



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**LINHA DE PESQUISA: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

**ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS**

DANIELLE LINS CORASIO

RA: 21150588

**A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO AO TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO EM UMA COMPANHIA DE TELECOMUNICAÇÃO  
NO DF**

Brasília – DF

2016

DANIELLE LINS CORASIO

**A PERCEÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO AO TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO EM UMA COMPANHIA DE TELECOMUNICAÇÃO  
NO DF**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Felipe B. dos Anjos

Brasília – DF  
2016

DANIELLE LINS CORASIO

**A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO AO TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO EM UMA COMPANHIA DE TELECOMUNICAÇÃO  
NO DF**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Felipe B. dos Anjos

Brasília/DF, 06 de Junho de 2016.

Banca Examinadora

---

Professor Dr. Felipe B. dos Anjos

Orientador

---

Professor Domingos Duarte

Examinador

---

Professor Carlos Augusto de Souza

Examinador

## O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO A LUZ DA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA COMPANHIA DE TELECOMUNICAÇÃO NO DF

Danielle Lins Corasio<sup>1</sup>

### RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar as percepções obtidas pelos funcionários acerca das práticas de treinamento e desenvolvimento adotados pelo setor de suporte técnico da área de *call center* em uma Companhia de Telecomunicação no Distrito Federal. Para atender aos objetivos específicos, foram descritos os dois últimos processos de treinamento aplicados pelo suporte técnico da companhia, além de evidenciar as percepções dos operadores da área junto ao monitor técnico por meio de entrevistas semiestruturadas. A pesquisa foi caracterizada como descritiva de abordagem qualitativa, na qual se pode observar uma defasagem quanto a demora de retorno da avaliação do treinamento aos funcionários. Com relação aos processos de desenvolvimento dos funcionários, observou-se que os operadores entrevistados não participaram de nenhum dos programas de desenvolvimento da companhia devido a falta de aplicação de programas que incentivem o desenvolvimento e orientação dos funcionários rumo a carreira futura. Como limitação foi identificada a resistência dos envolvidos na área ao fornecer informações detalhadas quanto ao conteúdo abordado no treinamento devido a um termo de confidencialidade. As sugestões futuras direcionam-se para a aplicação da mesma pesquisa com uma amostra maior de operadores e com as outras áreas do *call center*, visando o aperfeiçoamento dos programas de treinamento e desenvolvimento por meio de um acompanhamento mais apurado de como esses processos realmente são aplicados a realidade de trabalho.

**Palavras-chave:** Treinamento; Desenvolvimento; Percepção; *Call Center*.

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso Administração de Empresas  
Centro Universitário de Brasília  
E-mail: daniellecl02@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos objetivos almejados pelas organizações está relacionado acerca da obtenção de resultados significativos, capazes de fomentar a competitividade e agregar valor econômico aos produtos e serviços fornecidos, de modo a gerar o reconhecimento organizacional através de maior participação no mercado, além da lucratividade (CHIAVENATO, 2009). Sendo assim, as organizações necessitam sempre da conquista e fidelização de novos clientes, pois são os que refletem esses resultados capazes de garantir a sobrevivência e o sucesso organizacional.

A área de estudo deste artigo direciona-se para os serviços de suporte Técnico da área de *call center* em uma Companhia de Telecomunicação no Distrito Federal. De modo geral, essa área simboliza o canal responsável pelo relacionamento com o cliente. Ao apropriar-se da operacionalização de serviços especializados, como o caso do suporte técnico, o treinamento assume uma forte influência aos envolvidos da área. Visto que, são os que exercem a negociação direta com os clientes, proporcionam soluções, transmitem a garantia e credibilidade na qualidade e segurança dos produtos e serviços oferecidos, além de representar a organização aos clientes.

A partir dessa concepção, observa-se o capital intelectual como um recurso imprescindível para o desenvolvimento organizacional. Pois, com o ativo intangível, torna-se possível a interpretação, a análise e a tomada de decisão para o aperfeiçoamento de processos internos, a fim de propor a criação de novos produtos e serviços que atendam as necessidades dos clientes de maneira eficiente e eficaz. Além de uma análise minuciosa acerca da concorrência junto a outros aspectos que dão razão, ação, ou seja, vida as organizações para enfrentar a competitividade global (CHIAVENATO, 2009).

Treinamento é o ramo da Gestão de Pessoas que se destaca como relevante para a qualificação dos profissionais. Apesar de o processo demandar maior investimento, o treinamento proporciona um retorno favorável tanto para a produtividade quanto para a minimização de retrabalho. Em contrapartida, as percepções dos profissionais envolvidos nem sempre são favoráveis ao método de capacitação, de maneira que pode ocorrer a resistência, a dificuldade no reconhecimento do próprio crescimento e no remanejamento e realocação dos profissionais no mercado, além da aquisição de competências aquém das exigidas.

Essa percepção, em seu contexto mais amplo, está relacionada a interpretação e a impressão sensorial do indivíduo em dar um sentido ao ambiente (ROBBINS, 2005). Por muita das vezes esse sentido pode estar em consenso ou não com a percepção de outros indivíduos diante de um objeto ou fenômeno. Assim, pode-se observar a existência de fatores que influenciam na formação, moldura e até mesmo na distorção da percepção do indivíduo acerca da realidade.

O estudo elaborado por Castro e Takahashi (2006) aponta a relação a partir da análise da capacidade de percepção dos funcionários com o processo de aprendizagem adotado em uma instituição em São Paulo. A pesquisa qualitativa realizada foi baseada em uma entrevista semi-estruturada. Concluiu-se que houve a despreocupação com os resultados dos treinamentos aplicados, a falta de tempo para avaliar o processo de aprendizagem, a necessidade de uma metodologia que aproximasse o funcionário da realidade e a resistência por parte dos funcionários em se submeterem ao processo de avaliação.

Abreu et al. (2016) analisou a perspectiva dos funcionários acerca das ações de treinamento e desenvolvimento no trabalho junto às medidas de suporte na transferência de aprendizagem em um *call center*. Observou-se o incentivo dos supervisores aos subordinados para a aplicação das novas competências na execução das atividades e a perspectiva dos envolvidos de que o contínuo treinamento contribui para diminuição dos erros. Verificou-se, ainda, a ocorrência de deficiências relacionadas ao projeto de treinamento.

