa-quantitativa, trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva, visto que o objetivo do trabalho foi o de apreender com a uma situação in loco, estabelecendo-se correlações com o referencial teórico construído previamente.

Pesquisas essencialmente qualitativas não buscam enumerar ou medir as situações estudadas, bem como não aplicam ferramental estatístico na análise dos dados coletados (GODOY, 1995a). Segundo a autora, esse tipo de pesquisa parte de questões de interesses amplos, os quais são definidos na medida em que o trabalho se desenvolve. Para a autora, a pesquisa qualitativa envolve obter dados descritivos acerca de lugares, pessoas e de processos que nascem da interação entre o pesquisador e a situação pesquisada, buscando analisar os fenômenos sob a perspectiva dos sujeitos, isto é, das pessoas que participam do evento estudado. Desse modo, quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada (GODOY, 1995a).

Porém, este estudo assume abordagem mista, pois tem características de medição de resultados, fato que a aproxima da abordagem qualitativa também, uma vez que, em estudos organizacionais, a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente, de acordo com Vergara, 2005. De acordo com este autor, e a abordagem quantitativa tem como características principais:

- Obedecer a um plano pré-estabelecido, com o intuito de enumerar ou medir eventos.
- Utilizar a teoria para desenvolver as hipóteses e as variáveis da pesquisa.
- Examinar as relações entre as variáveis por métodos experimentais, controlados com rigor.
- Empregar geralmente, instrumental estatístico;
- Confirmar as hipóteses da pesquisa ou descobertas por dedução.
- Utilizar dados que representam uma amostra, a partir da qual os resultados são generalizados.
- Usar questionários estruturados, elaborados com questões fechadas, testes, aplicados a partir de entrevistas individuais, como forma de coleta de dados.

Esta pesquisa se estruturou previamente, se baseou em dados numéricos, relatórios para efeito de comparação, usou questionários para entrevistas, a fim de aprofundar o entendimento do público, necessidades, portanto assume características de uma abordagem também quantitativa.

Para organização do estudo, coleta e análise de dados, o trabalho seguiu a estrutura demonstrada na tabela 2:

Tabela 2: Estrutura da coleta de dados e análise.

Método	Fonte	Objetivo
Entrevista semiestruturada (pré e pós ação de treinamento)	- Gerente da Operação de Atendimento; - Supervisores diretos dos coordenadores a serem treinados; - Cliente responsável por gerenciar treinamentos, representante da Empresa Financeira.	- Identificação dos “ <i>gaps</i> ” de desempenho que estariam impedindo o alcance das métricas. - Avaliar o resultado da ação de treinamento.
Análise documental (pré e pós ação de	- Relatórios de Qualidade; - Relatórios da TNO;	- Identificar quais resultados estavam sofrendo impacto com o problema de

treinamento)	- Identificação e análise das ferramentas de gestão disponíveis na empresa BPO.	desempenho; - Estabelecer quais resultados deveriam ser alterados após a solução de treinamento ser realizada. - Medir o resultado da ação de treinamento.
Observação direta	- Acompanhamento das atividades dos coordenadores (público a ser treinado). - Acompanhamento das sessões de apresentação dos resultados.	- Identificação de necessidades, análise do público a ser treinado, a fim de se propor solução mais efetiva.
Análise dos resultados	- Relatórios, gestores.	- Coletar todas as evidências de retorno da ação de treinamento.

Fonte: a autora

Os passos acima, sugeridos por Yin (2010) ajudaram a organizar os trabalhos, diversificar as fontes de dados para análise, propiciando maior consistência à pesquisa. Ao se seguir esta organização, com objetivos estabelecidos, há maior clareza sobre as metas de cada etapa.

A escolha da empresa de *call center* pesquisada ocorreu devido a ampla possibilidade de ser um caso relevante, que pudesse contribuir com dados sobre o segmento ainda pouco pesquisado. Esse setor, embora em menor grau, conforme demonstrado no referencial teórico desta pesquisa, ainda está em expansão e recebe investimento em novas tecnologias, gerando milhares de novos empregos a partir de 2007 e segue em ritmo crescente de terceirização e especialização. Assim, do ponto de vista prático, os possíveis resultados deste estudo podem contribuir para sistematizar alguns programas de treinamento no ambiente organizacional para os novos e atuais gestores da área. Além disso, foi escolhida por conveniência, tendo em vista que a autora desta pesquisa é também funcionária da organização em estudo.

Uma limitação é apontada em pesquisas que adotam o estudo de caso como método, seria ela a dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Pode ocorrer que a unidade escolhida para investigação seja bastante atípica em relação às muitas da sua espécie. Naturalmente, os resultados da pesquisa seriam bastante equivocados. Por essa razão, cabe lembrar que, embora o estudo de caso se processe de forma relativamente simples, pode exigir do pesquisador muita atenção e cuidado, principalmente porque ele está profundamente envolvido na investigação. Sendo assim, os argumentos mais comuns dos críticos dos estudos de caso estão no risco de o investigador apresentar uma falsa certeza das suas conclusões e fiar-se demais em falsas evidências. Em decorrência disso, deixar de verificar a fidedignidade dos dados, da categorização e da análise realizada. A recomendação para eliminar o viés de estudo é elaborar um plano de estudo de caso que previna prováveis equívocos subjetivos. Para evitar que este estudo incorresse nesse problema, a análise se fundamentou em elementos previamente estabelecidos, dando assim, mais dados e evidências para as considerações e discussões propostas, conforme pode ser verificado no item 3 Estudo de caso.

3 ESTUDO DE CASO

A empresa escolhida para se desenvolver o estudo atua no mercado de prestação de serviços, nas áreas de Tecnologia da Informação e Business Process Outsourcing, há cerca de 80 anos. De origem americana, a empresa está presente em mais de 170 países. No Brasil, está entre as maiores prestadoras de serviço, no segmento de Tecnologia da Informação (TI). Sua atuação em Business Process Outsourcing ocupa um menor espaço em seus negócios. O interesse da Companhia é de oferecer soluções que integrem TI e Business Process Outsourcing. Dessa forma, a estratégia da empresa não está voltada a crescer, exclusivamente, no segmento de Call Centers, embora o valorize como um bom negócio.

Atualmente a empresa emprega cerca de 5.000 funcionários no Brasil, dos quais aproximadamente 1.000 estão atuando em atividades relacionadas ao Call Center. Nesse segmento, a empresa tem 5 clientes, globais e nacionais, relacionados a Operações de Call Centers, com atividades de atendimento receptivo, ativo de cobrança e de Back Office de operações. Para fins deste estudo, denomina-se a empresa como BPO.

A unidade de análise se refere a um dos clientes para quem a empresa presta serviço. Esse cliente atua no segmento financeiro, e tem cerca de 250 funcionários da empresa BPO, prestando serviços para ela. Desse total, 12 pessoas ocupam posição de liderança, sendo 3 supervisores e 9 coordenadores de equipes de atendentes, todos sendo liderados por um gerente de operações.

