

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

EVELYN ANNIE REIKDAL BOMBONATTO BERTOLLA

A FORMAÇÃO DO EDUCADOR CORPORATIVO NUMA CENTRAL DE  
TELESSERVIÇOS

São Paulo

2018

EVELYN ANNIE REIKDAL BOMBONATTO BERTOLLA

## A FORMAÇÃO DO FORMADOR CORPORATIVO NUMA CENTRAL DE TELESSERVIÇOS.

Dissertação apresentada como requisito parcial para 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 orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Helena Gemignani Peterossi.

São Paulo  
2018

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA  
FATEC-SP / CPS – CRB8-8281

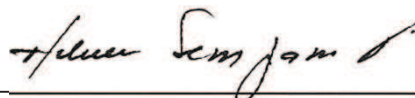
B546f Bertolla, Evelyn Annie Reikdal Bombonato  
A formação do formador corporativo numa central de  
telesserviços: necessidades e desafios / Evelyn Annie Reikdal  
Bombonato Bertolla. – São Paulo: CPS, 2018.  
149 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Helena Gemignani Peterossi  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e  
Desenvolvimento da Educação Profissional) - Centro Estadual de  
Educação Tecnológica Paula Souza, 2018.

1. Educador corporativo. 2. Formação. 3. Terceirização. 4.  
Telesserviços. I. Peterossi, Helena Gemignani. II. Centro Estadual  
de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

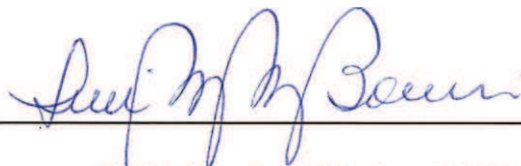
EVELYN ANNIE REIKDAL BOMBONATTO BERTOLLA

A FORMAÇÃO DO EDUCADOR CORPORATIVO NUMA  
CENTRAL DE TELESERVIÇOS



---

Profa. Dra. Helena Gemignani  
Peterossi Orientadora



---

Profa. Dra. Luci Mendes de Melo Bonini  
Membro



---

Profa. Dra. Celi Langhi Membro

Sao Paulo, 31 de julho de 2018

Dedico esse trabalho ao meu marido por seu apoio e cumplicidade, à minha filha por estar comigo, aos meus pais por chegar até aqui.

“É o problema universal de todo cidadão do novo milênio: como ter acesso às informações sobre o mundo e como ter a possibilidade de articulá-las e organizá-las? Como perceber e conceber o contexto, o global (a relação todo/partes), o multidimensional, o complexo? Para articular e organizar os conhecimentos e assim reconhecer e conhecer os problemas do mundo é necessária a reforma do pensamento”.

Edgar Morin (2011)

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, sem quem nada haveria, ao meu marido, amigo e companheiro Ricardo que sempre me apoiou e encorajou, à minha amada filha Raffaella pelo empréstimo do tempo aos estudos. À estimada professora e orientadora Helena Peterossi pela riquíssima oportunidade de aprender com ela e pelas aulas tão valiosas. Ao querido professor Sérgio Menino pela paciência, pelos ensinamentos e pela direção.

Aos meus gestores de Marli Feliciano, Rafael Alfieri, João Paulo do Nascimento e Cristiane de Oliveira Pereira Mota pelo rico laboratório e pela oportunidade de ampliar meu horizonte profissional.

À minha cunhada Luciana pelo apoio e cooperação, à minha amiga Lilian Rodrigues Ferreira Batista Gamba que primeiro me incentivou a seguir pelos caminhos da instrutoria, o que me abriu novas perspectivas, e aos demais colegas da que me deram cobertura e incentivaram, especialmente Patrícia Mitiko Ichihara, Valeska Augusto Ferreira e Ana Paula Aricetti.

Ao Centro Paula Sousa pelo Programa de Mestrado que permitiu a oportunidade de pensar sobre a educação corporativa num contexto tão carente de reflexão acadêmica.

Aos colegas da turma que tornaram a caminhada mais leve e a todos os professores que muito me ensinaram e contribuíram para meu aprimoramento profissional e pessoal.

## RESUMO

BERTOLLA, Evelyn Annie R. B. **A formação do educador corporativo numa Central de Telesserviços**. Dissertação de Mestrado, Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS, 2018.

Esta dissertação, a partir da análise das ocupações terceirizadas em uma central de Telesserviços busca compreender a dimensão formativa incorporada ao trabalho realizado nessas centrais como aspecto da educação corporativa. Essa dimensão formativa dos prestadores de serviços é desempenhada por educadores corporativos, sem que eles tenham necessariamente algum tipo de qualificação prévia, e sujeitos a fortes pressões quanto à qualidade dos treinamentos por eles ministrados. O que leva à questão se uma formação pedagógica poderia agregar valor a seu desempenho. Nesse contexto a dissertação tem por objetivo identificar e analisar o perfil do educador corporativo, a sua qualificação profissional e as características e necessidades de formação para o desempenho de suas funções. Para o desenvolvimento do estudo lançou-se mão, primeiramente, de uma pesquisa bibliográfica com fins de identificação do contexto e das características atuais das relações entre trabalho e formação profissional, terceirização, compreensão do papel da educação corporativa nas organizações e discussão das competências requeridas ao papel do educador corporativo. A sequência do estudo se deu através de uma pesquisa de caráter qualitativo, em amostragem por conveniência, cujo principal instrumento constituiu-se de entrevistas semiestruturadas com educadores corporativos da organização elencada como *lócus* deste estudo. O trabalho permitiu evidenciar o desafio que o educador corporativo tem para atuar em uma central de telesserviços, capacitando empregados terceirizados, sendo eles mesmos profissionais desse tipo, possibilitando identificar a carência de formação pedagógica e ao mesmo tempo reforçando a importância da educação para o trabalho e a continuidade de estudos sobre o trabalho do educador corporativo. Como desenvolvimento futuro e a partir das reflexões oriundas deste trabalho a autora pretende conceber e propor à organização estudada um plano de formação dos educadores corporativos da central de telesserviços.

**Palavras-chave:** Educador Corporativo; Terceirização; Educação Profissional; Formação Docente; Central de Telesserviços.



## ABSTRACT

BERTOLLA, Evelyn Annie R. B. **The formation of the corporate educator in a Teleservices Centre.** Dissertação de Mestrado, Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS, 2018.

This dissertation, based on an analysis of outsourced occupations at a Teleservices centre, seeks to understand the training incorporated into the work carried out at these centres as an aspect of corporate education. This training of the service providers is carried out by corporate educators who do not necessarily have any kind of prior qualification, and who are subject to intense pressure with respect to the quality of the training they provide. This leads to the question of whether pedagogical training could add value to their performance. With this in mind, the dissertation aims to identify and analyse the background of the corporate educator, his/her professional qualifications and the characteristics and training required for the performance of his/her duties. For the development of the study, a search of the literature was first carried out to identify the context and the current characteristics of relations between work and professional training and outsourcing. Additionally, the aim was to understand the role of corporate education within organisations and discuss the competencies required for the role of corporate educator. The study was sequenced by means of qualitative research, convenience sampling, the main instrument of which consisted of semi-structured interviews with corporate educators belonging to the organisation appointed as the *locus* of this study. The work provided evidence of the challenge that the corporate educator faces when working at a teleservices centre, training outsourced employees while themselves being professionals of this kind. A lack of pedagogical training became apparent, while at the same time, the importance of education for work and the continuation of studies on the work of the corporate educator were reiterated. As a future development based on the reflections arising from this study, the author intends to design and propose to the organisation concerned a training plan for the corporate educators at the Teleservice Centre.

**Key words:** Corporative educator; Outsourcing; Professional Education; Teacher training; Call Center.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - <i>Classificação tripartite da educação</i> .....	51
Figura 2 - <i>Saberes docentes (Tardif)</i> .....	68

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - <i>Escolaridade dos empregados de Call Center</i> .....	39
Gráfico 2 - <i>Evolução salarial média por cargo</i> .....	40
Gráfico 3 – <i>Gênero</i> .....	70
Gráfico 4 – <i>Faixa etária</i> .....	71
Gráfico 5 – <i>Ensino médio</i> .....	71
Gráfico 6 – <i>Ensino superior</i> .....	72
Gráfico 7 – <i>Pós-graduação</i> .....	72
Gráfico 8 – <i>Tempo de experiência no mercado de trabalho, no setor de call center e como multiplicador (a)</i> .....	73

## SUMÁRIO

Introdução.....	11
Capítulo 1 – Trabalho, terceirização e formação profissional.....	17
Terceirização no Brasil.....	25
A terceirização e a capacitação profissional.....	32
O trabalho terceirizado nos <i>call centers</i> .....	37
Capítulo 2 – Educação corporativa em um cenário de mudanças.....	44
O educador corporativo.....	53
Capítulo 3 - Pesquisa de campo: resultados e discussão.....	61
Características da Central de Telesserviços pesquisada.....	62
O educador corporativo: formação e desempenho.....	67
Motivação Profissional.....	74
Formação Didática e desempenho.....	75
Considerações finais.....	82
Referências bibliográficas.....	85
Apêndice I – Roteiro de entrevistas.....	92
Apêndice II – Termo de consentimento.....	94
Apêndice III – Transcrições das entrevistas.....	95

## INTRODUÇÃO

Ingressei no serviço bancário há mais de 21 anos, justamente na central de atendimento de uma instituição que hoje já não existe, mas que à época dispunha de empregados próprios para realizar o atendimento telefônico a seus clientes. Por pouco tempo estive envolvida em atividades não voltadas ao atendimento telefônico, sendo os últimos 16 anos dedicados ao aprimoramento do atendimento realizado por prestadores terceirizados em instituição financeira pública. Tive assim contato com a realidade do telesserviço e do cotidiano de uma central em seus mais diversos processos, inclusive recrutamento, seleção e capacitação.

Essa central de teleatendimento, apesar de estar inserida numa instituição financeira, assemelha-se a outras centrais de atendimento, com as características das empresas de *call center*, apenas a gama de produtos guarda particularidades em razão da especificidade da instituição financeira. A rotina de uma central de atendimento é dinâmica e requer conviver em ambiente de constantes mudanças, de busca por novas soluções e pressão por resultados. É, portanto, crucial dispor de profissionais bem preparados. A preocupação com a formação de profissionais tem sido constante e me levou a buscar caminhos de autodesenvolvimento, fora e dentro da empresa, onde tive a oportunidade de fazer uma formação para o desempenho da atividade de instrutora estratégica na universidade corporativa da instituição. Dessa forma pude perceber a importância da formação do educador corporativo, como elemento fundamental para o bom desempenho das atividades.

Tenho atualmente atuado no desenvolvimento e acompanhamento de ações educacionais para os atendentes, analistas e instrutores terceirizados. Considerando os tempos incertos em que vivemos, a formação dos educadores corporativos no contexto do telesserviço tem causado ainda mais preocupações, justamente pela necessidade de capacitação e a maneira limitada em que essa se dá, além da possibilidade de eliminação de postos de trabalho em razão do desenvolvimento tecnológico e a preocupação com o futuro da mão de obra atualmente empregada no setor.

A atuação profissional e as situações vivenciadas foram os elementos inquietantes que conduziram a pesquisa. Dessa forma, o presente trabalho tem por

finalidade analisar a formação do educador corporativo, atuando no setor de Telesserviços dentro de uma instituição financeira pública.

O olhar que conduz a pesquisa é a perspectiva do trabalho de profissionais contratados por uma empresa terceirizada, que atuam em uma instituição financeira e são responsáveis pelo treinamento de trabalhadores para atendimento, num contexto de trabalho terceirizado, com alta rotatividade, numa área que tem absorvido uma diversa gama de trabalhadores.

A referida instituição financeira tem vasto leque de atuação. Como instituição pública, tem tido destaque na execução das políticas do governo federal, oferecendo serviços bancários, atendimento ao cidadão e aos beneficiários dos programas sociais. Dessa forma, cabe ao atendimento telefônico prestar informações gerais de serviços bancários comerciais e habitacionais a pessoas físicas e jurídicas, orientações aos trabalhadores e às empresas que têm obrigações legais a cumprir, além de beneficiários dos programas sociais e os agentes públicos que fazem a manutenção operacional desses programas. Além de prestar informações, os atendentes registram reclamações, sugestões, solicitações e elogios, no atendimento do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) da instituição. Lembrando que o cliente não é apenas o correntista, mas todo cidadão que procura a instituição por quaisquer dos canais de atendimento.

A amplitude dos serviços prestados requer a atualização constante das informações e dos profissionais capacitados para atender e se relacionar com os clientes, de forma a satisfazê-los e atender às determinações governamentais. É, no entanto, um serviço terceirizado, tanto no atendimento como na capacitação dos atendentes, segundo as necessidades e diretrizes da instituição.

Sem que tenham obrigatoriamente uma formação pedagógica, os profissionais de treinamento têm a responsabilidade de preparar os profissionais de atendimento para o trabalho, contudo, por diversas vezes exige-se desse profissional uma atuação que visa minimizar deficiências na formação de atendentes e profissionais de outros cargos, que ainda não apresentam competências específicas do trabalho, além de outras essenciais aprendizagens que deveriam ter sido consolidados nos tempos de sua formação escolar.

Segundo Venco (2003), as centrais de atendimento nas instituições financeiras surgiram como uma forma de racionalizar o trabalho, onde conseguem oferecer grande capacidade de ação, uma vez que estão disponíveis à distância de uma ligação ou e-mail e, por meio do avanço tecnológico conseguem oferecer atendimento a menor custo. A autora ainda ressalta que o setor bancário na busca por maior lucratividade, atingiu rapidamente maiores patamares de lucratividade por meio de “profunda reestruturação produtiva baseada na redução de pessoal e na intensificação do uso de tecnologia” (2003, pg. 27), sendo a terceirização uma das formas de reestruturar o trabalho nos bancos, dando-lhe maior flexibilidade.

As centrais de atendimento telefônico conseguem oferecer diversos serviços anteriormente obtidos apenas nas agências bancárias, vários são oferecidos ao cliente sem que esse precise interagir com outra pessoa, bastando seguir as orientações da URA (Unidade de Resposta Audível). Conforme a necessidade e disponibilidade de recursos tecnológicos por parte da instituição financeira, o cliente poderá interagir com um atendente, que através de um sistema de gerenciamento de ligações, distribui automaticamente os contatos aos atendentes de acordo com o serviço selecionado pelo cliente na URA e o tempo de “ociosidade”. Há também atendimento via e-mail e por redes sociais, com distribuição de ocorrências para os atendentes designados a esses canais.

Em busca de redução de custos e de oferecer um serviço de qualidade através de empresas especializadas no atendimento ao cliente, companhias dos mais diversos setores, optam por terceirizar esse tipo de serviço. A instituição financeira pública optou por seguir o mesmo caminho, embora no nascimento desse tipo de atendimento utilizasse empregados próprios, contudo, por pouco tempo e a expansão do atendimento se deu utilizando mão de obra terceirizada.

O modelo de terceirização pressupõe a segregação dos empregados da empresa contratante e da contratada e as instruções de trabalho ou outras orientações administrativas são realizadas através de seus prepostos, de modo que não se configure vínculo trabalhista por subordinação, contudo, quando se trata de capacitação de mão de obra e a utilização de treinamento para desenvolvimento do atendente, esse mesmo modelo acaba por afastar os empregados da empresa contratada de todo ambiente formativo já estruturado e de alto nível, pertencente à empresa contratante.

Visto ser o treinamento necessário, imposto por meio de contrato, para a formação e aprimoramento dos atendentes e até mesmo para outros cargos dentro da central de atendimento, o resultado deficiente dos treinamentos impacta diretamente na rentabilidade e na imagem da empresa contratante.

No ambiente analisado os atendentes estão envolvidos num contexto dinâmico, lidam com grande volume de informações, sendo constantemente avaliados quanto ao padrão de atendimento almejado e o entregue. A realidade do mercado cada vez requer mais competências, logo ter bons profissionais no atendimento é fundamental para os resultados das empresas. Contudo, percebe-se a dificuldade de formar bons profissionais, sendo que os próprios instrutores não possuem formação específica e a empresa contratada não oferece programa de formação, o que compromete a qualidade dos cursos e treinamentos, conseqüentemente, a entrega de trabalhadores capacitados.

A capacitação e mão de obra na Central de Telesserviços estudada tem previsão contratual e estabelece requisitos para os formadores, sem, contudo, especificar o que se entende por capacitação ao exercício de suas atividades. Dessa forma, a empresa contratada procura profissionais de treinamento com conhecimento dos produtos e serviços da Contratante para que treine novos atendentes, mas em geral esses profissionais não têm formação pedagógica e pela experiência da autora na central por mais de 16 anos, é possível verificar que essa qualificação também não preocupa a alta gerência da empresa contratada, mas impacta diretamente a qualidade e produtividade dos atendentes.

A necessidade de obter um serviço de qualidade traz fortes exigências sobre esse profissional e a questão em nosso estudo que se coloca é se uma formação pedagógica poderia agregar valor ao seu desempenho.

Na empresa estudada as centrais de atendimento representam uma enorme plataforma de atendimento e, somente a central analisada é responsável por cerca de um milhão e meio de minutos de atendimento mensalmente. Contudo, ainda é um trabalho, como na maior parte das empresas, altamente controlado e repetitivo.

Considerando a necessidade de se melhorar a qualificação profissional dos trabalhadores do setor de telesserviços, nosso estudo busca analisar o contexto, as



necessidades e os desafios para a formação de educadores corporativos no treinamento de trabalhadores de *call center*.

A necessidade por um lado de aprimorar os profissionais que trabalham em *call centers*, sejam atendentes, monitores de qualidade, analistas, supervisores, diante das mudanças no mercado de trabalho em todo mundo e da necessidade de prestação de serviço com cada vez mais qualidade como requerido pelos clientes e por outro lado a ineficácia do modelo de treinamento executado por profissionais sem formação docente, no contexto do treinamento da central de atendimento objeto da pesquisa, constituem questões sobre as quais se procura refletir.

Cabe inicialmente precisar a denominação dada a esse profissional, uma vez que o nome atribuído à profissão faz parte da própria identidade do indivíduo. A atividade de formar, educar, ensinar no ambiente corporativo, pode ter diversas denominações, a depender do conceito que se tenha da atividade dentro de determinada corporação pode-se nomear a função desse profissional formador como instrutor, facilitador, dentre outros. Na central de atendimento estudada eles são denominados “multiplicadores”, por serem responsáveis pela disseminação dos conhecimentos referentes ao trabalho. Contudo, concordando com Pereira (2013), o termo educador corporativo é o que melhor revela a importância e o potencial de trabalho desse profissional e representa a identificação do trabalho em si, por esse motivo será empregada essa designação ao longo deste estudo.

A partir da experiência vivenciada este estudo tem por objetivo identificar o contexto e as características do trabalho do *call center*, descrever e analisar o perfil do educador corporativo, a sua qualificação profissional e as características e necessidades de formação para seu desempenho profissional.

Para o desenvolvimento do estudo, por meio de pesquisa bibliográfica, percorreu-se o seguinte itinerário investigativo: identificação do contexto e das características atuais das relações entre trabalho e formação profissional; problematização da terceirização do trabalho tendo por foco os *call centers*; compreensão do papel da educação corporativa nas organizações enquanto agente de formação profissional; características do telesserviço da organização objeto de estudo e identificação das competências que demanda para a atuação do educador corporativo.

Na sequência do estudo buscou-se por meio de pesquisa qualitativa, em amostragem por conveniência, identificar o perfil e características de formação do educador corporativo e a percepção que tem de sua atividade em termos de desafios e necessidade de formação pedagógica.

A estrutura final do trabalho compreende:

- Introdução.
- Capítulo 1 – O trabalho, terceirização e formação profissional.
- Capítulo 2 - Educação corporativa em um cenário de mudanças.
- Capítulo 3 – Pesquisa de campo: resultados e discussões.
- Considerações finais.

## **CAPÍTULO 1: TRABALHO, TERCEIRIZAÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

Em um cenário de incertezas, instabilidades e insegurança (BAUMAN, 2009), inclusive do próprio trabalho, milhares de profissionais contam com limitados recursos e oportunidades para desenvolverem competências que lhes habilite enfrentar o mundo do trabalho, em que cada vez mais rápido surgem tecnologias que substituem ou reduzem o trabalho humano e eliminam postos de trabalho (RIFKIN, 2004).

A partir da concepção de Braverman, “trabalho é uma atividade que altera o estado natural dos materiais para melhorar sua utilidade “(1981, p. 49), é a força ou ação para mudar algo na natureza, algo que animais e seres humanos realizam”. Há, contudo, no trabalho humano elemento que o torna singular, pois, diferentemente dos animais, os seres humanos racionalizam, idealizam, planejam o trabalho antes de realizá-lo, guardam em sua mente o resultado final do trabalho e a partir disso elaboram os meios e etapas para alcançar o resultado idealizado (BRAVERMAN, 1981).

Como explica Coggiola (2002), o trabalho humano é único, em razão da capacidade do cérebro de racionalizar e elaborar a representação de seu resultado, utilizando da inteligência). No mesmo sentido, Braverman (1981) ressalta que não é a capacidade de produzir excedente, mas o “caráter inteligente e proposital” do trabalho, que amplia a produtividade e em consequência o excedente.

O trabalho é, pois, constitutivo do ser humano, da formação do indivíduo na própria sociedade, que se organiza em função do trabalho e é da organização feita a partir do trabalho, que resultam as estruturas de poder. No decorrer da história, a relação com o trabalho, se detentor tão somente da força de trabalho se indivíduo com direito ou autoridade para dela se aproveitar, fundamentava o papel social do indivíduo e sua importância no meio.

Segundo encontra-se em Ranieri (2016), o trabalho enquanto atividade social humana revela sua importância na formação da cultura. Segundo esse mesmo autor, “o trabalhar se apresenta como o pensamento efetivado, a materialização da ideia, a objetividade posta e também a condição da garantia da liberdade a ser conquistada” (RANIERI, 2016, p. 105).

No seu sentido primitivo e limitado, por meio do ato laborativo, objetos naturais são transformados em coisas úteis. Mais tarde, nas formas mais desenvolvidas da práxis social, paralelamente a essa relação homem-natureza desenvolvem-se inter-relações com outros seres sociais também com vistas à produção de valores de uso. [...]. Nessas formas da práxis social, a posição teleológica não é mais dada pela relação direta com a natureza, *mas atua e interage junto com outros seres sociais, visando a realização de determinadas posições teleológicas*. (ANTUNES, 2009, p. 139).

A partir do trabalho então que se pensam as relações sociais e a própria constituição do indivíduo na sociedade, é, portanto, uma importante categoria de análise, fundamental para a compreensão das transformações sociais. Isto implica em compreender as mudanças resultantes da relação do homem com o trabalho e na forma em que o indivíduo se submete ou é submetido ao trabalho e seu controle.

É por meio do trabalho e das dinâmicas sociais dele resultantes, que se dão a formação e reprodução das estruturas sociais. Há que se compreender a importância da dimensão do trabalho na sociedade capitalista, que surge como resultado de uma dada conformação resultante da utilização do trabalho e das formas de acumulação de seu produto. A forma de compreender o trabalho e a relação desse com os indivíduos ao longo do tempo, fez com que existissem diferentes formas de organização social. Contudo, buscando compreender a importância do trabalho para os tempos atuais, deve-se partir da compreensão desse tema para a sociedade capitalista, compreendida como tal a partir das mudanças tecnológicas ocorridas no século XIX e como essas alteraram a economia, política, a cultura, a sociedade e as exigências sobre o trabalhador.

Se na era pré-industrial o trabalhador detinha o controle de seu próprio trabalho, com o domínio de todo o processo de produção e na preparação de novos trabalhadores, com a organização moderna, resultante da revolução industrial e da linha de montagem *fordista*, o trabalhador sofre uma profunda transformação na organização de seu trabalho. O qual antes era executado de forma mais livre, mas passa a ser controlado e dividido, tendo como finalidade obter o melhor resultado com maior produtividade (BRAVERMAN).

A consolidação do capitalismo industrial resultou numa organização do trabalho que foi marcada pelo controle, com a gerência científica introduzida por Taylor, que segundo Braverman corresponde ao emprego dos “métodos da ciência aos problemas

complexos e crescentes do controle do trabalho” (1981, p. 82). A racionalização e o controle, externos ao trabalhador somados a um modelo de “produção em massa de mercadorias, que se estruturava a partir de uma produção mais homogeneizada e enormemente verticalizada” (ANTUNES, 2009, p.38), são características do modelo fordista de produção que marcaram o século XX.

Segundo Coggiola,

A libertação da força produtiva do trabalho social foi a grande “missão histórica” do capital: o trabalho humano e seus resultados materiais foram transformados em potência prática sem precedentes em qualquer outro período histórico anterior. [...]. O próprio trabalho humano reveste, então, a contradição encontrada na mercadoria: ele é por um lado trabalho específico, gerador de um produto útil, que tem que ser realizado de determinada forma para alcançar seu objetivo final. Por outro lado, ele é trabalho social, trabalho humano genérico, que tem como resultado a incorporação de valor à mercadoria. (COGGIOLA, 2002, p. 177)

Como diz Antunes “esse padrão produtivo estruturou-se com base no trabalho parcelar e fragmentado, na decomposição das tarefas, que reduzia a ação operária a um conjunto repetitivo de atividades cuja somatória resultava no trabalho coletivo produtor dos veículos” (2009, p. 39). Segundo esse autor, o modelo descrito foi aplicado na indústria e depois foi replicado no setor de serviços, o que resultou em “operários semiqualeificados”. O modelo taylorista/ fordista de produção, a produção em massa vai sofrer, a partir dos anos 1970, uma mudança em razão do maior desenvolvimento tecnológico do que Antunes chama de “esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista” (2009, p. 31-32), que equivale à queda no consumo, ocasionando a migração do capital, antes concentrado nas indústrias, à aplicação financeira. Seguindo esse autor, além do excesso de produção e conseqüente queda do consumo, nesse período há também a crise fiscal do Estado do bem-estar social, o que motivou a redução dos investimentos públicos, seguidas pelas privatizações e por outra mudança no modo de produção, chegando ao modo de produção flexível (ANTUNES, 2009).

O desenvolvimento tecnológico cada vez mais veloz, aplicado aos mais diversos setores produtivos e econômicos, teve forte influência em todo processo acima descrito, na medida, em que altera o trabalho, pois, sobretudo a partir dos anos 1980, vai substituindo o trabalho humano pelo mecanizado, robótico, eliminando

várias etapas produtivas e com isso também elimina postos de trabalho (RIFKIN, 2004).

Rifkin (2004), faz um breve resumo sobre as mudanças tecnológicas e econômicas sobre o trabalho ao longo da história. A história humana esteve ligada às condições naturais para plantio, porém os indivíduos buscavam formas de aproveitar ao máximo, não somente as condições naturais, como o próprio trabalho humano.

O mundo da Era Moderna contemplou a invenção da máquina a vapor, de Thomas Savory, que possibilitou a revolução da indústria e transformou não somente a produção de bens, como também as relações sociais, econômicas e políticas do final do século XVIII e do XIX (RIFKIN, 2004).

Atividades manuais passaram a ser realizadas por máquinas, o transporte ficou mais ágil e seguro para pessoas e para o comércio, mas na segunda metade do século XIX a descoberta do petróleo e a eletricidade intensificaram a utilização de máquinas como forma de substituir emprego do trabalho humano com capacidade produtiva muito maior; contudo, foi na passagem para o século XX, sobretudo após a Segunda Grande Guerra, que houve uma transformação complexa do mundo. Se foi possível conseguir na Primeira e Segunda Revolução Industrial diminuir fortemente a necessidade do trabalho físico, com a computação e a tecnologia da informação é possível transferir para as máquinas tarefas intelectuais, numa velocidade outrora inimaginável (RIFKIN, 2004).

Como disse Hobsbawn, “vivemos num mundo conquistado, desenraizado e transformado pelo titânico processo econômico e tecnocientífico do desenvolvimento do capitalismo, que dominou os dois ou três últimos séculos” (2002, p. 562) e foi no “breve século XX”, como esse autor chamou o século passado, que as estruturas hodiernas foram se constituindo.

Essas transformações alcançaram os indivíduos de inúmeras formas e em diversos aspectos, no tocante ao trabalho, elas mudaram o contexto e a maneira de se pensar essa categoria. Como já foi dito anteriormente, a fábrica num primeiro momento tornou-se o ambiente onde o trabalho produtivo acontece e só nesse ambiente o trabalho é produtivo e somente o trabalho produtivo importa. Essa mudança alterou o modo de vida das pessoas, a urbanização e a desagregação das comunidades, onde o indivíduo “desagregado” desempenha seu trabalho “isolado” na

medida em que ele não consegue ter a visão da totalidade do processo e produto final. Do final do século XIX até quase a metade do século XX essa foi a grande marca do mundo ocidental e capitalista.

A gerência científica de Taylor e a linha de produção de Ford fundamentavam os processos produtivos, fazendo com que o operário desempenhasse um papel previamente definido, sobre o qual pouco deveria refletir.

A partir dos anos 1970 os modelos de produção e em consequência, o mundo do trabalho sofre transformações. Segundo Antunes, a partir de 1980, a começar nos países de “capitalismo avançado”, sobretudo em razão do desenvolvimento tecnológico, o mundo do trabalho é profundamente alterado (2015, p. 33-34). A produção flexível, que busca um novo padrão de produtividade e qualidade, acaba por eliminar diversos postos de trabalho.

A partir dos anos 1990, com o despontar de diversas empresas japonesas, as empresas ocidentais procuram entender o sucesso e passam a reproduzir uma nova forma de trabalho, diversos autores e pesquisadores se debruçam sobre esse modelo. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.1), “o sucesso das empresas japonesas se deve à sua capacidade e especialização na “criação do conhecimento organizacional”. (...) a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

Entendendo os modelos de produção, não somente conseguimos compreender como se dá o trabalho, o papel do trabalhador, como também o conceito que se tem do indivíduo, do conhecimento que esse deve ter e o próprio conceito de conhecimento. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p. 41), na administração científica, o conhecimento não era criado por todos os trabalhadores, “a criação de novos métodos de trabalho tornou-se responsabilidade apenas dos gerentes”, o operário deveria seguir o que fora determinado pela gerência, não “necessitava refletir” sobre seu trabalho.

A crítica à visão taylorista, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 52) veio através da teoria administrativa denominada de “relações humanas”, pois, para essa teoria, “os fatores humanos desempenharam um papel significativo no aumento da produtividade através da melhoria contínua do conhecimento prático detido pelos operários do chão-de-fábrica”.

Diversas compreensões sobre produtividade se seguiram, contudo, recortamos algumas que lançam maior ênfase sobre o conhecimento e sua importância para desenvolvimento da organização. Como a denominada abordagem “humanista” sobre o estudo da cultura organizacional, de Peters e Waterman, citada por Nonaka e Takeuchi, em que se:

destacaram a importância de fatores humanos como por exemplo, valores, significados, compromissos, símbolos e crenças, [...] reconheceram que a organização, como um sistema de significado compartilhado, pode aprender, mudar e evoluir ao longo do tempo através da interação social entre seus membros e entre si mesma e o ambiente”. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 49-50).

Nos anos 1980, a partir de todo desenvolvimento tecnológico e das telecomunicações, “a sociedade industrial do pós-guerra evoluiu, transformando-se cada vez mais em uma sociedade de serviços e, mais recentemente, na chamada sociedade do conhecimento”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 50).

Atualmente o conhecimento passa a ser também um recurso e como tal deve ser “útil”, ou seja, deve ser utilizado para incremento da produção e aumento do lucro. Como escreve Drucker (2002, p. 117), “[...] o conhecimento – nosso recurso mais produtivo se for aplicado apropriadamente. Todavia, o conhecimento também é o recurso mais caro e, caso seja mal-empregado, o mais improdutivo”. É caro, pois, há um longo investimento na vida do indivíduo, em sua formação, feito pela família, pelo indivíduo, pela sociedade e posteriormente pela própria empresa. Essa ideia impacta diretamente o trabalhador e o que se compreende como o trabalho necessário em nossos dias.

Entendendo o trabalho como fator gerador de riqueza, considera-se na atualidade que não é mais o trabalhador manual quem alavanca os ganhos resultantes do trabalho, mas sim o trabalhador intelectual é o maior produtor de riquezas, “aquele que põe a funcionar tudo que seu intelecto absorveu através de uma educação sistemática” (DRUCKER, 2002, p. 50).