Ao considerar o âmbito organizacional, as informações evidenciadas viabilizarão uma reavaliação e aperfeiçoamento dos métodos da aplicação do treinamento e do desenvolvimento de pessoas. Com relação à questão social, os resultados obtidos a partir da pesquisa viabilizarão o melhor acompanhamento de novas alternativas e possibilidades de ampliar as competências dos funcionários envolvidos, com o intuito de agregar valor pessoal e organizacional.

Portanto, o presente artigo questiona qual a percepção dos funcionários sobre o treinamento e desenvolvimento adotados em uma Companhia de Telecomunicação no Distrito Federal? Assim, analisar a percepção dos profissionais do Suporte Técnico mediante o treinamento e desenvolvimento, em uma Companhia de Telecomunicação no Distrito Federal torna-se o objetivo geral da pesquisa. Os objetivos específicos são descrever o processo de treinamento dos

serviços de Suporte Técnico; analisar a percepção do gestor e dos funcionários acerca do treinamento aplicado.

## **2 REFERÊNCIAL TEÓRICO**

A gestão de pessoas assume o papel gerencial de administrar pessoas no âmbito organizacional, visando a colaboração para o alcance de objetivos tanto organizacionais quanto individuais (GIL, 2012). Podem-se observar algumas práticas que norteiam a gestão ou gerenciamento de pessoas, como o recrutamento e seleção de pessoal, a descrição de cargos e salários, avaliação de desempenho, dentre outras atividades (GIL, 2012),

O desenvolvimento de profissionais junto às ações de treinamento desempenham umas das atribuições do conjunto de práticas da gestão de pessoas (GIL, 2012). Sendo relevante uma reflexão acerca dessa atribuição e a forma como está inserida na organização. A partir desse entendimento é possível observar o posicionamento organizacional diante da competição global, considerando o recurso humano como o fator imprescindível para a execução e andamento das atividades organizacionais (GIL, 2012).

O treinamento é constituído por um conjunto de elementos interdependentes, que se interagem remetendo-se aos interesses organizacionais, além de ser o processo que recicla, capacita e supre carências profissionais (FIDELIS; BANOVA, 2013). Para melhor compreensão, Milkovich e Boudreau (2010) abordam o treinamento como processo capaz de alinhar as características e competências dos indivíduos às exigências dos papéis funcionais através da aquisição de conceitos, regras e atitudes proporcionados aos indivíduos. Já para Gil (2012), o conceito de treinamento é definido como um procedimento de ações dado em curto período, cujo objetivo de ampliar as capacidades dos indivíduos destina-se para a obtenção de resultados organizacionais, além de obter melhor desempenho no atual cargo ocupado.

O desenvolvimento é um processo de ações capazes de incentivar e estimular a mudança no comportamento dos indivíduos, de maneira a abster de antigos hábitos e adotar a prática de novos conhecimentos com a finalidade de tornar um profissional melhor naquilo que faz (GIL, 2012). O processo de desenvolvimento se sustenta no crescimento do indivíduo em nível de conhecimento, habilidades e atitudes que influenciam na mudança de seu

comportamento tanto dentro como fora da organização (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). O desenvolvimento não está necessariamente vinculado a uma estrita relação com o trabalho para o desempenho de atividades em um dado momento. A finalidade do desenvolvimento está mais voltada para o aperfeiçoamento pessoal rumo à carreira futura e a orientação profissional do indivíduo (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). A exemplificação de ações para o desenvolvimento está na oferta de determinados cursos ao profissional, que viabilizem o aperfeiçoamento de seus conhecimentos com o intuito de promover mudanças de suas habilidades e atitudes, sem que haja a necessidade do profissional de aplicá-los em suas atividades atuais (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). Portanto, o desenvolvimento depende tanto da colaboração e interesse dos profissionais envolvidos na organização quanto o suporte e apoio organizacional, tornando um processo de médio e longo prazo (FIDELIS; BANOV, 2013).

Robbins (2005) infere que o processo de aprendizagem está direcionado para a mudança permanente do comportamento do indivíduo a partir da obtenção de experiências. Apesar do treinamento e o desenvolvimento estarem voltados para o processo de aprendizagem, suas finalidades se diferem. O treinamento assume um papel pontual de modo a suprir carências na atual ocupação de um determinado cargo em um dado momento e o desenvolvimento volta-se para o crescimento do indivíduo de modo a mantê-lo atualizado rumo à carreira futura (FIDELIS; BANOV, 2013).

As necessidades que levam as organizações a adotarem os programas de treinamento direcionam-se para: identificação de metas e gargalos, falhas na comunicação, remanejamento de pessoas, modernização da organização, recém-formados com conhecimentos aquém do desejável, comprometimento da alta direção, dentre outros que fatores que auxiliam os gestores a compreender a atual situação organizacional (ARAUJO; GARCIA, 2009). Assim, os programas de treinamento e desenvolvimento buscam eliminar as falhas e ruídos gerados na execução de tarefas por adequar o indivíduo a cultura organizacional por meio da mudança de atitudes, desenvolver pessoas, disseminar informações, reduzir gastos, preparar os indivíduos para o remanejamento, dentre outros que norteiam as finalidades do treinamento e desenvolvimento (ARAUJO; GARCIA, 2009).

As vantagens obtidas pelo treinamento e desenvolvimento são representadas pela identificação de algumas variáveis, como: identificação dos pontos fortes e fracos dos indivíduos e sua capacitação, aumento da produtividade, racionalização dos procedimentos como um facilitador para o aperfeiçoamento das atividades organizacionais, redução de desperdícios e retrabalho e o ganho de competitividade e qualidade (ARAUJO; GARCIA, 2009). As variáveis voltadas para as limitações do treinamento são consideradas como: resistência dos indivíduos a participarem dos programas de treinamento e desenvolvimento, incerteza quanto ao indivíduo na continuidade do programa, dificuldade em remanejar pessoas, aquisição de competências além das exigidas por partes dos envolvidos, dificuldade na realocação do indivíduo no mercado além da dificuldade das pessoas em perceber o seu próprio crescimento (ARAUJO; GARCIA, 2009).

## **2.1 Tipos de treinamento**

Existem dois métodos de treinamento, os formais e informais (ROBBINS, 2005). O treinamento formal exige que as estratégias para o compartilhamento do conhecimento sejam estabelecidas e estruturadas com antecedência, obedecendo a critérios de prazos, quantidade de pessoas a serem envolvidas no treinamento, local para a aplicação do programa de capacitação, conteúdo a ser administrado, estimativa de investimento, dentre outros aspectos a serem considerados (ROBBINS, 2005).