A empresa BPO presta serviço para a empresa financeira, onde se encontra a unidade de análise, há mais de 20 anos. Diferentemente do perfil deste segmento, o tempo de relação de trabalho dos funcionários neste cliente está acima do tempo médio encontrado em outras empresas. O gerente do *Call Center* deu início à operação na empresa financeira e os líderes estão atuando na mesma empresa entre 6 e 12 anos e na função de líder, entre 4 e 12 anos de trabalho. Todos eles começaram suas atividades como atendentes. Cada um dos nove coordenadores é responsável por fazer a gestão de aproximadamente 22 atendentes, sendo eles de primeiro nível de atendimento, ou seja, contato direto com o cliente que liga para resolver um problema ou de segundo nível quando o atendimento exige maior complexidade e não pode ser diretamente solucionado pelo primeiro nível, ou ainda do time de *Back Office*, responsável por dar suporte e andamento às solicitações, tanto do primeiro quanto do segundo nível de atendimento.

Para capacitar os funcionários do *Call Center* da empresa financeira, a empresa BPO tem uma estrutura de treinamento e de desenvolvimento organizada e dedicada para atender a esse segmento de negócio. Essa área, denominada *Frontline Service Learning & Development* (FSLD) é responsável por fazer a formação inicial e o desenvolvimento dos funcionários. Para isso, tem 13 funcionários que respondem diretamente a um gerente. Para o cliente em estudo, a FSLD tem alocados três treinadores dedicados e alocados no cliente e um supervisor compartilhado com outros clientes.

Pelo suporte ao desenvolvimento dos supervisores e coordenadores das operações de atendimento, a FSLD possui um programa denominado “Programa de Desenvolvimento de Liderança” estruturado para a internalização dos fundamentos da liderança e desenvolvimento de habilidades de gestão, como gestão de times, aplicação de *feedback*, comunicação eficaz, além de serem capacitados para uso das ferramentas de gestão da empresa BPO. Esse Programa é oferecido em módulos, sendo o primeiro de preparo ou iniciantes na função e o segundo para quem já atua na atividade há mais de 1 ano. Anualmente, há encontros entre todos os líderes de operação, a fim de discutir problemas e propostas de solução, sempre mediados pela área de treinamento. Dessa forma, há empenho da empresa em atuar no desenvolvimento desses recursos, demonstrando alinhamento com base teórica sobre liderança realizada neste trabalho, que apresenta a necessidade de capacitação contínua para os líderes.

O estudo em questão, trata-se de uma solução de treinamento para os 9 coordenadores do *Call Center* da empresa financeira, realizado no período de dezembro de 2016 a fevereiro de 2017. A solução de treinamento seguiu as etapas recomendadas Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2012), identificando a necessidade de treinamento, apresentado a solução e atualmente acompanhando, medindo os resultados.

Utilizou-se como fontes de evidencia a observação participante, já que a autora deste trabalho é funcionária da empresa BPO, análise documental e entrevistas informais. O período de análise compreende desde dezembro, 2016 e janeiro de 2017. A seguir, apresenta-se uma sequência de eventos realizados para este estudo, adaptados ao levantamento teórico desta pesquisa que prevê, com base nos conceitos de Boog (1999), após a identificação do problema, as etapas de: levantamento de necessidades de treinamento, a solução apresentada, conforme detalhamento na próxima seção.

3.1 Identificação do problema

Foi identificada uma necessidade de capacitação de coordenadores, devido aos resultados operacionais estarem abaixo dos valores contratuais estabelecidos entre a empresa BPO e sua cliente. De acordo com gerente operacional, os coordenadores não estavam fazendo corretamente a gestão dos atendentes e, por esse motivo, os resultados operacionais previstos no contrato entre a empresa BPO e a empresa financeira não estavam sendo obtidos, de acordo com os indicadores Nota de Qualidade no Atendimento e Tempo Médio de Operação (TMO).

A Nota de Qualidade é obtida por meio de uma avaliação, realizada pela área de qualidade BPO, que atua de forma independente às áreas de operação e de treinamento, com objetivo de se obter uma amostragem imparcial. Esta avaliação consiste em auditar 4 ligações de cada atendente (mês) e a cada uma delas atribuir uma nota, de acordo com critérios pré-estabelecidos pela empresa financeira que contratou os serviços da BPO. Essa avaliação gera uma nota mensal para cada atendente, que possibilita o cálculo da média geral, gerando um resultado final. Para a empresa financeira o resultado final a ser atingido deve ser 90% de acertos.

Na tabela 2, pode-se observar os resultados de Qualidade nos meses de novembro e de dezembro (mês em que foi gerada a solicitação de treinamento):

Tabela 3: Resultado de Qualidade

ITEM	MÊS	RESULTADO
QUALIDADE	Novembro	79%
QUALIDADE	Dezembro	90%

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que em novembro houve um resultado bem inferior à meta, já em dezembro, houve recuperação, mesmo antes de a ação de treinamento ter se iniciado.

O tempo médio de operação (TMO) é calculado por meio da medição eletrônica do tempo de atendimento de cada ligação de cada atendente. Para este cliente a média deve ser de 3,33 min por ligação.

Tabela 4: Resultado do tempo médio operacional (TMO)

Item	Mês	Resultado
TMO	Novembro	3,39
TMO	Dezembro	3,43

Fonte: Elaborado pela autora

Observou-se naquele momento que os resultados apresentados estavam acima dos contratuais, estabelecidos pela empresa financeira, fato que pode gerar multa para empresa BPO, por não cumprimento dos resultados. Esse cliente paga por minuto falado, ou seja, tem expectativa de que o cliente dele seja bem atendido, dentro do menor tempo possível. Sendo assim, cada alteração no tempo de atendimento, contado por minuto, pode gerar grande prejuízo financeiro. Há então um trabalho contínuo para que o tempo de atendimento de cada ligação esteja dentro do contratual.

3.2 Levantamento de necessidades de treinamento

Para entender e recomendar a melhor solução para o problema apresentado, foram realizadas entrevistas informais com os supervisores e gerente da operação de *Call Center* e com a, supervisora da empresa financeira, cliente da BPO, além de ter sido realizado o processo conhecido como “sombra”, ou seja, o responsável da BPO por identificar a solução de treinamento passa um período acompanhando as atividades de um dos coordenadores da operação do *Call Center*. As perguntas estruturadas para as entrevistas seguem um processo que prevê identificação de *gaps* de desempenho. São elas:

- 1- De que forma o desempenho deste funcionário afeta o resultado de sua Operação?
- 2- Como seu funcionário é avaliado?
- 3- Como seu funcionário está performando?
- 4- Qual o “*gap*” entre o que ele faz e o que ele precisaria fazer?
- 5- Qual métrica será impactada pós a solução de treinamento ser realizada?

Essa pergunta tem objetivo de especificar qual problema será tratado com a solução e de que forma a efetividade dela poderá ser avaliada depois.