No fordismo, havia a “verticalização” na organização fabril, com a mudança da forma de produção, a partir do modelo japonês, denominado Toyotismo opera-se a “horizontalização”, em que uma determinada indústria não precisa mais centralizar ou realizar todas as etapas produtivas, nem produzir cada peça ou equipamento



necessário para o produto final, as etapas os demais insumos incidentais são produzidos por outros, mas na mesma lógica produtiva, utilizando os mesmos métodos: *kanban*, *just in time*, Controle da Qualidade Total, podendo também subcontratar (ANTUNES, 2015, p. 46).

As transformações operadas com um modo diferente de produção refletem as transformações da sociedade, da economia e representam ao mesmo tempo, os avanços tecnológicos alcançados. Na medida em que o trabalho é modificado por novas conjunturas sociais, políticas e históricas, o trabalhador é impactado de diversas maneiras.

Utilizar o modo de produção flexível vai além da organização material, alcança o gerenciamento da forma de se produzir e atinge a forma como se enxerga o trabalho e o trabalhador. Antunes ressalta que para que haja a efetiva flexibilização, há necessidade de flexibilizar os direitos, o emprego, de forma a efetivamente atender o mercado; produzindo mais com o mínimo de mão de obra, de acordo com a necessidade pode-se ampliar a carga horária, sem a necessidade de manter um quadro de empregados maior. O trabalho passa a ser organizado de forma diferente, exige-se dos trabalhadores uma compreensão de todo processo produtivo, para que também colaborem com a melhoria da qualidade e da produtividade (ANTUNES, 2015, p.47).

É importante destacar a relevância do desenvolvimento tecnológico nessa mudança de modelo produtivo, conforme Coggiola (2002, p. 464), “a microeletrônica seria a “base tecnológica” do Toyotismo, assim como a linha de montagem foi para o fordismo”.

O capitalismo industrial é acompanhado da revolução técnico-científica que se desenvolve de maneira intensa a partir do século XIX e sobretudo no *toyotismo* impõem ao trabalhador a necessidade de adaptação. Segundo Antunes (2009, p. 55), a lógica imposta às estruturas sociais e políticas atinge o indivíduo, que busca manter uma posição que torne possível a subsistência pelo trabalho. A questão é manter-se “produtivo”, ou seja, apto para o trabalho e suas mudanças, buscando apreender e desenvolver os saberes e habilidades necessários à realização do mesmo, pois cada vez mais precisa se ajustar às condições do mercado que pode “empregar” mão de obra, resta, portanto, fomentar espaços para a formação e adaptação do trabalhador.

A questão é que cada vez mais avanços tecnológicos tornam o trabalho físico desnecessário.

Uma nova geração de sofisticadas tecnologias de informação e comunicação está sendo introduzida aceleradamente nas mais diversas situações de trabalho. “Máquinas inteligentes estão substituindo seres humanos em incontáveis tarefas, forçando milhares de trabalhadores de escritório e operários para as filas do desemprego ou, pior, para as filas do auxílio desemprego”. (RIFKIN, 2004, p.3).

Esse contexto de acelerado avanço tecnológico, provoca um movimento no sentido de preparar o indivíduo para uma nova realidade e para a apreensão de diferentes saberes. O desdobramento das transformações do modo de produção alcançam os indivíduos em seu papel e convívio social, atingem a própria concepção do indivíduo, como apresenta Martins,

Que as alterações no processo produtivo implicam uma readaptação de todo o modo de vida, mediante a difusão dos elementos estruturadores da produção material para todo meio social, que passa a se rearticular a partir deles, transformando profundamente a totalidade social, incluindo aí até mesmo a gestação de um novo tipo de homem, isto é, promovendo uma verdadeira reforma moral e intelectual. (MARTINS; 2008, p. 188).

As ferramentas tecnológicas na Central de Telesserviços analisada permitem que o volume de atendimento por atendente, suas pausas e tempos sejam detalhadamente monitorados e controlados. Constitui um tipo de trabalho semelhante ao dos operários numa linha de montagem fordista e como afirma Venco, “em telemarketing são observadas características do sistema taylorista de produção, tais como a divisão entre planejamento e execução do trabalho, o controle de tempos e movimentos e a seleção “científica” do trabalhador na busca da maior produtividade e da produção de mais-valia” (2003, pg. 62). Porém, esse trabalhador realiza um trabalho intelectual e não físico, lida com diversos tipos de informações e para que ele possa atender com rapidez, são condicionados ao uso de *scripts*, roteiros pré-determinados que ao mesmo tempo condicionam o atendente, porém o controle de qualidade da empresa contratante exige atenção e relacionamento com o cliente de uma empresa que não é aquela com a qual o atendente assinou seu contrato de trabalho.

Por outro lado, novas demandas econômicas e nas relações de emprego têm levado a crescente terceirização do trabalho que apresenta necessidades específicas de formação profissional. Sendo o telesserviço da empresa objeto de estudo, terceirizado se faz necessária a compreensão da prática dessa nova relação trabalhista.

### **Terceirização no Brasil**

De fato, terceirização é a palavra que tem caracterizado o novo cenário do mercado de trabalho em nossos dias. “As novas relações de emprego, frente às necessidades do mercado de trabalho, motivam a incessante busca por uma releitura dos elementos do vínculo do emprego” (SILVA, 2015, p. 97).

Segundo Delgado (2015, p. 44), “a fórmula da terceirização trabalhista permite a desconexão entre a relação socioeconômica de real prestação laborativa e o vínculo empregatício do trabalhador que seria correspondente com o próprio tomador de seus serviços”. Para seus defensores, através da terceirização “as empresas contratam serviços especializados, aumentam a eficiência, competem melhor, investem mais e geram empregos”. (PASTORE; PASTORE, 2015, p.11).

Segundo Coutinho (2016), nos anos 1970 se dão as bases do desenvolvimento tecnológico atual, tendo avançado fortemente a partir dos anos 1980, em função do barateamento dessas tecnologias, produzidas em maior escala e com cada vez maior capacidade. O avanço tecnológico, sobretudo das telecomunicações, permitiu maior interação global, entre corporações, mercados e pessoas.

Nesse contexto de globalização e intensificação da concorrência, a terceirização da mão de obra ganha força, sobretudo a partir dos anos 1990, nos países tidos como desenvolvidos e em outros como o Brasil. Para competir e conquistar mercado, as empresas devem ser mais “leves” para serem lucrativas, reduzindo custos, mas buscando a qualidade de seus produtos e serviços.

Conforme explica Amato Neto (1995), no Brasil essa prática também se intensificou ao longo dos últimos 30 anos e apesar do tempo, apenas recentemente houve regulamentação da questão, pondo fim à insegurança jurídica.

De acordo com Goldschmidt (2008) a transformação do capitalismo, que levou à flexibilização da produção, exigiu também a adaptação do ser humano e de outras instâncias da sociedade e da economia a essa nova forma de produção e de trabalho. A globalização que passou a exigir das empresas maior agilidade e produtividade, pela competição global, é um fenômeno que tornou a terceirização, como escreveram Pastore e Pastore, “uma realidade e uma necessidade” (2015, p.11).

Terceirizar determinado processo, fabricação ou serviço, foi visto como oportunidade de proporcionar à empresa contratante a possibilidade de se tornar mais competitiva, na medida em que pode “enxugar” processos e atividades, mantendo seus investimentos em seu produto ou serviço final, sua especialidade (*core business*).

Aplicada no Brasil, tanto na esfera privada, como também na pública, a terceirização é uma prática amplamente utilizada e da mesma forma debatida. Sob o aspecto empresarial, conforme já exposto, as empresas reduzem custos e ganham velocidade para competir. Segundo Amato Neto, as empresas enfrentam a necessidade de se reordenar diante das mudanças impostas pelo capitalismo e, seguindo o modelo das empresas japonesas, passaram “a adotar estratégia voltada a uma maior descentralização produtiva” (1995, p. 34).

Segundo esse autor, a ideia de estrutura empresarial era baseada na verticalidade da empresa, pois o negócio dependia de diversos setores de apoio, pois para produzir seu produto era necessário que facilmente se encontrassem os insumos e esses deveriam ser produzidos na mesma fábrica, como forma de garantir a fabricação do produto principal. A partir dos anos 1970, uma nova forma de se organizar a produção e própria empresa é “exportada” do Japão para o mundo. O autor destaca três pontos que marcam essa nova forma de organização: “as novas formas de organização do trabalho, a revolução da base técnica, com o advento das novas tecnologias de microeletrônica e finalmente, porém não menos importante, o novo padrão de inter-relacionamento de firmas e/ou empresas” (AMATO NETO, 1995, p. 34).

O modelo que levou à terceirização partiu da indústria automobilística, para as quais havia há muito uma série de outras empresas subcontratadas para a produção de peças e componentes. Amato Neto afirma que a subcontratação existe na indústria

automobilística desde seu nascimento, contudo, as empresas subcontratadas nem sempre conseguiam cumprir seus prazos, ou entregar produtos com a qualidade necessária, mas no Japão, o modelo de subcontratação era diferente, pois aproximava as subcontratadas das montadoras e com isso as essas não precisavam investir em grandes estoques e conseguiam que os fornecedores melhorassem a qualidade de seus produtos (AMATO NETO, 1995).

Diante desse quadro, a organização das empresas automobilísticas começou a “desverticalizar”, na medida em que as grandes montadoras não precisavam mais produzir peças e componentes e passaram a comprar; com isso as corporações poderiam se especializar no produto final e melhorar os processos necessários para sua produção (AMATO NETO, 1995). Esse movimento foi seguido por corporações de diversos setores, conforme Feenstra e Henson (1996), uma característica que favorece ou permite a terceirização, é basear o processo de produção em estágios autônomos, com facilidade de transportar os insumos.

Como afirmam autores que defendem a terceirização, a empresa contratante tem a possibilidade de focar-se em suas atividades que mais ofereçam a possibilidade de obter retorno “que realmente possam se traduzir em vantagens competitivas”, em seu *core business*. Com isso as empresas podem reduzir custos, processos e pessoal, transferindo parte de suas responsabilidades para outras empresas.

A questão da especialização e qualidade são fatores indicados por vários autores, para Clott (2004):

The basic business idea of outsourcing is that if a firm does not specialize in a certain function it will be beneficial to transfer control of the function to a specialist organization that will be able to offer better cost and quality. (CLOTT, 2004, p. 154).

A ideia básica de terceirização do negócio é que se uma firma não se especializar em determinada função, isso será benéfico para transferir o controle da função para uma organização especializada, que estará apta para oferecer melhores preços e qualidade. (CLOTT, 2004, p.154). [Tradução nossa].

As grandes e modernas corporações buscam maior competitividade no mercado globalizado, para isso investem em novas tecnologias de produtos e processos, modelos de gestão e de organização que lhes ofereça vantagem competitiva e isso também se aplica na relação com seus fornecedores (AMATO

NETO, 1995). Nesse ponto autores como Amato Neto (1995), Pastore e Pastore (2015), afirmam que se cria uma “parceria” entre fornecedor e contratante, como um componente importante para a qualidade do produto e de todo processo de produção, conforme dizem esses últimos, “poucas são as empresas que conseguem fazer de tudo” e cada vez mais criam uma interdependência dentro do contexto da moderna produção em redes (PASTORE; PASTORE, 2015, p. 12).

Inicialmente, a “terceirização envolvia apenas as atividades periféricas das empresas e era orientada basicamente por redução de custo como o caso de segurança, limpeza, alimentação e outros” (PASTORE; PASTORE, 2015, p. 13). A chamada segunda fase, ocorreu por volta dos anos 1980 e nessa “começaram a serem contratados fora da empresa contratante os serviços de criação de novos produtos, pesquisa e desenvolvimento, compra de sistemas sob medidas e outros, executados inclusive por empresas localizadas no exterior (*off shoring*)”. E por fim, o que os autores chamam de terceira fase, em torno dos anos 1990, “nessa fase, as empresas partiram para contratar etapas do seu *core business*” (PASTORE; PASTORE, 2015, p. 13).

Há o entendimento de que o processo de terceirização envolve planejamento, tendo o contratante a responsabilidade de verificar se o terceiro tem condições para entregar o produto e serviço sem prejuízo da qualidade e deste último em comprometer-se com tal entrega. Queiroz (1998) aponta além dessa responsabilidade do tomador em conhecer profundamente os processos e os motivos da terceirização, ter um bom contrato, um gestor de contrato especializado e os empregados capacitados para esse novo relacionamento.

Segundo Marcelino e Cavalcante (2012), a terceirização aparece no contexto da reestruturação capitalista e acaba tendo grande importância para a sobrevivência das corporações.

A terceirização gera empregos e distribui riquezas; incrementa a produtividade; aumenta a especialização; reduz controles internos; libera a supervisão para outras atividades; promove a modernização tecnológica; otimiza o uso de espaços e equipamentos; e permite a concentração de recursos nas áreas em que a empresa tem nítidas vantagens comparativas, elevando sua competitividade. Com isso, a terceirização prepara a empresa para novos investimentos e geração de empregos, tanto indiretos quanto diretos. Empregos indiretos florescem por conta dos empregados terceirizados contratados, que permitem que a empresa contratante da terceirização, exatamente por conta dos benefícios econômicos advindos da terceirização, possa

alocar esses recursos também na contratação de novos empregados. (PASTORE; PASTORE, 2015, p. 11).

O assunto foi debatido na esfera legislativa federal e recentemente a questão ganhou destaque no Brasil, em função da votação na Câmara dos Deputados do Projeto de Lei nº 4330 – I de 2004, que “dispõe sobre os contratos de terceirização e as relações de trabalho deles decorrentes”, tendo sido remetido para apreciação do Senado Federal em 27/04/2015. Posteriormente, em meio à discussão no cenário político sobre as reformas necessárias ao Brasil, foi votado o Projeto de lei nº 4.302/1998, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências, alterando a Lei 6.019/1974, transformada na lei nº 13.429 sancionada em 31/03/2017.

Se há os que defendam a terceirização e vejam a perspectiva de ampliar o emprego, há inúmeras críticas exatamente no sentido de apontar a terceirização como forma de contratação que leva à precarização do trabalho. Pastore e Pastore, ao defenderem a terceirização, afirmam que “os efeitos desempregadores dos contratos de terceirização no exterior são, em parte, compensados pelo ganho de eficiência e pelo aumento do investimento nos países de origem, o que redundará em geração de postos de trabalho de melhor qualidade”. (2015, p. 15). Nesse sentido também afirmam Feenstra e Hanson (1995), quando empresas norte-americanas buscavam instalar-se em outros países, cujo investimento menor era atraente, isso equivalia à diminuição de empregos para os menos qualificados e maior demanda por empregados melhor qualificados, em função dos avanços tecnológicos. A partir do exemplo dos EUA os autores escrevem:

Since the late 1970s, the wages of less-skilled U.S. workers have fallen dramatically, both in real terms and relative to the wages of more-skilled U.S. workers (...). Skeptics about the role of globalization in U.S. wage changes claim that technological innovation is more plausible explanation for the shift towards skilled labor. (FEENSTRA; HANSON, 1995, pg. 1).

Desde o fim dos anos 1970, os salários dos trabalhadores norte-americanos menos qualificados caíram drasticamente, tanto em termos reais quanto em relação aos trabalhadores melhor qualificados. Os céticos sobre o papel da globalização sobre as mudanças salariais dos EUA, afirmam que a inovação tecnológica é a explicação mais plausível para a mudança em direção ao trabalho melhor qualificado. (FEENSTRA; HANSON, 1995, p. 1). [Tradução nossa].



Segundo Pastore e Pastore, o Brasil acompanha o movimento de outros países, no sentido de utilizar fortemente a terceirização de serviços também no setor público. Afirmam também que nasceu a partir da necessidade de preparar as empresas para competir, como “fenômeno essencialmente econômico”, numa economia que exige maior flexibilidade e com isso o conseqüente rearranjo das relações de trabalho (2015). Os autores também assinalam que “as razões para a terceirização no setor público são as mesmas encontradas no setor privado: simplificação administrativa, redução de custos fixos, melhoria da qualidade dos serviços e melhor atendimento dos consumidores (público)” (PASTORE; PASTORE, 2015, p. 27).

Se por um lado a terceirização é vista como necessária para a competitividade e sobrevivência das empresas diante das mudanças advindas do capitalismo e dos avanços tecnológicos, por outro faz parte do capitalismo pós-moderno e da conseqüente flexibilização do trabalho e dos direitos. A globalização é a origem privatização e terceirização (GOLDSCHMIDT, 2008).

Muitos se preocupam com os trabalhadores e seus direitos, afirmando que esse mesmo fenômeno precariza a condição do trabalhador diante das novas formas de contrato de trabalho. Segundo Silva (2015), sob o aspecto jurídico, há diferenciação de direitos e de salário, entre o trabalhador terceirizado e o efetivo. Sobre o terceirizado afirma,

São a ele direcionadas as mesmas atividades dos demais trabalhadores, mas, obviamente, sem que lhe sejam reconhecidos e, conseqüentemente, destinados os mesmos direitos, as mesmas prerrogativas e a proteção típica do empregado celetista. (...). A festejada flexibilização das relações traz, em verdade, como faceta francamente negativa a precarização do trabalho e do próprio trabalhador enquanto pessoa, atingindo-lhe a personalidade e ferindo-lhe a própria dignidade, na medida em que o afasta do centro de fruição de sua mão de obra privando-o cada vez mais de valores essenciais ao desenvolvimento humano no campo profissional, como reconhecimento profissional e pessoal, inserção no meio corporativo, valorização da força de trabalho e aumento da autoestima, esta inequivocamente constatada ao oportunizar-se ao trabalhador ambiente propício ao desenvolvimento de seus expoentes. (SILVA, 2015, p. 111 e 112).

Na prática para caracterizar a diferença de vínculo dos empregados das empresas contratante e contratada, existe uma forte segregação, desde sanitários,



refeitórios e demais ambientes laborais; da mesma forma acontece em relação à capacitação e formação da mão de obra, em que mesmo havendo uma universidade corporativa na contratante, os terceirizados não têm qualquer acesso aos cursos e treinamentos. É nesse ponto, especialmente, que vemos o que Silva (2015) afirma acima.

A discussão no Brasil, em relação à terceirização esteve em grande parte voltada aos temas dos menores direitos dos trabalhadores terceirizados e na questão da atividade-fim em oposição à atividade-meio. Na ausência de lei específica, se utilizava o entendimento da Súmula 331 o Tribunal Superior do Trabalho, em que a terceirização somente poderia ocorrer em atividades que não representem a finalidade da empresa, que não fosse atividade fim “*core business*”.

Com a aprovação da lei nº 13.429/17, o cenário muda radicalmente, uma vez que a lei deixa bem claro o que pode ser alvo de terceirização. Em seu artigo 9º, parágrafo, terceiro temos:

§ 3º O contrato de trabalho temporário pode versar sobre o desenvolvimento de atividades-meio e atividades-fim a serem executadas na empresa tomadora de serviços. (BRASIL, 2017).

Com a aprovação da lei, serão favorecidas contratações de terceiros, porém fica a preocupação com a preservação dos direitos dos trabalhadores, e convém enfatizar que essa lei pode mudar radicalmente os tipos de contratos de trabalho. Por um lado, há preocupação em garantir o emprego tradicional, amparado por legislação que encara o trabalhador como parte hipossuficiente, por outro, há quem comemore o novo dispositivo legal, em razão de tratar especificamente da terceirização, o que serve de garantia jurídica até então discutível. Ficam as palavras de Amato Neto sobre o fenômeno, talvez agora já irreversível:

Pelo lado dos trabalhadores (através de seus sindicatos), é importante que se crie maior consciência de que este processo de terceirização delineia-se como algo irreversível, em termos da busca de maior eficiência industrial como um todo (como já demonstrado pela experiência internacional de vários países industrializados) e não apenas como mais uma estratégia a ser utilizada contra os seus interesses (dos trabalhadores), embora, em alguns casos (como citados anteriormente) isto possa, evidentemente, ocorrer. (AMATO NETO, 1995, p. 41).

## **A terceirização e a capacitação profissional**

Em relação à formação ou capacitação de mão de obra, aprofunda-se a preocupação com o trabalhador contratado e subcontratado e em que medida as empresas investirão no desenvolvimento do trabalhador. Como já exposto anteriormente, o mercado seleciona o trabalhador segundo suas habilidades e formação, dessa forma não deve restar unicamente ao trabalhador o ônus de sua capacitação. Para tanto devem ser criadas ações públicas e privadas (empresas) para que o trabalhador obtenha o desenvolvimento de habilidades requeridas para o trabalho e para o exercício pleno de seus direitos e cidadania.

Vivemos em tempos de transformações, embora a humanidade venha num processo constante de mudanças, são tempos de profundas transformações sociais. Alta modernidade, como chama Giddens (2002), pós-modernidade, para Hall (2015), ou modernidade líquida, para Bauman (2014), são termos que se referem aos tempos atuais e carregam profundos conceitos.

Os avanços tecnológicos, as novas formas de produção, as transformações econômicas, alteram diretamente o trabalho. A economia global e a globalização dão outro sentido para as relações de trabalho.

A Globalização da atividade social que a modernidade ajudou a produzir é de certa maneira um processo de desenvolvimento de laços genuinamente mundiais – como aqueles envolvidos no sistema global de estados-nações ou na divisão internacional do trabalho. (...). Devemos captar a difusão global da modernidade em termos de uma relação continuada entre o distanciamento e a mutabilidade crônica das circunstâncias e compromissos locais. (GIDDENS, 2002, p. 27).

Para Bauman (2009, p. 7), “líquido-moderna” é uma sociedade em que as condições sob as quais agem seus membros mudam num tempo mais curto do que aquele necessário para a consolidação, em hábitos e rotinas, das formas de agir”. A sociedade em mudança implica em novos comportamentos e relações; dentre essas, recortamos o trabalho e as mudanças que o mesmo tem sofrido ao longo da modernidade. As transformações advindas das revoluções industriais consolidaram os valores e padrões capitalistas, que modelaram a economia e as relações trabalhistas.

Para Bauman (2014) e também para Giddens (2002), uma característica da pós-modernidade é a instabilidade decorrente do que Giddens chama de separação do espaço e tempo (2002), ou nas palavras de Bauman (2014, p.16) “o espaço e o tempo são separados da prática da vida e entre si”, com o “deslocamento” ou a “separação” entre espaço e tempo, é possível outra forma de compreensão de mundo, de relações e de organização do trabalho. Isso equivale a poder separar o trabalho de um único ambiente, que não está mais restrito unicamente à fábrica, mas pode ser executado em diversos lugares, países distantes entre si. O capital na era da globalização está mais livre para transitar e acomodar-se onde melhor possa progredir e isso altera fortemente o mundo do trabalho. “A “globalização” se refere aqueles processos, atuantes numa escala global, que atravessam fronteiras nacionais, integrando e conectando comunidades e organizações em novas combinações de espaço-tempo, tornando o mundo, em realidade e em experiência, mais interconectado”. (HALL, 2015, p. 39).

Bauman faz uma análise do capitalismo em que aponta duas fases desse sistema, de acordo com suas características. A fase “pesada” refere-se ao capitalismo industrial, fordista, onde o trabalho era realizado no interior da fábrica. A fase “leve” se distingue pela “fluidez” com que o capital e as pessoas que o detém se movimentam, procurando lugares mais favoráveis (2014, p. 72), “hoje o capital viaja leve – apenas com a bagagem de mão, que inclui nada mais que pasta telefone celular e computador portátil” (BAUMAN, 2014, pg.76), marca do capitalismo tecnológico, digital.

Essa mobilidade tão característica dessa era “líquida” é possível graças aos avanços tecnológicos, das telecomunicações. Como escreve Bauman (1999, p. 21), “dentre todos os fatores técnicos da mobilidade, um papel particularmente importante foi desempenhado pelo transporte da informação. (...). Desenvolveram-se de forma consistente meios técnicos que também permitiram à informação viajar independente dos seus portadores físicos”. Contudo, essa mobilidade atinge as pessoas de forma diferente, depende de como cada indivíduo está inserido nesse novo mundo, novo mercado, os impactos sentidos serão diversos. Há os que facilmente se movem, ainda segundo Bauman (1999, p. 25), “alguns podem agora mover-se para fora da localidade – qualquer localidade – quando quiserem. Outros observam, impotentes, a única localidade que habitam movendo-se sob seus pés”.

O poder exercido pelas novas elites é descrito por Bauman (1999) como extraterritorial, ligado ao ciberespaço; a vida de milhares pode ser profundamente afetada por decisões tomadas a milhares de quilômetros. A economia “move-se rápido (...) o capital não tem domicílio fixo” (BAUMAN, 1999, p. 63 e 64). Harvey (2017) atribui essa modalidade do capital, em grande parte, à organização e sofisticação do mercado financeiro em escala global, que determina as macroestruturas.

O impacto dessas mudanças sobre a vida de cada indivíduo é profundo e diverso, mas chamamos a atenção para os impactos sobre o trabalho e os trabalhadores, o que muda em suas relações e necessidades. Harvey afirma que “as novas tecnologias aumentaram o poder de certas camadas privilegiadas”, aumentando as desigualdades (2017, p. 181) e o Estado não oferece a proteção de outrora.

A mobilidade não é apenas física, aquela que permite a alguém a mudança espacial, mas a que está relacionada ao “acesso à informação”. Ainda segundo Bauman, “o significado mais profundo transmitido pela ideia de globalização é o do caráter indeterminado, indisciplinado e de autopropulsão dos assuntos mundiais; a ausência de um centro”. Diferente da esperança da universalização, que “declarava a intenção de tornar semelhantes às condições de vida de todos, em toda parte (...). Nada disso restou no significado de globalização” (BAUMAN, 1999, p. 67). Nesse contexto não há garantias e certezas, os empregos surgem e somem assim que aparecem, são fragmentados e eliminados sem aviso prévio (BAUMAN, 1999).

O avanço tecnológico mencionado acima permitiu a transmissão de informações em velocidade nunca vista.

O longo processo técnico e econômico que equipou grande parte das escolas, instituições de pesquisa, bibliotecas, empresas, organizações comunitárias e domicílios com eletricidade, telefones, antenas, permite hoje o funcionamento de uma imensa rede de comunicação científica e cultural, uma conectividade universal jamais prevista em suas dimensões. (DOWBOR, 1996, p. 27).

É o que autores e estudiosos chamam de Era do Conhecimento, Sociedade da Informação ou Sociedade do Conhecimento. Apesar da terminologia ser muitas vezes utilizadas como sinônimos na verdade não o são. Sociedade da Informação implica à

inserção da sociedade “num processo de mudança constante, fruto dos avanços na ciência e na tecnologia” (COUTINHO; LISBÔA, 2011, p.6).

A sociedade da informação não é um modismo. Representa uma profunda mudança na organização da sociedade e da economia, havendo quem a considere um novo paradigma técnico-económico (TAKAHASHI, *apud* COUTINHO; LISBÔA, 2011, p.7).

Apesar da grande possibilidade de se obterem informações em tempo e volume nunca vistos e de ser considerada a “base material da sociedade”, (COUTINHO; LISBÔA, 2011, p.7), ter acesso à informação não significa que se obtenha ou gere conhecimento com esse acesso. Conhecimento pressupõe a elaboração do raciocínio a partir de informações, não basta acessar informações apenas, segundo Coutinho; Lisbôa:

é necessário que, frente às informações apresentadas, as pessoas possam reelaborar o seu conhecimento ou até mesmo desconstruí-lo, visando uma nova construção. Esta construção deverá estar alicerçada em parâmetros cognitivos que envolvam a autoregulação, aspectos motivacionais, reflexão e criticidade frente a um fluxo de informações que se atualizam permanentemente (COUTINHO; LISBÔA, 2011, p.8).

A capacidade de apropriar-se das informações e a capacidade de transformar o conhecimento a partir da articulação das capacidades do indivíduo, da reflexão e do pensamento crítico, constituem o diferencial para pessoas e empresas.

Se tornou preponderante, o principal fator de produção, passando à frente do capital, da mão de obra e dos recursos materiais. (...).

Neste momento, a plataforma mais importante para a criação de valor na economia é a difusão de informações e conhecimento entre todas as atividades econômicas. (MENINO, 2014, p. 24).

Como já ressaltado na empresa estudada, a central de atendimento representa uma enorme plataforma de atendimento e de informações. Somente a central analisada é responsável por cerca de um milhão e meio de minutos de atendimento mensalmente.

O trabalho em centrais de atendimento tem tido relevância, por ter apresentado crescimento com contratação crescente de mão de obra, sobretudo em momentos de crise, pois constitui uma alternativa para a recolocação profissional, empregando

atualmente milhares de trabalhadores nem sempre com a qualificação necessária. São centenas de empresas que atuam no Brasil, a maioria em regime de terceirização, com grande relevância econômica.

Há diversos trabalhos e autores que apontam para a baixa qualificação do trabalhador como entrave ao desenvolvimento do Brasil e à conseqüente necessidade de se melhorar sua capacitação para o crescimento econômico, como encontramos em Alves e Vieira (1995), que afirmam ser ponto crítico a elevação de escolaridade para que o Brasil acompanhe as inovações tecnológicas do mundo globalizado. Bruno (1997), também afirma que a qualificação do trabalhador visa preparar para atividades complexas, como permite também a utilização de novas tecnologias responsáveis por maior produtividade e para que esse ganho seja alcançado, segundo Bonelli (2014), a produtividade depende de melhorias empregadas no capital humano, além da tecnologia e capital físico.

O desafio de capacitar mão de obra tem se mostrado cada vez mais relevante, visto que o mercado de trabalho tem exigido dos trabalhadores cada vez mais competências. Na central de atendimento foco da pesquisa, depara-se com trabalhadores que apresentam déficit de aprendizagem escolar, por esse motivo são necessárias ações de desenvolvimento que visam aprimorar conhecimentos que deveriam ter sido fixados na escola, como leitura, escrita e interpretação de texto. Esses trabalhadores necessitam conhecer grande quantidade de informações que compõe o atendimento. Para tanto se exige na mesma medida melhor desempenho dos educadores corporativos, que também necessitam cada vez mais de qualificação.

A educação corporativa já vem sendo tratada como alternativa para a melhor qualificação profissional, como forma de alcançar melhores resultados e para atualização dos empregados nas empresas dos mais diversos setores. Sua relevância tem levado muitos estudiosos como Ramal (2012), Eboli (2002), Meister (1999), dentre outros a escreverem sobre o assunto, considerando em como, na economia da sociedade do conhecimento, é importante investir no capital humano das empresas. Muito embora ainda se possa estudar e aplicar na economia brasileira, sobretudo no setor de telesserviços, objeto do presente trabalho.

É a necessidade de preparar o indivíduo para novos contextos, que torna relevante a formação para o trabalho, sobretudo quando se trata de trabalho

fortemente controlado, assemelhado ao modelo fordista, como nas centrais de telesserviços. Importante compreender que ações de desenvolvimento e treinamento ocorrem nesse ambiente de trabalho.

### **O trabalho terceirizado nos *call centers*:**

O chamado “Telemarketing” ou telesserviço, serviço de atendimento ou venda por telefone surgiu no Brasil nos anos 1970 e começou a crescer nos anos 1980, mas foi ao longo dos anos 1990, que apresentou uma grande expansão no Brasil, com a instalação das centrais de atendimento em grandes bancos (VENCO, 2003). Posteriormente passou a ser utilizado por setores de diferentes indústrias, alastrando-se e atingindo os mais diversos negócios, com a tendência de empresas dos mais variados ramos contratarem empresas prestadoras de serviços de atendimento ao cliente por telefone e outros canais. As centrais de atendimento telefônico reúnem atualmente novas tecnologias e plataformas de atendimento, como *chats*, atendimento através das redes sociais, *e-mails*, por isso são chamadas de centrais de telesserviços, ou simplesmente *Call Centers*.

O trabalho nas centrais de atendimento, apresenta características que se assemelham à antiga forma de produção industrial (VENCO, 2003), em que há um claro controle do trabalho do atendente, em diversas centrais há ainda a organização de informações através de roteiros de atendimento pré-definidos, que pretendem agilizar o atendimento, porém isso leva à “mecanização” do trabalho e à limitação de pensamento e decisão do atendente.

Por prescindir de formação específica, via de regra exigindo apenas o ensino médio concluído, jovens sem experiência, donas de casa, estudantes ou indivíduos que procuram recolocar-se no mercado, são comumente encontrados nas centrais de atendimento. Segundo Azevedo (2016), há aproximadamente 1,5 milhão de prestadores terceirizados no ramo, com salário médio dos atendentes de oitocentos reais.