O treinamento informal corresponde ao processo de aprendizagem mais comum nas organizações, pois permite maior flexibilidade na adaptação dos indivíduos a situações que requerem novas habilidades ou competências específicas para o desempenho de tarefas (ROBBINS, 2005). Por não exigir um planejamento prévio de suas estratégias, o compartilhamento de informações e a criação de conhecimento são realizados por meio da interação dos indivíduos junto às condições do ambiente nos quais estão inseridos. Dessa forma, o trabalho em equipe predomina para a resolução de problemas, para a capacitação dos funcionários e para o desempenho das atividades organizacionais (ROBBINS, 2005). Os treinamentos formais e informais se apropriam de métodos relevantes para a capacitação e o desenvolvimento pessoal e organizacional, podendo ser aplicados tanto fora como dentro da organização, como: *workshops* ou palestras,

videoconferências ou teleconferências, livros, vivências, *coaching*, *mentoring* e até mesmo as universidades corporativas (ARAUJO; GARCIA 2009).

Os métodos formais e informais de treinamento ressaltam a importância da espiral do conhecimento, ou seja, como o conhecimento é adquirido e transferido de um indivíduo para o outro e a maneira como interfere na tomada de decisão e no processo de aprendizagem (LARA, 2004). A espiral do conhecimento é dividida em conhecimentos tácitos e explícitos, que posteriormente a combinação entre ambos resultam em quatro processos de conversão do conhecimento, sendo eles: tácito para tácito, tácito para explícito, explícito para explícito e explícito para tácito (LARA, 2004).

O conhecimento tácito é definido como um conjunto de descobertas pessoais, que envolvem valores e julgamentos, a partir de experiências acerca da realidade (LARA, 2004). Por ser dinâmica, a transmissão da experiência pessoal como, por exemplo, o saber executar uma determinada tarefa de maneira adequada, ou até mesmo dominar um assunto específico depende diretamente da colaboração e comunicação dos indivíduos que detém o conhecimento (LARA, 2004). O conhecimento explícito é semelhante a educação formal, as experiências pessoais são organizadas e armazenadas em documentos como, por exemplo, livros, multimídia, *e-mail*, entre outros meios com conteúdos semi-estruturados (LARA, 2004). Sua finalidade está em promover o acesso à informação com o intuito de auxiliar na tomada de decisão por meio da construção de novos conhecimentos formais (LARA, 2004).

## **2.2 Etapas do processo de treinamento formal**

A aplicação do programa de treinamento é compreendida e detalhada em quatro etapas fundamentais para a sua implementação (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

A primeira etapa se refere ao diagnóstico da atual situação voltada para o desempenho dos papéis funcionais dentro de uma determinada organização. O intuito é compreender os motivos que geram a necessidade de aplicar o programa de treinamento visando solucionar possíveis falhas no desempenho de atividades laborais, remover possíveis lacunas existentes entre as competências do indivíduo às exigidas pelo cargo, que venham a comprometer a obtenção dos resultados organizacionais (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

Para isso, é necessário definir dados específicos como: a razão de treinar os funcionários através da situação-problema, visando a capacitação e mudança do comportamento dos indivíduos a uma nova realidade; estabelecer os fins gerais que devem ser atingidos; definir as características das pessoas que necessitam do programa de treinamento (ARAUJO; GARCIA, 2009).

A segunda etapa está direcionada para o planejamento do programa de treinamento, ou seja, as informações obtidas na etapa anterior são adequadamente organizadas de maneira a alinhar as estratégias organizacionais às ações do treinamento (ARAUJO; GARCIA 2009). O planejamento das ações para a tomada de decisão permite melhor compreensão acerca da realidade, além de facilitar o acompanhamento dos prazos e metas a serem atingidos (MACIAN, 1987 *apud* ARAUJO; GARCIA, 2009).

Analisar e selecionar os recursos disponíveis na organização são fundamentais para a aplicação dos programas de treinamento (ARAUJO; GARCIA 2009). É necessário realizar o levantamento dos recursos financeiros, materiais, tecnológicos e humanos para dar início ao planejamento. Outros aspectos devem ser considerados, como: identificar os comportamentos a serem modificados, definir o conteúdo a ser abordado, estabelecer como será realizada a transmissão do conteúdo, definir a amplitude do programa com os respectivos períodos e horários, estabelecer o local de treinamento, verificar a contratação de pessoal externo ou interno para aplicação do treinamento e estabelecer o que deve ser avaliado no programa (ARAUJO; GARCIA 2009). Os recursos quando planejados facilitam a mensuração financeira necessária para dar continuidade a implementação do programa de treinamento (ARAUJO; GARCIA 2009).

A terceira etapa do programa de treinamento reporta-se para a prática e execução das etapas anteriormente estabelecidas, de modo a garantir que não haja o desvio dos objetivos anteriormente planejados (ARAUJO; GARCIA 2009). Porém, algumas variáveis são relevantes, pois podem influenciar na aplicação dos programas de treinamento, como: qualidade dos treinadores e treinados e dos recursos envolvidos, facilidade de comunicação, envolvimento da alta administração e flexibilidade do programa de treinamento.

A avaliação direciona-se para a quarta etapa, responsável por acompanhar todo o processo do programa de treinamento, com o propósito de balancear os resultados obtidos aos planejados (ARAUJO; GARCIA 2009). A avaliação do

treinamento propicia o melhor acompanhamento dos processos internos organizacionais, além de propiciar o aperfeiçoamento dos programas de treinamento já existentes (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). A avaliação do treinamento é um processo sistematizado, que por meio da coleta de informações, é realizado logo após a aplicação do programa de treinamento (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). A avaliação imediata direciona-se para a reação dos indivíduos, além de suas opiniões e percepções acerca dos diversos aspectos envolvidos no treinamento realizado (ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2007). Outra avaliação pode ser realizada em médio prazo com o intuito de verificar as mudanças de comportamento do indivíduo, antes e após o programa de treinamento, com ênfase no seu desempenho no atual cargo ocupado (ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2007).

### **2.3 Percepção**

Diante do ambiente organizacional, os indivíduos são diariamente expostos a situações que exigem uma posição na tomada de decisão. A capacidade dos colaboradores em propor melhorias nas escolhas de melhores recursos para fornecer um serviço com qualidade, montar estratégias para lidar com a concorrência, decidir a admissão, remanejamento e demissão de funcionários, dentre outros aspectos que são fatores que influenciam diretamente na percepção dos envolvidos no ambiente organizacional (NASCIMENTO, 2012).

