

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

VANESSA JERÔNIMO DA SILVA

**TREINAMENTO POR COMPETÊNCIA: UM ESTUDO APLICADO À ÁREA DE
ATENDIMENTO AO CLIENTE NA MEIRELES E FREITAS ADVOGADOS
ASSOCIADOS E SERVIÇOS DE COBRANÇA.**

**NATAL/RN
2010**

VANESSA JERÔNIMO DA SILVA

**TREINAMENTO POR COMPETÊNCIA: UM ESTUDO APLICADO À ÁREA DE
ATENDIMENTO AO CLIENTE NA MEIRELES E FREITAS ADVOGADOS
ASSOCIADOS E SERVIÇOS DE COBRANÇA.**

Monografia apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Flávio Emilio Monteiro Cavalcanti (Me)

**Natal/RN
2010**

VANESSA JERÔNIMO DA SILVA

**TREINAMENTO POR COMPETÊNCIA: UM ESTUDO APLICADO À ÁREA DE
ATENDIMENTO AO CLIENTE NA MEIRELES E FREITAS ADVOGADOS
ASSOCIADOS E SERVIÇOS DE COBRANÇA.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovada em ____ de ____ de
____ pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

Flávio Emilio Monteiro Cavalcanti (Me)
Professor Orientador

José Padilha C. Neto (Me)
Membro Examinador

Marcílio Dantas (Me)
Membro Examinador

**Natal/RN
2010**

AGRADECIMENTO

Agradeço, primeiramente, a Deus, o criador e o senhor do universo, inteligência suprema, por ter me dado forças e iluminado meu caminho para que pudesse concluir mais uma etapa da minha vida. E com sua infinita bondade e misericórdia permitiram-me vencer todos os obstáculos pertinentes a minha existência. A nossa mãe querida, Maria, que intercede por todos nós ao teu filho, trazendo-nos luz e paz.

Agradeço em especial, a minha mãe, Miriam, mulher pelo qual tenho maior orgulho de chamar de mãe. Por todos os momentos em que estive ao meu lado, me apoiando e me fazendo acreditar que nada é impossível, pessoa que sigo como exemplo, mãe dedicada, amiga, batalhadora, que abriu mão de muitas coisas para me proporcionar a realização deste trabalho.

A minha avó Noêmia e familiares, por estarem sempre torcendo e rezando para que meus objetivos sejam alcançados.

Agradeço a Tânia Torres, pela oportunidade e informações, gentilmente cedidas sobre a Meireles e Freitas, como também pelo incentivo e orientações. Agradeço a equipe Meireles e Freitas que me atenderam tão prontamente, nos momentos em que precisei de informações para a formalização deste trabalho.

Ao meu orientador, professor Flavio Emilio, pelo ensinamento e dedicação dispensados no auxílio a concretização dessa monografia. E, sobretudo, por acreditar, em todos os momentos que este trabalho iria dá certo.

A Ester, companheira de turma que esteve presente nos momentos em que precisei juntas reciprocamente mantidas com o pensamento que tudo iria ser um sucesso. Ao meu namorado Bruno e aos meus amigos que com toda paciência contribuíram, direta ou indiretamente, com seus incentivos, orações, palavras de carinho e compreensão nos momentos em que a dedicação aos estudos foi exclusiva, a todos que colaboraram para que esse trabalho fosse realizado meu eterno AGRADECIMENTO.

RESUMO

Tendo em vista as crescentes valorizações pelos treinamentos no âmbito empresarial nesses últimos anos, as organizações promovem mudanças nas suas políticas e diretrizes de como lidar com as pessoas e de como extrair o potencial que as mesmas possuem para o bom desenvolvimento das suas funções. Portanto o estudo refere-se a um trabalho monográfico realizado com objetivo de estruturar um modelo de treinamento com base nas competências essenciais para os cargos: Diretoria, Gerência, Auxiliar Administrativo (RH e Financeiro), Caixa, Supervisão e Operadores de cobrança. Diante do contexto de base metodológica o presente trabalho estruturou-se no decorrer da pesquisa como um estudo de caso do tipo avaliação normativa. A área de abrangência foi em todos os setores do escritório. Quanto aos instrumentos de coletas de dados, utilizaram-se técnicas como a análise documental, a observação direta e a entrevista. Os resultados propõem novos modelos de treinamento para os cargos assim listados, os quais serão desenvolvidos um mapa de competências por cargo, um script de treinamento, um cronograma e a estruturação de um modelo de avaliação de desempenho. É importante frisar o reconhecimento do tema como uma tarefa fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização e o que se diz: “sobrevivência empresarial”. O treinamento deve servir para isso, para melhorar a produtividade das pessoas, para que elas realizem seus trabalhos e fortaleçam seus conhecimentos, sua criatividade e a eficiência em suas atividades. Treinar com consciência é tarefa de muito valor e ótimos resultados.

Palavras- chave: Modelo de Treinamento. Sobrevivência empresarial. Consciência.

ABSTRACT

In view of the growing ratings by trainings within business in recent years, organizations promoting changes in their policies and guidelines of how to deal with people and how to extract the potential they have for the smooth development of their functions. Therefore the study refers to a monographic work performed with the objective of designing a training model based on core competencies for positions: Board of Directors, management, Administrative Assistant (HR and financial), box, Supervision and recovery Operators. On the context of this methodological basis work structured during search as a case study of the normative assessment type. The area was spanning across all sectors of the Office. For instruments of data collections, used techniques such as documentary review, direct observation and interview. The results offer new models of training for the positions so listed, which will be developed a map skills for job training, a script, a timeline and structuring a model performance assessment. It is important to emphasize the recognition of the theme as a fundamental task for personal and professional development within the Organization and what it says: "entrepreneurial survival". The training should serve to it, to improve the productivity of people so that they perform their jobs and strengthen their knowledge, creativity and efficiency in its activities. Train with consciousness is task of great value and great results.

Keywords: training model. Business Survival. Consciousness.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	10
1.2 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS	17
1.4 JUSTIFICATIVA	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES	19
2.1.1 Reciprocidade entre indivíduo e organização	20
2.2 GESTÃO DE PESSOAS	20
2.2.1 Os Objetivos da Gestão de pessoas	21
2.2.2 Os processos da Gestão de Pessoas	22
2.2.2.1 Recrutamento e Seleção	22
2.2.2.1.1 <i>O conceito de Recrutamento</i>	23
2.2.2.1.2 <i>O conceito de Seleção</i>	23
2.2.2.2 Análise de cargos	24
2.2.2.3 Avaliação de desempenho	25
2.3 O QUE É TREINAMENTO	25
2.3.1 O Processo de T&D: As etapas do processo	27
2.3.1.1 O levantamento de necessidades de treinamento	28
2.3.1.2 Planejamento e Programação	29
2.3.1.3 Execução do Treinamento	30
2.3.1.4 Avaliação dos resultados	31
2.4 O CONCEITO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA	32
2.4.1 A gestão de competência aplicada em T&D	33
2.4.2 As competências em T&D operacional	34
2.4.3 As competências em T&D Comportamental e Gerencial	35
3. METODOLOGIA	36
3.1 TIPO DE PESQUISA	36
3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA	36
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	37
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS	37
4. DIAGNÓSTICO	39
4.1 DESCRIÇÃO DO TREINAMENTO E DA ANÁLISE DOS FUNCIONÁRIOS	39

INGRESSANTES.....	
4.2 DESCRIÇÃO DO TREINAMENTO E DA ANÁLISE DOS FUNCIONÁRIOS VETERANOS.....	40
4.3 ANÁLISE DOS PONTOS POSITIVOS DO TREINAMENTO E DA AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS INGRESSANTES E VETERANOS.....	41
4.4 ANÁLISES DOS PONTOS NEGATIVOS DO TREINAMENTO E DA AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS INGRESSANTES E VETERANOS.....	42
5. PROPOSTA TÉCNICA.....	45
5.1 DESENVOLVIMENTO DO MAPA DAS COMPETÊNCIAS.....	45
5.2 SCRIPT DE TREINAMENTO BASEADO NAS COMPETÊNCIAS.....	45
5.3 FIXAÇÃO DO CRONOGRAMA DE TREINAMENTO PARA FUNCIONÁRIOS ATUANTES.....	46
5.4 MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (MONITORAMENTO DO APRENDIZADO).....	50
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	51
REFERÊNCIAS.....	53

1 INTRODUÇÃO

Atualmente é cada vez mais comum a busca de implantar métodos eficazes para oferecer a classe empresarial mudanças diante dos seus conhecimentos, habilidades e competências. Isso se move devido à globalização no âmbito das atividades mercadológicas, o desenvolvimento tecnológico, o acirramento da competitividade e a busca constante pela qualidade e por diferenciais competitivos.

Tendo em vista a crescente valorização pelos treinamentos no que tange o ambiente empresarial nos últimos anos, atitudes são tomadas por estas para promover mudanças nas suas políticas e diretrizes de como lidar com as pessoas e de como extrair o potencial que as mesmas possuem para o bom desenvolvimento das suas funções, oferecendo treinamentos para a melhor capacitação e o desenvolvimento das competências.

Este estudo tem como objetivo estruturar o modelo de treinamento baseado nas competências essenciais para os cargos: Diretoria, Gerente Administrativo, Auxiliar Administrativo (RH e Financeiro), Caixa, Supervisão, e Operadores de cobrança.

O sistema de informação e o avanço por ele encontrado são grandes ferramentas que tornam o treinamento mais viável e rentável para as empresas. Isso também trouxe melhoria para a qualidade na gestão de pessoas beneficiando o modo de como e o que fazer para promover esses treinamentos. O que trará para as organizações ferramentas viáveis para que o treinamento seja um fator crítico de sucesso.

Segundo Chiavenato (1993, pag. 414): “O treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.” Portanto o primeiro passo para o cumprimento dessas estratégias é seguir todos os parâmetros tendo como base a formulação e coordenação do planejamento implantado para o desenvolvimento das habilidades e o desempenho dos colaboradores.