Nas entrevistas informais, foram apresentados alguns apontamentos sobre o desempenho dos coordenadores, conforme segue:

“Eles não sabem fazer acompanhamento dos atendentes, o atendente erra e parece que não é orientado”;

“O coordenador parece não conhecer as pessoas de seu time, ele mal sabe o nome do atendente, como vai saber de seu desempenho? ”;

“Não há uma sequência de trabalho do coordenador, o operador erra, é orientado e depois? Como é feito o acompanhamento dele?”

“O coordenador não tem histórico. Ele tem ferramentas, mas não usa...”

Estas entrevistas forneceram elementos para que a solução de treinamento pudesse ser realizada de acordo com os fundamentos teóricos apresentados nesta pesquisa, no que diz respeito a medição de resultados.

Uma outra análise foi necessária, a fim de aprofundar os conhecimentos sobre o público participante. Para isso, como parte das entrevistas, perguntas estruturadas sobre a audiência se fizeram necessárias para essa investigação. Foram entrevistados os líderes diretos do público a ser treinado e o cliente, conforme levantamento teórico apresentado nesta pesquisa sobre Andragogia, identificar fatores relevantes para o adulto e considerar sua experiência prévia são fatores determinantes para que a aprendizagem possa ocorrer. Assim, para melhor entendimento das características dos participantes, foram feitas perguntas apresentadas no Quadro 2:

Quadro 2: Análise do público participante

Quantidade de participantes da ação
Localização (site, horários, etc)
Grau de instrução
Tempo de experiência
Eles tiveram uma formação prévia sobre o assunto? O que eles já sabem?
Todos os participantes têm o mesmo nível de conhecimento?
Perfil (características como sexo, idade, antecedentes, etc)
Qual a rotatividade?
O público tem preferência por algum estilo de aprendizagem?
Antecedentes culturais (formação, origem social, etc)

As respostas a esses questionamentos são determinantes para o planejamento da ação, pois fornecem dados para se planejar o treinamento para público alvo. Fatores como idade, tempo de experiência, escolaridade, nível de conhecimento sobre o assunto por exemplo influenciam diretamente no tipo de abordagem, linguagem e métodos a ser escolhidos para o treinamento.

Além das entrevistas informais, foi feita também análise dos dados e resultados operacionais, conforme detalhado nas tabelas 2 e 3 que demonstraram resultados operacionais inferiores ao acordado entre a empresa prestadora de serviços e o cliente financeiro.

O levantamento apontou para necessidade de capacitação dos coordenadores em processos de gestão, pois embora existam ferramentas e processos de gestão padronizados em plataformas da empresa BPO, esses gestores, alocados em uma empresa cliente, não fazem uso dessas ferramentas e processos, devido, principalmente à limitação de acesso e dificuldade de entendimento do idioma (plataformas com idioma inglês). As entrevistas e análises apontaram para a necessidade de desenvolvimento na habilidade de gestão e acompanhamento de resultados.

Conforme se pôde observar no item 2.1.3 na fundamentação teórica deste trabalho, o perfil dos líderes é de pessoas com qualificação ainda em andamento ou com pouca qualificação, muito jovens e, com a rotatividade muito alta. Tratam-se de profissionais da área que permanecendo na função, tiveram rapidamente a oportunidade de assumir cargo de liderança. Sendo assim, essas pessoas têm pouco tempo de preparo para a função. Além disso, a falta de autonomia característica dessa atividade, tende a formar profissionais acostumados a reproduzir aquilo que aprendem, sendo executores de tarefas, conforme apresentado na parte 1 desta pesquisa, Libâneo (2010) ensina que a atividade profissional é responsável pela formação dos trabalhadores, ou seja, os profissionais tendem a serem formados, no decorrer de sua experiência com o trabalho que desenvolve.

3.3 A solução de treinamento: Planejamento e entrega

Planejamento

Diante do cenário constatado e a identificação, pela área de treinamento, da falta de um processo de gestão específico para esse segmento, a proposta de solução foi estruturar um

roteiro de processos de gestão para a área de *Call Center*, customizado para essa linha de negócio, considerando as necessidades dessa operação que atua com atendimento a clientes.

O treinamento deveria direcionar os coordenadores, com orientações sobre quais resultados devem considerar, de qual forma atuar, além de estimular o coordenador, por meio de apresentações regulares, mensais, à assunção da responsabilidade por seus resultados, uma vez que devem fazer uma análise formal desses, justificá-los diante do gerente e supervisor e mostrar sua evolução.

Além disso, observou-se a necessidade de ensiná-los a abordar seu atendente usando técnicas para *feedback*. O conteúdo sobre técnicas de *feedback* já teria sido ensinado para todos, dentro dos programas de liderança pelos quais todos foram submetidos, sendo necessário apenas fazer o reforço e prática desse aprendizado, conforme Levin (2007), a fim de se dar continuidade ao desenvolvimento das habilidades aprendidas. Com essa solução, esperava-se capacitá-los, tornando-os aptos para tomada de decisões mais assertivas.

Para que pudesse ser feita a medição dos resultados do treinamento, foram utilizadas ferramentas e processos que pudessem avaliar comparativamente o pré e o pós treinamento. Utilizando-se dos estudos realizados por Kirkpatrick (1976), este trabalho foi construído para usar os níveis 3 e 4 propostos pelo autor. Para medição do nível 3, relativo à avaliação da ocorrência de mudança de comportamento, recursos como entrevista pré e pós foram usados. Conforme levantamento feito nesta pesquisa, sabe-se da dificuldade encontrada pelas áreas de treinamento para medir e comprovar resultados sobre a mudança de comportamento, por esse motivo, a recomendação de Palmeira (2004) deu suporte para o planejamento dessa etapa. Palmeira (2004) recomenda que devem ser feitas perguntas sobre o que se espera da ação e os resultados, organizados em forma de documentação:

- 1- Qual expectativa de aprendizagem?
- 2- Qual a mudança de comportamento deve ser atribuída ao programa?
- 3- Quais resultados podem ser impactados com essa mudança de comportamento?

A partir dessas referências, de acordo com Palmeira (2004), as áreas de treinamento corporativo conseguem, mesmo que por meio de entrevista, baseadas na percepção, avaliar o impacto de seu trabalho.

Entrega da solução de treinamento

Essa ação aconteceu em janeiro/2017, em duas sessões, dividindo os coordenadores em dois grupos, de forma aleatória, sendo um grupo de 4 e outro de 5 coordenadores. O critério de separação deles foi apenas operacional, influenciado pelo horário de trabalho, ou seja, não foi estratégia de treinamento.

A abordagem utilizada se baseou no levantamento da audiência, feito com base nas entrevistas sobre público participante e de necessidades, apresentadas no item 2.2 (levantamento das necessidades de treinamento).

A primeira sessão de treinamento iniciou com perguntas que pudessem remeter o participante a uma “desestabilização”, ou seja, a sensibilização para a introdução do tema ocorreu de maneira a fazer o participante perceber que não tinha as respostas para o problema apresentado. A partir daí foi possível mobilizar os interesses deles, estimular a motivação para o aprendizado. Em ambas turmas, de forma geral, houve demonstração de interesse por parte dos participantes que respondiam a perguntas, manifestavam insatisfações, desconfortos e dificuldades que encontram no dia-a-dia. As sessões estavam com programação de duração de 2h cada uma e assim aconteceram. Depois de serem demonstrados todos os recursos disponíveis para que pudessem fazer seu trabalho de gestão, de serem reforçadas as ferramentas disponíveis para uso e coleta de informações, foi apresentado um modelo a ser seguido a partir de então, bem como o novo processo.