Nascimento (2012) relaciona a percepção aos estímulos e pressões exercidas sobre a tomada de decisão que influencia diretamente nas impressões sensoriais dos indivíduos. As impressões assumem o papel de dar sentido e significado ao contexto em que o indivíduo está inserido (NASCIMENTO, 2012). A percepção é compreendida como processo que organiza as interpretações e impressões sensoriais dos indivíduos com o propósito de dar significado ao ambiente. Entretanto, a percepção do indivíduo pode diferir da realidade em si, bem como pode estar em consenso ou não com as interpretações de outros indivíduos acerca da realidade (ROBBINS, 2005).

Para França (2006), a percepção ocorre a partir da interpretação de um fenômeno externo, como um registro do que ocorre no ambiente em um determinado momento. A qualidade e quantidade da informação obtida pelo indivíduo mediante um fato pode determinar a precisão da percepção, interferindo na deturpação,

entendimento ou reações que venham a ser incongruentes com a situação vivenciada (FRANÇA, 2006).

A existência de fatores é capaz de moldar as interpretações dos indivíduos e correspondem a contextualização da situação, ao objeto da percepção ou até mesmo ao observador (ROBBINS, 2005). O observador é composto de características como experiências, vivências, motivações, expectativas e atitudes que influenciam significativamente para a formação da percepção individual acerca de determinado fato. O objeto é analisado mediante a sua relação a um determinado cenário, ao seu tamanho, sons, movimentos, dentre outras características que influenciam na percepção (ROBBINS, 2005). As características do ambiente pelo qual o objeto está inserido como iluminação, temperatura, localização, interação entre os objetos, influenciam e aguçam a atenção do observador para a formação da sua percepção (ROBBINS, 2005).

#### **2.4 Call center**

*Call center* é considerado como a aproximação da organização junto ao cliente através de uma central de relacionamento composta pela interação de procedimentos, estratégias, recursos tecnológicos e humanos e indicadores capazes de atender às necessidades da população (MADRUGA, 2009). Algumas atividades podem ser identificadas na área de *call center* como o suporte técnico, vendas, ouvidoria, solicitação de informações e cobranças (MADRUGA, 2009).

Para Zenone (2011), os envolvidos da área são considerados como responsáveis pelos níveis de satisfação da clientela. O retorno do investimento em *call center* depende do nível de qualidade inserida no assessoramento ao cliente pela prestação dos serviços, além das estratégias utilizadas para garantir sua fidelização na organização (ZENONE, 2011). As práticas da gestão de pessoas na área de *call center*, principalmente o treinamento, é uma ferramenta estratégica fundamental para alcançar a excelência na prestação dos serviços de atendimento (ABREU et al., 2006).

### **3 MÉTODO**

A pesquisa descritiva tem como propósito descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, podendo incluir aspectos como, sexo, idade, nível de escolaridade, levantamento de opiniões, crenças e atitudes de um público alvo (GIL, 2010). Além de envolver a identificação de possíveis relações entre

variáveis que se apropriam de técnicas como a observação sistemática, questionários e entrevistas estruturadas com ênfase na coleta de dados (GIL, 2010).

O método de abordagem foi de cunho qualitativo que se reporta para análise acerca da natureza socialmente construída a partir da realidade, buscando verificar as questões que ressaltam a maneira como a experiência social é criada e adquire valor tanto para os indivíduos quanto para o ambiente nos quais estão inseridos (LINCOLN; DENZIN, 2006). A pesquisa qualitativa baseia-se em procedimentos e métodos menos rigorosos ou sem a exigência da utilização de instrumentos estatísticos capazes de mensurar ou quantificar informações (LINCOLN; DENZIN, 2006). O estudo de caso foi escolhido por descrever e investigar um fenômeno dentro do seu contexto de realidade (GIL, 2012).

### **3.1 A empresa**

Com o intuito de manter a privacidade da organização em estudo no artigo, a sua finalidade junto às características foram retiradas a partir de informações contidas no site da própria empresa. A organização refere-se a uma companhia de telecomunicação com sede no Distrito Federal, que possui experiência a mais de quinze anos no segmento de tecnologias aplicadas ao rastreamento e monitoramento de transportes terrestres, conforme o site da empresa. Suas atividades direcionam-se para o desenvolvimento de softwares e dispositivos que são transformados em produtos e serviços, que posteriormente são vendidos para outras empresas, caminhoneiros autônomos e até mesmo para o consumo pessoal, segundo o site da empresa.

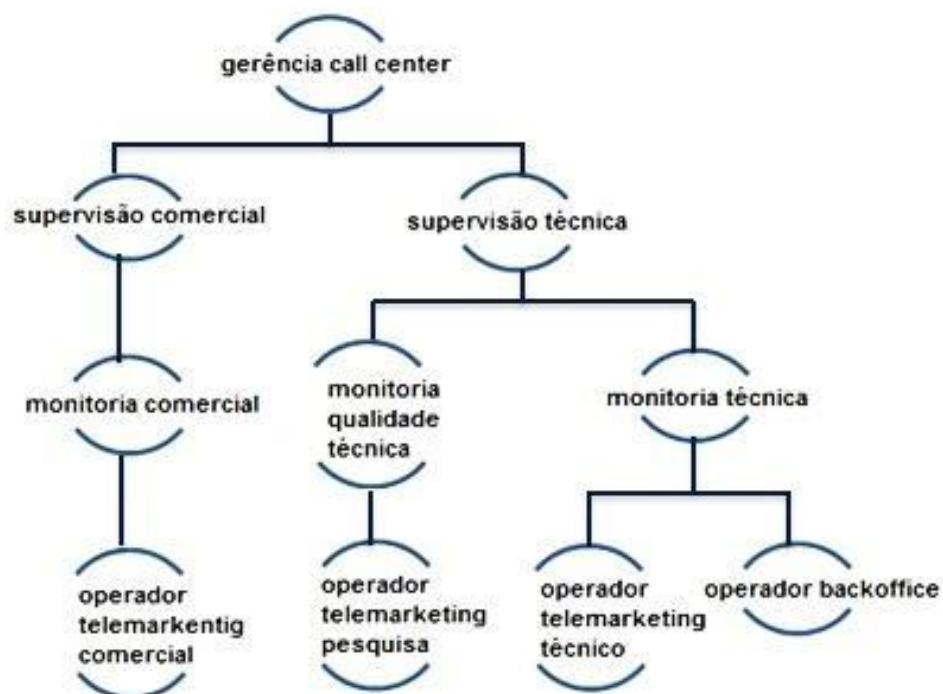
Os produtos da companhia permitem que os consumidores finais monitorem a localização de seus veículos e o roteiro percorrido através de imagens via satélite e mapas digitais disponíveis no aplicativo desenvolvido pela companhia, sendo o acesso realizado por meio de computadores, *smartphones* e *tablets*, conforme informações contidas no site da empresa. Os consumidores finais podem delimitar a região permitida para circulação e limitar a velocidade máxima do veículo quando utilizado por pessoas fora do convívio pessoal ou organizacional, sendo que o veículo ao ser utilizado acima da velocidade estabelecida no aplicativo de rastreamento, o responsável pelo automóvel será notificado do ocorrido, segundo site da companhia. Além de obter assistência da companhia direcionada para a segurança do veículo em casos de roubo e furto. Já para as empresas, a utilização