Num mundo corporativo visa perfeitamente a idéia de que as pessoas buscam o prazer, a alegria, o contato com o outro, diante dos casos encontra-se a

necessidades de realizar um treinamento para transformá-las, redirecionando-as na busca pelo interesse na melhoria contínua.

Neste contexto a maioria das empresas vê o treinamento como um investimento de elevado grau de retorno, o que se conclui que ele é voltado para a qualidade diante da administração dos processos empresariais, bem como o treinamento em habilidade e atitudes do pessoal. Esses treinamentos ocorrem com todos os colaboradores mediante o enriquecimento de cargos e o desenvolvimento de habilidades.

Nesse contexto o treinamento pode-se dizer um investimento de elevado grau, o que traz retorno por ter a finalidade de alcançar os objetivos da empresa. Segundo Hoyler (1970, pag. 45) relata que: “O treinamento é como um investimento destinado a capacitar uma equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho, os objetivos e as realizações propostas.” Desse modo, o treinamento não é uma despesa, mas investimento necessário cujo retorno é de imediato para as empresas.

Para obter eficácia nos programas de treinamento, os executivos fazem uma avaliação das carências de cada área e dos cargos envolvidos. Com objetivo de disseminar o grau de particularidade de treinamento que determinados funcionários necessitam para executar seu trabalho eficazmente e o nível de conhecimento real de que ele atualmente dispõe.

Para tanto, a competitividade, cada vez mais acirrada no ambiente empresarial, gerada por fatores como mudanças tecnológicas e globalização da economia, fez com que organizações de todos os setores passassem a implantar modelos de treinamentos mais flexíveis, baseados na participação dos trabalhadores, na busca da satisfação dos clientes, em processos decisórios descentralizados, envolvimento de todos os setores da organização na busca por resultados, além de formas mais integradas e dinâmicas das relações de trabalho.

Enfim, o novo contexto trouxe à tona com nova vitalidade uma questão há muito defendida: a da necessidade de investimento nas pessoas para obtenção de diferenciais competitiva. Assim, treinamentos focados nas reais necessidades de competências de um indivíduo tornam-se uma arma inigualável, uma vez que esses treinamentos se converterão ainda mais rapidamente em ganhos para a empresa.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada que teve sua fundação no ano de 1980, por Dr. José Carlos Meireles de Freitas, a Meireles e Freitas Advogados Associados iniciou a sua primeira etapa com um simples escritório de assessoria jurídica sediada em Fortaleza no Ceará, no qual oferecia aos seus clientes apenas serviços jurídicos. Ao longo dos anos, a empresa expandiu-se rapidamente sua carteira de clientes, tornando-se uma das mais bem conceituadas no ramo da advocatícia.



Figura 1: Dr. José Carlos Meireles e Dr. Venâncio de Freitas
Fonte: Meireles e Freitas, 2010.

Cabe ressaltar que devido à parceria com o Dr. Venâncio de Freitas de Araújo, irmão do Dr. José Carlos, que propôs uma junção proporcionando a sua consolidação no mercado, que hoje ocupam os cargos de sócios-diretores da empresa. Instalaram uma rede de filiais e parcerias extensivas a todos os territórios brasileiros, inclusive em Natal, capital do Rio Grande do Norte, outras duas em Caucaia e Maracanaú no Ceará. Passados 30 anos de experiência nos diversos segmentos do direito, ela é hoje uma referência de qualidade em serviços e soluções de Assessoria Jurídica e Recuperação de Crédito do Nordeste, agregando serviços de Assessoria Contábil e Call Center Ativo e Receptivo.

No entanto, em questionamento sobre serviços, a Meireles e Freitas, oferece uma vasta diversidade em soluções, agindo com o compromisso de solucionar as necessidades do segmento corporativo. Citando esses recursos inicia-se com a Assessoria Jurídica caracterizada sempre pela alta competência e profissionalismo, acrescentando sempre uma credibilidade vinda da experiência de profissionais especializados, da constante busca do conhecimento e da utilização dos melhores ferramentas tecnológicas.

Em suma, a excelência nos resultados é comprovada através do portfólio de grandes clientes independente da área de atuação. A estratégia de resgate da Recuperação de Crédito é desenvolvida por meio da análise de perfis de clientes inadimplentes, utilizando as melhores práticas do mercado e os mais avançados recursos tecnológicos para a recuperação de clientes e a redução do descumprimento.

Convém ressaltar que a empresa Meireles e Freitas tornou-se, junto às empresas comerciais, uma forte referência no trato da recuperação. Essa execução é desenvolvida em três etapas:

- Cobrança Administrativa: A cobrança administrativa é iniciada tão logo seja comprovado o não pagamento da obrigação, pelo devedor, no vencimento acordado. A gestão de procedimento é realizada com pessoas adequadas e um moderno sistema operacional. Essa etapa pode ser realizada nas dependências da empresa contratante ou da contratada.
- Cobrança extrajudicial: Depois de realizada a cobrança administrativa, os débitos ainda em aberto são encaminhados para a Meireles e Freitas, onde é deflagrada a cobrança extrajudicial. Nessa etapa, A atuação junto ao devedor torna-se mais efetiva.
- Cobrança judicial: A Meireles e Freitas poderá propor a interposição de uma medida judicial (ação de cobrança ou execução), após uma ampla pesquisa da situação patrimonial e creditícia do devedor. A empresa possui sistemas de verificação de patrimônios pertencentes ao devedor, a fim de obter êxito da efetivação de penhora. Além desses, a Meireles e Freitas possui outros sistemas de localização e atualização de cadastro.

Surpreendentemente que a empresa Meireles e Freitas oferece serviços na área de planejamento tributário, assessoria e consultoria contábil, fiscal, trabalhista e assessoria de expediente. A empresa disponibiliza informações sobre impostos, prazos, formas de pagamento e legislação atualizada para seus clientes a partir de recursos de tecnologia avançada. Dentre os últimos serviços, o Call Center Ativo e Receptivo, utiliza de soluções especializadas de marketing de relacionamento, com os melhores recursos tecnológicos e a atenção de profissionais capacitados atuando em cada um dos pontos da cadeia de relacionamento de seus clientes.



Figura 1: Logomarca da Meireles e Freitas Advogados Associados.
Fonte: Meireles e Freitas, 2010.

Assim pensando a Meireles e Freitas compõem como diferencial o compromisso com a causa do cliente; Fundamentos sólidos da defesa de seus casos, investimentos em infra-estrutura física, profissional e da informática; Utilização dos melhores sistemas jurídicos e de cobrança; Credibilidade e segurança. Sua Missão é atuar com qualidade na prestação dos serviços que desenvolve de forma rentável, com qualidade social e encantando os sócios, colaboradores e clientes. A visão é crescer com responsabilidade em âmbito

regional e nacional agregando tecnologia de ponta com colaboradores comprometidos e capacitados. Segue abaixo o organograma da empresa:

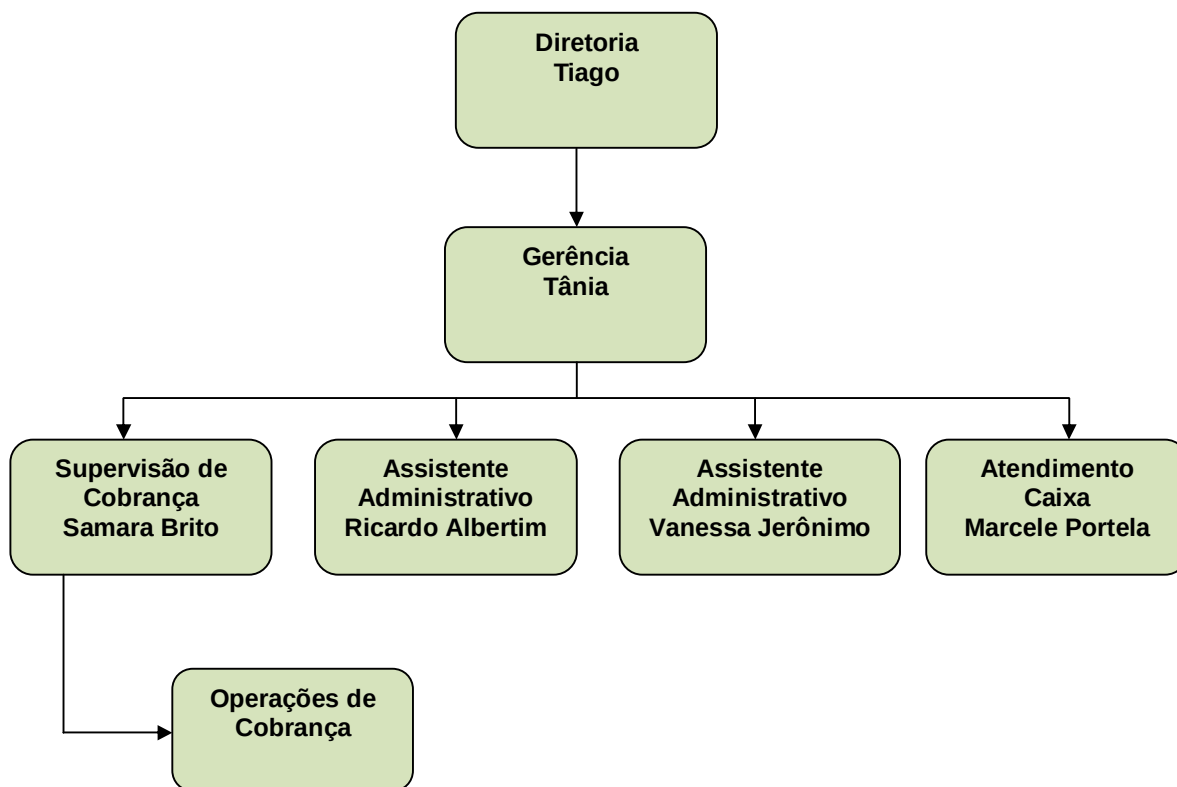


Figura 2: Organograma da empresa.
Fonte: Meireles e Freitas.