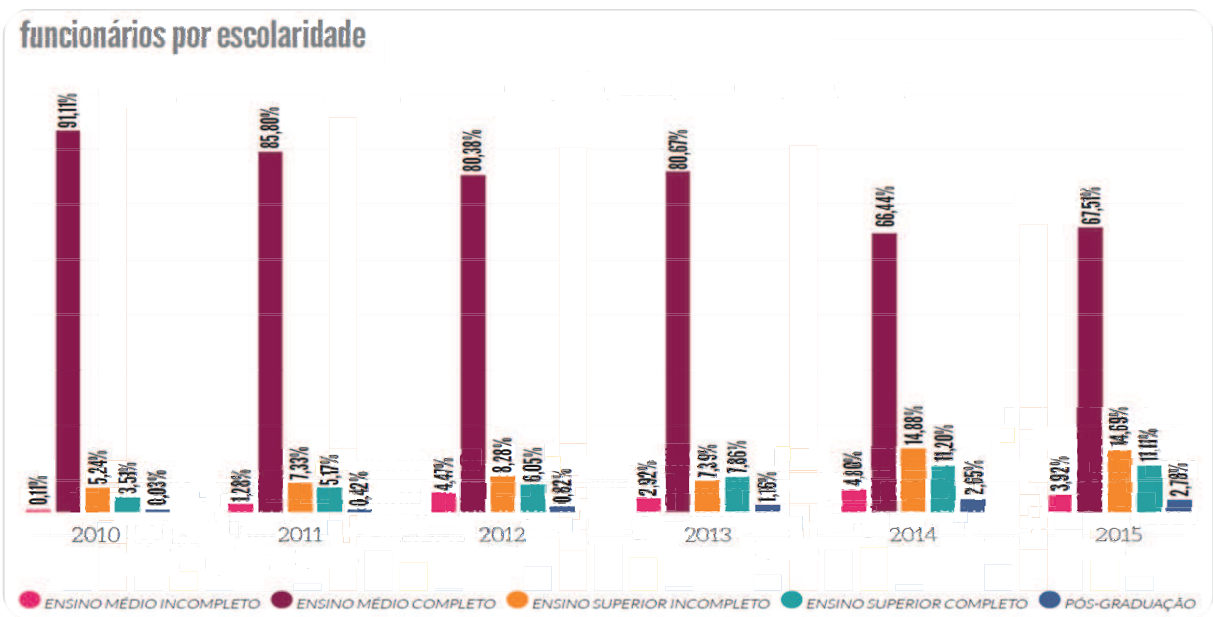
Em relação à formação escolar e o trabalho nas centrais de atendimento, verifica-se que com salários baixos, centenas de pessoas não dispõem de recursos para continuar os estudos, seja pela dificuldade em arcar com as mensalidades ou



pela dificuldade para se prepararem para a seleção de escolas públicas. Há, contudo, os que ingressam na universidade e dentre estes vários indivíduos que, tão logo conseguem outra colocação profissional mais próxima da área de estudo, abandonam o trabalho no *Call Center*.

Para diversas pessoas esse é um trabalho que ajuda a manter os estudos e dá meios, portanto, para seguirem outras profissões. Porém, verifica-se uma forte tendência de permanência no ramo, mesmo tendo a oportunidade de ingresso em cursos superiores, o que resulta no encarreiramento na própria empresa ou seguindo para outras empresas do mesmo ramo, em que a experiência no concorrente não é elemento que possa comprometer a contratação, diferentemente do que ocorre em outros ramos de atividade.

Gráfico 1 - Escolaridade dos empregados de Call Center,



Fonte: CIP – Centro de Inteligência Padrão  
ANUÁRIO BRASILEIRO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES (2016-2017)

De acordo com Brandão (2016), como pode ser visto no gráfico acima, a grande maioria dos trabalhadores das empresas de *call center*, possui apenas o ensino médio, mas é possível perceber na comparação de 2010 a 2015 a diminuição de



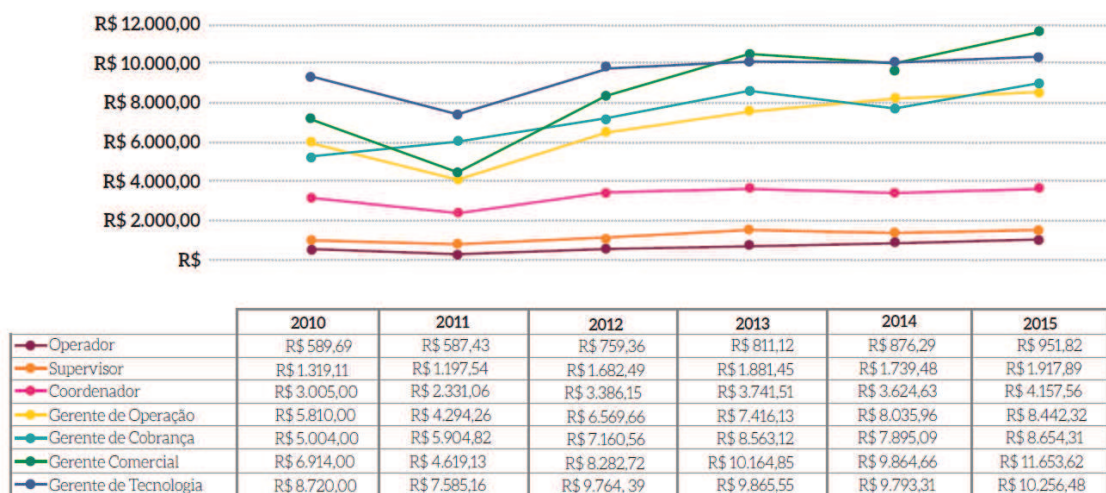
empregados com ensino médio completo e o aumento de trabalhadores com ensino superior, assim como um modesto aumento de trabalhadores com pós-graduação.

Importante ressaltar a presença de profissionais sem o ensino médio completo, ainda que percentualmente represente pouco, é numericamente relevante, girando em torno de aproximadamente 60 mil pessoas.

Outro dado relevante para o presente trabalho, apresentado no anuário é a média salarial dos cargos mais comuns nos *Call Centers* (Gráfico 2). O que ilustra a dificuldade de investimento na autoformação, principalmente por parte dos atendentes, que têm o menor rendimento.

Gráfico 2 - Evolução salarial média por cargo.

### evolução salarial média por cargo



Fonte: CIP – Centro de Inteligência Padrão  
ANUÁRIO BRASILEIRO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES (2016-2017)

É possível acompanhar a evolução salarial dos trabalhadores do setor, o que traz a perspectiva da dificuldade de oportunidade de qualificação para os atendentes, principal foco dos “Multiplicadores” ou como denominamos educadores corporativos.

Em relação aos salários acima é importante ressaltar que, os recebidos por educadores corporativos, aproximam-se dos supervisores, permanecendo, na grande maioria das empresas, na mesma faixa salarial.

Muito embora o setor tenha se expandido nos últimos 20 anos, no momento presente, com o surgimento de novas tecnologias, é possível vislumbrar um potencial decréscimo dos postos de trabalho nos anos, Brandão (2016) aponta como um dos fatores que levou à redução das posições de atendimento em 2016, além das incertezas decorrentes da crise econômica e políticas atuais, o uso de novas tecnologias, assim como ocorre em outras profissões. O que reafirma a necessidade de oferecer novas oportunidades de trabalho a partir da qualificação profissional.

A central de atendimento pertencente a um banco público da qual parte a reflexão da presente dissertação, tem como objetivo principal o atendimento a clientes prestando informações variadas, desde o funcionamento de produtos e serviços bancários, orientações quanto aos programas sociais e outros benefícios legais. Por ter custo reduzido em comparação à agência, procura-se agregar diversos tipos de atendimento, para desonerar o atendimento físico.

A instituição financeira cuja central é analisada, possui seis centrais de atendimento, em São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador, Fortaleza Brasília e Belo Horizonte. Duas delas são especializadas no atendimento a clientes de cartões de crédito, por mudança na estratégia da empresa em internalizar o atendimento antes realizado por outra empresa contratada. Uma tem atendimento especializado feito por empregados em que não há mão de obra terceirizada e as outras três aos demais produtos e serviços. Para essa dissertação foi tomada a central de São Paulo como objeto de análise, em razão da facilidade de acesso, obtenção de informações, conhecimento da área e do processo de treinamento da empresa terceirizada.

Importante ressaltar que a presente instituição financeira vivenciou grande crescimento ao longo dos últimos 12 anos, aumentando o número de clientes e apesar de não dispor de movimentação financeira por telefone, as próprias Centrais também foram expandidas, aumentando seus postos de trabalho em aproximadamente 25%, consolidando-se assim como importante canal de atendimento dentro da própria instituição. Nessa a contratação da empresa para a prestação do serviço de atendimento ao cliente se dá a partir de processo de licitação.

“Licitação é procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, por meio de condições estabelecidas em ato próprio edital ou convite), empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento

de bens e serviços "(TCU, 2010, p. 19). É o processo de contratação e compra que tem por objetivo salvaguardar a garantia constitucional da isonomia, constante do artigo 5º da Constituição Federal Brasileira de 1988, conforme dispõe o artigo 37, inciso XXI da Constituição Federal, regulamentado pela Lei nº 8.666/93.

A Lei nº 8666/93 dispõe sobre licitações e contratações públicas. Por tratar-se de empresa pública federal, a instituição financeira estudada é enquadrada na lei citada, como previsto no artigo 1º, parágrafo único:

Art. 1º - Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios. (BRASIL, 1993).

De acordo com a norma legal, constituem modalidades de licitação, o que equivale aos procedimentos: concorrência, tomada de preços, convite e pregão (verbal ou eletrônico), além do leilão e concurso (TCU, 2010). A instituição financeira em questão utiliza a modalidade pregão eletrônico como forma de contratar serviço comum entre interessados do ramo de que trata o objeto da licitação, desde que comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital (TCU, 2010).

Os tipos de licitação têm relação com o julgamento das propostas: menor preço, melhor técnica, técnica e preço (TCU, 2010). Sendo que essa última só cabe em casos de alienação ou concessão de direitos reais. O artigo 46 estabelece que os tipos "melhor técnica" e "preço", devem ser feitas quando o objeto da licitação tratar de serviços de natureza intelectual. Dessa forma, a prestação de serviço de atendimento ao cliente por telefone e outros meios digitais, acaba sendo feita pelo tipo menor preço. Esse é outro ponto que pode interferir na qualidade do serviço, sobretudo quando tratamos de qualificação de mão de obra em razão dos investimentos necessários.

Os contratos trazem, no âmbito da empresa estudada, a obrigatoriedade de a empresa contratada preparar os atendentes, dentro dos pressupostos estabelecidos pela empresa contratante, cabendo a essa última o dever de preparar os prepostos da contratada em relação a seus produtos e serviços, contudo, em razão da premissa de se contratar empresa especializada, pressupõe-se que seus prepostos, atendentes e demais empregados, tenham todos os demais requisitos necessários descritos no edital.

Cabe também à contratada a responsabilidade de preparar os atendentes para iniciar seu trabalho e essa formação inicial se dá por meio de treinamentos em média de dez dias, mas dependendo do assunto podem chegar apenas a três, todos sem remuneração por parte da Contratante. Esse fator contribui para o sempre desejado aligeiramento do período de formação, uma vez que a remuneração só passará a ocorrer a partir da disponibilização desses trabalhadores ao efetivo serviço de atendimento.

Como se trata de atendimento de diversos tipos de assuntos, divide-se a quantidade de atendentes conforme necessário para cada grupo de assuntos e da mesma forma os treinamentos são segmentados. O treinamento inicial tem como finalidade integrar os novos atendentes e prepará-los para o atendimento de ao menos um assunto. O que ocorre é a preocupação em oferecer o conhecimento mínimo necessário para o trabalho e conforme o desempenho e a necessidade de novas habilidades ou melhorias são oferecidos treinamentos para aprimoramento e atualizações, procurando adequar o tempo de treinamento às necessidades da área de produção.

Formação aligeirada, com um público nem sempre preparado ou apresentando todas as competências necessárias para um atendimento de qualidade, formados por profissionais, que via de regra, não dispõem de formação didática, para um trabalho esvaziado e de baixa remuneração, tornam-se problemas a serem tratados e contornados para que a instituição contratante consiga cumprir seu papel social e com os resultados financeiros desejados.

Nesse contexto, a formação do educador corporativo é um fator que repercute diretamente no desempenho do trabalho dos atendentes, pois a empresa é por vezes a única oportunidade de aprimoramento ou de desenvolvimento para esse atendente.

Há também um aspecto que transcende a ocupação desse formador numa empresa específica, no contexto de tantas incertezas, com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, preparar bons trabalhadores para o mercado é também uma forma de se manter nele.

A preocupação de preparar profissionais que possibilitem maior e melhor produtividade atinge cada vez mais empresas. Dessa forma, um educador corporativo bem preparado, importa para as corporações. Como afirmam Fleury e Oliveira Junior:

Organizações que enfrentam condições de incerteza, ambientes em mudança e intensa competição devem ser capazes de aprender e, ao, fazê-lo, desenvolver novos conhecimentos. Já se tornou lugar-comum afirmar que o recurso mais valioso das organizações em um cenário de mudanças e crescente complexidade são as pessoas. Temas como capital humano, capital intelectual, inteligência competitiva e gestão do conhecimento vêm se tornando palavras de ordem nas organizações, com diferentes significados e implicações. Todo processo de aprendizagem e criação de novo conhecimento começa no nível individual, isto é, nas pessoas. (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002, p. 133).

Sendo assim, a formação das pessoas dentro das empresas, ganha importância e, pensando em qualidade para resultados perenes, torna-se relevante a compreensão da educação corporativa e do trabalho desse educador corporativo, suas competências, sua atuação.

## **CAPÍTULO 2: EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM UM CENÁRIO DE MUDANÇAS**

Sendo o conhecimento considerado uma “riqueza”, obtê-lo, desenvolvê-lo é o desafio da atualidade para indivíduos, países e corporações. Pode ser a diferença entre estar inserido ou não na economia, no mercado de trabalho. Oferecer formação para que os trabalhadores estejam em condições de se inserirem ou manterem no mercado de trabalho é um desafio para sistemas educacionais de diversos países, que procuram se atualizar constantemente. Empresas têm investido em capacitação de seus trabalhadores para que esses desenvolvam ou aprimorem seus conhecimentos e habilidades para com isso não somente acompanhar o mercado, mas para inovar, agregar valor a seus produtos e serviços, buscando com isso vencer a concorrência.

As transformações do capitalismo têm impactado a organização do trabalho, as exigências sobre os trabalhadores e com isso “a importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com sua gestão ganhasse espaço cada vez maior na teoria organizacional” (FISHER, 2002, p. 13). O capitalismo do século XXI, mais competitivo e volátil, impingiu aos indivíduos a responsabilidade por sua “empregabilidade”.

A necessidade de garantir o sucesso da empresa, que como dito acima, transferiu responsabilidade ao indivíduo, foi traduzida pela linguagem empresarial como carreira. Dutra (2002) fala sobre os temas abordados pela literatura voltada ao meio empresarial que trata sobre o emprego, condição para o exercício de trabalho produtivo e por isso remunerado, a produção dos anos 1980 vai naturalmente se especializando em uma literatura voltada para as pessoas, que apresenta temas como escolha de carreira, mercado de trabalho, formas de planejar a carreira, como negociar a carreira com a empresa, como se recolocar, etc., além de livros voltados para as organizações que abordam temas como estímulo e suporte ao autodesenvolvimento, estruturação de carreiras, acesso democratizado às oportunidades, etc. (DUTRA, 2002).

O mercado de trabalho se tornou, portanto, mais arriscado, não apenas pelo fortalecimento dos processos de seleção, mas também pelo fato de uma competição mais feroz e uma governança mais

orientada para as finanças aumentaram os riscos de que os trabalhadores fossem demitidos, em situações mais ou menos frágeis, dependendo de suas competências. É nesse contexto que deve ser examinado o debate sobre o viés natural da mudança tecnológica, que enfatiza o crescimento relativo da demanda por trabalhadores qualificados [...] (PETIT, 2005, p. 139).

As exigências sobre o indivíduo aumentaram, como no excerto acima, a competição entre indivíduos que buscam seu espaço no mercado de trabalho, que em razão das mudanças tecnológicas extingue inúmeros postos de trabalho, cresce a cada dia. As corporações buscam arregimentar e manter os indivíduos com melhor qualificação, o que representa maior risco a todos os trabalhadores.

O conhecimento passa a ser visto como “vantagem competitiva” e a nova base de formação de riqueza no âmbito individual, empresarial e nacional, e pela rápida obsolescência do conhecimento associada ao sentido de urgência (EBOLI, 2002).

A formação educacional, a capacitação do trabalhador para desenvolvimento de suas habilidades, são maneiras de se investir no capital humano das empresas e espera-se que esse investimento redunde em melhor desempenho e maior produtividade. Schultz (1973) defende também que investir em treinamento e na formação do trabalhador resulta na valorização das capacidades do indivíduo.

A qualificação profissional tem sua importância a partir da necessidade das corporações e do mercado de trabalho, cada vez mais se requer novas competências do trabalhador. Para o desenvolvimento do país há necessidade de investimentos na formação dos trabalhadores dada a “estreita ligação entre educação, modernidade e competitividade” (EBOLI, 2002, p. 187). Ainda sobre a relevância da qualificação, Meister (1999, p. XXVII), escreve que as corporações percebem a importância da qualificação profissional, em função de desenvolvimento tecnológico, por esse motivo passam a investir em educação “a fim de assegurar sua própria sobrevivência no futuro”.

A globalização e a maior competição fazem com que as empresas mudem sua forma de atuação, no final do século XX e já no limiar do século XXI, não é só a fábrica que se vê “forçada” a mudar, mas diversos setores da economia, atingindo diretamente o setor de serviços. Como diz Meister (1999, p.7), em tempos de globalização se exige das organizações “a capacidade de ajustar e aperfeiçoar



sistemas e processos”, para isso a aprendizagem ganha muita importância, pois as pessoas precisam aprender “novos papéis, processos e habilidades”.

As mudanças ocorridas no contexto do desenvolvimento tecnológico colocam um novo cenário para as corporações do século XXI. A velocidade em que ocorrem transformações e inovações exige uma rápida resposta das empresas para a satisfação de novas necessidades e clientes cada vez mais exigentes, as organizações devem se adaptar rapidamente para sobreviver. Nessa nova empresa, “trabalho e aprendizagem são essencialmente a mesma coisa, com ênfase no desenvolvimento da capacidade do indivíduo de aprender”. (MEISTER, 1999, p. 3).

O mundo do trabalho também se transformou, sendo um reflexo de todo contexto econômico, político e social, onde é levada a necessidade de se desenvolver na empresa, ou de que essa importe conceitos da educação, da pedagogia, para que se desenvolva a aprendizagem no ambiente empresarial, devendo ser essa relevante, acessível, prática e que ocorra com os próprios companheiros de trabalho. Neste cenário não há espaço para segregar os “pensantes” dos “fazedores” (MEISTER, 1999).

Conhecimento é “a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico” (CRAWFORD, 1994, p 21). É visto como recurso a ser utilizado para o bom resultado da empresa, por isso cabe a ela estimular o processo de aprendizagem organizacional e descobrir como esse conhecimento pode ser gerido com o fim de permitir a realização das estratégias, passando a ser um elemento chave para o sucesso da empresa (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002).

Se na era do capital industrial se requeria certo “adestramento” para o exercício de suas atividades, na “era do conhecimento”, há necessidade de uma formação mais complexa, pois grande parte das atividades, especialmente as que oferecem melhores ganhos aos trabalhadores, se fundam em trabalho intelectual, que precisa ser idealizado pelo próprio trabalhador e não para ele, como ocorria na era do capitalismo industrial (DRUCKER, 2002). A ênfase do trabalho passa do estritamente manual para sua intelectualização, ou seja, aos trabalhadores cabe maior percentual de decisões e trabalho mental, distribuem maior responsabilidade sobre o trabalhador, com a exigência de criatividade, inovação para a transformação positiva da empresa e seus resultados, como condições para tentar manter-se empregado.



“a principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas seria mobilizar essa energia emocional, ou seja, desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem” (FISCHER, 2002, p. 31).

A necessidade de “desenvolver e estimular” a competência dos indivíduos requer a qualificação de mão de obra, esse movimento em busca de aprimoramento não ocorre somente no Brasil, mas em todo o mundo.

É possível extrair de autores que tratam da educação corporativa, que essa tem por finalidade preparar o trabalhador e quando a empresa chama para si essa tarefa, o faz com uma finalidade específica, capacitar para alavancar ganhos, negócios, disseminar e perpetuar sua cultura (EBOLI, 2002).

Tratar da educação corporativa passou a ser relevante, pois em nossos dias, em um contexto de forte desenvolvimento tecnológico e de alta competitividade, há que se aprender constantemente. Diferentemente do capitalismo industrial quando “o trabalho operário exigia unicamente o mínimo de aptidões físicas, o trabalho de projeto, operação e manutenção desse sistema de produção requeria um hercúleo trabalho de engenharia e de engenheiros” (FLEURY; FLEURY, 2015, p. 38).

Exige-se cada vez mais das pessoas uma postura voltada para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua. Para implementar esse novo perfil é preciso que as empresas implantem sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades e, não apenas o conhecimento técnico e instrumental. (...) A educação corporativa será fundamental nesse processo como energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de constituí-la e modifica-la continuamente em nome da competitividade e do sucesso. (EBOLI, 2002, p. 188).

As mudanças ocorridas no mercado atingiram a forma de atuação dos indivíduos dentro das corporações e esses precisam adequar-se ao cenário.

- as unidades de trabalho mudam de departamentos funcionais para equipes de processo;
- os serviços mudam de tarefas simples para trabalhos multidimensionais;
- os papéis das pessoas mudam de controlados para autorizados;

- a preparação para os serviços muda de treinamento para educação;
- o enfoque das medidas de desempenho e remuneração se altera da atividade para resultados, critérios das promoções mudam do desempenho para a habilidade;
- os valores mudam de protetores para produtivos;
- os gerentes mudam de supervisores para instrutores;
- as estruturas organizacionais mudam de hierárquicas para niveladas;
- os executivos mudam de controladores de resultado para líderes. (FISCHER 2002, pg. 28).

Para preparar os trabalhadores para as transformações ocorridas nas próprias corporações, como apontado acima e também para enfrentarem um mundo mais interconectado com negócios mais dinâmicos e complexos (SENGE, 2017), diversas empresas tomaram para si a tarefa de preparar trabalhadores. A formação profissional ocorrido dentro das empresas torna-se necessária para a capacitação do trabalhador para uso de novas tecnologias e também para aumento da produtividade.

Education and training is also helpful in coping with changing technologies and advancing productivity in the manufacturing and service sectors. Recent studies show that more rapidly progressing industries do attract better-educated workers and provide greater training on the job. (BECKER, 1993, p.25).

Educação e treinamento são úteis para lidar com as mudanças tecnológicas e o avanço da produtividade na manufatura e no setor de serviços. Estudos recentes mostram que as indústrias que progredem mais rapidamente, atraem trabalhadores melhor educados e proporcionam melhor treinamento no trabalho. (BECKER, 1993, p.25). [Tradução nossa].

A educação corporativa será fundamental nesse processo como energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, (...) (EBOLI, 2002, p. 188).

A necessidade de aproximação entre educação e trabalho teve como uma das respostas possíveis, a prática da educação corporativa, a educação do trabalhador dentro das corporações e para elas. Diante das rápidas mudanças e buscando preparar os trabalhadores frente à “inadequação” “visando impor uma perspectiva mais conectada às necessidades do chamado mercado”, nas palavras de Quartiero; Bianchetti, muitas empresas têm tomado para si a incumbência de formar seus trabalhadores e esses têm sentido necessidade de aprimorar-se, de seguir um processo de educação permanente ao longo da vida. Diversas empresas têm criado,

como denominam os autores citados, “um espaço educacional dentro das empresas” (QUARTIERO; BIANCHETTI, 2005, p. 23).

À escola não cabe a exclusividade do papel educativo. Na velocidade em que ocorrem os avanços científicos e tecnológicos, impregnando os diversos aspectos sociais, os espaços educacionais estão cada vez mais diversificados e interagem com os espaços formais de educação, não como forma de recuperar atrasos, nas palavras de Dowbor, mas como elemento que a lhes enriquece (DOWBOR, 1996).

Segundo Trilla a partir sobretudo dos anos 1960 e 1970, quando surgem propostas e discursos pedagógicos que reconhecem que a escola não era a única solução para as demandas educacionais de que se fala, expandem-se “propostas e abordagens do discurso pedagógico” não formal (2008, p.19). O autor afirma que muitos são os motivos, dentre os exemplos citados destacamos:

O crescente aumento da demanda de educação em face da incorporação de setores tradicionalmente excluídos dos sistemas educacionais tradicionais (adultos, idosos, mulheres, minorias étnicas etc).

Transformações do mundo do trabalho que obrigam a operacionalizar novas formas de capacitação profissional (reciclagem e formação continuada, recolocação profissional etc.). (TRILLA, 2008, p. 19).

A educação no “âmbito da formação ligada ao trabalho”, não decorre simplesmente da deficiência do sistema educacional, mas de sua própria amplitude, ligada às necessidades da atividade laboral e profissional, tal como “formação ocupacional, formação na empresa, programas de formação para a reciclagem profissional, escolas-oficinas, formação para o primeiro emprego etc” (TRILLA, 2008, p. 43). A educação formal, isto é, aquela formação que se dá no ambiente escolar, representa apenas uma face do processo formativo de cada indivíduo. Trilla (2008) representa o processo de aprendizagem graficamente, como pode ser visto logo abaixo.

**Figura 1 - Classificação tripartite da educação. A educação do indivíduo se dá pela soma dos três tipos: educação formal, não formal e informal.**



Fonte: TRILLA (2008, pg. 34).

Os processos formativos, ou como o autor define, as diversas formas de educação, interagem e se relacionam de diversas formas, de maneira a constituir a formação do indivíduo.

A educação formal é a educação ocorrida no sistema escolar e acompanha boa parte da vida do indivíduo. A educação informal ocorre durante toda a vida, pois tem início com a família, depois ocorre de formas diversas, pela conversa com colegas, com pessoas mais experientes, através da leitura de um livro, ao assistir um documentário, etc. Já a educação não formal se dá fora do sistema escolar, mas --e sistematizada, como a educação corporativa, cursos de línguas, etc.

A educação, do ponto de vista de seus efeitos, é um processo holístico e sinérgico; um processo cuja resultante não é a simples acumulação ou soma das diferentes experiências educacionais vividas pelo sujeito, e sim uma combinação muito mais complexa, em que todas essas experiências interagem entre si. (TRILLA, 2008, p. 45).

Não há garantia de emprego para o trabalhador, mas exige-se cada vez mais o domínio de competências e qualificações como requisitos para a busca de uma colocação no mercado de trabalho cada vez mais competitivo. E é exigido do trabalhador cada vez mais investimentos em sua formação, por isso não basta existir a preocupação em educar, como se dava nas indústrias, apenas os cargos de gestão, mas a todos da organização devem estar preparados e melhor formados (EBOLI, 2008).

Para as corporações a rápida adaptação e aperfeiçoamento de “sistemas e processos passa a ser uma questão de sobrevivência” (MEISTER, 1999, p. 7). Logo,

as pessoas devem ser capazes de conduzir os processos de mudança. A necessidade de atualização constante, numa economia que requer novos conhecimentos e habilidades, fez com que as empresas criassem espaços para a aprendizagem, seja pelo fato de a educação formal não acompanhar os requisitos do mercado, seja pela própria necessidade de aprendizagem permanente (MEISTER, 1999).

De acordo com o propósito e a forma em que a educação corporativa deve ocorrer, Eboli assim a conceitua:

Educação Corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado pela gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores internos e externos as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente, vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais (EBOLI, 2008, p.9).

As corporações devem, portanto, ao reconhecer a importância da formação do trabalhador como elemento que pode trazer resultados, criar programas de educação que desenvolvam e fortaleçam competências individuais de acordo com a estratégia da companhia; de forma que seja criada uma “cultura de aprendizagem contínua”, em que o conhecimento seja partilhado para a solução dos problemas da empresa e se encoraje a inovação (MEISTER, 1999).

Dos trabalhadores se tem requerido diversas e novas competências, Zabala e Arnau afirmam que o termo competência surge no meio corporativo, no início dos anos 1970 “para designar o que caracteriza uma pessoa capaz de realizar determinada tarefa real de forma eficiente” (ZABALA; ARNAU, 2010, p. 17).

Para Fleury competência é “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, 2002, p. 55). Entende-se pela definição o saber aplicado à realidade, “saber agir” que também implica na eficiência da ação, pois gera valor para a empresa e para o indivíduo.

Nessa perspectiva, o conceito de competência é pensado como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, o conjunto de capacidades humanas) que justificam uma alta performance, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas. Em

outras palavras, a competência é percebida como um estoque de recursos que o indivíduo detém. (FLEURY, 2002, p. 53).

Também Zabala e Arnau ressaltam o caráter prático da aprendizagem em competências. “Não é suficiente saber morfossintaxe ou uma lei da física ou um conceito matemático ou histórico, o que realmente interessa é a capacidade de aplicar conhecimento à resolução de situações ou problemas reais”. (ZABALA; ARNAU, 2010, pg.23). Contudo, a escola necessariamente não prepara para o “saber agir”, necessário então que a empresa ensine o agir profissional, logo, as competências profissionais relevantes.

Essas competências que passam a definir as possibilidades da carreira envolvem a aprendizagem e a gestão do conhecimento nas empresas. Fleury e Oliveira Junior dizem que o conhecimento operacional viabiliza o funcionamento das organizações, mas esse está cada vez mais associado ao conhecimento conceitual, assim “não deve haver fronteiras rígidas entre quadros operacionais, que detêm apenas o conhecimento operacional, e os quadros diretivos, que detêm o conhecimento conceitual” (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002, p. 135).

Nas centrais de atendimento, o trabalhador terceirizado, a estrutura “fabril” e a necessidade de melhorar o relacionamento entre corporações e clientes, constituem uma dualidade que desafia as áreas de educação corporativa, que busca qualificar seus profissionais para melhores resultados, com foco no relacionamento com o cliente para rentabilização de negócios.

O ambiente de trabalho controlado em moldes fabris, marcado pela terceirização, considerado como trabalho desqualificado, apresenta diversas dificuldades, sobretudo quando se pensa na qualificação de mão de obra. Objetiva-se refletir sobre a necessidade de formação do educador corporativo que atua na central de atendimento, considerando as particularidades do setor.

Nesse contexto, o educador corporativo tem papel estratégico para o desempenho de outros profissionais da organização.

## O educador corporativo

O educador corporativo no universo da empresa é uma forma de atuação profissional não necessariamente como um professor, já que não atua na educação formal, mas é um profissional que à semelhança do docente, atua no ensino, aproximando-se do docente e como tal, “implica dominar uma série de capacidades e habilidades especializadas em determinado trabalho” (IMBERNÓN, 2016, p. 28).

Dado o cenário atual de mudanças e incertezas e diante da importância da formação do indivíduo para que este tenha condições de se realizar e manter, o CEDEFOP - Centro Europeu para Desenvolvimento da Formação Profissional tem visto a educação profissional como elemento de grande importância para o desenvolvimento econômico da União Europeia. Educação e treinamento são colocados em grau de destaque e por isso, formar e capacitar formadores torna-se um pressuposto para o aprimoramento de mão de obra (CEDEFOP, 2016).

Foi elaborado em 2004 um relatório elaborado a partir da experiência de diversos países da União Europeia a respeito da educação profissional. Já se percebe no estudo, a tendência entre os países estudados a abordagem voltada ao estudante, de forma que o educador possa atuar como orientador, através de supervisão e tutoria. Também a partir desse estudo o relatório apontam diversos temas para qualificação do educador (CORT; HÄRKÖNEM; VOLMARI, 2004).

Machado (2014) afirma que alguns países europeus têm utilizado diferentes metodologias como forma de melhorar os resultados do ensino profissional, entendendo que esse se dá de forma contínua, ao longo da vida, para tanto, também se requer a formação de formadores. O autor ainda destaca que um dos objetivos da União Europeia é aumentar os empregos e tornar a educação superior um polo de excelência e de atração mundial.

Training, and in particular, vocational education and training has in recent years gained important status on the European social and political agenda. Today's and tomorrow's demands for a highly skilled workforce for the European economy are new and demanding challenges for the teacher and training community. (CORT; HÄRKÖNEM; VOLMARI, p.1, 2004).