dos produtos da companhia volta-se para o gerenciamento logístico dos negócios, de maneira a obter o melhor acompanhamento da produtividade das frotas como, por exemplo, o acesso a informações acerca do percurso total do transporte, tempo de carga e descarga de mercadoria, tempo de operação e parada do veículo, conforme site da companhia.

### 3.2 Participantes

A área concedida para a realização da entrevista direciona-se para o *call center* da companhia, mais precisamente na área de operação de *telemarketing* técnico, sendo que a escolha se deu em razão da conveniência pela proximidade da pesquisadora a um dos envolvidos na organização. O *call center* é formado pela gerência, pela área comercial e a área de suporte técnico. A área comercial é composta pelo total de oito pessoas, sendo uma na supervisão comercial, uma na monitoria comercial e seis na operação de *telemarketing* comercial.

O suporte técnico é composto pelo total de 36 pessoas, sendo uma pessoa na supervisão técnica, uma na monitoria de qualidade técnica que coordena dez pessoas na operação de *telemarketing* voltada para a pesquisa de satisfação com o cliente. Há duas pessoas na monitoria técnica que coordenam 20 pessoas na operação de *telemarketing* técnico e duas pessoas na operação de *backoffice*. A estrutura do *call center* é representada de acordo com o respectivo organograma que segue:



**Quadro 1** - Organograma da área de *call center*

Fonte – Site da empresa

Para a amostra foram considerados apenas três participantes dos 20 operadores de *telemarketing* técnico, sendo eles: um monitor, um operador técnico e um operador *backoffice*, de maneira que suas participações foram voluntárias e sigilosas. A princípio, houve a necessidade de aplicar a entrevista mais de uma vez para obter informações mais completas em decorrência da resistência encontrada pelos demais colaboradores na disponibilização da agenda, além de que nem todos participaram do mesmo tipo de treinamento aplicado.

### 3.3 Procedimento de coleta de dados

A entrevista é considerada como um dos métodos utilizados para coletar dados, que tem por finalidade revelar opiniões, juízos e atitudes dos entrevistados sobre uma determinada realidade ou fenômeno no qual estão inseridos (VIEIRA, 2009). As entrevistas semiestruturadas são constituídas de perguntas abertas, que apesar de serem organizadas por roteiros, permitem maior flexibilidade para efetuar alterações na exclusão ou inclusão de novas perguntas (VIEIRA, 2009).

A coleta dos dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada realizada com o monitor de qualidade técnica, um operador técnico e um operador *backoffice*, no período de 14 a 25 de abril de 2016. A entrevista foi composta de 12 perguntas abertas, sendo gravadas e aplicadas presencialmente e individualmente com a duração de 35 minutos a cada entrevistado.

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA:

1. **Descreva com detalhes o último treinamento realizado nesta empresa:**
2. **Quais as vantagens e desvantagens para as pessoas que participaram deste treinamento?**
3. **O treinamento propiciou mudanças no desempenho das pessoas? Quais? Como?**
4. **A participação neste treinamento é fundamental para o crescimento na carreira profissional das pessoas?**
5. **O treinamento melhorou os processos de trabalho nesta empresa? O que mudou e como? Fale sobre a relação do treinamento com o processo de trabalho.**
6. **O conteúdo aprendido nos treinamentos melhorou os resultados de trabalho?**

7. O treinamento facilitou o trabalho das pessoas? De que maneira?
8. O treinamento contribuiu para a auto realização das pessoas?
9. O treinamento contribuiu para o melhor funcionamento das equipes de trabalho? De que maneira?
10. O treinamento é aplicável à realidade de trabalho das pessoas?
11. O treinamento está alinhado e contribuiu para a concretização dos objetivos da empresa?
12. Como as pessoas se sentiram participando do treinamento? Fale sobre a interação das pessoas no treinamento.

### **3.3 Procedimento de análise de dados**

Os dados obtidos com as entrevistas semiestruturadas foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo. Bardin (1977) infere que a análise de conteúdo direciona-se para um conjunto de técnicas que se aplica a qualquer forma de comunicação, sendo verbal ou escrita. A técnica de análise de conteúdo tem por objetivo reproduzir ou descrever o conteúdo de mensagens ou indicadores, sendo eles quantitativos ou não (BARDIN, 1977). A descrição do conteúdo é realizada por meio de procedimentos sistemáticos que permitem que o pesquisador possa inferir conhecimentos sobre a forma e as condições como as variáveis inseridas nas mensagens são transmitidas e captadas pelo receptor (BARDIN, 1977).

Para realizar a análise de conteúdo, é necessário estabelecer categorias com a finalidade de condensar os dados brutos contidos nas mensagens (BARDIN, 1977). Cada categoria deve obedecer a homogeneidade e a exclusão mútua, sendo que cada elemento ou dado a ser trabalhado não deve existir em mais de uma divisão, além de que cada categoria deve apresentar apenas uma dimensão de análise dos dados (BARDIN, 1977).

## **4 RESULTADOS**

Para direcionar as respostas obtidas nas entrevistas, foram estabelecidas três categorias baseadas na utilização da técnica de análise de conteúdo. A primeira corresponde a descrição do processo de treinamento e desenvolvimento adotado pela companhia na área de suporte técnico do *call center*, a segunda como a percepção do monitor ao procedimento realizado e a terceira como a percepção dos funcionários quanto ao procedimento adotado pelo *call center*.