Conclui-se que é importante destacar que o lado profissional da Meireles e Freitas, bem como o modelo de Gestão Estratégica de Pessoas o quadro funcional se encontra em uma crescente escala progressiva desde sócios-diretores, Dr. José Carlos e Dr. Venâncio. Sendo mais específico a filial situada em Natal estão presentes: o diretor, Dr. Thiago de Freitas (filho de Dr. José Carlos); a Gerência administrativa, Tânia Torres; a supervisora de cobranças, Samara Brito; os auxiliares administrativos Ricardo Albertim e Vanessa Jerônimo; atendimento caixa, Marcelle Portela e por fim os operadores de cobrança que totalizam em oito funcionários.

A Meireles e Freitas têm como principais concorrentes o Escritório Mometto, o Braz Cobras e o Mendes e Mendes, este último oferece os mesmos serviços de recuperação de crédito, sendo o seu fundamental competidor.

Num público-alvo bastante disseminado, a Meireles e Freitas, possui uma ampla quantidade de clientes em diversos setores, envolvendo sindicatos, saúde, indústrias, comércios, serviços e etc. Dentre eles:

- Setor Financeiro: Banco do Brasil e Unicred;
- Sindicato/associação: Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares do RN;
- Saúde: Amil, Hapvida, Medmais, dental med Center, Paulident, Unidental e Uniodonto;
- Comunicação: Cabo Telecom, Diginet, Embratel, Jet Comunicações;
- Indústria/comércio/serviços: Aço Potiguar, Lampadinha, Líder Rio, Norsa Refrigerantes (Coca-Cola);
- Educação Básica e Média: CDF, CADE, CDS, CELM, PH3, Salesiano Dom Bosco e Instituto Maria Auxiliadora, Neves.
- Cursos: IAP Cursos, Microlins.

Como foi demonstrado nesta pesquisa em relação as perspectivas futuras, a Meireles e Freitas, ressalta que o propósito é instalar em suas filiais, principalmente em Natal, um serviço de call Center que atenda grandes e importantes clientes, o que se pode chamar de CallDesk (Soluções em Contact Center), este tipo de ocupação já ganhou existência em sua matriz com mais de 200 posições de atendimento no qual utiliza soluções especializadas de marketing de relacionamento com melhores recursos tecnológicos e a atenção de profissionais capacitados, atuando em cada um dos pontos da relação com seus clientes.

É como parte fundamental no processo de conquista, de grande sucesso e cresceu, conquistando sua emancipação e transformando-se na mais nova empresa de Contact Center de Fortaleza. São por esses motivos que os proprietários da Meireles e Freitas têm buscado resultados através da fidelização dos seus clientes e assim ganhar espaço para futuras instalações nessa oportunidade de negócio.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A Meireles e Freitas Advogados Associados é uma empresa bem solidificada no âmbito empresarial e no que se diz “negociação” quando se trata na prestação de serviços jurídicos e na recuperação de crédito. Recebe um conceito de prestadora de serviços especializada em atender as expectativas de seus clientes (credores) e os clientes dos seus clientes (devedores). Segundo todos os princípios basilares de integridade e humildade, é uma empresa que rege um padrão ético estabelecendo uma relação de sucesso entre pessoas de credor e devedor, mas os mediadores dessa relação são os próprios colaboradores desta empresa. Porém, observou que não adianta estar em domínio apenas com os clientes, mas sim, e principalmente, uma atenção em especial aos funcionários nos quais são os responsáveis pelo intermédio entre os devedores e sua situação financeira diante dos credores proporcionando lucratividade para a Meireles.

Por outro lado, um dos pontos fundamentais para satisfazer as expectativas destes funcionários é atendê-los da melhor forma possível, agradando ambas as partes (empresa e colaborador). Ao contrario disso, nota-se, por vezes, no dia a dia operacional a ausência deste requisito básico, no qual ocasiona a insatisfação e desmotivação. Um dos fatos notórios quando se fala nesses princípios é a ausência de treinamento diretamente ligado á área de atendimento ao cliente. Como por exemplo, no Call Center e no atendimento é perceptível a ausência de um script de atendimento, tanto nas ligações ativo e receptivo quanto no atendimento direto ao cliente, ou seja, algo aleatório.

Um dos fatos bem apresentados é na resolução e preenchimento dos recibos, que por apenas uma falha de comunicação e por vezes os operadores não estão bem esclarecidos comentem erro. No entanto, percebe-se uma pequena falta de padronização dos serviços e a deficiência na comunicação interna.

Segundo a gerência administrativa, há necessidades relacionadas à área de Recursos Humanos, dentre elas, citam-se: a ausência de profissionais especializados na área de atuação de gestão de pessoas e aos fatores envolventes aos serviços burocráticos, que dentre qualquer problema as medidas são implantadas apenas pela matriz em Fortaleza, que faz com que o tempo de resolução dos problemas tende a aumentar com essa inflexibilidade.

Averiguando a empresa pode-se notar que devido às rotinas administrativas e operacionais, alguns dos colaboradores encontram-se insatisfeitos e desmotivados com algumas mudanças que tem acontecido e pela exigência constante por parte de uns superiores, apresentando muitos deveres para poucos direitos no qual tem se encaixando a um trabalho rotineiro e preocupante por parte de uns dos colaboradores da equipe. Perante os fatos citados, outro ponto a ser ressaltado é zona de conforto, devido à permanência de alguns dos operadores praticamente no mesmo cargo por tão longo tempo.

Vale Salientar que ultimamente, o que tem ocorrido na Meireles e Freitas é o constante grau de *rotatividade de pessoal*. Por outro lado, as pessoas que estão sendo admitidas passam dois, três ou trinta dias e logo decidem em sair, cada um declarando os seus motivos, como por exemplo, a questão salarial que não condiz às responsabilidades e pressões em demasias. Ou a ausência de um trabalho motivacional ou treinamentos mais adequados a respeito dos sistemas, ou até mesmo de um exercício mais detalhado.

Como o processo de treinamento por competências poderá agregar mais eficiência á área de atendimento ao cliente na empresa Meireles e Freitas?

1.1 OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL:

Estruturar modelo de treinamento com base nas competências essenciais nos cargos em que atuam na área de atendimento ao cliente.

OBJETIVO ESPECIFICO:

- ✓ Descrever os procedimentos do treinamento;
- ✓ Identificar os pontos positivos e negativos do treinamento e da avaliação existente.
- ✓ Mapear as competências necessárias para o desempenho da função;
- ✓ Estruturar o modelo de Treinamento baseado nas competências mapeadas.

1.4 JUSTIFICATIVA

IMPORTÂNCIA:

A escolha pela empresa Meireles e Freitas e o assunto a ser discutido foi de fundamental importância obtido através do levantamento de necessidades do pessoal e da gerência administrativa. O tema escolhido foi em virtude da experiência prática e o dia a dia operacional perante a empresa, devido a maiores necessidades encontradas e observadas. Pelo disposto enlace, o Treinamento por Competência e a empresa Meireles e Freitas serão traçados no decorrer da pesquisa, hipótese para a melhoria dos seus recursos e a busca pelos resultados. Este tema será como o principal mediador utilizado como precursor de novas oportunidades e que tais fraquezas se tornem em forças.

OPORTUNIDADE:

Ao se tratar de uma empresa de prestação de serviços, o momento se tornou oportuno a partir do levantamento das reais necessidades e da situação problemática que a empresa tem vivenciado. Por outro lado, faz necessária a implantação de treinamento por competências devido às necessidades levantadas no âmbito empresarial e que só é possível através de uma administração eficaz dos recursos humanos. Ora, momento certo para uma reorganização desses recursos, objetivando a ampliação constante e continua da capacidade de produzir resultados.

VIABILIDADE:

O presente estudo, portanto, define que o tema a ser implantado no decorrer da pesquisa se tornou acessível ao escritório, pois irá trazer benefícios e diversas oportunidades, atenuando os reais problemas encontrados aos quais foram observados. Por conseguinte, os custos inerentes ao proposto enunciado serão pequenos e de favorável importância aos benefícios da empresa, podemos dizer que os investimentos serão mínimos para um retorno com melhores resultados para a busca da resolução dos problemas encontrados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

Tanto as pessoas quanto as organizações possuem objetivos a alcançar. As organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos para, com eles e por meio deles, alcançarem objetivos organizacionais (produção, rentabilidade, redução de custos, ampliação do mercado, satisfação das necessidades da clientela, etc.). O relacionamento entre pessoas e organizações nem sempre é corporativo e satisfatório. Em contrapartida, torna-se um relacionamento tenso e conflitivo, em que o alcance do objetivo de um lado impede ou cerceia o alcance do objetivo do outro. O conflito que as organizações procuram atingir e os objetivos que individualmente cada participante pretende alcançar é muito antigo e que nem sempre os objetivos de ambas as partes se deram bem.

Segundo Argyris, citado por Chiavenato (1993, p. 93)

Enquanto os indivíduos buscam suas satisfações pessoais (salários, lazer, conforto, horário mais favorável de trabalho, oportunidades de carreira, segurança no cargo, etc.), as organizações, do mesmo modo, têm necessidades (capital, edifícios, equipamentos, potencial humano, lucratividade, oportunidades de mercado, etc.).

O que vai de acordo com Chiavenato (1993, p. 94) diz que as interações entre pessoas e organizações norteiam uma interessante distinção entre eficiência e eficácia quanto aos resultados do intercâmbio entre essas duas fontes. Então, toda pessoa tem que ser eficiente para satisfazer suas necessidades individuais mediante sua participação na organização, mas também precisa ser eficaz para atingir os objetivos organizacionais por meio de sua participação.

Por sua vez Chiavenato (1993, p. 94) diz que:

“de nada adianta ter somente eficiente, pois o indivíduo será avaliado pela organização por lutar pelos seus próprios objetivos. Ao contrário, o indivíduo somente eficaz produz resultados para a organização a custo de seus interesses pessoais, sacrificando a família e compromissos pessoais.”

Perante algumas análises, observa-se que é preciso ser eficaz para proporcionar resultados à organização e eficiente para progredir pessoalmente na vida.