Posteriormente, um mês após essa capacitação, cada um dos gestores treinados deveria fazer uma apresentação para seu líder imediato e para a área de treinamento, de todos os seus resultados e da análise deles, baseado no modelo de gestão apresentado. A solução foi entregue em janeiro de 2017.

Como suporte ao processo de aprendizagem, a solução contou com uma etapa intermediária, antes da apresentação final para os líderes diretos. De acordo com conceito teórico apresentado neste trabalho, Pozo (2002) afirma sobre a necessidade de apoio e suporte contínuo ao processo de aprender. Com esse objetivo então, foi planejada uma sessão intermediária entre o treinamento e a apresentação dos gestores para seus líderes, com objetivo de reforçar alguns dos conceitos aprendidos e de dar suporte para entendimento, durante a realização da atividade deles. Todos os coordenadores compareceram a esta sessão que foi realizada de forma individual, para garantia de confidencialidade.

Outro objetivo atrelado à sessão de apresentação foi de avaliar/verificar quais habilidades de gestão precisavam ser desenvolvidas e em qual nível de aprofundamento essas habilidades precisariam ser trabalhadas. Foi possível notar a falta de preparo para obtenção de dados para análise. Dos 9 coordenadores, apenas 3 apresentaram dados e análise, souberam onde e como obter esses resultados e como usá-los para melhorar o desempenho de seu grupo. Esses três coordenadores se organizaram, reuniram e montaram suas apresentações em conjunto, cada um, certamente, considerando os resultados de seu grupo, desenhando gráficos, fazendo análise dos bons e dos maus resultados, propostas de atuação para melhoria geral e individual dos operadores e dos grupos.

Os outros 6 coordenadores demonstram falta de preparo. Não conseguiam manipular os dados, a fim de extrair deles uma análise para tomada de decisão. Nessa sessão, a atuação de treinamento foi em ensiná-los sobre a melhor forma abordar seus atendentes, revisando conceitos de técnicas de *feedback* já ensinadas; foi reforçado também o conceito de gestão de recursos como tempo, uma vez que todos os 6 demonstraram dificuldades em gerenciar o tempo para realizar suas atividades de liderança.

A apresentação para os supervisores foi programada para a segunda semana de fevereiro de 2017 e ocorreu conforme programação. Estiveram presentes o gerente, os três supervisores. O roteiro a ser seguido foi composto da seguinte partes:

- Resultado Operacional - variável de acordo com cada tipo de atendimento, previsto em contrato com o cliente contratante.
- Lista com os nomes dos operadores que não estavam apresentando resultados dentro do esperado.
- Plano de gestão: detalhe das ações para cada um desses operadores, detalhes do acompanhamento realizado durante o mês, detalhe de ação para próximo mês.
- Lista dos operadores com todos os resultados acima do esperado, bem como as ações de reconhecimento, caso tenham ocorrido.
- Apresentação de sugestões de melhoria operacional.

Esse roteiro foi desenhado com base no resultado levantamento de necessidades neste trabalho apontado. Nele há uma estrutura de gestão organizada para que possam fazer análises, pensar sobre suas ações de melhoria, avaliar desempenho, relatar suas ações e dar sugestões. O processo estimula que o coordenador pense e tenha autonomia para agir, se

respaldar, ter histórico documentado e, acima de tudo, tenha de maneira consolidada seus resultados e performance do time.

Após essa sessão de apresentação, que contou com a presença da área de treinamento, o trabalho deveria seguir de forma regular, mensal, a ser gerenciada pela própria supervisão, uma vez que se trata de uma ação operacional pela qual a área de treinamento não tem responsabilidade de execução, por ser área parceira e de suporte à operação.

RESULTADOS: ANÁLISE E DISCUSSÃO

As apresentações para supervisão, gerência e treinamento aconteceram na primeira semana de fevereiro. A medição de resultados foi feita, tendo como base dois os meses anteriores ao início da ação. Essa métrica foi escolhida para avaliação de resultados do treinamento, com base no levantamento de necessidades de treinamento, realizado para identificação daquilo que deveria ser crítico para o negócio e qual índice foi impactado com o desempenho dos coordenadores.

Os resultados do indicador Qualidade tiveram aumento, conforme se pode observar na tabela 5:

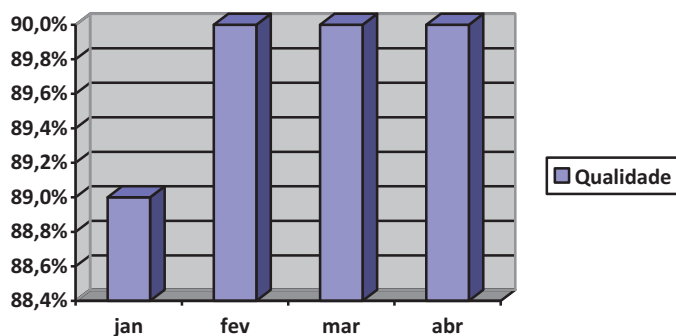
Tabela 5: Resultado de Qualidade, antes a após ação de treinamento

Item	Mês	Resultado
Qualidade	Novembro	79%
Qualidade	Dezembro	88%
Qualidade	Janeiro	89%
Qualidade	Fevereiro	90%
Qualidade	Março	90%
Qualidade	Abril	90%

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados de Qualidade apresentaram aumento, ficando dentro da meta operacional, prevista em contrato: 90%. O gráfico 1 mostra a curva dos resultados de janeiro 2016 a abril 2017:

Gráfico 1: Resultados de Qualidade, após ação de treinamento



Fonte: Elaborado pela autora

Em janeiro, antes da ação de treinamento, o resultado estava 1 ponto percentual abaixo da meta. A partir de fevereiro, quando a ação de treinamento já havia se iniciado, pôde ser verificado aumento no índice.

Porém, importante ressaltar que outras ações de melhoria operacional começaram a ocorrer no mesmo período, tais como: melhoria nos roteiros que auxiliam no processo de atendimento; alteração de procedimentos, a fim de facilitar sua execução, evitando que tratamentos mais complexos, que exigiam maior análise e compreensão do analista, fossem simplificados. Essas mudanças então podem ter contribuído com o aumento do resultado também.