Treinamento e em particular a educação profissional e treinamento, têm ganho importante status na agenda social e política

da Europa nos últimos anos. As demandas atuais e futuras para a alta qualificação de mão de obra para a economia europeia são novos desafios para as comunidades de professores e de treinamento. (CORT; HÄRKÖNEM; VOLMARI, p.1, 2004). [Tradução nossa].

Se no contexto europeu a educação é um desafio, tanto mais para países como o Brasil, que possui contexto econômico, político e social complexos, marcado pela desigualdade, permeado de tensões e dualidades. A política educacional brasileira dos últimos 40 anos apresentou diversas mudanças e tem se mostrado ineficiente para o desenvolvimento econômico do país. Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) o Brasil ainda sofre as consequências da busca pela universalização do ensino em detrimento da qualidade e investimento.

O atraso técnico-científico e cultural brasileiro impede sua inserção no novo reordenamento mundial. A escolaridade básica e a qualidade do ensino são necessidades da produção flexível, e a educação básica falha constitui fator que tolhe a competitividade internacional do Brasil. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 165).

Para buscar recuperar o atraso técnico-científico e melhorar a qualificação profissional dos trabalhadores brasileiros, formar educadores, professores, representa, portanto, grande desafio para as instituições de ensino e para as empresas que têm investido na formação de seus trabalhadores. Visto que educadores com melhor formação podem contribuir para o desenvolvimento de seus aprendizes, mobilizando saberes que contribuirão para a articulação e fortalecimento das competências (PEREIRA, 2013). No ambiente corporativo a pedagogia empresarial vem ganhando espaço, como reação às novas necessidades decorrentes da globalização e da sociedade do conhecimento. Os treinamentos nas empresas não podem mais ser encarados como forma de “adestrar” o trabalhador.

As atividades de treinamento transformam-se em estratégias de socialização do conhecimento que ultrapassem os contextos organizacionais externos e possam, ao considerar o indivíduo em sua singularidade, promover mudanças em todas as áreas de sua vida. (RIBEIRO, 2010, p, 10).



No relatório do CEDEFOP, Cort, Härkönem e Volmari, apontam importantes desafios para a formação de professores da educação profissional:

The need to provide vocational education to new target groups; changing paradigms in educational theory and the trend towards student centred approaches, the increasing role of information and communication technology (ICT) as an educational and a management tool, new developments in labour markets, changes in national VET legislation and in the way VET is organised and the impact of internationalization. (CORT, HÄRKÖNEM; VOLMARI, 2004, p, 5).

A necessidade de proporcionar educação profissional a novos grupos-alvo; os paradigmas em mudança na teoria educacional e a tendência para as abordagens centradas nos alunos, o papel cada vez maior das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) como ferramenta educativa e de gestão, novos desenvolvimentos nos mercados de trabalho, mudanças na legislação nacional de Educação Profissional e na forma como a Educação Profissional é organizada e o impacto da internacionalização. (CORT, HÄRKÖNEM; VOLMARI, 2004, p, 5). [Tradução nossa].

Preparar formadores para a educação profissional, ainda segundo o relatório citado, requer desenvolver “um mix de conhecimentos e habilidades”. Elenca cinco tópicos relevantes: habilidades pedagógicas, habilidades vocacionais, qualificações formais, cooperação entre o mundo da escola e o mundo do trabalho e aumento de bem-estar profissional. (CORT; HÄRKÖNEM; VOLMARI, 2004).

Apesar de se buscar tratar do educador corporativo no ambiente organizacional, tendo, portanto, como *locus* ambiente não escolar, esse profissional tem atuação assemelhada ao professor, pois como define Tardif (2016, p.31) “um professor é antes de tudo, alguém que sabe alguma coisa e cuja função consiste em transmitir esse saber a outros”.

Para Tardif (2016, p. 36), o saber docente é “um saber plural, formado pelo amálgama, mais ou menos coerente, de saberes oriundos da formação profissional e de saberes disciplinares, curriculares e experienciais”. Os primeiros, segundo o autor, são os conhecimentos das ciências da educação, que se articulam com o saber reflexivo da prática educativa.

Os saberes disciplinares são os “saberes de que dispõe a sociedade” (Tardif, 2016), no caso do formador corporativo, é o conhecimento das normas e

regulamentos internos, a legislação correspondente, as normas regulamentadoras da empresa e do ofício.

Pode-se compreender como saberes curriculares para Tardif (2016 p. 38), o conhecimento dos “programas escolares (objetivos, conteúdos, métodos) que os professores devem aprender a aplicar”, também as empresas possuem os programas de cursos elaborados e instituídos pela área de Recursos Humanos, Treinamento e Desenvolvimento ou Universidade Corporativa.

Os saberes experienciais estão relacionados com a prática, com o “trabalho cotidiano”, para o autor, a “atividade docente”. Nesse ponto deve-se ressaltar que na empresa esse saber tem uma conotação adicional, pois além do definido acima há o conhecimento que advém do trabalho em determinado cargo ou função. Esses saberes experienciais, contudo, são complexos, pois não são advindos da simples prática ou exercício profissional, mas são construídos ao longo da vida do indivíduo. Refletem assim suas diversas experiências, nos diversos papéis sociais vividos, como diz Tardif (2016, p. 78), compõe a personalidade do indivíduo “modelada ao longo do tempo por sua própria história de vida e sua socialização”.

Vale destacar o que se compreende “saber” em Tardif (2016, p. 60), são “conhecimentos, as competências, as habilidades (ou aptidões) e as atitudes dos docentes, ou seja, aquilo que muitas vezes chamado de saber, de saber-fazer e de saber-ser”. Existe, portanto, um importante componente ético, que deve transparecer na atuação do formador, tanto no exercício da atividade docente como também no exercício da função corporativa.

Como diz Tardif (2016, p.35), “todo saber implica um processo de aprendizagem e de formação”, portanto, para que se tenha um formador para capacitar bons trabalhadores, há que se desenvolver conhecimentos sendo necessária a elaboração de programas de formação para educadores corporativos, como os Multiplicadores da instituição foco do presente trabalho.

Como apontam Cort, Härkönem e Volmari (2004), os programas de formação e professores de Educação Profissional, compreendem diversas competências, contudo, destacam cinco tópicos ou áreas para a capacitação desse profissional: habilidades pedagógicas, habilidades vocacionais, qualificações formais, cooperação entre o mundo da escola e o do trabalho, aumento do bem-estar profissional.

Como habilidades pedagógicas, as relativas em como ensinar, as autoras consideram que o professor deva conhecer teorias e métodos pedagógicos, compreender os processos de ensino e aprendizagem, conseguir conciliar teoria a uma prática reflexiva, ter a capacidade de avaliar os pontos fortes e fracos e saber orientar os alunos, a habilidade de trabalhar em grupo e o desenvolvimento de trabalhos cooperativos. A capacitação do educador no tocante às habilidades pedagógicas abrange as seguintes áreas: planejamento educacional, desenvolvimento de material de ensino, uso de mídia eletrônica para o ensino, desenvolvimento de atividades flexíveis e individualizadas, cooperação e grupo de trabalho (CORT; HÄRKÖNEM; VOLMARI, 2004).

Como “habilidades vocacionais”, deve-se entender aquelas compreendidas no exercício da atividade profissional, que devem ser constantemente atualizadas, sobretudo nesses tempos de rápidas mudanças industriais e tecnológicas, como reforçam as autoras, visando o melhor aproveitamento dos alunos e treinandos. São habilidades adquiridas com a experiência profissional na área de ensino. No caso europeu, países como Finlândia e Itália, possuem programas de integração entre as instituições de ensino profissional e as empresas, que objetivam a possibilidade do educador ter experiência prática no assunto ministrado.

Segundo o relatório de Cort, Härkönem e Volmari (2004), para ser professor ou instrutor de treinamento profissional, “em quase todos os países da União Europeia”, há necessidade de ter graduação e treinamento específico, sendo que na maior parte dos países não há definição formal das qualificações requeridas. Contudo, se reconhece a importância desse formador dentro das organizações e daí a necessidade de estar qualificado. É também um agente que atua com a atualização das habilidades profissionais promovendo a interação entre educação e o mundo do trabalho (CORT; HÄRKÖNEM; VOLMARI, 2004), adotando e criando novas estratégias de ensino e treinamento, o que exige preparo.

In organizations, they developed not only their own competences but also contributed to the dissemination of new ideas to their colleagues and managers. (CORT; HÄRKÖNEM; VOLMARI, 2004, p. 23).

Na organização, eles desenvolvem não somente suas próprias competências, mas também contribuem para a disseminação de novas

ideias de seus colegas e gerentes. (CORT; HÄRKÖNEM; VOLMARI, 2004, p. 23). [Tradução nossa].

A respeito da formação, escreve Tardif:

Tanto em suas bases teóricas quanto em suas consequências práticas, os conhecimentos profissionais são evolutivos e progressivos e necessitam, por conseguinte, de uma formação contínua e continuada. Os profissionais devem, assim, autoformar-se e reciclar-se através de diferentes meios, após seus estudos universitários iniciais. (TARDIF, 2016, p.249).

A formação do instrutor, do formador, deve ter conteúdo teórico, mas a ultrapassa a formação teórica, pois deve dar-se na prática, da mesma forma que sua atualização, pois são saberes que não apenas se referem ao trabalho, mas como escreve Tardif são saberes “incorporados no processo de trabalho docente” (2016). “O trabalho não é primeiro um objeto que se olha, mas uma atividade que se faz, e é realizando-a que os saberes são mobilizados e são construídos” (TARDIF, 2016, p. 257).

Como ainda escreve o autor, a prática profissional forma o docente e na mesma medida o instrutor e não se trata apenas da aplicação dos saberes adquiridos na formação teórica, mas esses saberes são adaptados. A prática não dispensa a formação teórica, mas aprimora a formação, teoria e prática são necessárias, uma prática refletida ou “reflexiva. Também para o formador corporativo a formação deve ser organizada como aponta: “formação cultural (ou geral)”, “científica (ou disciplinar), contendo as “disciplinas contributivas (psicologia da aprendizagem, sociologia da educação, didática, etc) vinculadas à formação prática” (TARDIF, 2016, p. 288).

Há de se formar um profissional corporativo que ao mesmo tempo é um “professor”, numa dupla atuação em que a atuação na empresa aprimora a “disciplina ensinada” e a atividade docente aprimora o indivíduo em seu trabalho na empresa e na atividade docente, dando uma perspectiva mais humanista e humana sobre o outro e seu próprio papel social. É fundamental compreender os saberes necessários e ordená-los dentro de metodologia adequada à aprendizagem e formação do educador corporativo.

É de fundamental importância que os responsáveis pela concepção, pelo desenho e pela implementação das ações e dos programas educacionais aprofundem seus conhecimentos sobre educação e pedagogia para que tenham clareza dos impactos da educação corporativa (...) (EBOLI, 2002, p.203).

Pensar sobre a formação do educador corporativo traz a perspectiva profissionalizante, de quem tem a responsabilidade de desempenhar um trabalho de qualidade, para tanto, como no excerto acima, há necessidade de conhecer “educação e pedagogia”. Segundo Roldão, quando trata da formação docente:

Trata-se de estabelecer dinâmicas para o adequado desenvolvimento profissional ao longo de uma carreira de trabalho, de modo a integrar o momento estruturante da formação inicial e o seu aprofundamento, (...) se o processo de formação profissional é um continuum necessariamente contextualizado nas práticas da profissão, os mecanismos necessários para geri-lo com qualidade passam por um bom domínio de informações e saberes de referência que permitam ao indivíduo dominar os códigos, refletir e questionar (...). (ROLDÃO, 2017, p.193 - 195).

A carreira do educador corporativo deve, portanto, também estar marcada pela formação docente, de forma que esse se aproprie das “informações e saberes de referência” relativas à atividade docente, de forma a permitir sua própria atualização.

Diante dos autores citados, extrai-se a necessidade de se definir quais conhecimentos são relevantes ao educador corporativo. Em relação propriamente ao conhecimento docente, Roldão (2010, *apud* PEREIRA, 2013) aponta para os saberes necessários ao educador: o conhecimento do conteúdo a ser ensinado, o objetivo e a finalidade do conteúdo ensinado, o saber relativo às estratégias e métodos de ensino-aprendizagem, ao também necessário conhecimento do público-alvo e por fim, saber refletir sobre sua prática pedagógica para avaliar e modificar sua atuação.

O educador deve desenvolver-se continuamente, tendo consciência de seu papel na formação de outros e da necessidade de aprimorar-se, no “como” (metodologia e prática) e “em que” (conquista de novos saberes, na ampliação do conhecimento da atividade enquanto trabalhador e educador), refletindo sobre seu desempenho frente aos resultados esperados, qual seja na educação corporativa, preparar profissionais capazes para fazer as escolhas certas e socialmente responsáveis.

O educador corporativo, embora não seja professor, atua no ensino de saberes

relativos ao trabalho e à determinada empresa, pode elaborar ou apenas executar ações educacionais com metas de aprendizagem definidas, sobre as quais são elaboradas avaliações sobre seu resultado. Trata-se de atividade que requer a compreensão do educar, de metas de aprendizagem, que devem estar em consonância com os valores e estratégias da empresa e, ao mesmo tempo, o educador deve ter condições de avaliar os resultados dessas ações. Assim, não há simplesmente um modelo de profissional que deve ser seguido pelos aprendizes, mas um indivíduo capaz de ensinar habilidades, conhecimentos e valores representativos da corporação onde está inserido.

Cabe à empresa ou instituição responsável pela formação do educador corporativo, estabelecer critérios de seleção para o exercício da atividade. Contudo, para formar o educador corporativo torna necessária a construção de um modelo de formação, com a sistematização do processo, do conteúdo relativo aos componentes disciplinares, de um sistema de avaliação que possibilite a eficácia do processo e, finalmente, que legitime a atuação do educador, de forma a garantir resultados para a corporação.

Autores como Eboli (2008), Dowbor (1996), Meister (1999), dentre outros, apontam para a necessidade de formar trabalhadores para a economia da sociedade do conhecimento, porém, há que se começar pela qualificação dos educadores que atuam na modalidade corporativa. Mas como entender a capacitação?

Está “capacitado” significa ser capaz de fazer escolhas e atuar efetivamente sobre as escolhas feitas, e isso por sua vez significa a capacidade de influenciar o espectro de escolhas disponíveis e os ambientes sociais em que as escolhas são feitas e buscadas. Exige a aquisição não apenas das habilidades necessárias para o desempenho bem-sucedido num jogo planejado por outros (...) (BAUMAN, 2009, p. 161 e 162). [Grifos do autor].

Para a melhor compreensão e tratamento do tema objeto desse trabalho, entende-se ser relevante pesquisar a atividade do educador corporativo na central de atendimento analisada. A partir da descrição das características da organização do trabalho desse *call center*, e sob a ótica de sua formação, trajetória profissional e autopercepção de seu papel como formador, procurou-se identificar a contribuição que uma formação pedagógica traria para a qualidade de seu desempenho.

### **CAPÍTULO 3: PESQUISA DE CAMPO: RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Com a finalidade de identificar o contexto de atuação e o trabalho do educador corporativo numa central de telesserviços, os saberes necessários e a própria formação para essa atividade, foram buscadas informações entre o grupo de educadores, denominados multiplicadores, da central de atendimento analisada. Para essa tarefa, foi utilizada a pesquisa de campo por meio de entrevistas individuais. O método de pesquisa utilizado foi a pesquisa qualitativa, pois segundo Sampieri; Collado; Lucio (2013, p. 376) “o foco da pesquisa qualitativa é compreender e aprofundar os fenômenos, que são explorados a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente natural e em relação ao contexto”.

Para a realização da pesquisa foi elaborado roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice I), para ouvir os profissionais de forma direta e permitir que suas eventuais dúvidas pudessem ser esclarecidas e para se expressarem com maior liberdade. Da mesma forma o método de coleta permitiu à entrevistadora adequar a linguagem e fornecer esclarecimentos quanto às próprias perguntas. Todas foram feitas individualmente, gravadas e transcritas posteriormente, realizadas na própria central de atendimento, o que permitiu liberdade para a interação. Foi oferecida a possibilidade de participar ou não, tendo sido o consentimento apostado em termo próprio (Apêndice II) e a todos foi assegurada a confidencialidade. Para a análise do material foi realizada a escuta das entrevistas, transcrição dos áudios, leitura das transcrições acompanhada de nova escuta das gravações, identificação das principais ideias dos entrevistados, síntese e organização das principais ideias.

Tendo como norteadora a obra de Maurice Tardif (2016), “Saberes Docentes e Formação Profissional”, as questões procuraram também investigar a compreensão dos saberes docentes e se estes são percebidos como úteis para a prática educativa na área de treinamento da central de atendimento. Procurou-se conhecer as características do trabalho da Central e o grupo de educadores corporativos, sua composição, formação escolar, experiência profissional e percepção sobre sua atividade docente e a formação para a realização desta.

O roteiro de entrevista foi organizado de modo a permitir:



- Identificar o perfil dos multiplicadores evidenciando a formação acadêmica e as trajetórias profissionais individuais.
- Identificar os motivos que levaram o profissional ao setor de *call center* e à educação corporativa.
- Identificar a percepção dos multiplicadores quanto à necessidade de formação didática para seu desempenho profissional.

### **Características do trabalho da Central de Telesserviços pesquisada**

A instituição financeira em que se encontra a central de atendimento analisada realiza atendimento a clientes correntistas e cidadãos que utilizam produtos e serviços bancários e outros que, embora não específicos do setor, são de monopólio da referida instituição.

O banco em questão possui cinco centrais de atendimento, três delas atuam com maior similaridade de atividades, São Paulo, Brasília e Salvador. Suas atividades estão sob o mesmo modelo de contrato de prestação de serviço, com uma estrutura de empregados e prestadores semelhantes. Contudo, foi analisada a central de São Paulo em razão da maior facilidade de acesso e pela atuação profissional da autora que permite conhecer seu funcionamento.

Para apresentar a central de São Paulo, consta abaixo, uma síntese da estrutura da central (dados de janeiro de 2018):

São Paulo

- Quantidade de PA (Posições de Atendimento): 905 posições.

Quantidade de prestadores:

- Operadores: 1.041 pessoas.
- Supervisores: 41 pessoas.
- Educadores corporativos (Multiplicadores): 19 pessoas.
- Coordenadores e demais cargos: 171 pessoas.

O serviço de atendimento na central é realizado por empresa contratada por meio de pregão eletrônico, uma das modalidades de licitação, em que o processo se



dá entre as empresas do ramo, o edital reúne os requisitos mínimos para a participação. Essa é a modalidade a ser utilizada para a “contratação de bens e serviços comuns”. (TCU, 2010, p.45).

O serviço objeto do contrato de prestação de serviço de atendimento contempla atendimento telefônico, por e-mail ou outro tipo que venha a ser determinado pela Contratante, dentro da quantidade de minutos estipulados. O contrato determina também os cargos e as respectivas funções a serem providos pela empresa contratada. A quantidade de atendentes (operadores) determina a proporção dos demais cargos, dentre esses os dos educadores corporativos, denominados multiplicadores. Esses têm a função precípua de preparar os atendentes para o trabalho e atuar ao longo do contrato, com o objetivo de atualizar e cooperar para o aumento da qualidade do trabalho dos mesmos.

É de responsabilidade da Contratante o preparo do *staff* da Contratada para a formação de atendentes, essa equipe é assim capacitada a partir dos produtos e serviços específicos da Contratante, contudo, o conhecimento necessário para a prestação do serviço de atendimento, deve ser de domínio da empresa contratada. Os requisitos para cargo e escolaridade são definidos pela empresa contratante e compõe o termo de referência, que é a parte geral do contrato, sendo este apresentado para as empresas no processo licitatório.

No exemplo da empresa pública estudada, os terceirizados responsáveis pelo atendimento por telefone, e-mail ou redes sociais, não são contratados nas mesmas condições dos empregados da empresa contratante, pois não pertencem à mesma categoria profissional e também por serem subordinados à empresa terceira, não tem acesso aos mesmos meios de formação ou capacitação para o trabalho equivalente ao dos empregados da contratante.

Cabe à empresa contratada a formação de seus atendentes, como já foi dito, conforme diretriz da contratante, para os serviços estipulados em contrato. Uma vez que os indivíduos que ocupam cargos de gestão e os educadores corporativos (Multiplicadores) são capacitados, a empresa contratada passa a replicar o conteúdo para os demais empregados. Nesse contexto, também é responsabilidade da Contratante o fornecimento do material de treinamento a ser aplicado para os atendentes. Posteriormente, treinamentos de aprimoramento podem ser indicados

pela equipe de gestão e acompanhamento da qualidade da empresa contratada ou pela contratante. Quando a solicitação parte da contratada, a aplicação depende de aprovação da contratante, assim como a validação de todo material utilizado.

O atual contrato, com vigência de dois anos, apresenta destaque para a área de educação corporativa, denominada nesse instrumento como área de treinamento e, atribui ao Coordenador dessa área salário correspondente a sete vezes o valor do salário do atendente. As proporções são informadas no termo de referência, porém, os valores somente são conhecidos após o momento do pregão, pois, as empresas interessadas dão seus lances, apresentando a planilha de custos que respeita as proporções do termo de referência, sendo vencedor o que oferecer menor preço.

Embora as centrais de atendimento estejam sob uma mesma gerência nacional, cada qual possui contratos individualizados e com prazos distintos, apesar de terem as mesmas condições, ao final os salários podem ser diferentes, pois, apesar do contrato estabelecer as mesmas proporções, o salário do atendente é a base para o cálculo dos outros cargos e depende do piso salarial estipulado pelo sindicato da categoria da região e se houver mais de um, a empresa contratada escolhe qual vai ser utilizado na precificação do serviço.

O perfil dos atendentes contratados pela empresa terceirizada é bem variado, alguns não possuem experiência na área, por outro lado, há os que já trabalharam em uma ou mais empresas do ramo. Há jovens que buscam o primeiro emprego registrado, trabalhadores mais velhos que vêm a oportunidade de voltar ao mercado de trabalho, aposentados ou não, especialmente mulheres, que nunca trabalharam e por isso encontram no trabalho em central de telesserviços a oportunidade de iniciar uma tardia carreira profissional.

Em relação à escolaridade há também bastante diversidade, contudo, a grande maioria de atendentes possui apenas o ensino médio completo, que é o nível mínimo admitido, seguindo o contrato de prestação de serviço. Especialmente nesse aspecto, o contrato atual prevê uma novidade, uma exigência que não constava dos instrumentos contratuais anteriores, a exigência de nível superior para os educadores corporativos (Multiplicadores), esse requisito aplicado atualmente, levou a uma quase completa renovação do quadro.

Importante esclarecer que o contrato contém a possibilidade de renovação após os dois anos, porém, essa não tem sido a estratégia da alta gerência da empresa contratante. Ocorre que os empregados das empresas acabam permanecendo prestando serviços à contratante por anos, apenas mudando de empresa depois de extinta a vigência dos contratos. Por esse motivo é que a atual exigência do curso superior completo ou em andamento, levou à substituição de noventa por cento do quadro de Multiplicadores. A exigência visou buscar o melhor preparo da mão de obra, com vistas a qualificar melhor o atendente. Com a visão de que a certificação oferece à empresa a possibilidade de produzir melhor, conforme a teoria do Capital Humano. Na mesma linha segue a exigência de treinamento, como investimento para o melhor desempenho das atividades e para atualizar informações.

A visão que a contratante imprimiu no contrato, em que o treinamento é extremamente relevante e valorizado, determina novas exigências quanto ao quadro de Multiplicadores, como o já mencionado requisito de formação em nível superior, há também a necessidade de o próprio Coordenador da área ter experiência pregressa na área de treinamento e desenvolvimento. Apesar de não ser requisito para os empregados da contratante que acompanham e fiscalizam o contrato no tocante ao treinamento de desenvolvimento, a obrigatoriedade de terem alguma formação específica, a gerência da unidade procura alocar empregados com essa formação ou ao menos utilizar empregados que são ao mesmo tempo instrutores corporativos da contratante, por terem alguma formação na área de educação corporativa.

Cabe à contratada a realização de treinamento inicial sem remuneração, conforme estabelecido em contrato e cabe à contratante a responsabilidade de elaborar o planejamento, o material e a definição da carga horária. Sendo que as demais ações educacionais de cunho continuado devem ser negociadas e planejadas junto com a contratante.

O foco da área de educação corporativa, na central estudada, denominada como treinamento é o preparo para a atividade de atendimento, com ênfase no operacional e na aplicação imediata do conteúdo. Para acompanhar o desempenho dos atendentes, também consta do contrato e por isso implantado, o setor de acompanhamento de qualidade, que avalia os atendentes através de gravações e registros nos sistemas da contratante. Essa avaliação é feita pela própria empresa

terceirizada e supervisionada por empregados da contratante, que compõe a equipe de Qualidade e Treinamento que também avaliam a qualidade dos atendimentos.

É a avaliação da contratante que tem o poder de penalizar a contratada, deduzindo do faturamento os valores remunerados aos atendimentos abaixo da nota padrão, além de falhas ou prejuízos causados a clientes. Ao longo dos anos, a contratante investiu na capacitação dos empregados responsáveis pela avaliação de qualidade, com treinamentos realizados por empresas especializadas.

O trabalho em uma central de atendimento depende de grande aparato tecnológico e diversos serviços ocorrem de maneira automática, isto é, não dependem de alguma ação humana direta, salvo sua instalação e programação. Trata-se de serviço que sofreu forte processo de eletrônica dos produtos e vem-se fazendo presente no cotidiano (VENCO, 2003). “São relógios digitais, trenas, eletrônica embarcada nos automóveis, aviões e navios, brinquedos, aparelhos de som e vídeo, terminais do sistema financeiro, eletrodomésticos, bombas em postos de gasolina numa lista infindável” (SALERNO, *apud* VENCO, 2003, p.41).

Quando o cliente liga para o número da central de atendimento da instituição financeira, é atendido por meio eletrônico e a partir das orientações da gravação das opções de atendimento, tecla o número que corresponde a um serviço, conforme a opção vocalizada pela URA (Unidade de Resposta Audível). De acordo com o serviço desejado, é “direcionado” a um ramal, que corresponde a uma “fila de atendimento”, por meio do DAC (Distribuidor Automático de Chamadas), que pode ou não ter atendimento humano.

No caso da central analisada a maior parte dos serviços é prestada por meio de atendimento humano. Esses têm à sua disposição sistemas de consulta para prestarem informações e por meio de uma aplicação tecnológica de telefonia, têm seus tempos de atendimento e pausas controlados. Para cada tipo de serviço há um TMAP (Tempo Médio de Atendimento Padrão) e a fiscalização é constante para que esse tempo seja sempre o mais próximo possível do determinado. Suas pausas são controladas e somente são selecionadas dentro da rotina pré-estabelecida ou se autorizada pelo Supervisor.

Para cada serviço há ainda, roteiros de atendimento, que norteiam o atendente e servem como suporte para os assuntos mais requisitados. Esse serviço rotineiro e

controlado, contudo, vem sendo alterado pelas novas exigências da empresa contratante. Não basta responder de maneira correta, completa e cortês, cada vez mais são alocados serviços que exigem maior interação do atendente com o cliente, exigindo análise e decisão para atender às solicitações dos clientes.

Não se deseja mais um atendente condicionado às rotinas do atendimento, mas se quer um indivíduo analítico, em condições de prestar soluções. É exatamente por esse motivo que o treinamento que visa apenas habilitar o atendente a manusear ferramentas afeitas a seu trabalho não é mais suficiente. A instituição financeira contratante, foco do presente trabalho, entende que a transformação do treinamento dos atendentes é crucial para a melhoria de sua imagem e rentabilidade.

Para essa mudança há necessidade de outra atuação do Multiplicador ou educador corporativo, não basta ensinar as técnicas de atendimento, há necessidade de também educar e com isso preparar os indivíduos para enfrentarem um mundo em transformação, insegurança e instabilidade, num setor em que a instabilidade já existe na forma de terceirização de mão de obra e é cada vez mais ameaçada por novas tecnologias.

A relevância do conhecimento em nossa sociedade e as alterações decorrentes dessa sobre o trabalhador torna necessária a reflexão sobre a educação corporativa, compreendida como a forma de se proporcionar ganho de conhecimento e de habilidades para o trabalho e através do mesmo.

### **O educador corporativo: formação e desempenho**

Na Central de Telesserviços analisada, apesar dos multiplicadores entrevistados terem todos o mesmo cargo e atividade, foi possível perceber a diversidade entre os profissionais, com formações escolares distintas e com tempos de exercício profissional diversos.

Espera-se desses profissionais a preparação de atendentes capazes de prestar informações sobre os produtos e serviços da instituição. Para tanto esse profissional deve apresentar saberes docentes, mesmo não sendo propriamente um professor.

A partir de Tardif (2016), podem-se classificar os saberes docentes em:

Figura 2 - Saberes docentes (Tardif)



Fonte: Tardif, 2016. Adaptação feita pela autora.

O primeiro grupo é formado pelos saberes profissionais, oriundos da formação de professores, como explica Tardif (2016, p.37) são os saberes “transmitidos pelas instituições de formação de professores”, nos quais podem ser incluídos os “saberes pedagógicos”, constituídos pelas “doutrinas e concepções provenientes de reflexões sobre a prática educativa” (TARDIF, 2016, p.37). Esses saberes instrumentalizam o educador, municiando-o de técnicas e “formas de saber-fazer”.

Esses são os saberes que a maioria dos educadores corporativos na central de atendimento não domina, exatamente pelo fato de não terem formação docente. Além disso, não há uma preocupação das empresas contratadas de formá-los, apenas se espera que sejam capazes de preparar os atendentes para o trabalho, seja por terem algum tipo de formação anterior, seja por desempenharem bem sua atividade enquanto atendentes, monitores de qualidade ou supervisores de atendimento.

O segundo grupo denominado saberes disciplinares, são compostos pelos saberes relativos às disciplinas ministradas pelos professores, traçando um paralelo entre o ambiente escolar e o corporativo, pode-se dizer que nessa categoria encontram-se as ações educacionais, os cursos e treinamentos a serem aplicados pelo educador corporativo.

O próximo grupo é chamado de saberes curriculares, como aponta Tardif (2016), são os programas escolares, que determinam a forma e os métodos para

aplicação dos conteúdos disciplinares. Apesar de as ações educacionais na central de atendimento estudada terem uma matriz curricular, justamente pela falta de formação docente, falta um programa consistente, que como afirma Tardif, deve abranger “objetivos, conteúdos e métodos” (TARDIF, 2016).

Por fim, encontram-se os saberes experienciais, esses se encontram ligados à prática do trabalho cotidiano e ao meio em que está inserido. Como os próprios multiplicadores apontam esse é a maior forma de saber que detêm. Apesar de o considerarem importante, afirmam que essa categoria não é suficiente, pois por não estar articulado com os demais, pode conduzir a erros evitáveis. “Tudo que é estudado, pesquisado e comprovado cientificamente, tem um porque né, então eu acho que a gente deveria sim conhecer”. (Respondente 2).

Conforme Tardif o “professor” ideal deve deter os conhecimentos relativos às quatro categorias apresentadas, saber articulá-los entre si e com sua prática (TARDIF, 2016). Embora os educadores corporativos não sejam professores, a eles se assemelham na tarefa de formar pessoas para o trabalho de forma ampla e não simplesmente para a execução de uma atividade. “A gente lida não com alunos, a gente está lidando com profissionais, com pessoas que estão no trabalho, então precisa sim dessa dupla, de você ser formador, ser educador” (Respondente 2).

No tocante à formação docente, pode-se verificar que o educador corporativo sabe não ser professor, contudo, entende que não basta o conhecimento profissional do ambiente em que está inserido, mas há necessidade de formar-se educador. Sendo, portanto, relevante uma formação docente. Lembrando as palavras de Peterossi: “Essa formação deve propiciar ao futuro docente capacidade de conceber esquemas de ação, conhecer normas, saber questioná-las e contribuir para criar novas, comprometer-se com os resultados” (PETEROSSO, 1994, p. 160).

Uma formação que instrumentalize os educadores corporativos para a ação educativa, atuando de forma reflexiva e comprometida com os resultados de seu trabalho.