2.1.1 Reciprocidade entre indivíduo e organização

A interação entre indivíduo e organização é basicamente um processo de reciprocidade. A organização realiza certas coisas para e pelo participante, remunera-o, dá-lhe segurança e status; reciprocamente, o participante responde trabalhando e desempenhando suas funções. É uma troca pelo fato da organização esperar que o empregado obedeça à sua autoridade e o empregado espera que a organização se comporte corretamente com ele e opere com justiça.

Alguns autores como Chiavenato (2002, p. 118) chamam isto de contrato psicológico, “refere-se á expectativas recíproca do indivíduo e da organização estender-se muito além de qualquer contrato formal de emprego que estabeleça o trabalho a ser realizado e a recompensa a ser recebida.” É uma espécie de relação interpessoal, trazendo uma relação de trabalho e que influenciam no comportamento de ambas as partes.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Diante da complexidade da Gestão de Pessoas, segundo Chiavenato (1999, p. 6) diz que é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Considerando as situações e os momentos vão depender de vários aspectos como cultura que existe em cada organização.

Chiavenato (1999, p. 6) chega à conclusão que as pessoas são parceiros da organização no quais estão ampliando a sua visão e atuação estratégica, pois todo processo se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo a um recurso.

Hoje o cenário é diferente, onde em muitos casos os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais uma questão de visão mecanicista, sistemática, metódica, ou até mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. E sim discutir e entender o

disparate entre as técnicas tidas como modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento.

A gestão de pessoas visa à valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos, que visa à técnica e o mecanismo profissional.

2.2.1 Os objetivos da Gestão de pessoas

No setor de gestão de pessoas têm uma grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio profissional. Para isso a gestão de pessoas procura conscientizarem os colaboradores de que suas ações devem ser respaldadas nos seguintes princípios:

- Desenvolvimento responsável e ético de suas atividades;
- Capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora;
- Capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas;
- Capacidade de trabalhar em rede;
- Capacidade de Atuar de forma flexível;
- Conhecimento da missão e dos objetivos das organizações em que atuam;
- Dominar o conteúdo da área de negocio da organização;
- Capacidade de atuar como consultor interno das organizações em que trabalham, entre outros.

Para desenvolver essas ações o gestor também deve ter:

- Visão sistemática;
- Trabalho em equipe;
- Bom relacionamento interpessoal;

- Planejamento;
- Capacidade empreendedora;
- Capacidade de adaptação e flexibilidade;
- Criatividade e comunicação;
- Liderança;
- Iniciativa e Dinamismo.

O desenvolvimento dessas habilidades e competências é importante, tanto para o gestor quanto para o colaborador, porém envolve elementos da personalidade das pessoas aplicada à sua prática profissional.

2.2.2 Os processos da Gestão de pessoas

Os processos estão diretamente ligados: a agregar pessoas, ou seja, incluir novas pessoas na empresa, o que se denomina de Recrutamento e Seleção; a aplicar pessoas, que são os processos para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar o seu desempenho. O que se destina a avaliação de desempenho; processos de recompensar pessoas, utilizados para incentivar e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Remuneração e benefícios; desenvolver pessoas utilizando processos para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal; manter pessoas, utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas; e por último, monitorar pessoas, para acompanhar e controlar as atividades e verificar resultados.

2.2.2.1 Recrutamento e Seleção

As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo processo de atrair uns aos outros. Assim, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não.

Portanto, do ponto de vista da organização não é simples esse processo de Recrutamento e Seleção.

De acordo com França (2009, p. 29)

O Recrutamento e Seleção são processos que fazem parte da rotina de preenchimento de uma vaga em aberto. O recrutamento e seleção devem estar integrados á estratégias de negócios da empresa. Ou seja, se a empresa está passando por constantes mutações e necessitando de pessoas capacitadas, esta deverá buscar e atrair pessoas com esse potencial.

Vivemos num mundo histórico em que a competição e a sustentabilidade são fatores presentes nas organizações, concerne também na concorrência por profissionais que agregam características e valores que determinam um diferencial de qualidade na empresas.

2.2.2.1.1 O conceito de Recrutamento

O papel do recrutamento é divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuem determinadas características desejadas, funcionando como uma ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de RH. “A organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidade de emprego que pretende preencher.” (CHIAVENATO, 1993, p. 173)

Assim sendo, França (2009, p. 29) diz que é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga em aberto, sob o que define um processo de procurar empregados e estimulá-los a se candidatar a essas vagas. Porém, para uma empresa reconhecida como “um bom lugar para se trabalhar” terá maior visibilidade e conseqüentemente maior número de candidatos.

O recrutamento dá subsídios para processo de seleção. Se houver candidatos com potencial para o preenchimento de uma vaga, há com obter uma seleção para ser eficaz.

2.2.2.1.2 O conceito de Seleção

Na medida em que são entendidas e conhecidas as técnicas de recrutamento, a próxima etapa é a seleção de quais candidatos poderão ser

efetivamente contratados pela empresa. É uma atividade de responsabilidade do sistema de Recursos Humanos, que tem como finalidade escolher através da metodologia aplicada os candidatos para as necessidades internas da empresa.

A entrevista de seleção objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego subsidiando a avaliação do processo seletivo. E esta é considerada como um dos principais recursos para selecionar pessoas. Segundo Chiavenato (1998, p. 223), “a seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido e, de outro, o perfil das características dos candidatos que se apresentam.”

2.2.2.2 Análise de cargos

A descrição e análise dos cargos significa dizer à relação que o ocupante faz como ele faz, sob quais condições ele faz e por que ele faz. É um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo.

Para o autor, Chiavenato (1999, p. 176)

A descrição de cargos é uma definição escrita do que o ocupante do cargo faz como ele faz e em que condições o cargo é desempenhado. Esse conceito é utilizado para definir as especificações do cargo, a qual relaciona os conhecimentos, habilidades e capacidades necessárias ao desempenho satisfatório do cargo.

Para Chiavenato (1993, p. 240) a análise de cargos diz respeito a detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos e habilidades para que possa desempenhá-lo adequadamente. Essa análise é realizada a partir da descrição do cargo.

Portanto a análise e descrição dos cargos são relativamente relacionadas. A diferenciação é que a descrição focaliza o conteúdo do cargo e a análise procura determinar quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir; as responsabilidades e as condições que o trabalho deve ser realizado.

2.2.2.3 Avaliação de desempenho

Conceitua-se avaliação de desempenho como um ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta. Porém Marras (2009, p. 173) discute que “é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específica (conhecimentos, metas, habilidades, etc.).”

Marras (2009, p. 173-174) menciona como um instrumento de extrema importância na administração de RH, mas na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela empresa. Para tanto, é através dessa peça chave que direciona as empresas aos seus programas de treinamento e desenvolvimento e mensuram dos resultados desses programas.

Isso possibilita a prática e ao conseqüente aperfeiçoamento recebido ao longo do tempo, adquirindo dimensão e abrangência largamente modificada e ampliada para fazer frente às necessidades surgidas no âmbito do controle organizacional.

2.3 O QUE É TREINAMENTO

Antigamente, o treinamento era um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Na atualidade e num mundo cada vez mais diversificado e vivenciado por momentos transitórios esse conceito ganhou uma ampliação, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo.

Chiavenato (1999, p. 295) chega à conclusão que o treinamento é um processo no qual se origina de um meio de desenvolver competências nas pessoas e como conseqüências estas se tornar mais produtivas, criativas e inovadoras. E juntos, empresas e pessoas irão contribuir melhor para os resultados satisfatórios para a organização ganhando espaço no mercado e adquirindo vantagem competitiva.

Segundo Marras (2009, p. 145-146)

O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador,

uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um. Todos nós somos possuidores de uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes referentes a trajetória particular de cada um.

Diante dos diversos significados, isso traz uma permanente idéia de que existe uma imensa cadeia de transmissão de informações e desenvolvimento de habilidades e atitudes alienadas em melhorar estas, aumentar o conhecimento das pessoas, desenvolver e modificar comportamentos e aumentar o conhecimento do pessoal. Estes elementos, transmissão e desenvolvimento, são essenciais para muitos programas de treinamento, pois norteiam saber informações sobre o ambiente de trabalho, as informações inerentes a empresa, seus produtos e serviços, as principais habilidades, destrezas e conhecimento relacionados com o desempenho do cargo atual ou possíveis ocupações futuras.

Exemplo desse dinamismo de conteúdo são os programas de treinamento de vendedor, ao qual se incluem transmissão de informação (sobre a empresa, sobre os produtos, sobre os clientes, mercado, etc.), desenvolvimento de habilidades (preenchimento de pedidos, cálculo dos preços, etc.), desenvolvimento de atitudes (como tratar o cliente, como se comportar, como conduzir o processo de venda) e etc.

Através desta análise trouxeram os principais objetivos aos quais devem ser tomadas diante do treinamento como: preparar o pessoal, para a execução das tarefas; proporcionar oportunidades para o desenvolvimento do pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas para outros futuros; mudar a atitudes das pessoas, aumentarem-lhes a motivação e torná-las mais receptivo às técnicas de supervisão e gerência.

Outro autor, como Hoyler (1970), considera que o treinamento é um:

Investimento empresarial destinado a capacitar a equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos. Em outras palavras, e num sentido mais amplo, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa.

Portanto, o fato diz que o treinamento não é despesa, mas um investimento cujo retorno é altamente compensador para a organização.

Em virtude das constantes mutações no âmbito empresarial devido às acirradas competições internas e externas é um consenso nas organizações a importância do treinamento em todos os níveis empresariais. O resultado dessa tomada de decisão é que as pessoas se sentem mais preparados em produzir melhor adquirindo assim autoconfiança.

2.3.1 O Processo de T&D: As etapas do processo

Ambos os aspectos constituírem um processo de aprendizagem, existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento que são importantes ao considerar os diversos níveis de aprendizado para capacitar o ser humano para trabalhar. Treinamento diz respeito ao presente no qual condiz ao processo para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes. O desenvolvimento é um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

O processo de Treinamento e desenvolvimento, presente no dia a dia organizacional, direcionado por inúmeras transformações, todas elas ditadas pelas demandas da efervescência cultural e econômica das empresas. Diante do caso da luta pela sobrevivência no âmbito das adequações das empresas e instituições aos efeitos e rumos da globalização da economia tem afetado todo o processo de T&D, nos quais permanece em evolução buscando melhorias na sua própria essência organizacional.