A tabela 5 demonstra os resultados do indicador tempo médio de atendimento, após a realização da ação:

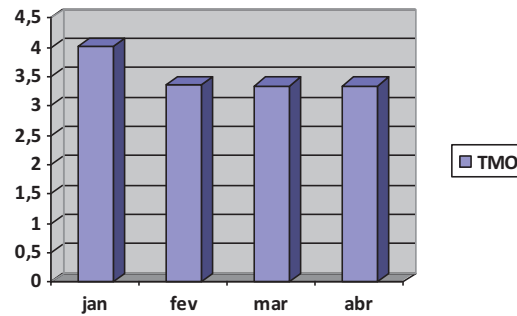
Tabela 6: Tempo médio operacional

Item	Mês	Resultado
TMO	Novembro	3,39
TMO	Dezembro	3,43
TMO	Janeiro	4,01
TMO	Fevereiro	3,35
TMO	Março	3,34
TMO	Abril	3,33

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se diminuição do tempo médio de operacional, porém, ainda fora do previsto em contrato. No gráfico 2, pode-se observar os números a respeito do tempo médio operacional:

Gráfico 2: Evolução do TMO, após ação de treinamento



Fonte: Elaborado pela autora

Em janeiro, quando a ação ainda estava no início de sua entrega/elaboração e coleta de dados por parte dos coordenadores, o índice ainda estava bem acima do esperado. Nota-se que houve uma redução nesse índice nos meses entre fevereiro e abril, porém, nesse mesmo período, outras ações operacionais foram implantadas com objetivo de simplificar o atendimento, fato que traz maior agilidade para o contato com o cliente.

Houve melhoria nos indicadores de Qualidade e de Tempo de Atendimento, considerado o período de 2 meses antes do início da ação e os três meses após. Essa medição foi possível, pois dentro da etapa de levantamento das necessidades foram identificadas e estabelecidas quais métricas e de qual forma essa medição iria ocorrer.

Como medição também foi utilizada a entrevista pós entrega informal da ação, com os mesmos supervisores, gerente e cliente, da etapa anterior. Foram colhidas as seguintes respostas ao serem perguntados sobre como estavam vendo os resultados da ação:

Participante 1: “Eles adoraram, gostaram muito do roteiro apresentado”

Participante 2: “Percebo que têm melhor visão do time”

Participante 3: “Eles ainda apanham um pouco para analisar dos dados, mas melhoram bem”.

Participante 4: “Ficou evidente para mim, como gestor, quem sabe e quer fazer seu trabalho e quem não faz porque não está a fim”.

Todos os entrevistados demonstraram ter percebido melhoria no desempenho de seus liderados. Ressalta-se que esse tipo de entrevista, por ser informal, não trouxe para eles base estruturada para avaliação, ou seja, a avaliação foi feita com base na percepção dos gestores, fato que não a invalida. Ressalta-se que na literatura sobre o assunto encontra-se recomendação para o uso desse tipo de medida, quando se trata de avaliação de mudança de comportamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a pesquisar como uma área de treinamento pode ajudar a desenvolver profissionais de liderança de *Call Center*, a fim de que possam estar preparados para serem relevantes para seu negócio e para conseguirem fazer as entregas de resultados mais consistentes para sua organização.

O processo iniciou-se com o levantamento de necessidades de treinamento, oferecer dados para as etapas de planejamento, execução e de avaliação de efeitos. Pode-se verificar que essa é foi uma etapa crítica para a efetividade das soluções propostas pela área, quando se buscou estruturar o treinamento tendo como base variáveis mensuráveis que pudessem dar suporte a uma medição, menos subjetiva possível, na fase de comprovação de resultados pós treinamento.

Um levantamento de necessidades realizado com base em estruturas e processos que possibilitaram a captura de elementos de análise como questionários, entrevistas com pares, gestores e subordinados, acompanhamentos das atividades, estudo de dados e métricas, análise das descrições de cargos, estratégias de negócio da empresa, missão, visão e valores da corporação, entre outros auxiliaram a área no desenvolvimento de uma ação de treinamento que fosse assertiva e, em consequência, na obtenção de resultados mais efetivos que possam ser medidos e comprovados. A solução assim estruturada, teve seu processo de medição facilitado, uma vez que, no próprio levantamento e desenho da solução, se entendeu e descreveu àquilo que pretendia como *output* e, ao final dela, pôde-se medir esse resultado. Se a delimitação não for feita, há risco de não se identificar os seus fins.

Dessa maneira, quando há evidência de ganhos ou, pelo menos, formas de se medir e avaliar os resultados de uma ação, as possibilidades de se abrir mais frentes de diálogo entre as áreas de treinamento e desenvolvimento e o Negócio que pode encontrar aí alternativas para crescer e ser mais competitivo, com menor receio de investir seus recursos.

Como resultados pôde-se identificar a mudança no comportamento dos participantes, observada por meio do uso regular de um processo novo de gestão de recursos e o impacto no negócio da Operação, medido por meio de análise pré e pós entrega da solução, constatando-se melhoria nos indicadores de Qualidade e de Tempo de Atendimento, no período de 2 meses antes do início da ação e os três após.

O estudo demonstra ser determinante para a área de treinamento e para as organizações ter processos de treinamento bem estruturados, para que seja possível avaliar quais resultados uma solução de treinamento pode impactar. Pré-estabelecer quais comportamentos (nível 3) e quais resultados (nível 4), apontados por Kirkpatrick, (1976), a solução pretende impactar é determinante nesse processo de medir e avaliar os resultados do treinamento.

Em um setor no qual a produtividade dos funcionários está diretamente ligada ao tempo no qual eles estão conectados a uma linha telefônica, comprovar essa efetividade em números, métricas impactadas, faz muita diferença, pois a decisão operacional de retirar as pessoas do atendimento ou do suporte ao atendimento pode estar pautada em dados que comprovem o valor para o negócio de ter pessoas treinadas e mais bem preparadas para desempenhar suas atividades.

Ainda sobre o processo de medição de impacto, apesar da evidência da solução aqui apresentada ter produzido melhoria, há variáveis e fatores externos interferentes que são difíceis de serem isolados para efeito de análise. Assim, fatos como alteração de processos, melhoria de sistemas, alteração de roteiros de atendimento, entrada de novos serviços ou negócios para o atendimento, devem ser consideradas no momento de analisar o resultado final, pois podem interferir diretamente neles e mascarar possíveis falhas na entrega da solução, tendo em vista que a melhoria pode ser atribuída somente a ela.

Um outro destaque dessa análise está relacionado ao papel da liderança no processo de desenvolvimento dos funcionários e no suporte ao alcance das métricas operacionais. Ficou evidente que a liderança influencia diretamente o desempenho e os resultados da organização, já que, quando colocados diante de um processo de gestão bem desenhado, pode ser verificada a mudança de atuação dos atendentes, para alcance de melhores índices.

Conforme pesquisa teórica sobre *Call Center* neste trabalho apresentado, há um grande contingente de pessoas ingressando no atendimento e alta rotatividade. Aqueles que nele permanecem, tem oportunidades de se desenvolverem rapidamente na carreira, ocupando, inclusive, posições de liderança muitas vezes sem que tenha tido tempo de amadurecer e se preparar para assumir a função.