Na central estudada a ascensão ao cargo de Multiplicador, nome internamente dado ao cargo do educador corporativo, depende do percurso do indivíduo pelas demais funções de atendimento, preferencialmente desenvolvidas na própria central, pois o conhecimento operacional é visto como essencial e como o próprio nome do

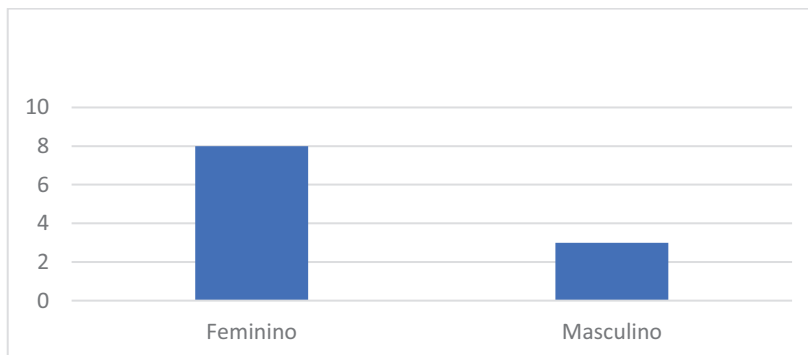
cargo sugere, a atividade principal do multiplicador é reproduzir seu conhecimento. Contudo, a mera reprodução não é suficiente para a formação de profissionais, ela não oferece o sentido do trabalho, pois se esgota na visão do multiplicador.

O quadro de educadores corporativos na Central de Telesserviços é composto por 19 (dezenove) integrantes, dos quais foi possível obter a participação de 11 (onze) indivíduos. A participação integral não foi possível, pois durante a realização das entrevistas, 3 (três) estavam em férias, 1 (um) em afastamento médico e 4 (quatro) designados para acompanhar novas turmas de atendentes, não podendo se ausentar de suas respectivas equipes.

As entrevistas permitiram identificar melhor o perfil desses profissionais.

## Perfil

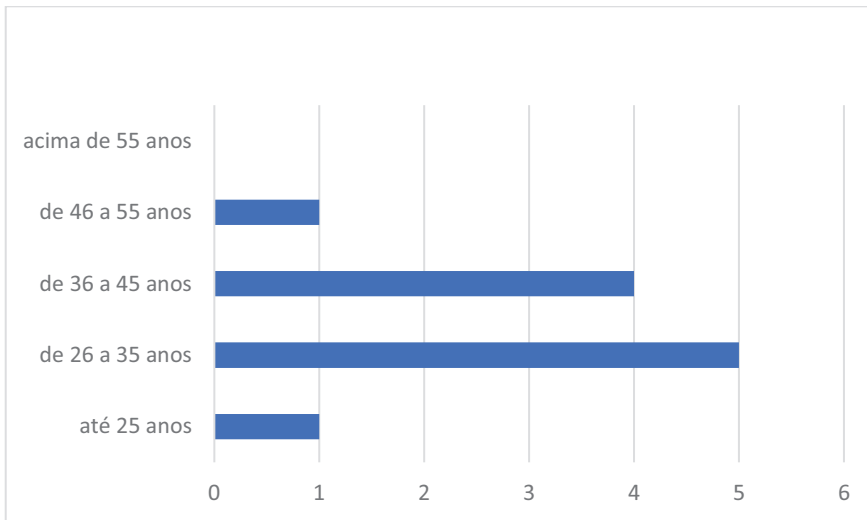
**Gráfico 3 - Gênero**



*Elaborado pela autora*

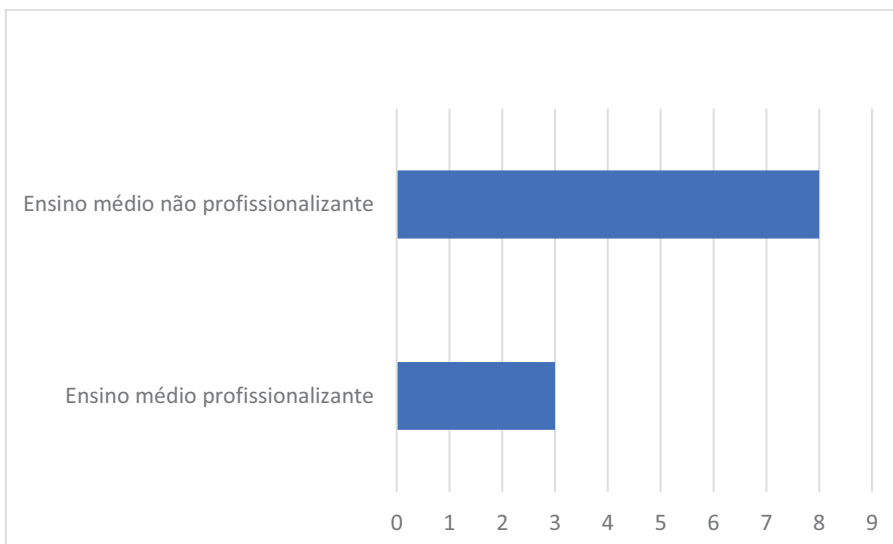
A maioria dos participantes é composta por mulheres, embora seja franqueado o ingresso a todos os empregados da central, sem qualquer preferência de gênero.



**Gráfico 4 – Faixa etária**

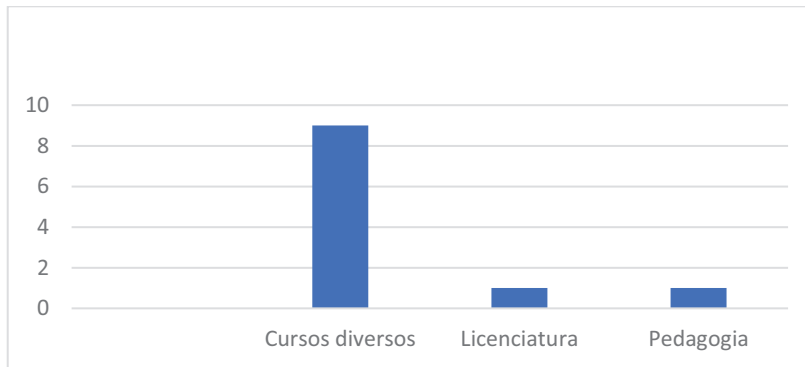
*Elaborado pela autora*

A maior parte de participantes tem entre 26 a 35 anos, isso porque normalmente exige-se conhecimento profissional, obtido pela experiência.

**Gráfico 5 – Ensino médio**

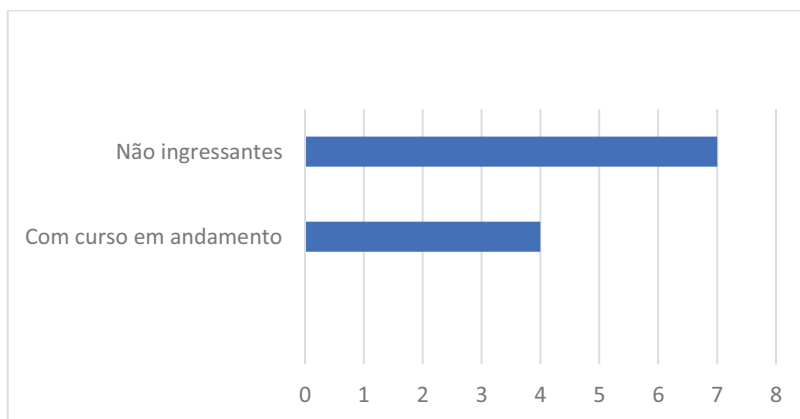
*Elaborado pela autora*

A maior parte dos respondentes não fez ensino médio profissionalizante, o que revela não se tratar de área que exija conhecimentos específicos.

**Gráfico 6 – Ensino superior**

*Elaborado pela autora*

Por ser exigência do contrato de prestação de serviço entre a empresa contratante e a empregadora dos educadores corporativos, todos tem que ter curso superior concluído, podendo ser em qualquer área de formação. Percebe-se que a maioria (9) possui formação em áreas em que não correspondem à educação, como administração, direito, logística, gastronomia, dentre outros. O que também revela a variedade de trajetórias educacionais.

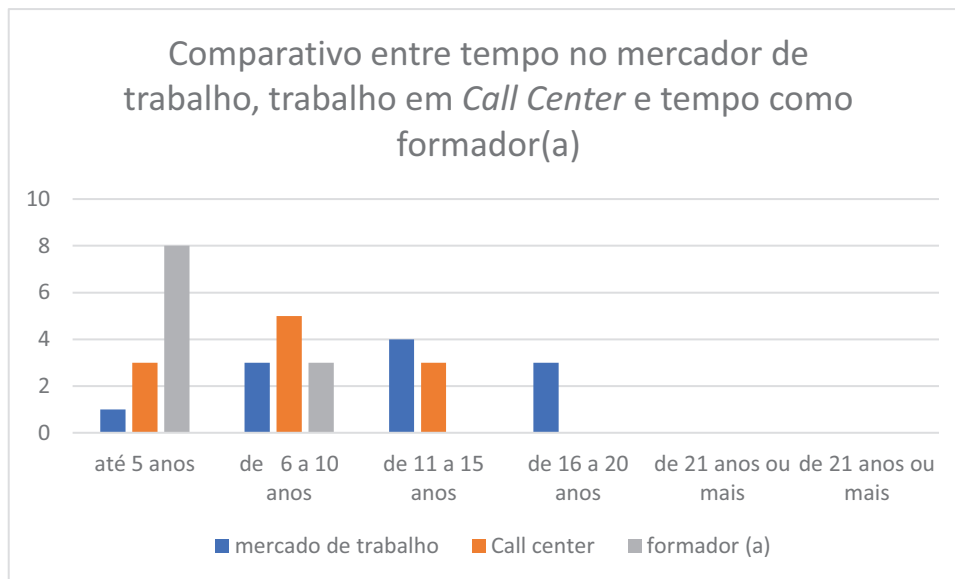
**Gráfico 7 – Pós-graduação**

*Elaborado pela autora*

Apesar de menos da metade dos respondentes não ter iniciado cursos de pós-graduação, 4 (quatro) multiplicadores iniciaram cursos de pós-graduação *lato sensu*. Contudo, mesmo dos que ainda não iniciaram cursos desse tipo, manifestaram a preocupação em buscar cursos extras para complementar sua formação e

manifestaram a vontade de iniciar uma pós-graduação tão logo tiverem oportunidade. São indivíduos que entendem ser importante o estudo e novas aprendizagens.

**Gráfico 8 – Tempo de experiência no mercado de trabalho, no setor de *Call Center* e como multiplicador (a).**



*Elaborado pela autora*

Apenas um respondente tem até 5 (cinco) anos no mercado de trabalho, não é possível afirmar que haja alguma restrição para o ingresso na atividade com pouco tempo de experiência, mas essa experiência é valorizada e percebe-se que os indivíduos que optaram pela atividade viram a necessidade de aprender e a importância de ensinar em sua própria vivência e, por isso querem contribuir com os demais. Quanto ao ingresso no setor de telesserviços, constatou-se que na grande maioria foi aproveitada uma oportunidade diante da falta de emprego, porém, acabaram se profissionalizando no setor, o que pode ser visto pelo tempo em que trabalham no setor, a maioria tem entre 6 a 15 anos de trabalho e demonstram estarem satisfeitos, principalmente pelo fato de serem educadores corporativos, apesar de a maioria ter pouco tempo da função.

## Motivação profissional

Questionados sobre a opção pelo Telesserviços, a resposta quase unânime foi oportunidade. Como o Respondente 6 que afirmou “*foi o que apareceu no momento*”. Por ser uma atividade para a qual não se requer experiência anterior ou alguma formação, trabalhar nas centrais de atendimento é uma opção ao desemprego, contudo, como é possível verificar pelas respostas, esses profissionais acabam fazendo carreira no setor e a possibilidade de serem educadores corporativos é uma forma de encareiramento na central e abre a perspectiva de seguir em outras empresas.

Questionados sobre o que motivou a tornar-se formador (a):

O fato de ajudar as pessoas, eu gosto de ajudar e ver o resultado dessa ajuda (Respondente 1).

Eu gosto de liderar pessoas, eu gosto de disseminar conhecimento (Respondente 2).

Essa parte de ensinar é muito bacana, você pode passar um pouco daquilo que você sabe para outras pessoas, eu acho que isso é o motivador da questão (Respondente 3).

Eu sempre quis ser professora, e o que mais se aproximava, era o treinamento (Respondente 4).

Eu sempre gostei de ensinar, [...] desde que eu estava na operação já estava almejando isso (Respondente 5).

Ser educador para mim sempre foi um desejo (Respondente 6).

Aproximação com as pessoas. Eu acreditei [treinamento] que ali eu conseguiria estar mais perto deles [operadores] (Respondente 8).

Adoro ensinar (Respondente 9).

Quando eu me tornar multiplicadora, essa será minha função: ensinar pessoas (Respondente 10).

Eu via que meus colegas tinham dúvidas [...] e eu gostava de ensiná-los (Respondente 11).

A motivação maior está no que o indivíduo pode fazer pelo outro, o motivo não é o ganho financeiro ou o status do qual pode haver benefícios pessoais, mas se percebe que o ensino tem o poder de contribuir para facilitar a vida de outrem, de enriquecê-la, de influenciar positivamente outras pessoas. É uma atividade valorizada pelos indivíduos, que gera a identificação com o professor, com a docência e esses profissionais se reconhecem como educadores. São indivíduos que valorizam o conhecimento e vêm nele a possibilidade de sucesso profissional para eles próprios e para o grupo a que estão ligados pelos vínculos funcionais.

## Formação didática e desempenho

O gosto por ensinar e a perspectiva de desenvolver essa atividade dentro da empresa, é a oportunidade de exercer um trabalho assemelhado ao do professor, como a Respondente 11 afirma: *é um papel de professor, bem completo, até para corrigir as provas*. Apesar desses educadores corporativos perceberem certa semelhança entre o trabalho docente e sua atuação no treinamento da empresa, não vêm que a formação pedagógica seja imprescindível, muito embora reconheçam que contribui para sua melhor atuação. Dessa forma é possível afirmar que a maioria entende que essa faz falta, por diversos motivos,

[Com] pedagogia você tem outras formas de passar [conteúdo] que talvez não tenha tido esse ensinamento, mas [...] eu acho que ensinar é um dom (Respondente 3).

Porém, esse mesmo respondente afirma, quando perguntado a respeito dos conhecimentos das ações educacionais internas, se deveriam ser ensinados.

Ah claro, [...] tem que existir uma pré-capacitação, para que o capacitador consiga ministrar de forma correta (Respondente 3).

A Respondente 4 afirma que não sente falta de formação pedagógica, mas a seguir declara que recebeu boa base da empresa contratante, que em anos anteriores forneceu a formação para seu trabalho como educadora corporativa. Vale ressaltar que nesse caso, a Respondente participou de uma formação desenvolvida por uma consultoria especializada na empresa anteriormente vinculada, que prestava serviço à outra instituição, além de ter iniciado um processo de seleção em havia inserido um programa de capacitação de uma universidade particular.

Importante destacar a visão do Respondente 3 sobre educação, vista como arte e não como ciência, como afirma Tardif (2016), nessa concepção exige-se do educador que tenha talento, é o que o respondente chama de “dom”. Foi a única resposta que apresenta essa concepção. O Respondente 5 afirma que a falta de formação pedagógica não impede de realizar seu trabalho, mas “acrescentaria mais”.

As Respondentes 7, 8 e 9 afirmam que sentem falta de formação pedagógica, pois esse conhecimento poderia facilitar o ensino. Nesse mesmo sentido, a

Respondente 10, que concluiu o curso superior em pedagogia e já foi professora, afirma que esse conhecimento ajuda a entender como ensinar.

Percebe-se na fala das respondentes a compreensão do ensino como elemento associado à aprendizagem, ou seja, como elemento ligado à aprendizagem, pois não existe ensino sem aprendizagem ou “não há docência sem discência” (FREIRE, 2017). O educador corporativo não deve simplesmente dizer o que sabe, como uma via de mão única, mas precisa compreender como o conhecimento pode ser alcançado pelos demais. No processo ensino-aprendizagem é possível perceber as necessidades do aluno, aprendiz ou participante, como se denomina no ambiente corporativo e então afetá-lo, mudando seu saber original.

A Respondente 10 afirma que a formação pedagógica poderia lhe proporcionar o conhecimento para a elaboração do material de treinamento e o preparo psicológico para sua atividade. Por vezes essa formação é vista como técnica de ensino, uma forma de fazer, como a Respondente 10:

Se você tiver um pouco dessa didática, dessa dinâmica, de estar com um grande grupo para ensinar e fazer com que eles [operadores] aprendam, a pedagogia te ajuda (Respondente 10).

A Respondente 9 afirma que os conteúdos ensinados e necessários para os educadores corporativos deveriam ser ensinados a eles e não simplesmente deixar que sejam aprendidos pela experiência:

Para facilitar tanto para quem está passando a mensagem, para que ele tenha as ferramentas corretas, porque muitas vezes você tem a boa vontade, você conhece o produto, mas você não tem a ferramenta como fazer isso, como passar isso, e eu acredito que seria padronizado, seria muito melhor do que cada um fazer de uma maneira, para que a gente pudesse ter o melhor conhecimento, o melhor jeito de passar o conhecimento. (Respondente 9).

Primeiramente é possível perceber a visão instrumental da formação docente, pois é vista como a “ferramenta”, que permite “passar o conhecimento”. Também a visão da educação como transmissão é percebida, essa própria visão poderia ser melhorada pela formação docente, no sentido de encontrar novos caminhos para o ensino e aprendizagem, provocando a reflexão de educador e educando, permitindo ao profissional discente a oportunidade de exercer sua participação ativa no processo de aprendizagem.

Essa fala reafirma que os saberes pedagógicos permitem o “saber-fazer”, a utilização de técnicas e, como afirma Tardif (2016), quando “incorporadas à prática docente”, podem “transformar-se em tecnologia da aprendizagem (TARDIF, 2016, 37).

Dentre os respondentes dois tiveram formação pedagógica, uma graduada em pedagogia e outro licenciado em geografia, ambos afirmam que a formação acadêmica facilita seu trabalho enquanto educador corporativo.

[...] quando você tá na licenciatura, você aprende a se comportar dentro de sala de aula, a andar, a controlar os seus vícios de linguagem, então você tem todo esse arcabouço pedagógico, que lhe prepara para a sala de aula, então já pulei, a gente como se formou em licenciatura, a gente pula esse obstáculo, e quem não passa por essa formação acaba aprendendo, a gente não tem assim elementos, pelo menos onde eu trabalhei em *call center*, não tem essa formação própria de docente, de multiplicador, então ele acaba aprendendo na vivência, pelo instinto, ele não é formado, capacitado para aquilo. (Respondente 6, licenciado).

Eu sinto que, realmente, se você tiver que ter um pouco dessa didática, dessa dinâmica, de estar com um grande grupo para ensinar e fazer com que eles aprendam, a pedagogia te ajuda bastante a fazer isso: te ajuda a entrar na mente, no caso, do nosso agente, que será primeiramente o nosso colaborador, para que ele possa realmente transmitir a mensagem que precisa ser emitida. (Respondente 10, pedagoga).

A formação docente é um elemento facilitador do trabalho do educador corporativo e além de possibilitar a elaboração de ações mais abrangentes, que assim ultrapassem a simples execução de uma tarefa. Essa formação é o elemento constituinte dos saberes profissionais, enquanto educador corporativo e que fornecem “arcabouço ideológico” ao docente, como também “algumas formas de saber-fazer e algumas técnicas”. (TARDIF, 2016, p. 37).

Além disso, a aprendizagem baseada somente na experiência, baseada na tentativa e erro, acaba não considerando o conhecimento já testado, deixa somente a cargo do indivíduo o sucesso ou insucesso da ação educacional e acarreta desperdício de tempo e recursos, justamente por não lhe fornecer instrumentos teóricos para a análise da sua prática educativa.

acho que evitaríamos erros né, evitaria a gente aprender pelo erro, eu acho que a gente trabalharia na prevenção.

O treinamento é muito voltado só para o procedimento em si, mas não tanto comportamental. (Respondente 1).

Da afirmação acima se percebe que o enfoque às rotinas, a preparação do profissional para o trabalho, é vista como um problema que exige a formação profissional, na concepção de Tardif (2016). Uma vez que enquanto educadores ensinam conteúdos de aspectos atitudinais (ZABALA, 1998), que transcendem o trabalho em si na central de atendimento.

procuro na sala não passar só a questão de conteúdo, não pensando só no *call center*, eu costumo passar experiências que eles podem levar até inclusive, se for para crescer dentro da própria empresa, ou em outras áreas, questão de fazer tudo sempre com qualidade, você se adequar a fazer, quando você chegar, de repente você quer ter uma formação diferente, se você se habituou a fazer tudo com qualidade, quando você chegar na profissão que você realmente quer, você já está acostumado a ser um profissional de sucesso, se você se acostuma sempre a fazer meia boca, você quer ser um médico, você vai ser um médico meia boca também. (Respondente 4).

De certa forma sim. Ela não é muito evidente, mas existe um pouco porque você acaba formando quando você vai para uma sala passar um conteúdo, mesmo que seja técnico, você acaba mexendo também com pessoas, a gente trabalha com pessoas, e daí você acaba formando não só aquele operador não só técnico, mas você acaba trabalhando um pouco o pessoal dele e eu acredito que essa parte pessoal eles levam muito. (Respondente 9).

Foram feitas a seguir, perguntas sobre o domínio das rotinas operacionais relacionadas ao atendimento e o domínio das ações educacionais, dos treinamentos existentes na central e como esses foram aprendidos pelos educadores corporativos.

São analisadas essas questões em conjunto, pois as respostas dadas tiveram o mesmo sentido. A maior parte desses profissionais entende que domina ou tem muito conhecimento das rotinas operacionais e das ações educacionais e que em ambos os casos a aprendizagem se deu pela experiência, pela vivência profissional.

Apesar de haver nos treinamentos a abordagem prática e operacional dos atendimentos, a lembrança da aprendizagem remonta à experiência, ao esforço individual de buscar a aprendizagem. Conhecendo o contexto, entende-se que há um distanciamento entre o que é ensinado e o que é necessário para o trabalho de atendimento, por esse motivo aqueles que querem ter seu trabalho reconhecido como sendo de qualidade acabam tendo que aprender com a prática e a buscar as soluções cotidianas, justamente porque há uma ênfase restrita na rotina, limitando o



pensamento analítico do aprendente e sua autonomia. As respostas apontam para a necessidade de ensinar esses conteúdos para facilitar o trabalho e evitar erros, dando também sentido aos procedimentos, como por exemplo, fala do Respondente 6, a respeito do ensino das rotinas, normas e regulamentos para os educadores corporativos:

[...] você acaba entendendo porque algumas coisas não podem ser feitas, [...] acaba criando uma consciência. (Respondente 6).

Em relação à percepção da formação para o trabalho na central de atendimento e à do educador corporativo, voltada para a prática da sala de aula, compondo assim uma dupla formação, foi possível perceber que essa não é evidente, pois foi a questão em que mais se apresentaram dúvidas e houve necessidade da entrevistadora intervir detalhando melhor o questionamento. Contudo, ao explicar que se buscava saber se eles entendiam haver uma formação profissional ligada ao cotidiano da central de atendimento, em como atender aos clientes e outra voltada para a formação do profissional da central de atendimento enquanto educador corporativo. Os Respondentes refletiram sobre seu trabalho, percebendo que não somente eles acabam formando profissionais para além do atendimento, como também eles precisam preparar-se para formar esses profissionais, seja aprofundando os conhecimentos ligados à prática de atendimento, seja preparando-se para ensinar. A Respondente 7 afirma que percebe que ensina mais que atendimento, para o Respondente 3 “acontecem juntas”, enquanto para o Respondente 6 “acabei sendo formado ao longo do trabalho”.

A Respondente 9 afirma que embora essa dupla formação não seja evidente, ela acontece na medida em que busca os conteúdos operacionais para preparar-se para ensinar os atendentes.

Além de ser possível perceber a importância de estar preparado para o ensino, verifica-se também que existe a visão de que essa formação não tem um fim, pois como vários Respondentes afirmaram, sempre há o que aprender.

Por fim, tanto nas questões sobre ética como para complementar as respostas anteriores, os Respondentes entendem que em seu trabalho como educadores corporativos, eles são referências, espelhos, o que exige comportamento ético dentro e fora de sala. A ética não deve por isso ser ensinada somente, mas vivida,

experimentada, para que os educandos sejam motivados a agir pautados nesses valores, que são aprendidos tanto no trabalho como com a família.

Nesse ponto verifica-se a percepção dos conteúdos atitudinais (ZABALA, 1998), que são ensinados pelo exemplo e no decorrer do treinamento dos conteúdos operacionais.

O treinamento na central de atendimento tem como foco a preparação de atendentes para o serviço de atendimento receptivo, isto é, o atendente recebe o contato do cliente. Na central analisada, a maior parte dos atendimentos têm a finalidade de esclarecer dúvidas e prestar informações. Por essa razão, os treinamentos visam orientar os atendentes quanto às regras e funcionamento de produtos e serviços. Contudo, não é necessário apenas saber como funcionam os produtos e serviços, são também esperados dos atendentes alguns comportamentos que permitam a percepção de qualidade pelo cliente final, como a Respondente 7 afirma que “ensina mais que o atendimento”.

Pontos como compromisso com a atividade, assiduidade, responsabilidade, atenção ao cliente, cordialidade no atendimento, interesse em ajudar o cliente final, são comportamentos para os quais os educadores corporativos procuram preparar os atendentes. A Respondente 11 afirma que sempre procurou fazer o melhor atendimento, com o máximo de qualidade e quer ensinar os novos a fazerem o mesmo. Como os atendimentos são constantemente avaliados por empregados da empresa contratante e da própria contratada, tendo essa última grande preocupação com a experiência de seus clientes no atendimento, é de grande importância a existência de treinamentos que preparem os atendentes de acordo com os critérios de bom atendimento definidos pela contratante.

Com a finalidade de preparar os atendentes para o trabalho, não apenas instruindo quanto ao conhecimento necessário dos produtos e serviços da contratante, como também com relação ao comportamento esperado no trabalho, os educadores corporativos são também incumbidos de realizar ações educacionais com esse propósito e elaboram ações educacionais específicas, entendendo que os comportamentos são aprendidos quando claramente ensinados. Apesar de a maior parte das ações educacionais estarem voltadas para conteúdos relativos a procedimentos e informações, quando se percebe por avaliações de qualidade ou da

própria gestão, que há problemas de comportamento, são desenvolvidas ações pontuais.

Segundo Zabala (1998), os conteúdos de aprendizagem podem ser classificados em conceituais, procedimentais e atitudinais. Os conteúdos conceituais abrangem conceitos e princípios, os procedimentais se referem a técnicas, habilidades e procedimentos e, por fim, os atitudinais são relativos a valores e normas.

Muito embora a maior parte das ações educacionais sejam voltadas para conceitos e habilidades, existem outras que tratam os comportamentos como conteúdos, sendo assim claramente ensinados. Porém, esses últimos não são ensinados apenas quando são o foco da ação educacional, mas eles são transmitidos pela conduta, pelo comportamento do educador e essa compreensão é percebida pelos educadores corporativos, como se verifica nas entrevistas em que há a visão de que são espelhos, referências e precisam constantemente, dentro e fora da sala de aula, na empresa ou na vida pessoal, se conduzir por padrões éticos. O fato de se perceberem como “espelhos” lança ao mesmo tempo o peso de buscarem fazer sempre o melhor, influenciando sua prática profissional, conforme afirma Imbernón (2016).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tratar sobre o educador corporativo em uma central de Telesserviços é por si só um desafio, pois está inserido em um ramo desvalorizado, em que o trabalho ligado ao atendimento não requer experiência anterior nem formação educacional específica. Além disso, na prática profissional é comum encontrar a visão de que o trabalho do atendente é passível de “adestramento”, encontrando diversos trabalhadores com déficits educacionais e prepará-los para o atendimento que satisfaça os clientes e traga ganhos para a empresa é outro desafio.

No contexto de globalização, terceirização, maior competitividade, da exigência de atendimento resolutivo e com qualidade, a formação de trabalhadores que fidelizem o cliente de “terceiros” é uma necessidade. Para tanto, urge capacitar os formadores, os educadores corporativos, de forma a garantir a entrega de trabalhadores capacitados e resultados perenes.

A formação deve, portanto, proporcionar conhecimentos e instrumentalizar para a reflexão de sua prática, para que seja capaz de conceber e realizar estratégias adequadas, sabendo inovar, sendo capaz de comprometer-se com o resultado de seu trabalho.

É a necessidade de preparar o indivíduo para novos contextos que torna relevante a formação para o trabalho. Sobretudo quando se trata de trabalho fortemente controlado, seguindo os moldes fordistas, como nas centrais de telesserviços, nos moldes analisados. Importante compreender que as ações de desenvolvimento e treinamento no ambiente de trabalho, constituem importante fator o desenvolvimento do trabalhador, podendo contribuir para a ampliação de oportunidades e alternativas.

No mundo atual, exigem-se cada vez mais competências profissionais a aprendizagem para ter alguma utilidade, deve ser contínua e o conhecimento precisa ser constantemente renovado.

Obter informação não é em si elemento que valoriza o indivíduo ou a corporação em que está inserido, mas sim a capacidade de articular informações e elaborar a construção de conhecimento. Não que apenas agora o conhecimento passa a ser importante, mas é elemento que passa a ser o diferencial das empresas.

Desenvolver conhecimento no trabalho e para o trabalho torna-se fundamental para o crescimento econômico.

O conhecimento aliado ao domínio de habilidades, de capacidades que permitem a solução de problemas cotidianos, ligados ao trabalho, é o que torna o indivíduo valorizado no meio corporativo. Trata-se do saber e sua aplicação à realidade, saber esse que vai sendo formado ao longo da vida e que pode ser aprendido não somente na escola, mas também no ambiente de trabalho.

Em tempos de tantas incertezas, sobretudo em um país em desenvolvimento como o Brasil, há necessidade de oferecer oportunidades de desenvolvimento aos trabalhadores. Essa responsabilidade não deve se resumir à atuação do Estado, que no caso brasileiro, encontra-se num momento de crise institucional e econômica, impotente para a solução do problema do emprego. Cabe então às empresas, levando em consideração suas próprias necessidades de aumento de produtividade e crescimento, o papel de oferecer espaços educativos eficientes, principalmente quando pública e com forte viés social.

A oportunidade dada pelas empresas que investem na formação de seus trabalhadores, oferece também a possibilidade de agilizar o processo de aprendizagem, sobretudo se for um ensino sistematizado, com objetivos definidos e ministrado por profissionais preparados para o ensino. O educador corporativo preparado permite melhorar seu trabalho, influenciando positivamente outros profissionais.

O rápido desenvolvimento de novas tecnologias, que ameaçam as profissões e empregos existentes, sobretudo os menos qualificados, já aponta a possibilidade de eliminar a maioria se não a totalidade dos postos de trabalho dos atendentes de Telesserviços, através dos softwares inteligentes em uso no mercado, trazem a necessidade de se pensar nas pessoas, em dar aos trabalhadores condições de participar do mercado, capacitá-los para a aquisição não apenas de habilidades necessárias para o desempenho bem sucedido, previamente definido.

O presente trabalho permitiu evidenciar o desafio que o educador corporativo tem para atuar numa central de telesserviços, capacitando trabalhadores terceirizados, sendo ele mesmo um profissional terceirizado. Da mesma forma contribuiu para identificar a carência de formação didática desse profissional,

reforçando a importância da educação para o trabalho e da continuidade de estudos sobre o trabalho do educador corporativo.

O trabalho permitiu a aquisição pela autora, de subsídios para a elaboração de um projeto interno, na central de telesserviços pesquisada, de formação institucional dos multiplicadores, com foco nos saberes de ensino. Projeto esse que poderá ser objeto de novos estudos. Contudo, já está em processo de desenvolvimento, composto por cursos voltados para os atendentes, contemplando também duas etapas para a formação do educador corporativo na Central de Telesserviços, com um módulo teórico (EAD) e outro presencial. Esse projeto foi encaminhado pela Central de São Paulo para a Matriz da empresa, que o acompanhará até que esteja maturado para implantação por todas as demais centrais do país.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, E. L. G.; VIEIRA, C. A. dos S.. **Qualificação profissional: uma proposta de política pública**. TD0376. Brasília: IPEA, 1995. Disponível em: <[www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/download/143/145](http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/download/143/145)>. Acessado em mai 2018..

AMATO NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação.. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n.2. São Paulo: FGV, 1995. pp. 33-42.

ANTUNES, R. **Os Sentidos do Trabalho**: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Adeus ao Trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 16. Ed. São Paulo: Cortez Editora, 2015.

AZEVEDO, C. R. **Lei da terceirização ou da legalização: uma questão de semântica**. In: Anuário Brasileiro de Relacionamento com Clientes: o atendimento ao cliente na era das relações *on demand*. São Paulo: Padrão Editorial , 2016.