Na primeira categoria, observou-se que os processos de treinamento adotados pelo *call center* da companhia se diferem. O primeiro processo direciona-se para o último treinamento aplicado aos novos contratados do suporte técnico, no qual foi aplicado em agosto de 2015 com nove novos funcionários. Esse treinamento teve a duração de dois meses e foi constituído de duas etapas a serem seguidas tanto pelo treinador quanto pelos treinados. A primeira etapa foi realizada no primeiro mês com a duração de duas horas por dia, na qual foi trabalhada apenas a observação dos funcionários por meio de aulas transmitidas por slides na sala de reunião do próprio *call center* da companhia. O monitor, o qual aplicou o treinamento, abordou o manual de trabalho da empresa e do *call center* voltado para o suporte técnico. Ressalta-se que, certas informações técnicas relacionadas ao conteúdo do treinamento não foram detalhadas e aprofundadas devido a necessidade dos gestores em manter o sigilo dos processos internos da empresa por meio da assinatura de um termo de confidencialidade. Porém, de maneira geral, esse recurso é constituído de diretrizes e normas da companhia, além de conter as práticas do suporte técnico junto ao passo a passo de como efetuar as ligações, desde a identificação do cliente até o diagnóstico da ligação e a resolução de possíveis problemas com os rastreadores.

A segunda etapa de treinamento foi realizada no segundo mês de treinamento com a duração do expediente de seis horas diárias. Nessa etapa foram avaliados os níveis de conhecimento adquiridos pelos novos funcionários na primeira etapa. Assim, os novos contratados passaram a exercer as operações do suporte técnico por meio do atendimento ao cliente. A avaliação do treinamento foi realizada pelos monitores e supervisores por meio do acompanhamento de escuta telefônica para verificar possíveis falhas na qualidade do atendimento ou alguma informação que deixou de ser observada. Além da realização de testes, nos quais os supervisores e monitores se passaram por clientes sem o consentimento dos novos funcionários com o intuito de verificar o nível de iniciativa do novo contratado. Ressalta-se que os testes foram intercalados a cada uma semana durante o segundo mês.

Cinco meses após o treinamento aplicado com os novos contratados, em Janeiro de 2016, verificou-se um aumento das reclamações geradas pelos clientes em decorrência da demora no atendimento do suporte técnico. Tal situação foi evidenciada a partir do conjunto de avaliações de desempenho realizadas durante os cinco meses com os operadores técnicos, no qual se verificou que o nível do tempo

médio de atendimento dos operadores estava acima do esperado. O monitor realizou um novo treinamento pontual com todos os operadores do suporte técnico com o intuito de efetuar correções pontuais. Ressalta-se que não houve um planejamento rígido nesse processo do treinamento aplicado por ter sido realizada apenas uma reunião de uma hora para explicar o ocorrido. O conhecimento dos envolvidos no treinamento foi criado a partir da interação do monitor com os operadores por meio de instruções direcionadas para a objetividade no atendimento, visando coletar informações acerca da identificação do cliente, os dados do veículo e o fato ocorrido. Pois, os operadores estavam demandando tempo no atendimento ao identificar um veículo que não estava registrado no sistema, devido o cliente efetuar a troca ou a compra de um novo carro e realizar a desinstalação e instalação do rastreador em uma não autorizada pela companhia.

Verbalizações:

“[...] o novo contratado começou a exercer a função enquanto os supervisores se passaram por clientes sem que eles soubessem, para testar a iniciativa do contratado e o grau de conhecimento que ele adquiriu na primeira etapa do treinamento [...]”.

“[...] a gente não utilizou nenhuma ferramenta ou conteúdo para os funcionários. O que foi feito foi apenas a calibragem que é uma reunião de uma hora com os operadores técnicos, sendo que a direção dada a eles durante a calibragem foi apenas pra se concentrarem em três aspectos como os dados do cliente, a identificação do veículo e o fato, justamente para que eles não se prendam a outras informações que não sejam tão relevantes [...]”.

“[...] muitas vezes o cliente troca de carro e vai numa não autorizada pra fazer a desinstalação e instalação do equipamento em um carro diferente do que tá registrado no sistema, e isso tende a demorar o atendimento porque a gente vai precisar de informações que o sistema não vai ter [...]”.

A segunda categoria direciona-se para a percepção do monitor quanto aos dois treinamentos aplicados. É perceptível que houve certa demora por parte dos responsáveis pelo suporte técnico em efetuar o *feedback* do primeiro treinamento aos novos funcionários. A razão para a aplicação do segundo treinamento foi considerada em decorrência dos novos contratados não estarem totalmente adaptados ao trabalho, ou por possuírem pouca experiência com a área do *call*

*center*, mesmo com todo o processo realizado no treinamento inicial, acarretando a demora no atendimento ao cliente. O treinamento pontual foi visualizado como oportunidade de minimizar o retrabalho ao corrigir os operadores em suas atividades, bem como solucionar possíveis dúvidas relacionadas a execução do trabalho. A possibilidade de reunir os funcionários, tanto novos como antigos, do suporte técnico foi considerada como ponto positivo. Pois, trabalhar os erros, mesmo quando cometidos por poucos operadores, viabiliza que todos compreendam melhor o problema ou dificuldade e a maneira como devem ser conduzidos, além de contribuir para sugestões. Como ponto negativo foi evidenciado que a ausência de alguns funcionários no treinamento pontual, compromete a qualidade do que foi passado no dia do treinamento, pois houve a necessidade de repetir brevemente o ocorrido no treinamento. Outro ponto negativo levantado reporta-se a despreocupação de alguns operadores ao considerar desnecessário o treinamento pontual e não visualizar como uma oportunidade de retirar uma possível dúvida que poderia contribuir para o aperfeiçoamento do seu desempenho e a qualidade da atividade exercida. Com relação ao desenvolvimento profissional dos funcionários, verificou-se apenas a existência de cursos oferecidos pela companhia através de instituições terceirizadas voltadas para a qualidade no atendimento. Além de incentivar o crescimento dos operadores com processo seletivo interno quando ocorre a disponibilização de vagas em funções superiores ao ocupado atualmente pelo operador.

#### Verbalizações:

“[...] muitas das vezes a dúvida de um pode ser a dúvida de vários, e que por algum motivo não se sentiram confortáveis de perguntar, então ao invés de falar o que está acontecendo apenas para uma pessoa, a gente fala para todos [...]”.

“[...] Dois funcionários faltaram no dia, então eu tive repetir o que havia dito na reunião e explicar o porquê a demora no atendimento estava acontecendo, então não é a mesma qualidade de conversa que você tem quando reúne todos [...]”.