Sabe-se que a liderança tem um papel fundamental no processo de desenvolvimento de pessoas, orientando-as sobre a necessidade de capacitação, provendo *feedbacks* sobre seu desempenho. Verificou-se na fundamentação teórica que, em uma empresa do segmento de

Call Center, a atuação diretiva da liderança pode ser determinante para que a empresa possa alcançar suas metas contratuais e, nesse sentido, essa pesquisa pode contribuir com as áreas que atuam na capacitação desses profissionais, trazendo elementos que podem ser pontos de partida para novos estudos ou que sustentem o desenvolvimento de outros trabalhos, uma vez que nele pôde-se ler sobre a elaboração, desenvolvimento e entrega de uma solução, baseada em características específicas desse segmento de mercado.

Essas particularidades da prestação de serviços e do perfil dos profissionais que nela atuam trazem um contorno bem particular para a atividade de gestão que requer líderes que tenham não só conhecimento do negócio com o qual trabalham, mas também conhecimento delas, que pensem sobre elas e consigam trazer soluções assertivas para obtenção de resultados rápidos e consistentes. Considerando tudo isso, pesquisas nesse campo podem dar “corpo” para geração de conhecimento mais profundo sobre o tema ainda carente nessa área.

Observou-se também que, conforme demonstra a pesquisa teórica, especialmente para a liderança em *Call Centers*, é necessário que haja continuamente ações que promovam seu desenvolvimento na atividade, pois o líder em *Call Center*, em sua maioria, atuou e foi formado como profissional de atendimento, no próprio posto, cujas características se assemelham à administração clássica, ou seja, baixa autonomia para decisões, forte controle de tempo para produtividade, controle de comunicação por *scripts* que determinam o que deve ou não ser dito para o cliente. Fatores como esses podem formar pessoas muito presas a padrões e roteiros que determinem o que e como sua atividade deve ser feita. Esta pesquisa descreve uma solução de treinamento que atuou exatamente nesse *gap*, ou seja, buscou oferecer diretrizes mais específicas, a fim de que o líder pudesse segui-las e obtivesse melhores resultados.

Sabe-se que a formação e o desenvolvimento de um líder são um processo complexo, sujeito a interferências do próprio indivíduo, considerando-se sua motivação para aprender ou para realizar a atividade; influência do meio no qual está inserido, se é favorável e estimula seu crescimento, se lhe dá autonomia para assumir riscos e tomar decisões; tem ao seu alcance ferramentas e sistemas que podem facilitar seu processo, enfim, há variáveis que compõem a trajetória de crescimento de um profissional. Sabendo disso, esse trabalho pôde observar um recorte desse caminho, a fim de melhor entender como ele se dá.

Conforme pôde-se verificar na pesquisa teórica sobre o tema liderança, as áreas de treinamento e de desenvolvimento assumem papel fundamental no que diz respeito a necessidade de formar e de desenvolver pessoas para cargo de liderança. Cabe a elas se

estruturarem a fim de promover a capacitação desses potenciais. Para Salas (2001) as organizações sabem que, para serem competitivas elas precisam ter habilidades adaptáveis em sua força de trabalho e ter empregados e lideranças com conhecimentos e habilidades atualizados, e por isso devem investir em treinamento e desenvolvimento.

Considerando o perfil dos profissionais deste segmento ser composto por jovens ainda em busca de qualificação, primeiro emprego, e a liderança nascer das posições de atendimento, há forte necessidade de atuar na capacitação e no desenvolvimento desses profissionais, com objetivo de ajudar as operações de atendimento a alcançar resultados relevantes e consistentes.

Sabe-se que aquisição de competências para atuação como líder do *Call Center*, como em qualquer outra área de atuação, é um processo complexo influenciado por diversos aspectos, como sua formação educacional, iniciativas organizacionais de treinamento e capacitação, experiências anteriores, aprendizagens compartilhadas com colegas, incentivos de chefias e, em geral, sua predisposição ao desenvolvimento, os preditores de aprendizagem, conforme levantado no item da fundamentação teórica sobre aprendizagem organizacional desta pesquisa. Essa variedade de fatores dificulta o isolamento das dimensões que efetivamente contribuem à construção de competências profissionais. Fica difícil “isolar” o processo de aquisição de competências e atribuí-lo a somente um fator.

Pelo tempo de acompanhamento disponível para análise dos resultados desta pesquisa, não se pode afirmar que houve aprendizagem no nível organizacional. De acordo os conceitos apresentados neste trabalho, para que haja aprendizagem no nível da organização, deve ser observada mudança de forma consistente. Houve sim uma mudança de comportamento individual, no que diz respeito ao gerenciamento de alguns processos e isso gerou influência e mudança nos operadores, mas não se pôde ter clareza se houve transferência desse conhecimento para o nível organizacional. Para essa comprovação seria necessário que houve outra pesquisa ou estudo de outra ordem.

Notou-se que, embora treinados, os coordenadores ainda tiveram muita dificuldade em seguirem sozinhos com seu novo aprendizado. Foi necessário que o recurso de treinamento estivesse, mês a mês, fazendo acompanhamento, dando suporte, inclusive para ações básicas como agendar reuniões para que esses resultados fossem apresentados. Como foi possível verificar na pesquisa bibliográfica sobre o tema, para que a aprendizagem ocorra no nível organizacional são necessárias várias estratégias estruturadas e isso requer um processo contínuo de ações e de observação para que se possa concluir.

O desenvolvimento da ação de treinamento levou em conta conceitos de Andragogia ou aprendizagem de adultos, nesta pesquisa levantados, que se baseiam em pilares como aproveitamento da experiência do adulto e a compreensão dos motivos pelos quais aquele aprendizado é necessário. Sendo assim, este trabalho descreve uma solução de treinamento, fundamentada em conceitos mais efetivos para facilitação da aprendizagem do adulto.

Foram estruturadas situações nas quais o participante pudesse perceber claramente as razões pelas quais deveria aprender aquele conteúdo. Para tal, eles foram submetidos à experiência da aplicação dos conceitos de *feedback*, bem como precisaram buscar formas, conhecimentos para gerar certos tipos de controles, relatórios e fazer acompanhamento de maneira diferente da qual vinham fazendo, gerando necessidade de aprender, para poder conduzir sua apresentação, como um dos geradores de “motivos para a ação”. Além disso, puderam aplicar seu aprendizado e observar os resultados dele (ou não), o que também pode gerar a busca por outras formas de se fazer algo, pois, conforme levantamento desta pesquisa, de acordo com Pozo (2002), o que determinará o esforço de alguém para certo aprendizado é ele saber o porquê consegue (ou não) chegar até ele, fator que o estimula a buscar o aprendizado.

Pôde-se observar que, embora o tempo de atuação desses coordenadores fosse superior a 2 anos, todos eles já tivessem participado dos programas de liderança oferecido pela área de treinamento e desenvolvimento, há ainda falta de preparo para exercer a atividade, no que diz respeito à tomada de decisão e gestão de recursos, uma vez que as decisões e ações propostas para desenvolvimento e melhoria dos operadores demonstram a falta de visão estratégica do coordenador para atuar como líder.