BAUMAN, Z. **Globalização**: as consequências humanas. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

\_\_\_\_\_. **Vida líquida**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

\_\_\_\_\_. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.

BECKER, G. S. **Human Capital**: A theoretical and empirical analysis with special reference to education. 3ª ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1993.

BONELLI, R. **Produtividade e armadilha do lento crescimento**. In: NIGRI, F.; CAVALCANTE, L. R.. (Org.). **Produtividade no Brasil**: desempenho e determinante V. 1: Desempenho. Brasília: IPEA, 2014. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/produtividade\\_no\\_brasil\\_miolo\\_cap04.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/produtividade_no_brasil_miolo_cap04.pdf)>. Acesso em: jul 2017.

BRANDÃO, M.. **Setor em balanço**.. In: **Anuário Brasileiro de Relacionamento com Clientes: o atendimento ao cliente na era das relações on demand**. São Paulo: PADRÃO EDITORIAL I, 2016.

BRAVERMAN, H.. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho do século XX**. Rio de Janeiro. Editora Guanabara. 1981.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Editora Saraiva, 1999.

\_\_\_\_\_ **Lei nº 8;666/93, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)>. Acessado em nov 2017 .

\_\_\_\_\_ **Lei nº 13.429/17, de 31 de março de 2017**. Altera dispositivos da Lei no 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm)>. Acessado em nov 2017.

BRUNO, L. E. N. B. Poder e **administração no capitalismo contemporâneo** *In*: OLIVEIRA, D. A. (Org.) **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis, R.J.: Vozes, 1997. p.15-45.

CEDEFOP – Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional. **Rumo a novos Caminhos**. Luxemburgo: CEDEFOP, 2016.. Disponível em: <[http://www.cedefop.europa.eu/files/9108\\_pt.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/9108_pt.pdf)>. Acesso em nov 2017.

CLOTT, C.r B. Perspectives on global outsourcing and the changing nature of work. **Business and Society Review** 109:2 153-170, 2004. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0045-3609.2004.00189.x/abstract>>.. Acessado em ago 2016 .

COGGIOLA, O. **O Capital Contra a História: Gênese e estrutura da crise contemporânea**. São Paulo: Edições Pulsar, 2002.

CORT, P.; HÄRKÖNEM, A.; VOLMARI, K.. PROFF – **Professionalisation of VET teachers for the future**. CEDEFOP Panorama Series; 104. Luxemburgo: CEDEFOP, 2014.

COUTINHO, C.; LISBÔA, E. Sociedade da informação, do conhecimento e da aprendizagem: desafios para a educação no século XXI. **Revista do Instituto de**



**Educação da Universidade de Lisboa** v. XVIII, nº 1, p. 5- 22, Lisboa: Universidade de Lisboa, 2011.

COUTINHO, L. A terceira revolução industrial e tecnológica. As grandes tendências das mudanças. **Economia e Sociedade**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 69-87, out. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8643306>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento.** São Paulo: Atlas, 1994.

DELGADO, M. G. **Capitalismo, trabalho e emprego: entre o paradigma da destruição e os caminhos de reconstrução.** 2ª edição. São Paulo: LTR, 2015.

DOWBOR, L. **Educação, tecnologia e desenvolvimento.** In: BRUNO, L. (Org.). **Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo.** São Paulo: Editora Atlas, 1996.

DRUCKER, P. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUTRA, J. S. **A gestão de carreira.** In: FLEURY, M. T. L. **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002. pp. 99-114.

EBOLI, M. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa.** In: FLEURY, M. T. L. **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002. pp. 185-216.

\_\_\_\_\_ **Educação corporativa e desenvolvimento de competências.** DUTRA J.S; FLEURY, M. T.L; RUAS, R.L **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008.

FEENSTRA, R.t C; HANSON, G. H. **Foreign investment, outsourcing and relative wages.** NBER (National Bureau of Economic Research). NBER Working Paper Series. Massachusetts> NBER, 1995. Disponível em: <http://www.nber.org/papers/w5121.pdf>. Acessado em 04/11/2017.

\_\_\_\_\_ **Globalization, outsourcing, and wage inequality.** NBER (National Bureau of Economic Research). NBER Working Paper Series. Massachusetts: NBER, 1996. Disponível em: <<http://www.nber.org/papers/w5424>>. Acessado em 13/08/2013.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In FLEURY, M. T. L. **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002. pp. 11-34

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional.** As experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

FLEURY, M. T. L.; (cord.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M;T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. **Aprendizagem e gestão do conhecimento.** In FLEURY, M. T. L. **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002. pp. 133-146.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** 55ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2017.

GIDDENS, A. **Modernidade e identidade.** Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

GOLDSCHMIDT, R. **Flexibilização dos direitos trabalhistas: ações afirmativas da dignidade da pessoa humana como forma de resistência.** 2008. Tese (Doutorado em Direito) - Centro de Ciências Jurídicas, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade.** 12ª ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2015.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna.** São Paulo: Edições Loyola, 2017.

HOBBSBAWN, E. **Era dos Extremos: O breve século XX: 1914-1991.** São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

IMBERNÓN, F. **Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza.** São Paulo: Cortez Editora, 2016.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S.. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez Editora, 2012.

MACHADO, A. M.. **La Educacion y el capital humano**. . Madrid: Ediciones Diaz de Santos, 2014.

MARCELINO, P.; CAVALCANTE, S.. Por uma definição de terceirização. **Caderno CRH**. v. 25, n. 65, p. 331-346. Salvador, 2012.

MARTINS, M. F.. **Marx, Gramsci e o Conhecimento: ruptura ou continuidade?**. São Paulo: UNISAL, 2008.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa: A gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENINO, S. E. **Educação Profissional e Tecnológica na Sociedade do Conhecimento**. (Coleção Fundamentos e Práticas em Educação Profissional e Tecnológica; v.2). São Paulo: Centro Paula Souza, 2014.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação**. 4ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

PASTORE, J.; PASTORE, J. E. G. **Terceirização: necessidade para a economia, desafio para o direito**. São Paulo: LTr, 2015.

PEREIRA, S. B. R. **A constituição identitária do educador corporativo nas empresas: o significado da experiência e da formação pedagógica para essa constituição**. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

PETEROSSI, H; G.. **Formação do professor para o ensino técnico**. Coleção Educar vol. 15. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

PETIT, P.. **Estrutura e desenvolvimento de uma economia baseada no conhecimento: implicações para políticas**. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J; E.; ARROIO, A. (Org.). **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ/Contraponto, 2005.

QUARTIERO, E. M; BIANCHETTI, L. **Educação corporativa, mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações**. São Paulo: Cortez, 2005.

QUEIROZ, C. A. R. S. de. **Manual de terceirização:** onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1998.

RAMAL, A. (Org.). **Educação Corporativa:** como implementar projetos de aprendizagem nas organizações. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

RANIERI, J. **Trabalho e Dialética:** Hegel, Marx e a teoria social do devir. São Paulo: Boitempo, 2016.

RIBEIRO, A. E. do A. **Temas atuais em pedagogia empresarial:** aprender para ser competitivo. 3ª ed. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2010.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos:** o contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo. São Paulo: M. Books, 2004.

ROLDÃO, M. do C. Ns. Formação de professores e desenvolvimento profissional. In: **Revista de Educação.** PUC Campinas. Vol. 22, n. 2. Campinas, 2017. Disponível em : <<https://seer.sis.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/reeducacao/issue/view/353>>, Acessado em 11 fev 2018.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C.; e LUCIO, M. del P. B. **Metodologia de pesquisa.** São Paulo: Penso, 2013.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. 33 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2017.

SCHULTZ, T. W. **O Capital Humano:** investimento em educação e pesquisa. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

SILVA, L.L. da. **A terceirização e a precarização nas relações de trabalho:** a atuação do juiz na garantia da efetivação dos direitos fundamentais nas relações assimétricas de poder: uma interpretação crítica ao PL n. 4.330/2004. São Paulo: LTr, 2015.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional.** 17ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2016.

TCU - Tribunal de Contas da União. **Licitações & Contratos:** orientações e jurisprudência do TCU. 4ª ed. Brasília. TCU, 2010.

TRILLA, J. **A educação não formal**. In: TRILLA, J; GHANEN, E.; ARANTES, V. A. (org). **Educação formal e não formal: pontos e contrapontos**. São Paulo: Summus Editorial, 2008.

VENCO, S. **Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega**. São Paulo: Editora Unicamp, 2003.

ZABALA, Ai. **A prática educativa: como ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

ZABALA, A.. ARNAU, L. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

## Apêndice I – Roteiro de entrevistas

1. Gênero
Masculino
Feminino
2. Faixa etária
até 25 anos
de 26 a 35 anos
de 36 a 45 anos
de 46 a 55 anos
acima de 55 anos
3. Escolaridade
Ensino médio profissionalizante? Sim ( ) Não ( )
Ensino superior – cursando
Qual curso?
Superior completo
Qual curso?
Pós-graduação lato sensu- cursando
Qual curso?
Pós-graduação lato sensu- concluída
Qual curso?
Mestrado – cursando
Qual curso?
Mestrado – concluído
Qual curso?
Doutorado – cursando
Qual curso?
Doutorado – concluído
Qual curso?
4. Há quanto tempo está no mercado de trabalho?
até 5 anos
de 6 a 10 anos
de 11 a 15 anos
de 16 a 20 anos
de 21 anos ou mais
5. Há quanto tempo trabalha em <i>Call Center</i> ?
até 5 anos
de 6 a 10 anos
de 11 a 15 anos
de 16 a 20 anos
de 21 anos ou mais
6. Por que optou pelo <i>Call Center</i> ?

7. Há quanto tempo é formador (a)?
até 5 anos
de 6 a 10 anos
de 11 a 15 anos
de 16 a 20 anos
de 21 anos ou mais
8. O que te motivou a tornar-se formador (a)?
9. Você sente falta de formação pedagógica no exercício de sua atividade como multiplicador?
10. Considerando o conhecimento das normas, regulamentos internos, rotinas operacionais, procedimentos de atendimento e exigências da empresa contratante responda:
10.1. Você considera que domina o conhecimento das rotinas, procedimentos e regras do <i>Call Center</i> ?
10.2. De que maneira você aprendeu?
10.3. Você entende que esse conhecimento deveria ser ensinado? Por que?
11. Em relação ao conhecimento dos programas de cursos, objetivos das ações educacionais, conteúdos e métodos, responda:
11.1. Você considera que domina os programas existentes? Por que?
11.2. Você entende que esse conhecimento deveria ser ensinado? Por que?
12. Em relação à prática profissional no <i>Call Center</i> , existe o trabalho prático exercido em sala de aula e a necessidade de se conhecer rotinas e procedimentos cotidianos do atendimento. Há no papel do educador corporativo uma dupla formação, a de formador/educador propriamente e a profissional, ligada ao conhecimento operacional da central de atendimento.
13. Como você percebe a formação ligada a atendimento e a de formador de <i>Call Center</i> ?
14. Em relação à ética do formador, qual a importância da ética na sua atividade como formador (a)?
15. Como você aprendeu a noção de ética no trabalho?
16. Como ocorre sua conduta ética? É importante em sua atividade?

## Apêndice II – Termo de consentimento



### Administração Central

Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar da pesquisa “A formação do formador corporativo numa central de telesserviços: necessidades e desafios”. Sua contribuição muito engrandecerá nosso trabalho, pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto.

Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente.

Os objetivos deste estudo são identificar o contexto de atuação do educador corporativo no telesserviço, reconhecer a necessidade de formação docente desse profissional e os desafios que se apresentam.

As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação.

Ao final desta pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no site do Programa de Mestrado.

\_\_\_\_\_  
 Profa. Dra. Helena Gemignani Peterossi  
 Orientadora

\_\_\_\_\_  
 Evelyn Annie Reikdal Bombonato Bertolla  
 Pesquisadora

Declaro que entendi os objetivos de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

\_\_\_\_\_  
 Nome:

[www.cps.sp.gov.br](http://www.cps.sp.gov.br)



## Apêndice III – Transcrições das entrevistas

### PARTICIPANTES

F1 - entrevistadora

R1 - respondente 1

F1: A primeira pergunta é em relação ao gênero, você se declara sexo?

R1: Feminino.

F1: Feminino, faixa etária, até 25 anos, de 26 a 35, 36 a 45, 46 a 55?

Ana: De 36 a 45.

F1: Escolaridade? Você fez ensino médio profissionalizante?

R1: Não.

F1: Você fez o ensino médio...

R1: Normal.

F1: Superior?

R1: Completo.

F1: Completo? Em que área?

R1: Formação específica em RH.

F1: Há quanto tempo você está no mercado de trabalho? Até cinco anos, de seis a dez, de 11 a 15?

R1: De 11 a 15.

F1: Há quanto tempo você trabalhar em *call center*?

R1: Há 15 anos.

F1: Ana, porque você veio trabalhar no *call center*?

R1: Foi numa oportunidade o *call center*, que eu nem sabia que existia *call center* quando eu fui, comecei como operadora, e quando eu entrei eu já vi a área de treinamento, que eu falei: “é ali que eu quero” e depois de sete anos eu consegui. Está bom?

F1: Há 15 anos, ok, há quanto tempo você é formadora?

R1: Há oito anos.

F1: O que te motivou a se tornar uma formadora?

R1: O fato de ajuda as pessoas, eu gosto de ajudar e ver o resultado dessa ajuda, ajudar as pessoas é isso, é.

F1: Você sente falta de formação pedagógica, no exercício da sua atividade como motivadora?

R1: Sim, sinto bastante.

F1: Por quê?

R1: Porque faz a diferença no caso do call center, no atendimento, ele faz diferença, as vezes é muito voltado só para o procedimento em si, mas não tanto comportamental.

F1: Considerando o conhecimento de normas, regulamentos internos, rotinas operacionais, procedimentos de atendimento e exigências da empresa contratante? Eu vou te perguntar, você considera que domina o conhecimento das rotinas, e procedimentos, e regras do call center?

R1: Sim, domino.

F1: De que maneira você aprendeu?

R1: Com outros colegas quando eu entrei na empresa, e através de informativo mesmo nessa empresa que tem, quais são os procedimentos de cada área, ou como diz? O escopo de cada área.

F1: Você entende que esse conhecimento deveria ser ensinado?

R1: Sim, entendo, vejo que sim.

F1: Por quê?

R1: Porque alguns desses procedimentos, alguns não são mais práticos, e só ler, eu vou entender que é, e as vezes nem sempre isso acontece.

F1: Em relação aos conhecimentos dos programas de cursos, objetivos das ações educacionais, conteúdos e métodos, você considera que domina os programas existentes?

R1: Sim, considero que sim.

F1: Por quê?

R1: Pela forma como eu transmito o conhecimento que eu tenho, então o conhecimento que eu vejo que é necessário que os operadores tenham, eu vejo que eu consigo transmitir quando eles colocam isso em prática.

F1: Você entende que esse conhecimento também em relação aos programas, deveria ser ensinado?

R1: Sim, deveria também, deveria ser ensinado, e nem sempre tem, tem o programa, mas nem sempre ele tem a forma como ele explica, se não tiver alguém para ensinar, ou se você já não tem esse conhecimento de fora, você não consegue exercer plenamente ele.

F1: Que é você colocar a ação educacional em prática.

R1: Em prática, exatamente.

F1: Em relação à prática profissional no Call Center, existe um trabalho prático exercido em sala de aula e a necessidade de se conhecer as rotinas do cotidiano do atendimento né, do formador, na central do Call Center. Há no papel do educador corporativo então uma dupla formação, a de formador, educador propriamente dito, e a formação profissional, ligada ao conhecimento da rotina operacional, da central. Você percebe a formação ligação ao atendimento, e a de formador de Call Center? Você percebe que essas duas formações...

R1: Se ela existe?

F1: É, você percebe a existência dessa dupla formação?

R1: Não, não tem, não vejo assim. Algumas pessoas têm somente uma formação de educador mesmo, e outro tem só uma formação do produto do específico, do procedimento mesmo, mas os dois são pouco, poucas pessoas que tem esse conhecimento.

F1: Mas você entende que quando você atua como multiplicadora, você tem uma formação de educação de educadora...

R1: Sim.

F1: E você tem uma formação enquanto profissional do call center, você percebe esse...

R1: Sim, dá para perceber, sim.

F1: Essa dupla atuação posicional?

R1: Sim, dá para perceber.

F1: E na relação, em relação agora à ética do formador, qual importância na atividade da ética, mas formação do formador?

R1: Ele tem que ser o que mais pratica para conseguir ensinar. Se ele não consegue exercer de fato a ética, ele não consegue transmitir a verdade para que os outros também pratiquem essa ética.

F1: E como você aprendeu a noção de ética do trabalho?

R1: Foi durante os anos de trabalho mesmo, durante a formação de treinamentos, principalmente treinamento, em outras áreas não é tão enfatizado, mas em treinamento é bastante. E a gente percebe isso no dia a dia mesmo, isso com as experiências que vão acontecendo.

F1: Como ocorre sua conduta ética?

R1: Ela ocorre em todos os momentos, tanto na forma de ensinar, na forma de agir, não só com os colegas, os pares, mas também com os operadores, com quem eu estou fazendo a formação, então ela é visível, e tem que ser visível para todos.

F1: É importante em sua atividade?

R1: Sim, bastante.

F1: Está bem, é só isso, eu agradeço.

R1: Obrigada.

F1: Obrigada.

**PARTICIPANTES**

F1 - entrevistadora  
R2 – respondente 2

F1: Você se declara de gênero?

R2: Branca. Feminino.

F1: Sexo feminino. Faixa etária até 25 anos?

R2: Mais.

F1: De 26 a 35?

R2: De 26 a 35.

F1: Escolaridade, você fez ensino médio normal, ou profissionalizante?

R2: Normal.

F1: Curso superior completo, cursando.

R2: Completo.

F1: Em que área?

R2: Direito.

F1: Tem pós-graduação?

R2: Ainda não.

F1: Há quanto tempo você está no mercado de trabalho?

R2: Desde 2014, não, minto, desde 2007.

F1: Há quanto tempo você trabalhar em call center?

R2: Desde 2009. Foi quando eu entrei aqui.

F1: E por que você optou pelo call center?

R2: Pelas oportunidades.

F1: Há quanto tempo você é formadora?

R2: Treinamento?

F1: Sim.

R2: Desde 2012.

F1: São seis anos né, e o que te motivou a se tornar multiplicadora?

R2: Ah eu acho que primeiro porque tem a característica da liderança, e eu gosto de liderar pessoas, eu gosto de disseminar o conhecimento, e isso me atraiu, eu fazia isso na qualidade, quando era monitora, fazia questão de aplicar feedback coletivo, orientações coletivas, eu acho que foi mais isso.

F1: Porque o curso superior não tem, você não fez uma licenciatura né, fez bacharelado.

R2: Não.

F1: Você sente falta de formação pedagógica no exercício da sua atividade como educadora?

R2: Ah eu tive muita base pela Caixa, a gente fez muitos cursos né, e isso daí ajuda muito, mas é claro que o aprender deveria ser contínuo né, seria muito bacana se continuássemos.

F1: Em relação agora ao conhecimento das normas, regulamentos, dos procedimentos, de atendimento, as exigências da empresa contratante, você considera que domina o conhecimento das rotinas e procedimentos e regras do call center?

R2: Eu não sei se eu domino, mas que eu tenho um grande conhecimento sim.

F1: De que maneira você aprendeu?

R2: Vivenciando.

F1: Você entende que esse conhecimento deveria ser ensinado?

R2: Sim.

F1: Por quê?

R2: Porque acho que evitaríamos erros né, evitaria a gente aprender pelo erro, eu acho que a gente trabalharia na prevenção.

F1: Em relação agora aos programas de curso da área de treinamento, os objetivos, das ações, os métodos, conteúdos, você considera que domina os programas existentes?

R2: Não, não domino não, tenho conhecimento de muita coisa, mas eu acho que dominar seria muita coisa, eu acho que tenho que aprender mais.

F1: E você entende que esse conhecimento deveria ser ensinado?

R2: Deveria.

F1: Por quê?

R2: Por que eu acho que isso agrega, isso daí simplifica processos, facilitariam outros processos, e a gente conseguiria inovar no mercado de call center né, e na área do treinamento. Porque eu acho que tudo que é estudado, pesquisado e comprovado cientificamente, tem um porque né, então eu acho que a gente deveria sim conhecer.

F1: E em relação agora à prática profissional, você tem no call center, um trabalho ligado ao atendimento, ao operacional, e você como multiplicadora, também tem uma vivência em sala de aula. Então lá no papel do formador educativo, corporativo, uma dupla formação, uma formação profissional né, que é ligado à rotina operacional do call center, e uma formação um tanto educador, formador. Você percebe essa dupla formação?

R2: Sim, sim, porque a gente lida não com alunos, a gente está lidando com profissionais, com pessoas que estão no trabalho, então precisa sim dessa dupla, de você ser formador, ser educador...

F1: E você percebe, como você percebe, como você percebe a formação dessa, do lado profissional e formador na sua carreira?

R2: Como eu enxergo isso?

F1: Isso, como se deu, como se dá essa dupla formação?

R2: Eu acho que pelo ambiente que a gente vive né, pelo ambiente e pelas pessoas com qual a gente convive hoje, eu acho que é isso, o trabalho profissional pede isso, as pessoas com quem a gente trabalha pede que seja nesse formato né, do trabalhador educador voltado para o corporativismo, que eu acho que é assim que fala, nem sei se é assim que fala, mas eu acho que é isso mesmo. É por conta das pessoas, por conta da nossa atividade.

F1: Agora em relação, as três perguntas aqui são mais em relação à ética, em relação à ética do formador, qual a importância dessa na atividade?

R2: Nossa, eu acho que ética tem que estar em tudo né, não só nessa atividade, deve estar em todas as atividades, e eu acho que é o importante porque a gente lida com pessoas, a gente lida com processos, e precisa estar presente, eu acho que não tem muito um por que, é porque precisa estar presente. Eu acho que é mais isso.

F1: E como você aprendeu a noção de ética no trabalho.

R2: Ai meu Deus, que difícil, eu acho que muita coisa já veio de casa né, do nosso próprio caráter e muitas coisas a gente aprende no trabalho mesmo, eu acho que eu aprendi muito com os cursos, com as coisas que a gente participou aqui na caixa, com as oportunidades que a gente teve.

F1: E como ocorre a sua conduta ética.

R2: Nossa, a minha conduta ética eu acho que vai muito do que eu penso, do que eu sinto, e do que eu acho que, do que eu julgo correto, e isso aí tem muito a ver também com a moral, com aquilo que a gente percebe da sociedade, aí eu não sei, é difícil a pergunta, mas eu acho que é de berço, é de família.

F1: É importante para a sua atividade?

R2: Com certeza.

F1: Como multiplicador?

R2: Com certeza, a gente consegue sim saber aquilo que é certo, aquilo que é errado, e saber separar, é sim.

F1: E como, para ser formadora é importante?

R2: Sim, com certeza né, com certeza. E não só formadora, a ética tem que estar presente em tudo né? Não só na formação, em todos os nossos atos profissionais.

F1: Muito obrigada, seis minutos...



## **PARTICIPANTES**

F1 - entrevistadora

R3 – Respondente 3

F1: Você se declara de sexo?

R3: Masculino.

F1: Faixa etária, até 25, de 26 a 35, 36 a 45...

R3: 36 a 45.

F1: O ensino médio você fez normal ou profissionalizante?

R3: Eu fiz profissionalizante, informática.

F1: O curso superior, tá completo, ou cursando?

R3: Completo, comunicação social, jornalismo.

F1: E pós-graduação?

R3: Não.

F1: Não? Há quanto tempo você tá no mercado de trabalho?

R3: Eu sou péssimo de conta, mas é desde 1999, então já se vão aí praticamente...

F1: 19 anos.

R3: 19 anos, é, 10, 20 anos.

F1: E há quanto tempo você trabalha em call center?

R3: Um ano e dois, três meses.

F1: E por que optou pelo call center?

R3: Na verdade eu tava na área de comunicação, quis mudar um pouco, tava um pouco cansado daquela rotina que eu vivia, e acabou surgindo essa oportunidade, não foi específico para a área de call center, surgiu essa oportunidade, eu falei: “vou encarar, vamos lá”.

F1: E há quanto tempo você é formador?

R3: São três meses.

F1: E o que te motivou a tornar formador?

R3: Ah, o ensinar né, essa parte de ensinar é muito bacana, você poder passar um pouco daquilo que você sabe, para as outras pessoas, eu acho que isso que é o motivador da questão. Eu já fui professor de informática, e eu sempre cito esses casos, quando eu cheguei para dar aula de informática, o aluno, ele não conseguia mexer no mouse e olhar na tela, e aquilo foi um desafio, então você poder passar um pouco do teu conhecimento, eu sinto que a gente não sabe de nada, a gente sabe um pouco, mas aquilo que a gente sabe, a gente pode passar, e é isso que é o motivador né, isso que é o bacana.

F1: Você fez então um curso que não teve uma licenciatura, uma formação pedagógica, você sente falta dessa formação pedagógica no exercício da sua atividade como formador?

R3: Não, não, porque eu acho que assim, claro, pedagogia, você tem outras formas de passar que talvez não tenha tido esse ensinamento, mas é como eu disse, eu acho que você ensinar, é dom, como eu posso dizer? É feeling, a gente ensina a todo o momento, seja em casa, seja no trabalho, seja não sendo na área de ensinar, mas você tem um colega de trabalho, você passar uma informação para ele, você está ensinando indiretamente, assim, só se falta algo que eu não conheça, mas do que eu conheço não me faz falta não.

F1: Ok, considerando o conhecimento das normas, regulamentos, das rotinas, das exigências da empresa contratante, você considera que domina esse conhecimento das rotinas, dos procedimentos do call center?

R3: 100% não, mas a gente busca estar sempre a par do que está acontecendo, mas também não é o mínimo né, a gente, como eu digo, a gente nunca sabe tudo, sempre vai ter uma novidade, sempre vai ter algo novo para a gente conhecer, especificamente na empresa existem vários setores, existem vários trabalhos, então para você dominar todos, vai tempo. Então eu procuro sempre estar buscando coisas novas, mas dizer que eu domino tudo, não tem condição.

F1: E como você aprendeu isso.

R3: Isso você diz...

F1: Essas regras, essas rotinas, esse conhecimento?

R3: Treinamento, e você indo lá e fazendo, assumindo os riscos. Vamos fazer, eu acho que a gente tem que ter um pouco disso né, infelizmente algumas pessoas elas acabam, fazendo aquilo que se manda fazer, elas não têm o desafio de: vamos fazer, se der errado, paciência, corrigimos na segunda. A primeira vez sempre fica esperando, eu gosto às vezes de ir avançando e se errar, a gente para e volta.

F1: OK, você entende que esse conhecimento deveria ter isso ensinado?

R3: Esse, em que, externo ou interno?

F1: Pro público do *call center*?

R3: Sim, eu acho que conhecimento nunca é demais.

F1: Por quê?

R3: Porque é com conhecimento que você chega a algum lugar. Sem o conhecimento você estagna, fica parado, e eu acho que as pessoas, os trabalhadores, eles deveriam buscar um conhecimento maior, às vezes nem tanto na área deles, mas às vezes é um conhecimento básico de como é a empresa, tem gente que nem sabe qual a ideia da empresa, qual sentido da empresa, qual a visão da empresa, e ele vive naquele mundo dele cercado, naquela função que ele faz. Então eu acho que sim, conhecimento deveria sim ser passado, e é um facilitador, de crescimento.

F1: Em relação agora à área de treinamento, os programas, dos cursos, dos objetivos das ações educacionais, conteúdo, métodos, você considera que domina os programas existentes?

R3: Como eu disse, a gente nunca sabe de tudo, mas aquilo que a gente sabe, a gente procura desenvolver, então aquilo que eu ministro sim, conheço.

F1: Você sente que domina né?

R3: Sim, sim.

F1: Você tem essa percepção?

R3: Sim.

F1: Você entende que esse conhecimento agora em relação aos objetivos, as ações específicas, esse conteúdo também deveria ser ensinado?

R3: Mas o conteúdo que você diz...

F1: A ação educacional, você como multiplicador, você tem que aplicar, você entende que antes de você aplicar, você deveria aprender, esse conteúdo?

R3: Ah claro, sem dúvida, porque como que eu vou conseguir passar algo que eu não tenho conhecimento? Então tem que existir uma pré-capacitação para que o capacitador consiga ministrar de forma correta. Porque às vezes o que acontece é você não ter o domínio da ferramenta, e acabar passando algo que não é o correto, gerando impacto negativo na produção em si, então claro, você nunca vai conseguir dar aquilo que você não tem.

F1: Certo, em relação à prática profissional no *call center*, existe um trabalho ligado ao atendimento, às rotinas do atendimento, a parte operacional, e existe um trabalho prático para o formador em sala de aula, você percebe que no papel do educador corporativo existe uma dupla formação? A do formador e do educador propriamente dito, e uma formação profissional ligado ao conhecimento operacional do atendimento?

R3: Sim. Sim, ele tem que ter esses dois tipos de formação, porque ele pode ser um exemplo a ser seguido, mas também, como pessoa, mas também um exemplo a ser seguido profissionalmente. Em treinamento, teve uma época, eu estava em sala de aula e eu peço aos meus, as pessoas que eu estou treinando que não utilizem celular, dentro da sala de treinamento. E o meu celular tocou, e eu saí, fui até a porta e vi o que, que era, e uma pessoa que estava na sala falou: “nossa, que bonito, você sai para verificar” e eu falei: “mas se eu estou pedindo para vocês não usarem, por que eu vou usar?”, então eu acho que você tem que ter esse ensinamento tanto do lado pessoal quanto para o lado profissional.

F1: E como você percebe essa formação, esse duplo viés de formação para você, uma formação do atendimento, e formação do formador de *call center*?

R3: Não entendi.

F1: Na sua carreira, como você percebe que se deu uma formação profissional para trabalhar no *call center*, e uma formação para você ser o formador, o educador no *call center*? Você percebeu que existiu essa dupla formação?

R3: Sim, sim.

F1: E como aconteceu isso com você?

R3: Na verdade eu acho que você, foi uma coisa natural, não houve uma busca por esse ou aquele, eu acho que quando você ministra algo, você também dá exemplos para a vida, então você acaba trabalhando em paralelo com essas duas questões, essas duas situações, no meu caso eu não busquei nada que aliasse, fui treinando, e uma coisa foi puxando a outra, exemplos de vida, exemplos de dia a dia que você traz pro treinamento profissional, então acabou que as duas coisas começaram a andar paralelas, mas da minha parte não houve uma busca para que elas andassem juntas. Foi uma coincidência.

F1: Agora eu quero falar só uma, três perguntas um pouco ligadas à ética. Em relação à ética do formador, você entende que isso é importante na atividade, nessa atividade, de formador?

R3: Sem dúvida, sem dúvida, ética, eu não sei qual o conteúdo das outras perguntas, mas ética é fundamental em qualquer setor, em qualquer momento, não só na parte de treinamento, desde a parte mais inferior da produção, até a parte mais superior você tem que ter ética. Como é que eu vou, nesse exemplo que eu dei agora a pouco, como é que eu peço para não usar celular e eu não dou um exemplo? Eu falto com essa ética, como pé que eu vou permitir que se fale mal de uma instituição ou de um outro colaborador? Não, ética para mim é fundamental, eu acho que seria o primeiro tópico de tudo.

F1: E como você aprendeu a noção de ética no trabalho?

R3: Eu acho que findo da vida pessoal. Meu pai sempre falava: “você pode não ter dinheiro, mas você tem um nome”, então é uma coisa que eu sempre preso por isso, ter esse nome, seja pessoal, seja profissional, para ter um nome profissional, eu tenho que ter ética, porque sem ética, eu vou começar a fazer comentários, a falar coisas que não vão ter ética, e conseqüentemente eu não vou ter nome, então eu acho que uma coisa foi puxando a outra.

F1: E como ocorre a sua conduta ética?

R3: A gente procura, tenta de todas as formas evitar comentários, evitar conversas paralelas que não condizem com o teu trabalho, não aceitar comentários, isso é muito importante, eu acho que no trabalho, eu acho que seria dessa forma que a gente trabalha.

F1: E é importante na sua atividade?

R3: Sim, com certeza, porque em sala de aula, eu tenho que ensinar o meu colaborador que eu não, ainda que ele receba uma informação negativa da instituição, ele não pode acatar isso. Isso é ética, ele não pode concordar com uma informação dessas. Então é aonde a gente vai na parte profissional trabalhando e buscando essa ética.