“[...] a gente promove cursos terceirizados pelo SEBRAE, SENAC e *Partiner*, voltados para a qualidade no atendimento em como lidar com o cliente, além de realizar a processo de seleção interna quando há disponibilidade de vaga [...]”.

Na terceira categoria buscou-se evidenciar as percepções dos funcionários quanto aos processos de treinamento adotados no *call center*. O operador técnico

participou dos dois treinamentos e o operador *backoffice* participou apenas do treinamento pontual por ser antigo na empresa.

O operador técnico considerou pontos negativos ao deparar-se com algumas dificuldades ao aplicar os conhecimentos adquiridos no treinamento inicial à sua realidade de trabalho. O operador considera que não era um hábito manusear o sistema do *call center* e ao mesmo tempo conciliar com os problemas propostos pelos clientes no atendimento. Dessa maneira, as mudanças no seu desempenho foram percebidas como uma forma de adaptação ao ambiente por colocar em prática o que foi visto na teoria. Em relação ao segundo treinamento, observa-se que houve pontos positivos tendo em vista que proporcionou mudanças no desempenho do operador ao ser mais objetivo com perguntas estratégicas para antecipar o diagnóstico dos possíveis problemas que o cliente venha a ter. Com referência ao desenvolvimento dos funcionários, observou-se certa despreocupação quanto aos incentivos oferecidos pela companhia. Foi considerado que apesar da empresa proporcionar cursos terceirizados, o foco dos instrutores está voltado apenas para o retorno que os operadores podem trazer para a companhia.

O operador *backoffice* considerou que não houve pontos negativos quanto ao treinamento pontual por se aproximar mais à realidade de trabalho e permitir que o funcionário visualize o que foi feito corretamente ou não. O operador considera que por ter mais tempo de experiência na companhia não houve dificuldades, que apenas foi solicitado que prestasse mais assistência aos operadores que estiverem com dúvidas ao lidar com os problemas dos clientes. Com relação ao desenvolvimento dos funcionários e o incentivo a carreira profissional, o operador tem conhecimento dos processos de seleção interna e que não participou dos cursos aplicados pelas instituições terceirizadas, apenas dos treinamentos.

Verbalizações:

“[...] tive bastante dificuldade na prática para mexer no sistema e a lidar com os problemas dos clientes ao mesmo tempo, porque não era algo que eu estava acostumado [...]”.

“[...] estou sendo mais objetivo e fazendo perguntas mais estratégicas para antecipar possíveis opções de problemas dos clientes, como no manuseio do equipamento ou se está em serviços emergenciais [...]”.

“[...] sei que a empresa oferece cursos terceirizados que auxiliam o funcionário a aperfeiçoar o conhecimento, mais ainda não participei de nenhum, e por enquanto

não é um fator que influencia muito como um incentivo porque a preocupação dos instrutores está mais nos resultados que a gente pode trazer para a empresa [...]”.

“[...] como acabo tendo mais facilidade com as atividades por ter mais tempo de experiência na área, então passei a dar mais assistência aos funcionários que tivessem dúvida na execução do trabalho [...]”.

## **5 DISCUSSÃO DOS DADOS**

Para que os processos internos da empresa sejam executados e desenvolvidos com eficiência e eficácia, é necessário que existam profissionais qualificados que estejam alinhados a cultura organizacional, além das competências exigidas no cargo que irá ocupar. O treinamento, como uma das práticas de gestão de pessoas, cumpre o papel de adaptar o funcionário a uma nova realidade por meio da aquisição de novas competências, capazes de influenciar mudanças no seu comportamento para a execução adequada das tarefas (ROBBINS, 2005).

Robbins (2005) compreende que o treinamento pode ser dividido em dois métodos, sendo eles formais ou informais. O método formal é observado na companhia apenas pelo treinamento aplicado aos seus novos contratados. Araújo e Garcia (2009) afirmam que quatro etapas devem ser consideradas para realizar o treinamento formal, sendo a primeira delas relacionada ao levantamento ou avaliação das necessidades. Essa etapa é observada na companhia como uma exigência para preparar o indivíduo a executar suas atividades, uma vez que não possui conhecimentos específicos das operações do suporte técnico, mesmo possuindo competências que foram aprovadas no processo de recrutamento e seleção.

Araújo e Garcia (2009) define a segunda etapa como o planejamento do programa de treinamento que será aplicado. Ao considerar o último processo de capacitação realizado em agosto de 2015 com os novos contratados, foram identificados certos recursos. Para os materiais utilizados foram levantados o manual de trabalho da companhia como recurso teórico para embasar a empresa e as atividades com as respectivas responsabilidades do suporte técnico, a utilização do retroprojetor para a transmissão do conteúdo e nove computadores disponibilizados no próprio local de trabalho do suporte técnico. Outro recurso considerado foi o espaço para a aplicação do programa como sendo a sala de reunião do *call center*, no qual foi abordado o conteúdo teórico.

Araújo e Garcia (2009) reportam a terceira etapa para a execução das etapas anteriores. Na companhia, ao considerar o total de dois meses de treinamento formal, essa etapa foi dividida em dois momentos. No primeiro mês foi colocada em prática apenas a discussão do conteúdo contido no manual de trabalho da empresa e foi trabalhada apenas a observação dos nove contratados, no qual o monitor conduziu e deu o direcionamento ao processo de capacitação. No segundo momento ou segundo mês os nove funcionários colocaram em prática os conhecimentos adquiridos no primeiro mês.

Araújo e Garcia (2009) remete a quarta etapa do programa de treinamento para a avaliação do treinamento. Na avaliação adotada pela companhia no treinamento formal foram realizados testes com os novos funcionários sem o seu consentimento através de escuta telefônica por parte dos supervisores técnicos com o intuito de observar possíveis falhas no atendimento ao cliente. Porém, foi observada a demora do monitor ao transmitir os resultados obtidos na avaliação dos novos funcionários, acarretando em um novo treinamento cinco meses após o treinamento formal realizado. A avaliação pode ser realizada em médio prazo com o intuito de verificar as mudanças de comportamento do indivíduo, antes e após o programa de treinamento, com ênfase no seu desempenho no atual cargo ocupado (ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2007).