Marras (2009, p. 146) diz que o processo de T&D é um dos subsistemas mais importantes da administração de Recursos Humanos, ela é composta pelos seguintes aspectos: Levantamento de necessidades; planejamento; programação de módulos; treinamento (operacional e administrativo); desenvolvimento; biblioteca e banco de dados.

Perante esses requisitos o programa de treinamento define-se como uma ferramenta bem estruturada, seguindo um parâmetro e regras nos quais possibilitam uma maior ênfase para a extensão de um programa minucioso que requer uma atenção especial, por tratar de um processo que estabelece relações entre indivíduos que buscam objetivos para mensurar maiores resultados no ambiente empresarial.

Os processos praticados atualmente pelas empresas nos programas de treinamento são divididos em quatro etapas. Primeiramente, o Diagnostico do treinamento que representa o levantamento e a analise que dão subsidio ao plano de treinamento. Responde basicamente a duas questões iniciais: que deve ser treinado e o que deve ser aprendido? Logo em seguida segue a segunda etapa pelo planejamento e programação, e posteriormente, execução do treinamento e a avaliação dos resultados.

2.3.1.1 O levantamento de necessidades de treinamento

O levantamento de necessidades de treinamento é o primeiro passo no processo do sistema de T&D. Dele partem as demais ações do “que” e “como” fazer e é por que essa via de informações que se conhecem e ajustam as carências existentes entre o que a empresa necessita e o que os trabalhadores têm a oferecer.

Segundo Boog (2008, p. 7)

Trata-se de um ato intencional de fornecer meios que possibilitem a alavancagem de competências organizacionais e humanas. Para tanto, é preciso investigar e entender quais são os problemas, dificuldades, forças restritivas e propulsoras para o desenvolvimento da organização. A necessidade de treinamento está entre o nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejada. O objetivo principal é eliminar essa diferença. Sendo assim, a primeira etapa é diagnosticar quais são as reais necessidades de treinamento, minimizá-las ou, até mesmo, eliminá-las.

Além de ser um programa contínuo, para atender a demanda elástica devido a constantes mutações no ambiente organizacional, ele deve está ativa para diagnosticar em tempo qualquer mudança que se fizer necessária.

Boog (2008, p. 8) diz que o levantamento de necessidades é um programa de pesquisa de coleta de dados. É uma forma de diagnosticar que deve basear-se em informações relevantes, coletadas e de responsabilidade do administrador, incumbido de promover percepções dos problemas provocados pela carência de treinamento. E na área de T&D toma conhecimento dessas necessidades através da: aplicação de questionários; observação; reuniões interdepartamentais; analise de cargos; entrevistas com trabalhadores e supervisores; aplicação de teste ou exames e etc.

Portanto, os exemplos citados acima, são métodos utilizados pela organização para o levantamento de necessidades do que dependerá das reais características das organizações e do perfil e da cultura da empresa. E, obviamente, da decisão do profissional da área de T&D, da qual recursos utilizar. Além dos meios acima utilizados, existem alguns indicadores de necessidades de treinamento.

Segundo Chiavenato (1998, p. 505)

Indicadores a priori: são eventos que – se aconteceram – proporcionarão necessidade futuras de treinamento, facilmente previstas. Indicadores a “**posteriori**” são os problemas provocados por necessidades de treinamento não atendidas. Esses problemas são relacionados com a produção ou com o pessoal e servem como diagnóstico de treinamento.”

2.3.1.2 Planejamento e Programação

A segunda etapa é de planejamento e programação, do qual, o planejamento é considerado como um dos primeiros procedimentos do treinamento de suma importância pelo papel do administrador. Segundo Marras (2009, p. 155-156) essa etapa cabe em quantificar, escolher quando e como suprir as necessidades já definidas e quais as prioridades, focado nos recursos humanos, matérias e financeiros serão necessários mobilizar. Esse programa requer uma abordagem de uma necessidade e a definição clara do objetivo.

De acordo com Chiavenato (1998, p. 508)

O planejamento estratégico do treinamento é uma decorrência do diagnóstico das necessidades do treinamento. Geralmente os recursos colocados à disposição do treinamento estão relacionados com a problemática diagnosticada.

Por outro lado, a programação do treinamento discerne em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas, ou seja, quais as questões para se encontrar respostas positivas. Para isso Boog (2008, p. 9) propõe os seguintes roteiros:

- ✓ Quantificar o treinamento necessário: o número de pessoas a serem treinados e a necessidades de cada um;
- ✓ Definir a época para o treinamento: o momento certo em cada necessidade de treinamento deve ser suprido; o “quando treinar” obedecendo a critérios econômicos para tornar cada funcionário mais produtivo, no menor tempo possível e com a melhor relação de retorno sobre investimento;
- ✓ Classificar as necessidades quanto ao conteúdo, à aplicação da metodologia analisada através do conhecimento, habilidades e atitudes;
- ✓ Documentar os eventos de treinamento, todo o conteúdo, independentemente da metodologia aplicada, deve-se inserir como material de apoio e plano de aulas copiadas e digitalizadas;
- ✓ Orçar investimentos levando em consideração os custos das pessoas, os equipamentos e instalações, o consumo de materiais e outras despesas gerais;
- ✓ E, por fim, apresentar o plano de treinamento para demonstrar de “quem, o que, quando, como e por que” treinar no intuito de se obter aprovação.

2.3.1.3 Execução do Treinamento

No entanto a terceira etapa fica a cargo da execução do treinamento que tem em vista as necessidades diagnosticadas e a elaboração do programa de treinamento, o próximo passo é a execução. É o cumprimento de dar andamento as ações programadas e controlar seus resultados. Para Boog (2008, p. 11) a execução do treinamento depende dos seguintes fatores para a qualidade de aplicação dos módulos:

- ✓ Adequação do programa de treinamento as necessidades da organização;

- ✓ A qualidade do material de treinamento apresentado é de suma importância para fácil assimilação das informações por parte dos treinados;
- ✓ A qualidade e preparo dos instrutores no qual tenham convivência constante e prática com a função ou com a responsabilidade de que trata o tema do aprendizado.
- ✓ Qualidade dos recursos utilizados na execução dos programas, como por exemplo, slides, computador, televisão, filmes de vídeos, sistemas de áudio, etc.

2.3.1.4 Avaliação dos resultados

Assim sendo, a quarta etapa é a avaliação dos resultados do treinamento sob a óptica da identificação das necessidades do planejamento e execução das ações, a avaliação do resultado do treinamento diz respeito a ultima etapa do processo. É a avaliação do programa de treinamento que tem por finalidade oferecer os resultados conseguidos comparados ao o que foi planejado e esperado pela empresa.

Porém, para que ocorra um êxito nesse programa de treinamento se faz necessário o planejamento para que ao seu término, haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos. Em contrapartida, cria-se uma dificuldade muito grande que compromete a possibilidade da efetividade do trabalho realizado. De fato, é um dos grandes problemas enfrentados na área de Treinamento e Desenvolvimento, pois um dos subsídios mais relatados é saber se a relação de custo-benefício foi conseguida ou não?

Segundo Boog (2008, p. 41)

Mas gostar do treinamento não é suficiente para saber se ele é benefício para a organização. Há ocasiões em que o conteúdo do treinamento seja um programa específico para transmitir conhecimentos, desenvolver habilidades, seja pra motivar atitudes, é exposto de uma ótima forma – uma palestra ministrada por um excelente interlocutor com total domínio de palco, ou uma atividade vivencial na qual todo o grupo ficou bastante entusiasmado, mas ao final, não proporcionou aprendizado algum.

Contudo, tornar-se necessário observar o desempenho de cada participante após o treinamento, por que às vezes existe a falta de uma ferramenta - a motivação. Se o indivíduo estar motivado, e aplica-se o programa de treinamento, essa junção é de suma importância, pois trará mudanças para a empresa, principalmente nos aspectos comportamentais.

Entretanto, há ocasiões em que o treinamento é um investimento de longo prazo, isso acontece quando se resolver trabalhar questões ligadas ao comportamento humano. Mas todas as empresas devem fazer um planejamento sobre as ações de T&D, para que se possam resguardar os seus investimentos sobre os programas. “De um ponto de vista mais amplo, o treinamento parece ser uma resposta lógica a um quadro de condições ambientais mutáveis e a novos requisitos para a sobrevivência e crescimentos organizacionais. (CHIAVENATO, 1998, p. 515)

Em alguns casos, existem empresários que resistam à idéia de treinar seus empregados e temem em investir, com receio de perdê-los para a concorrência, preferindo recrutar no mercado, trabalhadores com algumas experiências e treinamento. E alguns preferem considerar o treinamento como uma forma de reduzir os custos e aumentar a produtividade. Diante dos fatos, considera-se o treinamento um meio benevolente de assumir critérios de eficácia tornando significativos quando considerados em conjunto com as mudanças no ambiente empresarial.

2.4 O CONCEITO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Por se tratar de um assunto relativamente novo nas Teorias de Administração e de Recursos Humanos, as novas teorias de competência aplicadas à gestão organizacional é o movimento de valorização da competência como matéria especial e importante na gestão. Considerado como elemento básico do desempenho pessoal, como fator de avaliação, foi aplicado como modelo de competência em remuneração, ampliada em gestão organizacional e de pessoas.

Segundo Boog (2008, p. 334) a denominação das competências originou-se através da aplicação de fatores em determinados profissionais e uma avaliação

de desempenho no qual concluíram que inteligência apenas não garantia bom desempenho às pessoas, nesta ocasião ficou claro que inteligência é apenas um dos muitos itens de competência.

A seleção de pessoal falha muitas vezes, porque se aplicam testes psicotécnicos e de personalidade em candidatos a quaisquer cargos. Boog (2008, p. 335) afirma que: “Umas das competências específicas que a seleção deve desenvolver é a de aplicar formas e instrumentos de avaliações adequadas para cada cargo.” Para isso, se faz necessário conhecer os requisitos de competências dos cargos e avaliar os candidatos objetivamente com base nessas informações.