F1: Está bom, muito obrigada.

R3: Foi?

F1: Foi ótimo, muito obrigada.

## **PARTICIPANTES**

F1 - entrevistadora

R4 – Respondente 4

F1: Em relação ao gênero você se declara, você é do sexo?

R4: Feminino.

F1: Fixa etária? Até 25 anos, de 26 a 35, de 36 a 45, de 46 a 55...

R4: 36 a 45.

F1: Escolaridade? Ensino médio você fez normal ou profissionalizante?

R4: Fiz os dois.

F1: Fez profissionalizante em qual área?

R4: De técnica em instrumento musical.

F1: Superior? Completo?

R4: Superior completo e pós-graduação.

F1: E o superior foi em que área?

R4: Recursos humanos.

F1: E a pós?

R4: Gestão de negócios.

F1: Há quanto tempo você está no mercado de trabalho?

R4: Tem 14 anos. Não, 16.

F1: Há quanto tempo você trabalha em call center?

R4: Trabalho há 11.

F1: E por que você optou pelo call center?

R4: Na primeira oportunidade, porque era primeiro emprego, foi o que abriu as portas, da segunda vez por causa do horário de trabalho, porque eu estava montando um negócio próprio no ramo de construção de instrumento musical, e para conciliar com o curso que eu fazia à tarde, pelo fato de ter a carga horária de seis horas.

F1: Agora, há quanto tempo você é formadora?

R4: Quatro anos.

F1: O que te motivou a se tornar formadora?

R4: Eu sempre quis ser professora, e o que mais se aproximava, era o treinamento, por isso inclusive que eu fiz a faculdade de RH.

F1: Na sua atividade como multiplicadora, você sente falta da formação pedagógica?

R4: Não.

F1: Não? Você fez algum curso ou não?

R4: Eu fiz enquanto eu fazia a pós, tinha um curso na UNINOVE que era formação de professor, e eu conciliei os dois, só que esse como era um curso para dar aula na faculdade, ele tinha um processo eliminatório, eu acabei não pegando o certificado, porque eu saí faltando cinco fases do processo, cinco finais de semana, que foi final de semana. Eu cheguei a fazer monitoria no curso para tirar dúvida dos alunos, mas acabei não cumprindo, mesmo que eu cumprisse ainda não teria certificado, era para ministrar aula na própria faculdade.

F1: Considerando o conhecimento de normas, regulamentos, as rotinas, os procedimentos do *call center*, as exigências da empresa contratante, você considera que domina o conhecimento dessas rotinas e procedimentos do *call center*?

R4: Sim. A gente sempre aprende mais, a gente cada dia aprende mais, mas principalmente na sala de treinamento a gente aprende com a própria experiência dos operadores, mas acredito que sim.

F1: E de que maneira você aprendeu?

R4: Na empresa anterior, teve uma consultoria que foi contratada para fazer o processo para ensinar a parte do treinamento, então eu acho que isso ajudou bastante.

F1: Você acha que isso deveria ser ensinado?

R4: Eu acredito que sim.

F1: Por quê?

R4: Porque eu acho que alguns procedimentos, conduta na sala de aula eu acho que tem que ter, postura na hora que você for falar com um operador. Na hora que você for falar, dar um feedback, todas essas questões de postura e algumas coisas também



de procedimento de lançamento de rotina que a gente tem que fazer também. As rotinas, a gente ainda consegue um passar para o outro, mas a questão de comportamental, eu acho que deveria ser ensinado sim, não só para treinamento, mas para todas as outras áreas do *staff*.

F1: Em relação agora ao conhecimento dos programas, dos cursos, dos treinamentos, dos conteúdos e métodos, você considera que domina os programas existentes?

R4: Dos programas que eu ministro sim, mas tem muita coisa que eu não sei ainda.

F1: Você entende que esse conhecimento também deveria ser ensinado?

R4: Sim.

F1: Por quê?

R4: Ensinado eu acho e vivenciado também, porque eu acho que faz toda diferença você sentir aquilo, você aprender primeiro, para sentir o que o operador vai sentir, para você passar essa experiência, no meu treinamento eu acho que é importante.

F1: E mesmo em relação aos treinamentos que você ministra, você entende que isso deveria ser ensinado para você, antes de você ir na sala de aula?

R4: É porque os que eu ministrei, geralmente foi de tudo que eu aprendi, então eu tive a vivência como operadora, passei pelo treinamento e depois eu tive a vivência como operadora. A única coisa que eu não tive, que aí tem uma diferença, por exemplo, é a questão da nova fila de estorno de loteria, então é diferente, se eu tivesse aprendido, atendido a vivência para passar para os operadores. Eu acho que até em questão de segurança, para passar o conteúdo, em sala, quando você tem a vivência é diferente.

F1: Em relação à prática profissional do *call center*, existe um cotidiano do atendimento, quais são as rotinas, os procedimentos, e você como formadora, tem a rotina de sala de aula. Haveria então no papel do educador corporativo uma dupla formação, uma profissional, que é ligado ao conhecimento do dia a dia, do cotidiano, da central dessa parte operacional, e uma de formador, educador propriamente dito, para o exercício em sala de aula. Você percebe essa dupla formação?

R4: Sim, em questão de, procuro na sala não passar só a questão de conteúdo, não pensando só no *call center*, eu costumo passar experiências que eles podem levar até inclusive, se for para crescer dentro da própria empresa, ou em outras áreas, questão de fazer tudo sempre com qualidade, você se adequar a fazer, quando você chegar,

de repente você quer ter uma formação diferente, se você se habituou a fazer tudo com qualidade, quando você chegar na profissão que você realmente quer, você já está acostumado a ser um profissional de sucesso, se você se acostuma sempre a fazer meia boca, você quer ser um médico, você vai ser um médico meia boca também, então é...

F1: E como você percebe que se deu essa formação, de formador e profissional? Na sua carreira?

R4: Eu acho que a questão da parte que a gente trabalhou com a consultoria na empresa anterior, eu acho que ajudou bastante nessa parte também, a gente teve um processo que foi de mais ou menos um mês e foi tipo Ídolos, você tinha que apresentar uma coisa que você acabava de pegar conteúdo, ninguém passava para você, você tinha que chegar e apresentar como se você dominasse, no final você tinha feedback, a frase da consultoria era: ouça coimo se fosse verdade. Você ouvia e não argumentava, você só ouvia o que você tinha que melhorar, e isso foi estimulando também sempre a parte de tentar fazer o melhor, mesmo que você não tivesse conhecimento, você se esforçar para fazer uma coisa de qualidade, e a gente também teve um processo de treinamentos comportamentais, por que não? Divididos em vários módulos, e isso também depois foi replicado para operação, vários treinamentos motivacionais, que eram, tinha treinamento de plano de carreira, de várias outras coisas que eu acho que, já amadureceu bastante isso, de não pensar só no quadrado do call center.

F1: Eu tenho mais três perguntas agora relacionadas à ética. Em relação à ética do formador, qual a importância na atividade, enquanto formador?

R4: Total, 100%, eu acho que não adianta falar, fazer um discurso que deve ser feito, se você não aplica, então dar o exemplo mesmo, não só falar sem fazer.

F1: Como você aprendeu a noção de ética no trabalho?

R4: Eu acho que no trabalho e em relação também à consultoria, mas eu acho que não tem como você, eu acho que desde a criação, da criação que você tem em casa, eu acho que você já vem desenvolvendo isso, amadurecendo, mas em relação ao trabalho, a gente aprendeu muito também com a consultoria, se bem que eu acho que não tem muita separação, o que é certo, é certo, não tem muita...

F1: E como ocorre a sua conduta ética?

R4: Em que sentido você quer saber?

F1: Como você costuma se conduzir na sua atividade, no seu trabalho?

R4: Eu acho que você tem que fazer o que é certo, mesmo que não tenha ninguém vendo, e quando tiver alguém vendo fazer também do mesmo jeito que você costuma fazer, que não tem nenhuma diferença, o que é certo, é certo, independente de ter alguém vigiando ou não.

F1: É importante então em sua atividade?

R4: Sim, sim, porque como formadora eu tenho que passar isso para as pessoas como exemplo.

F1: É isso, obrigada.

## **PARTICIPANTES**

F1 - entrevistadora

R5 – Respondente 5

F1: Você se declara de gênero?

R5: Masculino.

F1: Faixa etária, até 25 anos, de 26 a 35?

R5: 26 a 35.

F1: Escolaridade?

R5: Guilherme: Superior completo.

F1: O ensino médio você fez normal ou você fez profissionalizante?

R5: Normal, eu tenho normal, e fiz o técnico, mas eu fiz o técnico depois que eu fiz o médio.

F1: Em que área?

R5: Área da cozinha, gastronomia mesmo.

F1: E o seu superior você fez em que área?

R5: Gastronomia.

F1: Tem pós-graduação?

R5: Não.

F1: Há quanto tempo você está no mercado de trabalho?

R5: Conta estágio ou não?

F1: Conta.

R5: Conta? Nove anos e meio mais ou menos.

F1: E quanto tempo você trabalhar em *call center*?

R5: *Call center* eu trabalho há oito anos.

F1: E por que você optou pelo *call center*?

R5: Eu estava precisando trabalhar né, que eu tinha terminado o estágio, que meu estágio era por contrato, aí eu estava precisando trabalhar e uma amiga, uma filha de uma amiga da minha mãe me indicou aqui.

F1: Pela oportunidade.

R5: Isso.

F1: E há quanto tempo você é formador?

R5: A multiplicação eu comecei em dezembro do ano passado.

F1: E o que te motivou a se tornar um formador?

R5: Ah eu sempre gostei de ensinar, desde que eu entrei na operação assim, eu sempre gostei de ensinar, de passar conhecimento, assim, essa vaga de multiplicador eu já estava já almejando há um bom tempo já, desde que eu estava na operação já estava almejando isso.

F1: E você tem um curso de gastronomia?

R5: Isso.

F1: E você sente falta de formação pedagógica no exercício da sua atividade como multiplicador?

R5: Eu não sinto falta, acho que acrescentaria mais, mas acho que eu não sinto falta disso.

F1: Em relação às rotinas dos regulamentos, normas da operação, as exigências da empresa contratante, você considera que domina o conhecimento das rotinas, procedimentos e regras do *call center*?

R5: Bom, não diria do *call center*, assim, da área da multiplicação por eu ainda estar engatinhando, podemos dizer assim, embora eu já esteja aqui há um bom tempo, estar engatinhando, então todo dia eu vou aprendendo alguma coisa né, assim, eu conheço boa parte, mas todo dia eu estou aprendendo, mas assim referente ao *call center* também, conheço boa parte.

F1: E de que maneira você aprendeu essas normas do *call center*?

R5: Observando colegas, perguntando também. Quando eu tinha alguma dúvida, então foi...

F1: Você entende que esse conhecimento deveria ser ensinado?

R5: Sim, sem dúvida.

F1: Por quê?

R5: Para você não entrar aqui, tipo vai, você entra aqui meio que um tiro no escuro né, tipo não, eu senti falta de um treinamento, de um direcionamento, que tem procedimentos aqui que no caso entra a multiplicação, que eu não sabia que era para fazer né, fui pego de surpresa. Isso eu vi porque colegas estavam fazendo, eu também perguntei, mas eu senti falta de um treinamento.

F1: Ok. Em relação ao conhecimento agora, dos programas dos cursos, dos treinamentos, você entende que domina os programas existentes?

R5: Os que eu dou treinamento sim.

F1: Você sente que esse conhecimento deveria ser ensinado?

R5: Sim.

F1: Por quê?

R5: Mas ensinado, não entendi muito bem a pergunta, isso.

F1: Porque você tem aqui os treinamentos disponíveis para você executar certo? Para você apresentar, você entender que isso deveria ser ensinado para você, antes de você ir para a sala como multiplicador?

R5: Eu acredito que por causa do meu tempo de operação eu já conheça, então...

F1: Agora em relação à prática profissional no *call center*. Existe um trabalho cotidiano do atendimento, com as rotinas né, essa parte operacional, e existe um trabalho, que você exerce como formador, que é em sala de aula. Você percebe que no papel de formador corporativo, existe uma dupla formação? Uma formação enquanto profissional de *call center* e que você precisa conhecer os procedimentos e as regras de atendimento, e uma formação para você ser multiplicador?

R5: Sim. Isso sim né, porque no caso os procedimentos, acabam sendo diferentes, não são os mesmos, então...

F1: E como você percebeu essa dupla formação na sua carreira?

R5: Conforme eu fui subindo de cargo, sobre de cargo, no caso as responsabilidades elas aumentam, aí você acaba vendo como que são as rotinas, o que você tem ou não que fazer.

F1: Agora eu vou fazer essas últimas três perguntas, em relação à ética.

R5: Tudo bem.

F1: Em relação à ética do formador, qual a importância dela na sua atividade como formador?

R5: Eu acho que principalmente é ter vontade de passar o conhecimento adiante, é incentivar os cooperadores também, é uma coisa muito importante, fazer com que eles se sintam acolhidos, isso é uma coisa importante.

F1: Você aprendeu, como você aprendeu a noção de ética no trabalho?

R5: No dia a dia, tenho por ensinamentos também de outros colegas, então...

F1: E como ocorreu a sua conduta ética?

R5: Desculpa, não entendi.

F1: Como você no seu trabalho se conduz quanto à parte ética?

R5: Parte ética? Da forma mais correta possível.

F1: E é importante na sua atividade?

R5: Com certeza, sem dúvida, você é um espelho para os outros operadores, então isso é fundamental.

F1: Está bom, obrigada.

## **PARTICIPANTES**

F1: entrevistadora  
R6: Respondente 6

F1: A primeira pergunta é em relação ao gênero, você se declara do sexo?

R6: Masculino.

F1: Idade, você tem até 25 anos, de 26 a 35, de 36 a 45?

R6: 26 a 35.

F1: 26 a 35. Escolaridade, você fez o ensino médio normal ou profissionalizante?

R6: Normal.

F1: E curso superior?

R6: Geografia.

F1: Há quanto tempo você está no mercado de trabalho?

R6: Uns 12 anos.

F1: Você fez pós-graduação, alguma coisa, ano?

R6: Não.

F1: Você falou que está no mercado de trabalho?

R6: 12 anos.

F1: 12 anos no mercado de trabalho. Fica aqui na terceira faixa que é de 11 a 15. Há quanto tempo você trabalhar em call center? Até cinco, de seis a dez...

R6: De seis a dez.

F1: De seis a dez, porque você optou pelo call center?

R6: Call center não foi uma opção, foi o que apareceu no momento, eu estava na minha graduação, a carga horária do call center, coincidia, dava para conciliar o call center com a minha graduação, o tempo foi passando, eu fui crescendo dentro da empresa e acabei ficando.

F1: Há quanto tempo você é formador? Até cinco anos...

R6: Até cinco anos.



F1: E o que te motivou a ser formador?

R6: A minha empatia com relação ao conteúdo, à sala de aula, a interação com o público, a passar o conteúdo e ver que eles estão absorvendo, ser educador para mim sempre foi um desejo, então me sinto bastante realizado pelo curso que eu fiz e pelo cargo que eu estava.

F1: Você fez licenciatura?

R6: E bacharelado.

F1: E bacharelado, então você tem formação pedagógica?

R6: Sim.

F1: Você sente que a formação pedagógica ela então te ajuda no exercício?

R6: Bastante, muito.

F1: Até com a experiência que você tem de outros colegas pode, a ausência dessa formação pedagógica, atrapalha? Ou impacta no exercício da formação...

R6: Atrapalha não seria a palavra que eu iria usar, mas impacta de certa forma tá, quando você tá na licenciatura, você aprende a se comportar dentro de sala de aula, a andar, a controlar os seus vícios de linguagem, então você tem todo esse arcabouço pedagógico, que lhe prepara para a sala de aula, então já pulei, a gente como se formou em licenciatura, a gente pula esse obstáculo, e quem não passa por essa formação acaba aprendendo, a gente não tem assim elementos, pelo menos onde eu trabalhei em *call center*, não tem essa formação própria de docente, de multiplicador, então ele acaba aprendendo na vivência, pelo instinto, ele não é formado, capacitado para aquilo.

F1: Considerando o conhecimento de normas, regulamentos internos, rotinas operacionais, procedimentos de atendimento das exigências da empresa contratante, você considera que domina o conhecimento dessas rotinas e procedimentos do *call center*?

R6: Sim.

F1: De que maneira você aprendeu?

R6: Foi lendo e vivenciando, conversando, as pessoas ficavam, a própria troca de informações dentro da empresa, ela ocorreu muito, e o próprio tino que eu tenho de

pesquisar, procurar saber por que aquilo ali aconteceu, então isso me levou a aprender essas normas, com a NR17, algumas, alguns itens da própria CIPA, como é o manual normativo, o que, que a Caixa exige do profissional, então acaba aprendendo com a própria vivência e pesquisando.

F1: Você entende que esse conhecimento deveria ser ensinado?

R6: Entendo, ensinando, replicado e multiplicado, porque você acaba entendendo porque algumas coisas não podem ser feitas. Então não é só dizer que não pode, mas se a pessoa quando entende porque que não pode fazer aquilo, então ela acaba criando uma consciência, uma aceitação muito mais fácil do não, entre aspas, é claro.

F1: Em relação ao conhecimento dos programas de curso né, ligado mais aos treinamentos, que são os objetivos da, e também os objetivos das ações educacionais, os conteúdos, os métodos, você considera que domina o conteúdo dos programas existentes?

R6: Dos quais eu ministro treinamento sim, não de um todo.

F1: Por quê?

R6: Porque eu creio que um, eu creio que é humanamente impossível você dominar todos os produtos da Caixa.

F1: Você entende que esse conhecimento também deveria ser ensinado?

R6: De uma forma como um todo não, mas direcionando para criar especialistas sim, o todo acaba criando algo superficial, especialistas você acaba criando pessoas capacitadas, e assim melhorando cada vez mais o telesserviço, teleatendimento. Não que eu não acho que o conhecimento, todo mundo tem que saber tudo é o certo. Ninguém sabe tudo.

F1: Agora em relação à prática profissional do *call center*, existe um trabalho prática, você como multiplicador, como educador no *call center*, e que, e realizado em sala de aula na formação dos outros profissionais né, e aí existe a necessidade então de conhecer rotinas, procedimentos do cotidiano do atendimento. Ao entrar no papel do educador corporativo, há uma dupla formação, a de formador, educar propriamente e a do profissional ligado ao atendimento, o conhecimento operacional da rotina de atendimento. Você percebe essa formação ligada ao atendimento e a formação, de educador corporativo?

R6: Eu acho que o próprio ambiente do tele serviço, ele não lhe proporciona fazer isso de uma forma satisfatória, então essa rotina...

F1: Mas você percebe que existe...

R6: Existe...

F1: Essa, duas formas de você, como profissional, no desempenho como formador, você tem que ter uma formação ou o ideal que fosse uma formação de formador, que ela ocorreu não se sobrepondo, mas que ela existe também uma formação do profissional?

R6: Sim, sim.

F1: Existe então essa dupla atuação profissional dentro do *call center*, no seu caso?

R6: Existe, a gente acaba formando as pessoas também.

F1: Você se forma como profissional...

R6: E acaba formando...

F1: Para depois você formar outros profissionais né?

R6: Exato.

F1: E como você percebe essa formação ligada ao atendimento, você sentiu que você se formou como profissional de *call center*, e que você teve que se formar como formador, como multiplicador?

R6: Senti, acabei sendo formado ao longo da minha, do meu trabalho no *call center*. Senti isso bastante.

F1: Falando um pouco em relação à ética do formador, qual a importância da ética na sua atividade como formador?

R6: Repete a pergunta? Desculpa, estou meio longe agora.

F1: Qual a importância da ética na sua atividade como formador?

R6: Fundamental, de extrema importância, que acaba sendo a porta de entrada para todos os operadores, ou as pessoas que venham a adentrar na empresa. Então a gente tem que ter postura, tem que ter ética no nosso trabalho o tempo todo, e não só a gente, mas todo mundo que trabalha, mas principalmente a gente, que é um espelho da empresa e da própria Caixa.

F1: Como você aprendeu a noção de ética no trabalho?

R6: Convivendo com boas pessoas.

F1: Pela experiência?

R6: Pela própria experiência.

F1: E como ocorre a sua conduta ética?

R6: Creio que de forma, como seria a palavra? Eu acho que eu tenho uma boa conduta ética na empresa, entendeu?

F1: E é importante na sua atividade?

R6: Fundamental, se eu não tenho ética, não só no meu trabalho, mas em qualquer outro lugar, na minha opinião, você não exerce um bom trabalho, não é uma boa referência.

F1: E como formador?

R6: Piorou.

F1: Obrigada.

R6: Nada.

## PARTICIPANTES

F1 - entrevistadora  
R7 – Respondente 7

F1: Vou começando a nossa entrevista...

R7: Sim.

F1: A primeira questão, em relação ao gênero, como você se denomina.

R7: Feminino.

F1: Faixa etária?

R7: 26 a 35.

F1: Escolaridade?

R7: Pós-graduação, cursando, MBA em liderança e gestão de pessoas.

F1: E a formação?

R7: RH.

F1: RH. Há quanto tempo você está no mercado de trabalho?

R7: Há 13 anos.

F1: Então a faixa é de 11 a 15?

R7: Isso.

F1: Há quanto tempo trabalha em *call center*?

R7: Em *call center* vai fazer 13 anos, de 11 a 15.

F1: Porque você optou pelo *call center*?

R7: Para fazer um curso de informática e o curso ele encaminhava as pessoas para as vagas disponíveis, e o que tinha no momento era *call center*, então fui conhecer.

F1: Há quanto tempo você trabalha como formadora?

R7: Vai fazer cinco anos.

F1: Como educador corporativo, você sente falta de formação pedagógica?

R7: Sim, sinto, principalmente da parte da empresa. Eu busco isso de outras formas que eu também sou formada em RH e eu faço MBA em liderança e gestão de pessoas,

então me dá uma base bem forte para poder lidar com as pessoas, mas na questão do facilitador empresa, aí existe uma falta sim.

F1: Considerando o conhecimento de normas, regulamentos internos, rotinas operacionais, procedimentos de atendimento e as exigências da empresa contratante, você considera que domina o conhecimento dessas rotinas e procedimentos do *call center*?

R7: Sim, do *call center* sim, as rotinas, a gente acaba vivendo muito, e essas rotinas, esses procedimentos, eu domino bem.

F1: De que maneira você aprendeu?

R7: Vivendo, 80% vivência.

F1: Você entende que esse conhecimento deveria ser ensinado e por quê?

R7: Sim, deveria ser ensinado, porque é mais fácil de você aprender algo quando você já viu na teoria, quando você já tem uma base, você acaba diminuindo o tempo, e você acaba não errando tantas vezes, isso facilita bastante.

F1: Em relação ao conhecimento dos programas de curso, dos objetivos, mas ações educacionais desenvolvidas no *call center*, você considera que domina os programas existentes e por quê?

R7: Os que existem sim né, hoje são poucos que estão sendo executados, a gente tem uma falta de tempo para a gente pode praticar os que estão em projetos ainda, e porque é essencial ter uma base, ter algo diferente, algo novo, ter alguém para poder orientar, pode direcionar.

F1: Você entende que esse conhecimento também a respeito dos programas, e dos métodos, você entende que esse deveria ser ensinado também?

R7: Com certeza.

F1: E por quê? Facilitaria, como eu falei anteriormente, quando você tem uma orientação, você consegue debater, você consegue trazer coisas novas, começa a ter uma visão maior, e o ensinamento, o que algumas pessoas estão ensinando é uma troca na verdade, a pessoa vai trazer algo e você vai poder dar algo também, e isso agrega muito.

R7: E em relação à prática profissional no *call center*, existe um trabalho enquanto empregado vinculado a uma empresa do *call center*, e existe um trabalho que você tenha exercido como formador, educadora propriamente, dentro da central. Você percebe essa formação do atendimento, e a formação do formador no *call center*?

F1: Sim, sim, a gente não ensina só produto, a gente ensina português, matemática, vida muitas vezes, a gente traz muitas vezes coisas do nosso dia a dia, que isso fortalece, que isso cresce, que isso aprende, a pessoa que a gente está trabalhando, então a gente não faz somente produto, a gente muitas vezes tem que ensinar outras coisas dentro da sala.

R7: Como você percebe essa formação da questão operacional, e a formação aí em relação a você, não em relação ao que você forma nos outros profissionais, mas você passou por esse caminho, de formação do trabalho, e depois a formação como multiplicadora?

F1: Sim, na época sim, sim. Como eu sempre trabalhei como operadora, uns quase sete anos, essa formação já se tinha, e quando eu fui para a multiplicação, eu tive uma base bem legal de como fazer as coisas, de como ser essa facilitadora que foi se agregando ao longo dos tempos, e eu também fui buscando de outras formas, não fiquei só esperando, fui buscando a faculdade, cursos, pessoas, todas as fontes possíveis.

R7: Em relação à ética do formador, qual importância você vê na ética, na atividade como formador.

F1: Essa ética ela é essencial, afinal de contas você está lidando com pessoas, você está ensinando pessoas, então pode ser que você plante algo muito bom, como pode ser que você plante algo muito ruim, e se você não tiver ética para poder ter esse discernimento e passar as informações de maneira clara, de maneira objetiva, de maneira centralizada, pode ser que você esteja plantando algo muito ruim, o seu caráter, querendo ou não está em jogo ali, quando você lida com pessoas de diversas formas. E como você aprendeu a noção de ética no trabalho?

R7: Base familiar, a família, minha família sempre me ensinou ética, caráter, moral, o que é certo, o que é errado, tanto no trabalho quanto fora dele, então acho que a base familiar é essencial para que você tenha uma boa ética, então claro que com o tempo você vai aprendendo outras coisas, mas a base familiar foi a essência mesmo.

F1: Como formadora, como é a sua conduta ética?

R7: Ah tem que ser a mais, mais bela, mais limpa, mais clara possível. Mas não só como formadora, eu acho que isso vai muito da pessoa, eu acho que por mais que a gente queira, a gente não consegue serem duas pessoas, dentro de sala eu sou uma coisa, fora de sala eu sou outra, em questão na ética principalmente, então se eu tenho ética dentro da sala, eu vou ter também fora. Então dentro de sala eu procuro ser muito clara, muito objetiva, procuro deixar bem claro que são pessoas diferentes, com costumes diferentes, com criações diferentes, a gente tem que saber respeitar, se tiver algum problema conversar com a pessoa, não ficar falando com terceiros, porque acaba agravando o que na verdade você poderia simplificar. Então tem que ser o mais correta eticamente possível.

F1: Está bom, obrigada.

R7: Por nada.



## **PARTICIPANTES**

F1 - entrevistadora

R8 – Respondente 8

F1: Em relação ao gênero, você se declara do sexo?

R8: Feminino.

F1: Faixa etária até 25 anos, de 26 a 35, de 36 a 45, 46 a 55?

R8: 26 a 35.

F1: Escolaridade agora. Em relação ao ensino médio, você fez ensino médio normal ou profissionalizante?

R8: Normal.

F1: Ensino superior, cursando ou concluído?

R8: Concluído.

F1: Em que área?

R8: Gestão financeira?

F1: Você faz pós-graduação ou já fez?

R8: Estou em cursando pós-graduação.

F1: Em que área?

R8: Também gestão estratégica de negócios.

F1: Há quanto tempo você está no mercado de trabalho?

R8: Oito anos .

F1: Há quanto tempo você trabalha em *call center*?

R8: Oito anos.

F1: Porque você optou pelo *call center*?

R8: No início o *call center* foi o meu primeiro emprego então foi a minha primeira porta no mercado de trabalho CLT e aqui estou eu.

F1: Há quanto tempo você é formadora? Até cinco anos, de seis a dez?

R8: Não entendi a sua pergunta.

F1: Há quanto tempo você é educadora?

R8: Sim.

F1: Você trabalha como formadora também.

R8: Desde 2014. Quatro anos.

F1: E o que te motivou a se tornar formadora?

R8: O motivo que me motivou a isso? Eu posso falar o que eu...

F1: Bem sincera.

R8: Surgiu o interesse quando eu fui monitora, porque minha aproximação com pessoas foi na monitoria. Eu aplicava o momento qualidade e aquilo foi me despertando, que eu acreditei que ali eu conseguia estar mais perto deles e ensinar todas aquelas dúvidas e feedback que eu tirava enquanto monitora eu sabia que em treinamento eu poderia alcançar mais ou invés de como monitora e aquilo que me despertou.

F1: Você fez cursos de finanças, toda essa linha. Você não teve uma formação de licenciatura, nada disso. Você sente falta de formação pedagógica no exercício da sua atividade como multiplicadora?

R8: Sim, dentro desses quatro anos eu só fiz um treinamento que foi na época, no contrato passado, que foi para mim maravilhoso. Eu acho muito necessário.

F1: Agora conspirando o conhecimento das normas, regulamentos internos, as rotinas e procedimentos na operação, no atendimento, as exigências da empresa contratante, você considera que domina o conhecimento dessas rotinas e procedimentos do *call center*?

R8: Sim.

F1: De que maneira você aprendeu?

R8: Vivenciando.

F1: Você entende que esse conhecimento deveria ser ensinado?

R8: Sim.

F1: Porque?

R8: Porque se erra menos quando alguém vem e te fala: "é assim que funciona". Se aprender na marra, vamos dizer assim, numa linguagem informal, aprender fazendo você acaba errando mais. Alguém ir lá e te ensinar: "faz assim, vai aqui, vai ali" o erro é menor.

F1: Certo. Em relação agora ao conhecimento dos programas de cursos de treinamento, noções disponíveis aqui, conteúdos, métodos. Você considera que domina os programas existentes?

R8: Sim.

F1: Você entende que esse conhecimento também deveria ser ensinado?

R8: Sim.

F1: Porque?

R8: As ferramentas, elas são simples, mas sempre tem alguns detalhes e que a gente vai descobrindo aos poucos, que é esse descobrir que veem os erros e aí a gente vai lá e fala: "não é assim mais, é assado", enfim, os detalhes. A parte operacional, no caso todos os nossos sistemas eu não vejo dificuldade, mas a pessoa também que passa esse sistema, enfim, ele tem que ter o domínio para me ensinar para que eu passe adiante a informação. O a mais, vamos dizer assim, às vezes tem algo ali no script, enfim, qualquer sistema que às vezes falta o conhecimento para passar e aí a gente tenta buscar de todas as formas para passar o correto para operação. Não sei se é isso que você quer ouvir.

F1: Em relação agora à prática profissional do *call center*, existe um trabalho cotidiano ligado a atendimento, às rotinas operacionais do atendimento e existe um trabalho que você realiza como multiplicadora em sala de aula. Então há no papel do educador corporativo uma dupla formação. Uma que é ligado ao trabalho cotidiano, essa formação profissional vamos dizer assim, que é ligado ao conhecimento operacional da central e uma formadora e educadora propriamente dito. Você percebe essa dupla formação?

R8: Sim.

F1: E como você percebe essa dupla formação na sua carreira?

R8: Pergunta bem... essa dupla formação na minha carreira? Eu vou colocar aquilo que eu entendi do que você me disse. O operador aqui dentro ele tem que me ver

como um espelho, então aquilo que eu apresento para eles eu tenho que ser. Eu não posso entrar na sala e dizer que ele tem que fazer isso e eu faço diferente. Vou dar um exemplo mínimo, no caso de cultura aqui dentro, eu não posso destratar ninguém só que ele me vê destrutando. Eu ensino isso a ele que não é algo profissional aqui dentro, a ética aqui dentro e eu faço isso, então isso também faz com que eu também me polície profissionalmente, porque se eu educo de uma forma eu também tenho que ser o exemplo para eles.

F1: Mas agora especificamente sobre a tua carreira. Você tem uma formação enquanto atendente, para conhecer como funciona a central.

R8: Eu, como atendente?

F1: Você.

R8: Agora entendi.

F1: Você tem também uma formação agora como formadora?

R8: Sim.

F1: Você percebe então que são dois conhecimentos que você teve que adquirir. Isso que eu pergunto, como que você percebe essa dupla formação na sua carreira? Como profissional dentro do *call center* e como formadora, como que isso se deu ou se dá.

R8: A forma de um dia eu fui operacional, hoje agora eu ensino?

F1: Isso, como você se formou profissional, como você se formou ou se forma formadora, entendeu?

R8: As informações chegavam até mim enquanto profissional ali executando e para ensinar, educar, eu vou atrás. Acredito que foi a diferença, essa evolução, enquanto operadora e agora formadora em treinamento. Eu acredito que hoje mudou-se, eu não espero a informação chegar a mim, eu vou atrás.