A efetividade de uma ação de treinamento está diretamente vinculada à forma como ela é estruturada, desde o momento em que é iniciada. Seguir os processos neste trabalho estudado, como identificar e estudar as necessidades, o público a ser capacitado, as métricas a serem atingidas, quais os recursos e métodos devem ser utilizados e de que forma será feito o acompanhamento pós entrega, trouxe para a área de treinamento os elementos de que ela necessitava para demonstrar para a organização como é relevante investir horas e recursos em ações de desenvolvimento de funcionários.

Essa estruturação da área em termos de processos que possibilitam dar à organização esta visão de impacto, tem ajudado também a aumentar cada vez mais a demanda por processos de aprendizagem continuada, bem estruturados, o que a tem levado a investir em capacitação, buscando compreender os seus resultados e como eles podem ser melhorados.

Pela experiência vivenciada e fundamentos teóricos pesquisadas conclui-se que pode ser de grande valor que as organizações conheçam não apenas o grau de resultado obtido, seja em termos de reação, aprendizagem ou impacto, como também as possíveis variáveis capazes de explicar esses resultados, transformando esse aprofundamento sobre os “porquês” das variáveis, em melhorias, sempre na busca por resultados mais efetivos.

O presente estudo pretendeu enriquecer o debate sobre algumas das variáveis que podem interferir nos processos de treinamento, como as características do Negócio, o perfil dos participantes, além de ter buscado na produção científica, fundamentos para basear a análise dos resultados e os processos de aprendizagem dentro das organizações, apresentando as principais características do setor de relacionamento com clientes, podendo contribuir com o desenho do perfil deste segmento. A descrição desta experiência em treinamento pode ajudar pesquisadores que buscam referências para estudos nesse setor, bem como para profissionais que atuam nas áreas de desenvolvimento de pessoas, tendo em vista análises e resultados aqui demonstrados.

O segmento de *Call Center* é atualmente um dos que mais cresce, gerando oportunidades de trabalho, principalmente para jovens em busca de primeiro emprego, mas seus surgimento e expansão são ainda recentes e há poucas pesquisas que possam suportar trabalhos nesse campo. Assim, há muita oportunidade para estudos nesse campo que se particulariza por tendências a absorver jovens, jovens em formação, mulheres em sua maioria, pessoas em busca de recolocação, dando um contorno próprio a ser entendido e estudado, a fim de se contribuir de forma acadêmica com essa indústria em crescimento.

Uma outra contribuição que pode ser associada ao relato da experiência com este trabalho, diz respeito à atuação das áreas relacionadas ao desenvolvimento de pessoas nas organizações que vem ganhando cada vez mais espaço, à medida que promove o desenvolvimento das competências dos funcionários, de forma estratégica e consegue associar os resultados desse desenvolvimento como produto de seu trabalho. Assim, pesquisas que possam ajudar a levantar dados e experiências de resultados de ações de treinamento, como essa, podem ser úteis.

Espera-se com este trabalho salientar que a atuação das áreas de educação corporativa, dentro de uma organização de atendimento ao cliente pode, cada vez mais, conquistar espaços dentro das corporações, mostrando que investimentos em desenvolvimento de pessoas pode estar diretamente relacionado ao crescimento do Negócio e que essas áreas podem se capacitar e estruturar de forma a estarem preparadas para mostrar seu valor.

O tema está longe de ser esgotado, há muito campo para pesquisa, e esta foi apenas um microcosmo a ser explorado, mas há outras nuances e o tema, longe de ter se esgotado, merece outras abordagens, para uma visão mais amplificada do assunto e para que se tenha mais elementos que fortaleçam a educação e o desenvolvimento de pessoas que atuam nas empresas.

LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Entre as limitações deste trabalho, encontra-se a amostra reduzida e o tempo após entrega da solução ter sido inferior a 6 meses, amostras tempos de análise maiores poderiam demonstrar mais consistência para os resultados da análise. Em parte, tais aspectos se justificam pela dificuldade de realização de uma pesquisa dessa natureza, tendo em vista a necessidade do engajamento dos supervisores da Operação, responsáveis pela gestão destes coordenadores, sem os quais não é possível dar andamento. Por mais que houvesse interesse deles pela implantação, esse interesse se reduz, à medida que conseguem solucionar o problema ativador dessa demanda.

Um outro fator limitante foi a limitação de tempo dos coordenadores para atuação. A particularidade de negócios dessa natureza, que vincula o tempo produtivo aos rendimentos, gera forte limitação de tempo fora da atividade operacional, mesmo que seja alguma tarefa relacionada a ela. Assim, os coordenadores têm indisponibilidade de tempo para se planejar, revisar conceitos, avaliar seus resultados, e isso é colocado por eles como uma limitação para fazer gestão e acompanhamento e esse fator não pode ser aqui desconsiderado, tendo em vista que interfere nos resultados por eles apresentados.

Como recomendação, pode-se fazer um trabalho de treinamento e desenvolvimento em paralelo com os supervisores, pois sem seu forte engajamento, o aprendizado pode ser comprometido. Futuras pesquisas na área de liderança de *call centers* seriam muito bem-vindas, tendo em vista a limitação de títulos com esse tema para a execução desta pesquisa.

Outro ponto a ser explorado é quanto a forma de medição de Qualidade do trabalho de atendimento a clientes. Nesta pesquisa foram considerados os próprios índices de medição usados pela operação de atendimento para medir os resultados de atendimento: qualidade e tempo de atendimento, porém há muito espaço para discussão, pois as centrais de atendimento, têm oportunidade de usar muito mais outros indicadores para avaliar sua

eficiência, por exemplo satisfação do cliente com o atendimento. Há um campo vasto de oportunidades aí.

Por fim, pode-se ainda explorar estudos sobre evolução deste segmento sob influência do avanço tecnológico. Está clara a relações entre ambos e pesquisas nesse campo podem ser de valiosa contribuição.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESSERVIÇOS (ABT), BRASIL. **Relatório da Indústria de Call Center no Brasil** (The Global Call Center Industry Project) São Paulo. 2005. Pode ser encontrado em: <http://www.abt.org.br/>

ABBAD, G.; PILATI, R.; PANTOJA, M. J. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. RAUSP – Revista de Administração, v. 38, n. 3, p. 205-218, 2003.

ANUÁRIO BRASILEIRO DE CONTACT CENTER – 2014-2015. São Paulo. Pode ser encontrado: <http://portalcallcenter.com.br/>

AZEVEDO, Márcia C.; CALDAS, Miguel P. **Seriam os Call Centers os sweatshops do século XXI**. ANPAD. Recife, 2002.

BASTOS, Antonio V.B; GONGIM, Sonia M. G; LOIOLA, Elizabeth. **Aprendizagem Organizacional x Organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa**. Revista Administração. São Paulo. V. 39, nº 3, pág. 220-230, 2004.

BECKER HS. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. Hucitec 2a edição. São Paulo. 1994.

BOOG, Gustavo G. et al. **Manual de treinamento e desenvolvimento. In: Manual de treinamento e desenvolvimento**. McGraw-Hill, 1980.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3ª edição. São Paulo: Makron Books, 1999.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E., Abbad, G., & Mourão, L. (Orgs.). (2006). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de**

peessoas. Porto Alegre: Artmed. 2006.