Através da observação de características individuais, conhecimentos e habilidades, valores e etc., se dão a definição de competências baseado na composição do cargo.

2.4.1 A gestão de competência aplicada em T&D

Alem de ser fundamental, o treinamento é uma peça chave para auxiliar no desenvolvimento de competências técnicas, operacionais, organizacionais, de liderança e de gestão. Deve-se considerar que todos que executam atividades de treinamento, desenvolvimento e educação deverão cuidar dos aspectos envolvidos pelas competências e habilidades. As didáticas e pedagógicas ensinadas pelas escolas devem está na incumbência não só delas, mas também pelos líderes das empresas.

Sabe-se que existem pontos fracos que podem ser contra a competência na área de RH, que é a quantidade de esforços mais concentrados nas atividades de preparação e realização de programas e menor ou quase nenhuma dedicação é voltada para as atividades pós-treinamento, de avaliação de resultados, de reforço, ou para assegurar conseqüências praticas dos programas apresentados, pois estes concedem em proporcionar benefícios práticos para as empresas.

2.4.2 As competências em T&D operacional

No que diz respeito às competências em T&D operacional Boog (2008, p. 337-340) afirmar que os frutos satisfatórios para as atividades de T&D no treinamento operacional são obtidas das principais razões que são:

- Respondem a necessidades fundamentais das empresas. São voltados pra capacitar ou reciclar profissionais para exercerem funções essenciais que compõem as operações de serviço e produção. Esses treinamentos ocorrem mesmos na ausência de área de T&D na empresa;
- Os treinamentos operacionais obtêm melhores resultados práticos porque são mais objetivos, por que lidam com as coisas e situações concretas, palpáveis e visíveis; há mais facilidade de dispor instrumentos e de material de instrução, e seus custos são mais baixos;
- Os próprios fornecedores das tecnologias ou know-how operacional possuem treinadores especializados e costumam cumprir essa tarefa em seus clientes de forma eficiente.

Por exemplo, o banco é um ramo de empresas onde o treinamento operacional é grande, constante e essencial. É uma instituição financeira no qual se destaca através das contribuições na área de Rh/T&D, que serão tanto mais necessários quanto maiores forem às empresas.

Esses programas de T&D mais focados em eficiência voltados para instruir, aprender a executar tarefas, adestrar, operar máquinas, cumprir procedimentos, operações e atividades na maioria das vezes padronizadas, procedimentais. São destinados a preparar profissionais para exercer atividades técnicas e operacionais – vendedores, recepcionistas, caixas, profissionais de assistência técnica por meio de atividades de treinamento.

2.4.3 As competências em T&D Comportamental e Gerencial

O desenvolvimento na área de RH é promover as competências que se torna um amplo desafio para os profissionais. Sabe-se que os resultados dos programas de T&D chamado comportamentais, raramente são concretos e visíveis. Porém, as necessidades de treinamentos comportamentais e gerenciais são maiores e mais diversificadas do que se costuma. Portanto, as empresas da atualidade têm que ser cada vez mais exigentes aos seus programas de treinamento, de forma criteriosa e competente, para garantir mensuráveis decorrências.

Costumam-se dizer que para assumir competências fundamentais de liderança é saber formar e liderar equipes, saber lidar com motivação humana, saber decidir, envolvendo as pessoas, saber criar clima favorável de trabalho, saber comunicar em diferentes situações, etc.

Deste modo, para algumas empresas de médio ou grande porte precisa-se periodicamente de treinamentos no pessoal, capacitando-os e reciclando-os as suas competências e extraíndo fórmulas de aprimoramento para o avanço nas suas atividades, oferecendo principalmente alicerce para a classe operacional. Eles se completam quando ocorre a junção desses dois grupos atribuindo mutações positivas, prevenindo os riscos nos diversos setores provocados pela concorrência.

O papel do treinamento é desenvolver ricas possibilidades de soluções para que a empresa adote e aplique adequadamente diferentes modelos de gestão de competência. Com a evolução e globalização gerou o crescimento em diversas áreas empresariais e profissionais, assim melhores comportamentos humanos devido à rivalidade e concorrência entre eles. Por consequência da crescente demanda de melhores resultados de qualidade e de satisfação de clientes.

Em contrapartida, carece de competências que exija desempenho de seus colaboradores, seus gestores, a área, ou a atividade de T&D, até ela própria, mais competente, com eficiência. Significa oferecer programas de treinamentos mais específicos, mais consistentes e de melhor qualidade.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Quanto à natureza do trabalho, o tipo de pesquisa é um estudo de caso, pois tem caráter de detalhamento de uma empresa. De natureza qualitativa, do tipo avaliação normativa. Este último consiste em fazer um julgamento comparando os recursos empregados e sua organização (estrutura), os serviços, os bens produzidos (processo) e os resultados obtidos. Essa pesquisa é realizada na empresa Meireles e Freitas que apresenta proposições de mudanças voltadas para a inovação e o aprimoramento de processos.

Declara-nos Danton (2002, p. 18)

Estudo de caso é parte de uma lógica dedutiva. “O caso é tomado como unidade significativa do todo.” Como não há a possibilidade de manipular experimentalmente uma empresa, este método procura simular uma realidade fictícia, no que tange aplicar conhecimentos “na prática.

De acordo com Danton (2002, p. 12)

As pesquisas qualitativas vêm ganhando importância em diversas áreas de funcionalismo o que abrange a observação do participante. É obtida através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado. Procura compreender o sentido que os atores atribuem aos fatos. Para os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa se opõem ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências.

3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA

Quanto à área de abrangência, o presente trabalho abrange todos os cargos da empresa Meireles e Freitas como: operador de cobrança, supervisão, caixa, auxiliares administrativos, gerência e diretoria. Compreendendo um efetivo total de 13 pessoas.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Quanto aos instrumentos de coletas de dados, utilizaram-se as técnicas como: a pesquisa documental, pois através dos mesmos se realizou análises; a pesquisa-ação por fazer observação direta e sistemática; e a entrevista com a coordenação de cobrança e a gerência administrativa. Visto que a empresa disponibilizou documentos em meio eletrônico e físico.

De acordo com Andrade (1998, p. 132): “Todas as etapas da coleta de dados devem ser esquematizadas, a fim de facilitar o desenvolvimento da pesquisa, bem como assegurar uma ordem lógica na execução das atividades.”

Segundo com Ruiz (1991, p. 51)

Entrevista – consiste no dialogo com objetivo de colher, de determinada fonte, de determinada pessoa ou informante, dados relevantes para a pesquisa em andamento. Portanto, não só os quesitos da pesquisa devem ser muito bem elaborados, mas também o informante deve ser criteriosamente selecionado.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Quanto a análise dos dados coletados, foi realizada análise de conteúdo dos dados com o propósito de formatar um diagnostico e uma proposta técnica.

Para Matos, Matos e Lerche (2001, p. 65)

No processo de análise dos dados coletados, os pesquisadores precisam superar três grandes obstáculos: a ilusão de o objeto mostrar-se exatamente como é; a preocupação com técnicas e métodos do que com riqueza do material; e a dificuldade de relacionar teorias e conceitos com os dados coletados.

Segundo Dalton (2002, p. 16)

Perante as várias técnicas de análise de dados, a que será utilizada é a análise de conteúdo que surge no intuito e na tentativa de decifrar de informação codificada e engloba um conjunto de técnicas de análise das mensagens visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção das mensagens.

4 DIAGNOSTICO

4.1 DESCRIÇÃO DO TREINAMENTO E DA AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS INGRESSANTES

Após o recrutamento e seleção, a Meireles e Freitas busca, através da supervisão operacional promover o primeiro contato com o operador. Esse funcionário ao ser contratado (período de experiência) para o preenchimento da vaga em aberto, como por exemplo, a vaga de operador de cobrança, a supervisão instrui a conhecimentos como: quais os objetivos que a Meireles e Freitas possui para a obtenção do sucesso na prestação dos seus serviços, quem são seus clientes e as determinadas exigências que envolve a cobrança. Logo em seguida, responde as duvidas decorrentes das afirmações explicitas durante o treinamento no primeiro contato.

No tocante ao treinamento operacional, o segundo passo é demonstrar todas as informações inerentes a cobrança e negociações extrajudiciais. São informados todos os procedimentos para a recuperação de crédito de cada cliente. Após essa semana, os funcionários são alocados em pontos de apoio (PA) nos setores atendimento ou Call Center ao lado de operadores mais experientes e passam a ter um treinamento na prática. A supervisão transmite como devem ser realizadas as ligações e logo em seguida são realizados os atendimentos.

Passado os cinco dias após esse treinamento a supervisão averigua se o seu perfil está de acordo com as exigências da empresa. O processo de treinamento operacional é administrado pela supervisora de cobrança no qual ministra os momentos: desde ligação até as técnicas de manusear o sistema no qual a empresa desenvolve junto ao setor de cobranças.

Caso o perfil não seja aprovado mediante os resultados que a supervisora obtém através de um estudo de como ele desenvolveu suas tarefas durante esses dias, esse novo colaborador não ficará na empresa, pois não se encaixou no perfil no qual desejavam. Mas se esse resultado for positivo o funcionário ficará e aprenderá novas técnicas e habilidades no dia a dia ao longo do tempo. Deixando claro que a supervisão não ficará mais acompanhando, porém apenas respondendo a dúvidas que vão surgindo, analisando o nível de conhecimento com relação ao

processo e recebendo feedback dos outros operadores mais experientes com relação ao desempenho que o novo funcionário assumiu.

Desse modo, não é executado um treinamento com maior capacitação, com uma melhor metodologia ao qual o funcionário merece. Também não é realizado um modelo de treinamento de acordo com esse novo perfil que a empresa está recebendo, mesmo que esse funcionário não tenha representação para cobrança.

A avaliação dos operadores ingressantes é realizada pela supervisão operacional, através de um relatório verbal e de modo subjetivo, pois tem como base a percepção dessa coordenação por meio das visitas feitas in loco e do feedback que os operadores mais experientes transmite a essa coordenação verbalmente.