F1: Entendi, está certo. Agora são as últimas três perguntas, em relação à ética. Em relação à ética de formador, qual a importância na sua atividade como formadora?

R8: A importância da ética? Eu acredito que eu falei mais ou menos isso anteriormente, eu fazer aquilo que eu me proponho que o outro faça. Então ética todo mundo tem, mas cada um interpreta de um jeito, faz do jeito que o cabe. Eu acredito que o que eu falo para o operador em ensinamento eu tenho que fazer, não adianta

só falar porque aí eu não estou sendo ética porque eu ensino algo e faço totalmente diferente.

F1: E como você aprendeu a noção de ética no trabalho?

R8: Como eu aprendi? Estudando, eu vi bastante vídeos. Tem um vídeo, que isso que me chamou atenção, um vídeo de integração na época quando eu apliquei as primeiras integrações como multiplicadora, um vídeo do Cortella e ele fala de um jeito bem simples que você para para pensar e dali que eu comecei a estudar. Google, Youtube, foi vendo os vídeos para entender e o que é essa ética profissional.

F1: Como ocorre a sua conduta ética?

R8: Como assim?

F1: Como você pratica essa ética enquanto formadora?

R8: A minha ética, enquanto em sala, eu me policio o máximo. Estando aqui dentro eu sou profissional, então eu tenho que me policiar em os momentos, como eu falo, como eu ajo, porque existe formas de eu pedir, formas de eu ensinar, de me chamar atenção, de falar um pouco mais incisiva para chamar atenção daquela pessoa para ele aprender. Isso tudo foi aos poucos, porque há prática, mas a ética profissional foi, dentro desses estudos, que eu fui me adaptando para mim, como profissional, e acredito também entra a ética, o normal, da gente se tratar como pessoas.

F1: É importante em sua atividade então?

R8: Sim.

F1: Bom, obrigada.

## PARTICIPANTES

F1 - entrevistadora

R9 – Respondente 9

F1: Você se declara de gênero? Feminino? Sua faixa etária está até 25, de 26 a 35 anos, de 36 a 45 anos, 46 a 55 anos ou acima de 55 anos?

R9: de 46 a 55.

F1: Escolaridade, no ensino médio você fez profissionalizante ou fez ensino médio normal?

R9: Normal.

F1: Ensino superior em que área?

Lucia: RH.

F1: Você terminou a graduação, certo?

R9: Sim.

F1: Está fazendo pós-graduação?

R9: Sim.

F1: Em que área?

R9: Gestão de pessoas.

F1: Certo. Há quanto tempo você está no mercado de trabalho?

R9: seis anos.

F1: Então a gente coloca aqui na faixa de seis a dez. Há quanto tempo você trabalha em *call center*? Até cinco anos ou de seis a dez anos?

R9: de seis a dez anos.

F1: Porque você optou pelo *call center*?

R9: Facilidade do emprego.

F1: Há quanto tempo você é formadora? Até cinco anos ou de seis a dez?

R9: Até cinco anos.

F1: O que te motivou a tornar-se formadora?

R9: Adoro ensinar, passar conteúdo, receber conteúdo, é muito bom.

F1: Você, na sua prática como formadora, você teve formação pedagógica?

R9: Não.

F1: Você sente falta de formação pedagógica nesta sua atividade?

R9: Sim, de certa forma sim.

F1: Você, considerando conhecimento das normas e regulamentos internos, rotinas operacionais, as exigências da empresa contratante você considera que domina o conhecimento dessas rotinas do *call center*?

R9: Sim.

F1: E de que maneira você aprendeu?

R9: Com treinamentos além das empresas que eu trabalhei, treinamentos que eu tive externos para como fazer apresentação, montagem de material, como se pôr em sala então foram vários treinamentos realmente que a gente teve para poder aplicar um bom treinamento.

F1: Em relação agora às rotinas do *call center*, as rotinas e os procedimentos aqui do *call center*. Você considera que tem domínio dessas regras e dos procedimentos internos aqui na central em que a gente está?

R9: Sim.

F1: E você aprendeu essas regras e esses padrões, as rotinas, os procedimentos como?

R9: Na prática, muitos foram na prática.

F1: Você entende que esse conhecimento deveria ser ensinado?

R9: Sim, com certeza.

F1: Por que?

R9: Para facilitar tanto para quem está passando a mensagem, para que ele tenha as ferramentas corretas porque muitas vezes você tem a boa vontade, você conhece o produto, mas você não tem a ferramenta como fazer isso, como passar isso, e eu acredito que seria padronizado, seria muito melhor do que cada um fazer de uma

maneira para que a gente pudesse ter o melhor conhecimento, o melhor jeito de passar o conhecimento.

F1: Agora em relação a um outro item, que é em relação aos programas de cursos, dos treinamentos, das ações educacionais. Você considera que domina os programas existentes?

R9: Existentes, sim.

F1: Porque? Como você sente que tem esse domínio.

R9: Por conhecimento, por buscar, sempre buscar além do que a gente tem, sempre buscar algo a mais fora para complementar, poder passar os conteúdos, poder dominar este conteúdo. Muito treino, muito trabalho, muita pesquisa e sempre buscar, buscar sempre aprender mais.

F1: Em relação ao conhecimento dos programas das ações, dos objetivos e métodos das ações educacionais, você entende que esse conhecimento também deveria ser ensinado?

R9: Sim, porque tem muitas pessoas que tem o conhecimento, mas não tem a técnica e aí quando você passa essa pessoa é como se fosse um diamante bruto, quando você consegue lapidar essa pessoa ela vira um ótimo educador, basta ensiná-los o caminho.

F1: Em relação à prática profissional do *call center*, existe um trabalho prático que precisa do conhecimento das rotinas, dos procedimentos de atendimento e você tem também a função de atuar como multiplicadora, como formadora na central. Há então, no papel desse educador corporativo, uma dupla formação. Você tem a formação profissional enquanto trabalhando no *call center* e a formação de formador e educador. Como você percebe a formação ligada ao atendimento e a de formador de *call center*? Você percebe que existe essa dupla formação?

R9: De certa forma sim. Ela não é muito evidente mas existe um pouco porque você acaba formando quando você vai para uma sala passar um conteúdo, mesmo que seja técnico, você acaba mexendo também com pessoas, a gente trabalha com pessoas, e daí você acaba formando não só aquele operador não só técnico, mas você acaba trabalhando um pouco o pessoal dele e eu acredito que essa parte pessoal eles levam muito...



F1: E na sua formação você percebe esse viés de formação profissional e formação de formadora?

R9: Sim. Pouco, acho que a gente poderia ter um pouquinho mais. Acho que a gente podia ter algo mais voltado para o formador, não somente para que ele transmita as informações, mas algo para crescimento do formador, acho que falta um pouco disso. Falta um pouco disso não só aqui na central, mas no mercado. Eu acho que quem vai para essa área de formador, ele não tem muito aonde buscar uma formação para ele. Ou você faz pedagogia ou você faz o RH porque querendo ou não envolve um pouco gestão de pessoas, mas não tem uma área específica para essa profissão.

F1: E no seu caso, como você percebe essa sua formação de formador e a profissional? Como se deu ou como se dá isso?

R9: Eu acho que toda profissão você tem que amar o que você faz, tem que começar por aí. Você tem que gostar, você tem que buscar e você tem que passar o seu conteúdo, não adianta você ser um formador e não saber passar o conteúdo então acho que o formador ele tem que não só fazer aquela parte formal. Querendo ou não a gente trabalha um pouco com o emocional, então o formador ele precisa trabalhar isso nele também, ele precisa buscar isso.

F1: Em relação à ética, quanto à ética do formador, qual a importância na atividade do formador, do educador corporativo?

R9: Muita, enorme. A ética é primordial, como é que eu vou passar algo que eu não tenho? Como que eu vou ensinar algo para um colaborador que está entrando agora no mercado de trabalho ou entrando agora na minha empresa, como que eu vou passar para ele sobre ética na empresa, do cliente para quem ele está trabalhando, se eu não passar isso? Se eu não desenvolver isso?

F1: E como você aprendeu a noção de ética no trabalho?

R9: Eu acho que a ética no trabalho você aprende tendo ética na vida. Quando você é uma pessoa ética, você vai ser ético na sua vida ou no seu trabalho. Não existe a diferença "no meu trabalho eu dou um jeitinho, mas na minha vida eu faço tudo certinho", não. É uma pessoa ética.

F1: Como ocorre a sua conduta ética?

R9: Eu espero que bem, muito bem, ninguém reclamou até agora.

F1: É importante na sua atividade? Para você?

R9: É muito importante, eu preciso passar confiabilidade para os meus colaboradores, eu tenho que fazer com que eles acreditem no que eu estou falando e eu não posso passar algo que não seja uma verdade então eu tenho que passar o conteúdo, eu tenho que passar quais são as regras, quais são as verdades para que eles passem isso para os clientes que eles vão atender.

F1: Ok, só isso, obrigada.

R9: Acabou?

F1: Acabou.

R9: Nossa, dez minutinhos.

## **PARTICIPANTES**

F1 - entrevistadora

R10 – Respondente 10

F1: Você se declara de gênero?

R10: Feminino.

F1: A faixa etária: até 26 anos; de 26 a 35; de 36 a 45...

R10: 36 a 45.

F1: Escolaridade: você fez o ensino médio normal ou profissionalizante?

R10: Eu fiz normal e fiz Processamento de Dados também.

F1: Que foi o profissionalizante, então, de ensino médio. Em que instituição você fez?

R10: Fiz no Erma, uma escola estadual em Minas Gerais.

F1: Curso superior, você tem completo?

R10: Tenho.

F1: Em que área?

R10: Eu tenho nas áreas de turismo, hotelaria e pedagogia.

F1: Então são três faculdades, não é?

R10: Sim.

F1: Você está fazendo pós-graduação?

R10: Não. Pretendo começar em agosto.

F1: Ok. E há quanto tempo você está no mercado de trabalho?

R10: Na área de *call center*, especificamente?

F1: Não, trabalhando.

R10: Desde 1999.

F1: Já tem uma boa caminhada, não é? E quanto tempo em *call center*?

R10: Em *call center*, cinco anos.

F1: E por que você optou pelo *call center*?

R10: Porque foi a oportunidade que me deram. Eu vim de Minas, estava sem emprego e apareceu a oportunidade de trabalhar para a Caixa. Foi a primeira informação que eu obtive, então me candidatei para a vaga de operadora. Eu entrei, em um primeiro momento, como operadora de tele atendimento, depois, no decorrer do tempo, fui evoluindo de cargo: passei a ser backup, analista de suporte, analista dois, supervisão e hoje sou multiplicadora. Tudo na mesma formação. Então, a minha graduação não tem muito a ver com a área, mas eu pude pegar disciplinas nas quais eu já fui graduada e aplicar: qualidade de atendimento que eu vi no turismo, boa receptividade da hotelaria, isso já me ajudou bastante. A pedagogia estou aplicando agora, na parte de multiplicadora: ensinar pessoas.

F1: E há quanto tempo você é formadora?

R10: Sou formadora já tem – foi em 2016 – dois anos, mas aqui, na parte do *call center*, com a Vector, fui promovida em fevereiro. Então tem três meses.

F1: Mas você já tinha trabalhado como formadora, como educadora corporativa?

R10: Isso, eu peguei, mas não...

F1: Não aqui, em outra empresa?

R10: Isso.

F1: Então já tem uns dois anos de experiência, é isso?

R10: Não. Como multiplicadora de *call center* não, mas eu tive já a experiência de pegar uma sala de aula para ver como era. Porque nós nos formamos, temos aquela vontade de seguir. Eu só ainda não fiquei na área, porque não sou funcionária pública nessa área de professora. Como eu fui fazer aquele freelance de ser uma pessoa que só vai para repor aula, que vai estar ingressando nesse mercado como não-efetiva, eu não achei tanta vantagem. Porque você realmente não consegue desenvolver um trabalho. Você pega tudo no meio do caminho, o que está acontecendo no momento. Eu queria pegar realmente do começo até o final uma equipe, um cronograma educacional.

F1: E o que te motivou, então, a se tornar uma formadora?

R10: O que me motivou foi porque, como eu comecei como operadora, eu vi que em muitos atendimentos eu consigo passar a informação que obtive, eu consigo fazer com que mais pessoas atendam de uma forma padrão e melhor. Porque, ao perceber

os clientes entrando em contato, uma informação básica, que poderia ser passada, no atendimento anterior não foi possível ter retirado a dificuldade ou até mesmo a dúvida do cliente. Por isso que eu falei: “quando eu me tornar multiplicadora, essa será minha função: ensinar pessoas”.

F1: Ok. Você teve formação pedagógica. Você entende que a falta de uma formação pedagógica é sentida para o multiplicador ou educador corporativo?

R10: Eu sinto sim. Eu sinto que, realmente, se você tiver que ter um pouco dessa didática, dessa dinâmica, de estar com um grande grupo para ensinar e fazer com que eles aprendam, a pedagogia te ajuda bastante a fazer isso: te ajuda a entrar na mente, no caso, do nosso agente, que será primeiramente o nosso colaborador, para que ele possa realmente transmitir a mensagem que precisa ser emitida.

F1: Ok. E agora considerando as normas, os regulamentos, os procedimentos, a rotina operacional do *call center*, você sente que domina esse conhecimento?

R10: De todos os canais, aqui eu ainda não domino todos, mas os que eu já tive a experiência de atender, de me tornar analista e agora vir e fazer o mesmo procedimento, eu domino, consigo passar as orientações e treinar pessoas.

F1: E como você aprendeu?

R10: Eu aprendi no atendimento. Eu fui treinada por alguém, quando eu entrei fui para treinamento, e do treinamento comecei a fazer as minhas próprias pesquisas, a entrar no sistema e realmente ler, a fazer aqueles 30 minutos diários – que eu sempre oriento a todos fazerem, porque me ajudou: pegar 30 minutos dentro do seu atendimento e ler. Ler para você saber realmente até como se articular para dar uma resposta.

F1: Você entende que esse conhecimento deveria ser ensinado?

R10: Conhecimento?

F1: Dessas rotinas, dessa parte que você está relatando que foi muito boa a experiência?

R10: Eu faço. Com as equipes que eu treino hoje, eu faço todo esse processo. Realmente eu faço que eles exercitem pelo menos 30 minutos, todos os dias, para eles poderem ler sobre o que estão fazendo, ler script, ler o SIINF, pegarem as informações e começarem a ler, para entenderem o que estão fazendo. Porque pode ser que não caia aquele atendimento, mas em algum momento vai cair alguma dúvida

pertinente. Então a leitura diária é para fazer com que realmente entre na mente dele que é o procedimento, o profissional, o que tem a ver. Porque é muito difícil você treinar uma pessoa que não sabe nem de onde veio, nem para onde está indo; que não sabe o porquê daquilo. Então eu sou muito enfática nisso. Eu falo: “é por isso, porque será assim e porque tem que terminar assim”. Eu sempre faço uma base bem específica: lei, decreto e artigo. Por que aquele artigo está atrelado àquela informação que você precisa passar? Porque, se você não fizer daquela forma, pode agravar nesse problema. Eu tento fazer tudo com muito embasamento. E realmente, no grupo onde eu estou hoje, eu gosto bastante porque eu domino. Eu atendi, tive a experiência de ver o cliente me relatando a dúvida dele e eu achando a informação. Então eu acho bacana.

F1: Em relação ao conhecimento dos programas, dos cursos, dos treinamentos, das ações educacionais, você considera que domina os programas existentes?

R10: Pertinente a minha célula de grupo, sim. Do meu grupo, ao qual eu fui engajada, sim. Estou em um canal só de grupo de benefícios no momento.

F1: Por quê? Como você sente isso?

R10: Eu gosto muito do que eu faço. É tão bom você olhar para algo que aprendeu e agora tem que ensinar, realmente pegar todo um macete para passar isso de forma mais fácil e clara, de uma forma real da operação, do que ele precisa saber.

F1: E você sente que tem esse domínio?

R10: Tenho.

F1: Como você percebe que domina esse conhecimento das ações?

R10: Na hora que eu começo a passar o meu treinamento, eu já começo a falar o embasamento de tudo, de onde veio e o porquê, eu faço com que pessoas peguem o mesmo feeling de atendimento e levo um entendimento de por que aquele procedimento. Eu consigo realmente saber o que estou fazendo e passar o que estou fazendo.

F1: Você entende que esse conhecimento – também do conteúdo das ações – deveria ser ensinado?

R10: Ele é ensinado. Já existe a prática de nós ensinarmos.

F1: Você ensina, como multiplicadora, mas esse conteúdo dos programas, você entende que isso deveria ser ensinado para o formador? Antes de atuar, você aprender isso primeiro? Você sente que precisa disso?

R10: Aprender antes sempre é muito bom. Eu estou muito feliz na área que estou, porque eu tive a oportunidade. Em outras áreas, se for realmente existir a aplicabilidade de ir para um outro canal, é necessário que ele saiba, que ele aprenda, para poder ensinar. Não eu pegar um PPT: está escrito ali, você faz. Não é assim. Eu tenho que realmente dominar o porquê. Porque, em uma pergunta pertinente a um atendimento ou até mesmo em um esclarecimento ao colaborador, eu preciso saber, para que eu possa fazer a assimilação de uma coisa com a outra.

F1: Em relação agora ao trabalho do *call center*: existe, na rotina do profissional de *call center*, uma formação de rotinas, dos procedimentos, do cotidiano de trabalho, e existe um trabalho prático em sala de aula, então o papel do educador corporativo tem uma dupla formação: a de formador educador, propriamente, e uma formação profissional, que é ligada ao conhecimento das rotinas operacionais. Você percebe essa dupla formação na sua carreira?

R10: Percebo. Eu percebo que eu tenho que unir a teoria – tudo que nós falamos – com a prática. E com esse desempenho que a pessoa recebe de informação ela consegue, sim, galgar outras oportunidades profissionais. Ela consegue sair de um estágio operacional para ser um *step*, um supervisor, um coordenador. Então eu percebo sim.

F1: E como você percebe essa ligação entre a formação de profissional de *call center* e a formação de formador de *call center*? Como foi para você? Como você sentiu esse duplo viés?

R10: Eu senti que, quando eu fui treinada, eu sentei em uma sala para aprender o que era preciso naquele momento. A partir do momento que eu fui estudando, que eu tive as graduações, que eu percebi como eu tenho que ensinar aquilo, como eu tenho que aplicar aquilo e o porquê de eu ter que fazer daquela forma: por que eu tenho que seguir normativa? Por que eu tenho que me basear em lei? Por que eu tenho que orientar daquela maneira algum treinando que eu tenha em sala? Então eu percebi, realmente, para mim foi. E me incomodou bastante quando eu estava na área operacional, vivendo dúvidas que eram fáceis o entendimento. Ou não souberam

passar ao treinar, ou já é uma prescrição de comportamento: o atendimento anterior não foi satisfatório para o atendimento que eu recebi, para o qual eu tive que fazer toda uma estrutura, toda uma informação, e poder passar de forma correta para que sanasse as dúvidas.

F1: Ok. Quero agora te fazer algumas perguntas ligadas a ética, está bem? Em relação a ética do formador, você vê com qual importância na atividade?

R10: A importância realmente é o que está baseada na conduta, normas e ética. Por quê? Porque uma vez que está startado que temos que seguir um padrão de atendimento, um padrão de qualidade, um padrão de humanização até, no atendimento que nós fazemos, nós precisamos seguir esse cronograma. Nós precisamos seguir pautados nisso, porque nós estamos vivendo em um país onde existem leis e qualquer ato, situação, palavra ou discriminação, seja do que for, que foi gravado e que infringe uma lei, cabe um processo administrativo, toda uma situação legal para ser esclarecida e até mesmo devolvida, dependendo da situação.

F1: E como você aprendeu a noção de ética no trabalho?

R10: Ética nós aprendemos naquela situação do sigilo da informação, na conduta, no dia a dia com seus colegas de trabalho – e até mesmo com pessoas que não são da sua área vinculada. Você sabe que tem que tratar com respeito, você sabe que as informações têm que ser passadas de forma correta e completa: você tem que realmente ir direcionando as pessoas a quem pode responder e a quem pode realmente resolver algum problema.

F1: E como ocorre a sua conduta ética?

R10: Eu faço baseada em tudo o que eu aprendi, tudo que eu sei que é certo e correto. Não tem esse desvio para direita ou para a esquerda: é dito isso, é dessa forma que tem que ser respondido, que tem que ser falado, que tem que ser visto, que tem que se vestir, que tem que se portar. Por quê? Para que realmente não infrinja nenhuma dessas situações.

F1: E é importante na sua atividade?

R10: É importante porque, como eu sou da formação inicial – eu fiquei mais focada na formação inicial -, é quando chega o operador, o primeiro momento dele. Então da mesma forma que eu tenho que educar e ensinar, eu tenho também que realmente



colocar as regras e deixar muito claro como elas funcionam dentro da empresa, para que em nenhum momento nós tenhamos algum problema em relação ao nosso cliente final, ao nosso cliente inicial e ao nosso contratante. Realmente, como eu fico com muitas turmas de FI, no meu primeiro dia de integração eu já vou para a ética, para as leis, eu baseio todo o meu treinamento inicial nisso no primeiro dia. É desgastante? É difícil falar? Para alguns, sim, porque não têm o domínio de artigo, parágrafo, de entender um pouco isso, mas eu enfatizo que, para que eu possa realmente falar, o nosso cliente precisa que seja feito dessa forma todo o procedimento. Por isso que eu me pauto bastante mesmo. Esses seis meses de direito também, eu adoro. Na hora que fala um pouco disso, eu logo já viajo. Eu acho que retomo esse curso de direito, porque eu fiquei seis meses e fui para outro curso. Eu falei: “vai demorar muito. Leva cinco anos, eu queria me formar rápido”. Peguei e fiz um curso de graduação, me tornei bacharel, mas acho que ainda volto, porque realmente tem tudo a ver. Tornar-me advogada de uma empresa corporativa, já fico até me imaginando, seria legal. E tem muito concurso público que pede formados em direito, já tem tudo a ver. É uma coisa que vai se ligando a outra, é muito legal. Eu gosto de me desafiar nesse ponto.

F1: Obrigada.

R10: Acho que eu falei muito, não é?

F1: Não.

## **PARTICIPANTES**

F1 - entrevistadora

R11 – Respondente 11

F1: Em relação ao gênero, você se declara do sexo?

R11: Feminino.

F1: Faixa etária. Até 25? De 26 a?

R11: Até 25.

F1: Até 25. Escolaridade? Você fez?

Vanessa: Superior completo. Estou cursando pós-graduação, agora MBA.

F1: E, o ensino médio você fez normal, ou profissionalizante?

R11: Normal.

F1: E o superior? Qual foi a área?

R11: Eu fiz em logística.

F1: E você está fazendo pós-graduação?

R11: Eu faço MBA em gestão de pessoas.

F1: A quanto tempo você está no mercado de trabalho? Até cinco anos, de seis a dez?

R11: Até cinco anos.

F1: A quanto tempo você trabalha em call center?

R11: Pouco mais de dois anos.

F1: E por que, você optou pelo call center?

R11: Olha, a princípio, como eu entrei, eu entrei aqui como, na operação - eu entrei aqui como operadora -, o mercado estava difícil na minha área, na minha região pelo menos - eu consegui emprego em um lugar muito longe, e eu vim aqui, porque era mais perto, eu já estava, vim prestei processo seletivo e passei na operação. Mas aí eu peguei gosto. Eu gostei, eu atendia meu cliente com muito carinho. E eu, então, foquei para multiplicação, eu falei: "eu quero ser multiplicadora". Então fui me dedicando, sempre com a qualidade, sempre tentando alcançar os 100 por cento, sempre acima dos 90, para poder ter uma boa média e para quando abrisse processo

seletivo eu poder participar. E foi o que aconteceu. E devido a isso, aí então, eu vim aqui, para esse cargo.

F1: Há quanto tempo você é formadora?

R11: Eu estou no setor a acredito que uns seis meses, sete meses.

F1: E o que motivou, você então, a se tornar uma multiplicadora, formadora?

R11: Olha, a princípio - eu nunca imaginei que eu estaria aqui -, mas lá na própria operação, eu via que meus colegas tinham dúvidas com relação: ao próprio preenchimento lá, do próprio atendimento em si - com a forma de tratar o cliente -, e eu gostava de ensiná-los. E eles me chamavam muito, e eles gostavam da forma como eu explicava, e eu vi que eu gostava daquilo. E como eles me identificaram dessa maneira, e eu também me identifiquei. Aí acabou que peguei gosto, foi por acaso mesmo.

F1: Você falou que fez formação em logística.

R11: Sim.

F1: Não teve uma licenciatura, nem uma formação pedagógica.

R11: Não.

F1: Você sente falta da formação pedagógica no exercício da sua atividade como multiplicadora?

R11: Olha, eu acho que não no sentido de desenvoltura. Porque eu faço, porque eu gosto, e eu faço da maneira que eu acho mais adequada. Porém, talvez falte no sentido de, com relação ao material em si, talvez de ter uma base para preparação. Porque eu sei que, acredito que na faculdade de pedagogia, ou alguma outra área, eles tenham uma forma de como eles preparam as aulas, e como também é feito o preparo psicológico. Eu acho que talvez nessa parte aí faça um pouco de falta, mas no demais não atrapalha o meu trabalho. Graças a Deus.

F1: Considerando o conhecimento das normas, regulamentos internos, rotinas operacionais, procedimentos de atendimento, as exigências da empresa contratante, você considera que domina esses conhecimentos da rotina, dos procedimentos, das regras do *call center*?

R11: Eu acredito que sim.

F1: Por que você considera que domina? Você se sente apta?

Vanessa: Olha, eu sempre busquei conhecer as regras, claro, porque a gente precisa seguir , e até porque se não seguisse no começo a gente levava bronca , então a gente teve que aprender também. Eu acredito que eu domino, porque eu também tenho que ensiná-los. Então o pessoal que entra novo aqui a gente tem que ensinar. A gente tem que passar também, falar sobre a ética, falar sobre responsabilidade, então a gente tem que dominar.

F1: E de que maneira você aprendeu?

R11: Eu aprendi, na operação?

F1: É, essa rotina, você aprendeu na operação?

R11: Na rotina em si, aprendi na operação em si. E subindo aqui eu aprendi coisas um pouco mais específicas, que eu já não conhecia.

F1: Você entende que esse conhecimento deveria ser ensinado?

R11: Com certeza. Porque, eu acho que a pessoa para pensar um pouco diferente quando conhece, que existem regras, que existem regras apropriadas. Até porque, como a empresa é contratada, então ela tem regras a seguir. Ela tem regras a seguir, tem um contrato a seguir. E as vezes, o pessoal que está mais na operação, eles não conhecem essas regras - conhecem apenas a rotina de trabalho, mas não as regras em si, as normas -.

F1: Em relação aos programas de curso. E aos objetivos das ações educacionais, os conteúdos, os métodos. Você considera que domina os programas existentes?

R11: Da forma de trabalho, sim, sim.

F1: Da forma geral de treinamento, dos programas de treinamento?

R11: Eu conheço.

F1: Você domina, esses programas?

R11: Sim.

F1: Por que você sente, por que você acha que já domina todos?

R11: Uma porque eu busquei: eu cheguei aqui, não tive um treinamento para aplicar treinamento. Então, eu fui atrás. Sentei, busquei todo o material que tinha, que tem,

no caso, disponível, e fui ler, fui aprender - como é que funciona -. Eu, a princípio, pedi para acompanhar alguns treinamentos, para ver como funciona. Desde um FI - então, desde uma pessoa inicial aqui dentro -, até uma pessoa que já está aqui a um certo tempo aprendendo uma coisa nova, um produto novo. Então aí eu fui aprendendo, e vendo novas técnicas, novas táticas, e adequando o material inclusive - tudo que eu posso alterar no material eu altero -.

F1: E você acha que também, esse conhecimento deveria ser ensinado?

R11: Olha, eu acho que sim, conhecimento deve ser disseminado e aprimorado, na verdade. Porque, é o que eu falei: "é essência para os demais, para quem não conhece ainda", então é essencial.

F1: Em relação ao trabalho no *call center*. Existe um trabalho prático que você faz como multiplicadora na sala de aula.

R11: Sim.

F1: E aí, por causa disso, você tem a necessidade de conhecer as rotinas e os procedimentos do atendimento. Então, há no papel do educador corporativo então uma dupla formação: a de formador educador, e a do profissional, ligada um conhecimento operacional da central de atendimento.

R11: Sim.

F1: Como você percebe a formação ligada ao atendimento, e a do formador de *call center*?

R11: Você diz a diferença?

F1: Você percebe que existem as duas? Existe esse duplo papel? Você está formado como profissional de *call center*, e de formador do profissional?

R11: Sim. Sim porque, até porque quando nós nos empenhamos, eles percebem - é bem perceptível por parte deles a nosso respeito, do nosso empenho -. Então a gente passa o conhecimento, e a forma como nós passamos também faz toda a diferença. Então não basta, como eu falei: "eu vim porque eu gostei, eu queria mesmo estar", mas também é necessário você saber, porque não adianta chegar aqui apenas querendo - se você não tiver uma certa base, não souber por onde agir, o que fazer, não dá muito certo -, então para gente ter resultado aqui a gente tem que ter essas duas: formar, fazer, agir. E também essa parte do educador, como você falou. Tem a

relação do educador. Querendo ou não a gente acaba ensinando e educando também.

F1: E como você esse percebe que ocorre essa formação dupla?

R11: Em sala, desde postura, até o conhecimento final do produto. Porque, às vezes, a gente precisa se impor e mostrar um pouco de respeito para que eles reconheçam, ali, que há uma certa diferença mesmo. A gente trata todos iguais, porém há uma certa diferença, eles precisam ter esse respeito.

F1: E na sua experiência, na sua formação. Como você sentiu, que você teve que ter uma formação profissional e uma formação de educadora? Você sentiu essa dupla formação em você?

R11: Sim. Sim porque, até porque fora daqui eu também ensino. Particularmente falando, na minha vida pessoal, lá na igreja. Então, as crianças. Então, eu tenho que ter essa mesma postura. Então, com relação a educador, eu percebo em mim essa necessidade. Então, eu apliquei alguns conhecimentos particulares meus lá em sala, eu faço isso. Então, eu aplico dessa maneira, como estivesse ensinando mesmo, ali. Tem uns que a gente precisa falar diversas vezes para entender, então quantas vezes forem necessárias a gente vai repetir - se for necessário falar uma, entendeu? Ótimo, "gente, está tudo certo? Vocês estão entendendo?", então, essa pergunta é frequente, "não, estamos entendendo", "não, não entendi tal coisa". Então, eu sempre os oriento a não ter vergonha de questionar sempre, que ali é um ambiente formal, mas ao mesmo tempo tem que ter uma informalidade, no sentido de timidez. Então, é um papel de professor mesmo. É um papel de professor bem completo. Até para corrigir as provas, que a gente tem tudo isso.

F1: Agora, em relação à ética. Como você aprendeu a noção de ética no trabalho?

R11: A noção de ética? Olha, lá desde o começo. Porque, primeiro que nós trabalhamos aqui com dados sigilosos. Então, como os dados são sigilosos, nós temos que aprender que há, que nem tudo se pode, e também a ética no trabalho, com relação a interpessoal, como a gente fala.

F1: E essa noção de ética no trabalho, você aprendeu de que maneira?

R11: Eu aprendi com os meus superiores. Eu aprendi com os meus superiores, aqui dentro.

F1: Em relação a ética do formador. Qual a importância da ética na atividade como formador?

R11: É fundamental. Porque, olha sem a ética, a gente tem que saber separar as coisas, então eu acho que a ética vem para isso, para você saber separar as coisas. Então, independente da nossa opinião, aquilo que é próprio, aquilo que é nosso. Então, independente daquilo que a gente pensa, deve ser pensado no geral - o que é ético de ser dito? O que é que é certo de ser falado? Então aí deixa de ser o que a gente acha, para ser o que é correto, eu acredito nesse sentido.

F1: Como ocorre a sua conduta ética?

R11: Em sala, no convívio do dia a dia, acho que em todas as áreas, aqui dentro. É ser imparcial. Acho que eu teria dito que eu sou mais ética sendo imparcial. Acho que é isso.

F1: É importante na sua atividade?

R11: Sim. Sim, porque acaba, querendo ou não, sempre tem pessoas tentando influenciar. Então, a gente precisa ser assim imparcial, e agir com ética.

F1: Está bom, então. Obrigada.

R11: Não tem de quê.