BUSCATTO, M. **Os Call Centers, fábricas modernas? Racionalizações paradoxal da relação de telefone.** Sociol. trav., v. 44, n. 1, p. 99-117, 2002.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais.** Vozes. Petrópolis. 2006:135.

DESSUS, N. **Funcionários de call centers ou flexibilidade em todas as suas formas.** Paris: Ministério da Juventude, a Educação Nacional e Pesquisa. 2002.

DRUCKER, Peter. **Management Challenger for the 21st Century.** Harper Business. 1999.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades.** Editora Gente. São Paulo. 2004.

FLEISCHER, Joe. Command VS. Control in Call Center. Call Center Magazine. Maio, 2006. Disponível em:

http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results/getResults.jhtml?_DARGS=/hww/results/results_common.jhtml.33

FERREIRA, R.; ABBAD, G.; PAGOTTO, C.; MENESES, P. Avaliação de Necessidades Organizacionais de Treinamento: O Caso de uma Empresa Latino-Americana de Administração Aeroportuária. Revista Eletrônica de Administração - Read, 15, 2, mai-ago, 2009. Pode ser encontrado em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000166&pid=S1413-2311201200010000200020&lng=en

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2. ed., São Paulo, Atlas, 1997.

FLEURY, Afonso. CC; FLEURY, MTL **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2000.

GIÃO, Paulo R.; OLIVEIRA Júnior. **Offshoring de Serviços de Call Center: Um Estudo Comparativo entre Brasil, Índia e África do Sul.** Revista de Gestão USP. São Paulo, v. 16, n. 2, p. 17-32. Abril-Junho, 2009.

GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** RAERevista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Record. Rio de Janeiro. 1997.

HAWKINS, L.; MEIER, T.; NAINIS, S.; JAMES, H. **The Evolution of the Call Center to Customer Contact Center. Information Technology Support Center,** 2001. White Paper.

HELOANI, José Roberto. **A mudança de paradigma no pós-fordismo: a nova subjetividade.** Interações: Estudos e Pesquisas em Psicologia, Unimarco, 2, 60 76. 1996.

HOLMAN, D.; BATT, R.; HOLTGREWE, U. **The global call center report: International perspectives on management and employment** [Electronic version]. Ithaca, NY. 2007.

ILLERIS, Knud (Org.). **Teorias contemporâneas da aprendizagem**. Editora Penso. Rio de Janeiro, 2013.

KANAANE, R; ORTIGOSO, S. A. **Manual de Treinamento e de Desenvolvimento do Potencial Humano**. 2ª edição. São Paulo. Atlas, 2010.

KIRKPATRICK, Donald L. **Evaluating a training program for supervisors and foremen**. CRAIG, RL **Training and Development Handbook a Guide to Human'Resource Development**. New York, McGraw-Hill, 1976.

KIRKPATRICK, Donald L. **How to plan and conduct productive business meetings**. Dartnell Corporation, 1976.

KOFMAN, Fredy. **Metamanagement a nova consciência dos negócios**. Volume 1: princípios. São Paulo. Antakarana - Cultura, Arte e Ciência. 2002.

KOLB, David A. et al. **Experiential learning theory: Previous research and new directions**. *Perspectives on thinking, learning, and cognitive styles*, v. 1, n. 2001, p. 227-247, 2001.

LEVIN, Greg. Measuring up to Employer of Choice Standards. In Call Center Magazine. Janeiro, 2007. Disponível em: http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results/getResults.jhtml?_DARGS=/hww/results/results_common.jhtml.33

LIBANEO, J.C.; SANTOS, A. **Educação na era do conhecimento em rede e transdisciplinaridade**. Campinas. Editora Alinea. 2010.

MADEIRA, Vicente de Paulo Carvalho. **Para falar em Andragogia, Programa Educação do Trabalhador**, volume 2, CNI-SESI. São Paulo. 1999.

MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. 2ª edição. New York: Harper and Row, 1970.

MENESES, P. P. M.; ABBAD, G. **Preditores individuais e situacionais de auto e heteroavaliação de impacto de treinamento no trabalho**. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, edição especial, p. 185-204, 2003.

MEZIROW, Jack; MARSICK, Victoria. **Education for Perspective Transformation.** Women's Re-entry Programs in Community Colleges. 100-110. 1978.

MOCELIN, Daniel G.; SILVA, Luís F. S. C. Da. **O telemarketing e o perfil sócio-ocupacional dos empregados em call centers.** SCIELO, CADERNO CRH. Salvador, v. 21, n. 53, p. 365-387. Maio/Ago. 2008.

MURGIA, Madhumita. The Telegraph. 2016.
<http://www.telegraph.co.uk/technology/2016/04/15/robots-will-replace-customer-service-agents--thank-god-for-that/>

NORMAN, K. **Call Centre work – characteristics, physical, and psychosocial exposure, and health related outcomes.** Doctoral Thesis, Linkoping University. Sweden, 2005.

OLIVEIRA, Ari Batista de. **Andragogia, facilitando a aprendizagem.** Educação do Trabalhador, volume 3, CNI-SESI. São Paulo. 1999.

PALMEIRA, Cristina Gomes. **ROI de treinamento: dicas de como mensurar o resultado financeiro das suas ações de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PIMENTEL, Maria da Glória B. **O professor em construção.** 7. ed. Campinas, SP: Papirus, 1993.

PHILLIPS, Jack J. ROI. **Training & Development**, v. 50, p. 42-47, 1996.

PHILIPS, J. J. **Handbook of training evaluation and measurement methods.** Houston: Gulf, 1997.

POZO, Juan Ignácio. **Aprendizes e mestres: A nova cultura da aprendizagem.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

REVISTA EXAME, Edição 1132, ano 51, número 4. 1º/03/2017.

SACRISTÁN, J. Gimeno. **Educar e conviver na cultura global: As exigências da cidadania.** Porto Alegre. Artimed, 2002./

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, v. 52, p. 471-499, 2001.

SAMPAIO, Jäder dos R. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação.** Revista de Administração Universidade de São Paulo. São Paulo, v.44, n.1, p.5-16, jan./fev./mar. 2009.

SENGE, Peter M. et al. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende.** 1999.

SILVA, Albertina M. B. de S.; FARIAS, Daysi L. G.; VIEIRA, Fernando de O.; SILVA, Luana A. S. **A eficácia do treinamento em uma empresa de Call Center.** Rio de Janeiro. Terci. V3. Jan/junho, 2014.

SILVA FO, Antonio I. da. Mecanismos de Aprendizagem em organizações. RAM – Revista

de Administração Mackenzie, v. 10, n.1. 2009.

SILVA, Maria de F. **As práticas de Recursos Humanos e o resultado operacional do Call Center**. Dissertação de Mestrado em Administração, na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2009.

VERGARA, S. C. **Metodologia de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, p. 44-50, 1997.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. São Paulo: Bookman, 2010.

ZABALA, Antoni. A avaliação. ZABALA, A.. **A Prática educativa: como ensinar**. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