4.2 DESCRIÇÃO DO TREINAMENTO E DA AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS VETERANOS.

No que se diz respeito aos funcionários mais antigos, esses assimilaram o sistema operacional com o passar do tempo e com a rotina. Não tiveram alguém que instrísse os mesmos um método mais eficaz, apenas práticas comuns adotadas com relação à cobrança. Alguns argumentam a necessidade de um treinamento voltado para a área de atendimento ao cliente, o que envolve todas as ferramentas adotadas para o aprimoramento continua do atendimento, como por exemplo, o sistema operacional.

Os auxiliares administrativos que também trabalham diretamente com o atendimento ao cliente e sistema operacional sentem também a necessidade de um treinamento, pois nem os mesmos foram treinados adequadamente para o cargo. Para qualquer informação ou dúvidas inerentes ao sistema (conexão remota), entram em contato com a matriz para solucionar dúvidas que surgem no meio logístico. Já a gerência administrativa mesmo com suas experiências na área operacional também sente suas necessidades de um treinamento, uma espécie de reciclagem. E questiona a dependência pela matriz ao tratar do sistema operacional, pois para qualquer problema a solução só seria válida advinda da matriz.

Em 2008, ocorreu o treinamento voltado para o sistema operacional (Conexão Remota) ministrados por um instrutor da matriz, mas segundo a gerência foi algo superficial e que geraram dúvidas. Não se agradando com o fato solicitou a

sua ida a matriz, recebeu treinamentos, capacitou seus conhecimentos e logo em seguida multiplicou todas as informações recebidas pelo treinamento para os colaboradores veteranos na filial.

Em 2010, a Meireles e Freitas promoveu o treinamento voltado a Cobrança extrajudicial. Esse treinamento foi realizado no local onde a empresa funciona, por dois sábados consecutivos, das 08h às 12h, foram organizados e ministrados pela gerência administrativa e pelo advogado responsável pelo departamento jurídico. A classe participativa desse evento foram os operadores de cobrança, a supervisão, caixa, auxiliares administrativos e gerência. Os assuntos abordados ao programa de Cobrança e Negociações Extrajudiciais foram Marketing pessoal e profissional; Gerenciando o telefone; Dicas para aumentar a eficiência nas ligações; Negociação; Qualidades de um negociador; Comentários técnicos; Ética profissional; Trabalhando em equipe; Procedimentos para Débitos não recuperados, Disposições Legais; Títulos de Créditos e suas peculiaridades.

Foi instalado nos últimos três meses palestras mensal promovido pelo SEBRAE com maior objetivo desenvolver os conhecimentos dos funcionários veteranos, aos quais são abordados temas como Stress e Qualidade de vida no Trabalho, A Arte de Negociar, A força do Trabalho em equipe. Todos ministrados por profissionais da área de psicologia e administração que prestam serviço a instituição (SEBRAE) e organizado pela auxiliar administrativa, responsável pelo RH da empresa. São realizadas na primeira sexta-feira de cada mês, às 08 horas. Após a realização dessas palestras, sempre ocorre um café da manhã visando à maior integração do grupo, visto que nesses encontros ocorre a participação de todos os colaboradores.

4.3 ANÁLISE DOS PONTOS POSITIVOS DO TREINAMENTO E DA AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS INGRESSANTES E VETERANOS.

Não há dúvidas que a Meireles e Freitas tenha como foco principal: o cliente e o cliente deste cliente. Isso a Meireles e Freitas sente orgulho dos seus funcionários, pois os mesmo sabem administrar essa ferramenta muito bem. Tanto o atendimento ao cliente quanto ao se comunicar com esse cliente no momento da negociação. Embora não tenha treinamentos periódicos, a equipe sabe demonstrar a todos esses clientes cortesia e presteza.

Em se tratando dos pontos positivos que envolvem o setor operacional são:

- Treinamentos ministrados por coordenador da empresa;
- Acompanhamento, mesmo de forma indireta, da coordenação operacional;
- Palestras mensais no intuito de aperfeiçoar conhecimentos pessoais e profissionais.

Observa-se, também, que a empresa busca utilizar seus talentos internos, ou seja, a coordenação que orienta, no dia a dia, diretamente, os operadores de cobrança, é o principal conhecedor das atividades desenvolvidas pelos operadores no que está ligado ao sistema operacional. O mesmo acontece com os Auxiliares Administrativos e a gerência aos quais foram promovidos pela sua competência diante dos seus cargos anteriores ou experiências.

Divulgação impressa das Diretrizes Organizacionais através do Manual do Empregador divulgando os direitos e deveres com todas as normalidades, valores que norteiam a Meireles e Freitas desde sua missão, visão e objetivos. Todos têm conhecimento ou obtêm conhecimento desse regimento interno.

4.4 ANÁLISES DOS PONTOS NEGATIVOS DO TREINAMENTO E DA AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS INGRESSANTES E VETERANOS.

- As etapas do treinamento teórico e prático dos ingressantes não estão bem definidas.
- Ausência de roteiro de acompanhamento da coordenação no treinamento dos operadores de cobrança novatos e veteranos.
- Ausência de uma avaliação de desempenho escrita do treinamento.

- Nota-se que o treinamento é ministrado apenas pela coordenação, não tem a participação de outros técnicos.

O treinamento condiz ao aprimoramento das habilidades, conhecimentos e comportamentos, ou seja, das competências inerentes ao cargo que condiz a empresa, mas irá depender de como, quando, onde e por quem esse treinamento é oferecido. A Meireles e Freitas não oferecem aos funcionários os padrões corretos de um treinamento aperfeiçoado adequado ao perfil engajado dentro da empresa. A supervisão de cobrança ensina apenas técnicas de como falar com o cliente ao telefone, algo básico que qualquer um absorve, sem maiores procedimentos. As mesmas práticas ocorrem quando a supervisão promove treinamento no sistema operacional.

Fazendo um parêntese no sistema operacional chamando conexão remota no qual estão presentes todos os programas que são manuseados via conexão remota por todas as unidades, dentre elas: a matriz (sede principal onde controla o sistema operacional) e as filiais como Natal e Recife. Este sistema possui ferramentas que facilitam os meios de comunicação e de negociação, mas que alguns funcionários têm o profundo conhecimento e outros apenas o conhecimento superficial adquirido através da curiosidade. O que alguns sabem sobre o sistema são apenas caracteres ligados a cobrança e quem direciona e leciona novas ferramentas é a supervisão que absorve informações dos funcionários capacitados da matriz.

As pessoas mais capacitadas para gerir o sistema são alguns funcionários da matriz que solucionam os problemas a qualquer momento. Não existem funcionários capacitados para solucionar os problemas advindos do sistema na filial Natal. O que tange a necessidade de um operador piloto ou um agente multiplicador para o afinamento das técnicas contidas no sistema.

Os questionamentos freqüentes são a necessidade de treinamentos periódicos aos quais não acontecem nessa instituição. Algo como relacionamento e comunicação interpessoal, de como atender com qualidade. Treinamentos voltados para a área do telemarketing, a postura e entre outros conhecimentos para o aperfeiçoamento do atendimento ao cliente, um cronograma voltado para um atendimento mais personalizado.

A negociação tem como objetivo proporcionar ao cliente soluções eficazes para o problema (inadimplência) garantindo vantagens para ambas as partes, excluindo a chance de uma desvantagem no que tange a cobrança. Essa prática é freqüente no âmbito empresarial, mas é ausente um treinamento voltado para o meio atual da cobrança e da atualização dos argumentos utilizados por eles no momento da negociação. Treinamentos específicos voltados para a arte de negociar. Pois diante de uma nova era, os funcionários precisam de capacitação para atender todas as expectativas da empresa. Para isso a mesma precisa conceder aos colaboradores novas estratégias de treinamento.

Um dos pontos negativos abordados durante essa pesquisa foi que a maioria dos funcionários citou que não receberam treinamentos para execução dos seus cargos, fato de suma importância para a execução de suas atividades no qual é exigida pela empresa que seja descrita com responsabilidade. Não existe uma programação de um cronograma mensal de treinamento para preparar pessoas para a execução de tarefas peculiares a organização, de desenvolver novas habilidades. Caso a empresa utilizasse dos princípios de como é essencial a utilização de treinamento para os cargos, alcançaria diversos objetivos estratégicos a fim de competir no mercado, desenvolvendo competências, dissemina a cultura, os valores, a missão, os objetivos, as metas da empresa, melhora a comunicação, diminui o retrabalho, melhora o relacionamento interpessoal, e entre outros. Diversos fatores positivos que seriam alcançados através do processo de preparação de pessoa para desempenharem de maneira eficaz todas as tarefas especificam do cargo que deverá ocupar.

5 PROPOSTAS TÉCNICAS

5.1 DESENVOLVIMENTO DO MAPA DAS COMPETÊNCIAS

O primeiro passo é desenvolver o mapa das competências, o que deve definir e levantar, cargo a cargo, quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes. Ao conhecimento, a empresa deverá direcionar quais ferramentas necessárias para promover a execução do cargo, conhecimentos teóricos e práticos para o desenvolvimento da função. O que precisa fazer para está ocupando tal cargo.

Definir as habilidades necessárias a cada colaborador quanto ao poder de interação pessoal, como a capacidade de motivar e desenvolver pessoas, habilidade de ouvir e de trabalhar em grupo e persuasão pessoal. Habilidades voltadas á obtenção de resultados, como habilidades de delegar, sintetizar e negociar.

Outro aspecto importante para os cargos assim mencionados são as atitudes que os mesmo precisam ter frente às diversas ferramentas para mover a empresa. Seja frente ao seu cliente, ao cliente desse cliente e aos seus futuros. O que imprescindível a empatia e cortesia, ter um bom relacionamento e jogo de cintura. Saber lidar com pessoas, saber se comunicar e negociar são também pontos cruciais para se manter viva a empresa.

5.2 SCRIPT DE TREINAMENTO BASEADO NAS COMPETÊNCIAS

Depois de desenvolver o mapeamento das competências, destina-se estabelecer um script (manual) de treinamento. Um programa para poder trabalhar com mais afinco as competências, de como, quando, onde e do que precisará para adquirir as habilidades, conhecimento e atitudes.