O segundo treinamento adotado pelo suporte técnico da companhia foi baseado no método de treinamento informal, que de acordo com Robbins (2005) esse método não exige uma estrutura rígida no seu planejamento. Sendo diagnosticado pela demora no atendimento que estava sendo cometida por parte dos operadores técnicos. Tal situação foi evidenciada a partir de avaliações de desempenho realizadas com os operadores técnicos durante os cinco meses após o último treinamento aplicado com os novos contratados. O treinamento por ter sido realizado por meio de uma reunião pontual com todos os operadores técnicos teve a finalidade de corrigir aspectos pontuais, como a objetividade no atendimento.

A criação do conhecimento para adaptação dos indivíduos às situações é realizada por meio de sua interação junto às condições do ambiente nos quais estão inseridos (ROBBINS, 2005). A interação do monitor ao explicar o ocorrido para os operacionais técnicos e auxiliá-los conforme sua experiência foi caracterizada pelo conhecimento tácito. Lara (2004) infere que o conhecimento tácito é dinâmico e a transmissão da experiência pessoal por dominar um assunto

específico ou executar uma tarefa com excelência depende diretamente da colaboração e comunicação dos indivíduos que detém e recebem o conhecimento.

Na companhia, o processo de seleção interna para a ocupação de novos cargos é compreendida como uma maneira de incentivar o funcionário no seu crescimento profissional. Porém, esse procedimento não pode ser considerado como um programa de desenvolvimento para os funcionários. Pois, a ocupação de um novo cargo está mais direcionada para a necessidade de um programa de treinamento, cujo intuito está em alinhar as competências do funcionário as novas competências exigidas pelo futuro cargo, para que possa ser executada com excelência (ARAUJO; GARCIA, 2009).

Outro incentivo direcionado para o desenvolvimento do funcionário que a companhia oferece está na oferta de cursos terceirizados pelo SEBRAE, SENAC e Partner voltados para a qualidade no atendimento. Porém foi observado que os funcionários entrevistados não participaram de nenhum desses processos. O monitor, o qual aplicou os treinamentos, não soube explicar os programas de desenvolvimento detalhadamente, que a partir dos resultados obtidos pelas entrevistas, pode-se identificar que não há um comprometimento por parte da empresa na aplicação dos programas de desenvolvimento aos funcionários. Portanto, é possível exemplificar que as ações de desenvolvimento estão em proporcionar determinados cursos ao profissional, que viabilizem o aperfeiçoamento de seus conhecimentos com a finalidade de promover mudanças de seus comportamentos, sem que haja a necessidade do profissional de aplica-los em suas atividades atuais (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A finalidade deste artigo está em analisar a percepção obtida pelos funcionários do suporte técnico acerca dos processos de treinamento adotados pela Companhia de Telecomunicação no Distrito Federal na área de *call center*, além dos incentivos ao desenvolvimento do funcionário que a empresa oferece. Os objetivos específicos foram atingidos a partir da descrição dos dois últimos processos de treinamento aplicados no suporte técnico do *call center*, além de relacionar as percepções do funcionários quanto ao processo adotado. As percepções dos funcionários quanto aos incentivos voltados para os programas de

desenvolvimento adotados atualmente pela companhia também foram levadas em consideração.

Ao destacar as limitações deparadas no desenvolvimento da pesquisa, foi possível identificar a resistência presente nos envolvidos da área ao coletar informações detalhadas acerca do conteúdo abordado no processo de treinamento. A resistência se deu em razão dos funcionários terem que assinar um termo de confidencialidade. Outra limitação identificada estava na indisponibilidade de tempo para a concretização das entrevistas com uma quantidade maior de funcionários operacionais para coletar as percepções acerca dos processos adotados, tendo em vista que não podiam interromper a operação de atendimento.

Como conclusão da pesquisa, observou-se que houve uma defasagem no processo de avaliação do treinamento aplicado aos novos contratados, como a demora em transmitir aos operadores técnicos os resultados obtidos, acarretando a necessidade de aplicar um novo treinamento após cinco meses. A situação poderia ser evitada caso houvesse melhor acompanhamento dos monitores e supervisores quanto aos detalhes que poderiam ser corrigidos com antecedência, prevenindo o aumento de reclamações decorrentes da demora ao atendimento dos operadores técnicos.

Como sugestões futuras, propõe-se que a mesma pesquisa seja realizada com os demais funcionários do suporte técnico, além das outras áreas do *call center*. O intuito é aperfeiçoar as práticas de capacitação dos funcionários por meio da melhor compreensão e acompanhamento de como esses processos se aplicam em meio à realidade de trabalho, ou seja, se atendem as necessidades de competências dos indivíduos para a execução adequada das tarefas, de maneira a evitar o retrabalho. Ao se referir aos programas de desenvolvimento, sugere-se que seja realizada a mesma pesquisa de percepção com maior quantidade de funcionários com a finalidade de rever a falta de práticas direcionadas para esse aspecto, bem como melhorar os processos de planejamento dos possíveis programas de desenvolvimento. O intuito da pesquisa volta-se para que os programas realmente sejam colocados em prática para incentivar os funcionários a ampliarem suas competências, bem como viabilizar possíveis melhorias de processos internos da companhia, além de contribuir para a futura carreira profissional do funcionário.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, S. M; et al. *Treinamento e Desenvolvimento: Ações e Impactos em uma Organização de Call Center*. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-2075.pdf>>.  
Acesso em: 10 Mar. 2016.
- ANDRADE, J. E. B; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ARAUJO, L. C. G; GARCIA, A. A. *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 70. ed. Lisboa: Edicoes, 1977.
- CASTRO, L. C. de; TAKAHASHI, R, T. *Percepção dos enfermeiros sobre a avaliação da aprendizagem nos treinamentos desenvolvidos em um hospital de São Paulo*. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v42n2/v42n2a13>>. Acesso em: 10 Mar. 2016.
- CHIAVENATO, I. *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa*. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- FIDELIS, G. J; BANOVA, M. R. *Gestão de Recursos Humanos – Tradicional e Estratégica*. 2. ed. São Paulo: Érica, 2013.
- FRANÇA, A. C. L. *Comportamento Organizacional: conceitos e práticas*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- LARA, C. R. D. de. *A Atual Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Nobel, 2004.
- LINCOLN, Y. S; DENZIN, N. K. *O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MADRUGA, R. *Gestão Moderna de Call Center & Telemarketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENESES, P; ZERBINI, T; ABBAD, G. *Manual de Treinamento Organizacional*. São Paulo: Bookman, 2010.

MILKOVICH, G.T; BOUDREAU, J. W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO. E. *Comportamento Organizacional*. Curitiba: IESDE, 2012.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ZENONE, L. C. *Gestão Estratégica de Marketing: conceitos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2011.