O manual irá presumir informações, um guia prático de como irá desenvolver os treinamentos para os funcionários ingressantes quanto àqueles que já são veteranos. Um ensino metodológico mais fácil de aprender e de usar, bem como torná-las acessível aos funcionários a um custo pequeno. Será algo prático que será um “tira-dúvidas” para os momentos em que surgirem dúvidas quanto aos serviços prestados pela empresa.

Um manual baseado em informações que irão desde história da Meireles e Freitas, todos os conhecimentos relevantes a clientes, concorrência, suas

prestações de serviços, dicas de marketing pessoal e profissional, gerenciamento ao telefone, dicas para aumentar a eficiência nas ligações, técnicas de como negociar, as qualidades de um bom negociador, vocabulários, ética profissional, trabalhando em equipe, procedimentos de débitos não recuperados, disposições legais. Todos esses exemplos usados no manual voltado para a cobrança e negociações extrajudiciais.

5.3 FIXAÇÃO DO CRONOGRAMA DE TREINAMENTO PARA FUNCIONÁRIOS ATUANTES

Este cronograma de treinamento tem como propósito especificar e relacionar todas as atividades práticas, metodológicas e procedimento referente às competências dos cargos dos funcionários já atuantes advindos da Meireles e Freitas. O modelo ou cronograma de treinamentos visa abordar de forma dinâmica as principais dificuldades apresentadas por eles, com intuito de corrigir as incidências de erro e reforçar os procedimentos operacionais e administrativos.

Porém a aplicação ou implementação deste cronograma depende de alguns fatores, tais como: adequação do programa de treinamento às necessidades da organização e dos treinados; qualidade do material de treinamento apresentado; cooperação dos gestores e dirigentes da empresa; motivação do treinando para aprender; capacidade de aprendizagem do treinando; aplicação prática e tempo para assimilação do que foi aprendido; elaboração do material de treinamento, o qual deve ser significativo, ou seja, os métodos devem ser variados, inovadores e transferíveis para o trabalho.

Cita-se exemplo de cronograma para o cargo de operador de cobrança veterano.

MODULO I - CONHECIMENTO	
Conteúdo	Sistema Operacional. Manuseio das ferramentas: MDA. Script de ligações e ensaios. Processo de negociação. Técnicas de atendimento.
Objetivo	Explicação teórica e prática com objetivo de corrigir e esclarecer principais dificuldades dos operadores para o desempenho da função.
Público Alvo	Operadores de cobrança
Carga Horária	4 horas
Metodologia	Sorteio de um dos assuntos do conteúdo programático, como também o sorteio de um operador que deverá expor o assunto sorteado.
Avaliação de Desempenho	Aplicação de avaliação do conteúdo exposto pela coordenação.

Quadro 1: Modelo de Treinamento Operadores de Cobrança Ingressantes – Módulo 1: Conhecimento. Fonte: Elaborado pelo próprio autor. 2010.

MODULO II - HABILIDADES	
Conteúdo	Conhecimento do operacional como o valor dos juros, multa e honorários. Técnicas de organização dos documentos com formato em planilha Excel. Técnicas de agilidade no momento das ligações. Importância do trabalho em equipe.
Objetivo	Exposição teórica e desenvolvimento prático das habilidades para um melhor desempenho.
Publico Alvo	Operadores de cobrança.
Carga Horária	4 horas
Metodologia	Dinâmica de grupo que possibilite analisar o trabalho em equipe e a organização do desenvolvimento da tarefa pode-se dizer dividir em grupos para os mesmos possam fazer uma simulação de como é a forma do atendimento no momento da cobrança no Call Center ativo e receptivo.
Avaliação de desempenho	Avaliação de desempenho dos operadores de acordo com os critérios necessários para o bom desempenho da função.

Quadro 2: Modelo de Treinamento Operadores de Cobrança Ingressantes – Modulo 2: Habilidade.
 Fonte: Elaborado pelo próprio autor. 2010.

MODULO III - ATITUDES	
Conteúdo	Presteza, cortesia no atendimento Segurança no atendimento – demonstrar firmeza no momento da ligação Saber Ouvir Se comunicar bem Bom relacionamento interpessoal
Objetivos	Exposição teórica de atividades importantes no atendimento e desenvolvimento pratico das atitudes para o melhor desempenho da função dos operadores.
Publico Alvo	Operadores de cobrança
Carga Horária	4 horas
Metodologia	Dividir os participantes em dois grupos para organizar uma peça teatral ou um debate, sendo que um grupo irá defender o tema e o outro irá protestar. Apresentação de um vídeo motivacional.
Avaliação de Desempenho	Avaliação de desempenho dos operadores de acordo com os critérios necessários para o bom desempenho da função.

Quadro 3: Modelo de Treinamento Operadores de Cobrança Ingressantes – Modulo 3: Atitudes.
 Fonte: Elaborado pelo próprio autor. 2010.

5.4 MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (MONITORAMENTO DO APRENDIZADO)

O intuito da criação de um modelo de avaliação de desempenho propende monitorar se o aprendizado está sendo colocado em prática. O que todo treinamento deverá sofrer uma avaliação em relação ao aprendizado obtido.

Essa revisão é importante porque demonstrará aos responsáveis da empresa o nível de eficiência quanto aos conhecimentos, às habilidades e atitudes. O que ganhará melhoria no relacionamento empresa x empregados, facilidades nas mudanças e na inovação, aumentos das competências, instalação de feedback periódicos.

Trata-se da etapa final do processo de treinamento. Avalia-se, aqui, se o treinamento atingiu o objetivo, se atendeu às necessidades da organização e das pessoas envolvidas, se houve retorno do investimento, se as pessoas envolvidas se comprometeram e estão aplicando o aprendizado, se a produtividade aumentou e se o clima organizacional melhorou. A avaliação pode ser feita de diversas formas:

- Avaliação de reações: grau de percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material instrucional, aplicabilidade, etc.
- Avaliação da aprendizagem: novos conhecimentos (testes objetivos ou com questões abertas), aprimoramento de habilidades (provas práticas) e desenvolvimento de atitudes (técnicas de observação direta, dramatização, escalas de atitudes e auto-relatórios).
- Avaliação do comportamento do cargo: registro da observação do comportamento do treinado no trabalho, o observador faz anotações sobre o treinado, são realizadas entrevistas e questionários com perguntas referentes ao seu comportamento ou aos seus superiores.
- Avaliação do resultado: busca avaliar em que grau o treinando alcançou ao promover mudanças pretendidas pela empresa. O que pode ser realizada 45 dias após o treinamento executado pela empresa.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão apresentados as principais conclusões e recomendações para os profissionais que atuam na área de atendimento ao público, ou seja, aqueles que atuam na prestação de serviços diretamente ligados a recuperação de crédito (Call Center) e aos pesquisadores que se interessam pela temática.

A partir da análise do presente trabalho, o que mostram uma visão da situação da Meireles e Freitas quanto a treinamento, apesar de ser pouco explorada, conclui-se que tratou de um tema de suma importância condizente a estruturação de um modelo de treinamento com base nas competências. O que possibilita a empresa aumentar a sua eficiência, e conseqüentemente, ser reconhecida pela excelente qualidade no seu atendimento. Visto que permite a melhoria dos seus recursos, a busca pelos melhores resultados e novas oportunidades, bem como a inovação perante o modelo de treinamento no qual vinha sendo apresentado.

Levando em consideração ao desenvolvimento do negócio sustentável e quanto aos benefícios produzidos pela instalação do treinamento com base nas competências, o investimento em pessoas traz qualidade do capital humano para assegurar a vantagem competitiva duradoura.

É importante frisar que o treinamento por competência engloba além dos conhecimentos teóricos necessários para o desempenho das funções, as habilidades e atitudes que corroboram para a boa execução.

Por meio dos procedimentos utilizados para atingir o objetivo geral e específico proposto, o presente trabalho recomenda que a empresa coloque em prática os modelos de treinamentos sugeridos, monitore a execução dos mesmos, sobretudo, agregar novidades ao treinamento para que busquem o constante aperfeiçoamento.

Sugerimos, também, que a empresa desenvolva uma avaliação de desempenho levando em consideração as competências necessárias para o desenvolvimento das funções: Diretoria, Gerente administrativo, Assistentes administrativos (RH e Financeiro), Caixa, Supervisão e Operadores de Cobrança. Essa revisão é importante porque demonstra aos responsáveis da empresa o nível de eficiência quanto aos conhecimentos, às habilidades e atitudes. É aconselhável

que haja um acompanhamento contínuo, pois acrescenta aos funcionários uma soma quanto à capacitação de iniciativas e reconhecimento com relação às competências diante de suas atividades. E que haja também um feedback para saber a opinião dos mesmos quanto ao novo modelo de treinamento.

A chave da solução para obter sucesso no âmbito corporativo e que estas sejam bem sucedidas é levarem em consideração a consciência da importância dos Recursos Humanos utilizando ferramentas para programar e avaliar as ações de treinamento e desenvolvimentos de pessoas. É por este caminho que recomendamos aos futuros pesquisadores que se interessam pela temática buscarem pesquisas futuras com maior complexidade focadas no desenvolvimento de treinamento por competência.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DALTON, Gean. **Metodologia Científica**. Minas gerais: Virtual Books Online, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: Guia para eficiência dos estudos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 3. ed. São Paulo, 1998.

LATOSENSU, Ana Elisa. **Apostila de metodologia científica**. Minas Gerais, 2008. Disponível em:
<http://www.latosensu.cefetmg.br/info/downloads/apostila_metodologia_cientifica_an_a_elisa.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2010

LEAR, Kathy. **Manual de Treinamento em ABA**. 2 ed. Canadá, 2004. Disponível em:

<<http://www.psiquiatriainfantil.com.br/livros/pdf/MetodoABAParaTratamentoDoAutismo.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2010

NICKEL, Daniele Cristine. **Gestão de Pessoas**. Coleção Gestão Empresarial, 2010. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf. Acesso em: 17 nov. 2010