

A INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO NA PERFORMANCE DE COLABORADORES OPERACIONAIS: ESTUDO DE CASO EM UM CALL CENTER

Jennifer Passos Belmoque
Fabricio Vasconcelos Ribeiro

RESUMO

O presente estudo analisou a influência dos treinamentos na performance dos colaboradores operacionais de uma empresa de Call Center localizada em Vitória/ES. O problema de pesquisa partiu do questionamento sobre como os treinamentos impactam a qualidade e a performance das atividades realizadas na operação. O objetivo geral foi destacar a importância dos treinamentos como estratégia para elevar o desempenho e alinhar as práticas de gestão de pessoas aos resultados organizacionais. A pesquisa, de natureza qualitativa e descritiva, foi conduzida por meio de um estudo de caso, utilizando ferramentas de gestão da qualidade, como o Fluxograma, Diagrama de Ishikawa e o 5W2H, além da aplicação de questionários a atendentes e supervisores. Os resultados demonstraram melhora significativa nos principais indicadores, redução do Tempo Médio de Atendimento (TMA), aumento do volume de chamadas atendidas e elevação dos índices de qualidade. Observou-se que os colaboradores consideram o treinamento um elemento fundamental para o aprimoramento de suas habilidades, motivação, engajamento e aprimoramento da escuta ativa. Conclui-se que os treinamentos aplicados impactaram de forma positiva o desempenho operacional e contribuíram para fortalecer a cultura de melhoria contínua na organização.

Palavras-chave: Treinamento. Gestão de Pessoas. Performance. Call Center. Qualidade.

ABSTRACT

The present study analyzed the influence of training on the performance of operational employees in a Call Center company located in Vitória/ES. The research problem arose from the question of how training impacts the quality and performance of the activities carried out in the operation. The main objective was to highlight the importance of training as a strategy to enhance performance and align human resource management practices with organizational results. The research, of a qualitative and descriptive nature, was conducted through a case study, using quality management tools such as the Flowchart, Ishikawa Diagram, and 5W2H, in addition to applying questionnaires to attendants and supervisors. The results demonstrated a significant improvement in key indicators, reduction in Average Handling Time (AHT), increase in the volume of calls handled, and improvement in quality indices. It was observed that employees consider training a fundamental element for enhancing their skills, motivation, engagement, and active listening. It is concluded that the training applied had a positive impact on operational performance and contributed to strengthening a culture of continuous improvement within the organization.

Keywords: Training. People Management. Performance. Call Center. Quality.

1. INTRODUÇÃO

Muitos autores discutem as necessidades de treinamento dentro das organizações, destacando a relevância de diagnosticar essas demandas como etapa essencial para o aprimoramento da gestão de pessoas, principalmente em ambientes dinâmicos como os de Call Center.

Para Knapik (2012), a principal função do treinamento é estimular o autodesenvolvimento dos colaboradores, promovendo a atualização contínua de suas aptidões, saberes e comportamentos.

Gayer (2020) destaca que o treinamento tem como objetivo qualificar o indivíduo por meio da transferência adequada de conhecimentos e orientações, possibilitando que ele execute determinada atividade de forma eficiente e com qualidade alinhada às expectativas da função.

De acordo com Chiavenato (2009), identificar necessidades de treinamento não é simples, pois envolve analisar conhecimentos, habilidades e atitudes. O sucesso depende da clareza desse diagnóstico e do alinhamento com os objetivos organizacionais. No ambiente corporativo, especialmente em Call Centers, o desempenho está diretamente ligado à capacitação. Por isso, os treinamentos devem acompanhar as demandas específicas e dinâmicas da empresa, sendo constantemente atualizados para garantir o alcance dos resultados desejados.

A eficiência no atendimento, a qualidade na comunicação e a agilidade na resolução de demandas são fatores decisivos para o sucesso organizacional em uma empresa de atendimento ao cliente. Diante disso, surge o questionamento central desta pesquisa: Como os treinamentos influenciam na performance das atividades operacionais em uma empresa de Call Center?

Este trabalho teve como propósito principal destacar a importância dos treinamentos como estratégia para elevar a performance operacional. Entre os objetivos específicos, buscou-se identificar os tipos de treinamentos aplicados, conceituar a gestão de pessoas sob a perspectiva da capacitação profissional, analisar o impacto dos treinamentos no desempenho das equipes e aplicar ferramentas de gestão da qualidade para diagnosticar e propor soluções a problemas operacionais.

Realizado em uma empresa de Call Center situada em Vitória/ES, esse artigo buscou oferecer uma análise aplicada da influência do treinamento sobre os resultados operacionais, servindo como base para tomada de decisões mais eficazes. Além disso, os resultados da pesquisa poderão auxiliar gestores na formulação de estratégias que alinhem os objetivos organizacionais às práticas de desenvolvimento de pessoas, promovendo melhorias contínuas.

Após análise e aplicação da pesquisa, realizamos uma avaliação comparativa dos indicadores, antes e depois da aplicação dos treinamentos, que foram mensurados através de gráficos. Foi considerado nas análises as mudanças implementadas no material de apoio, comportamento e refletidas, conseqüentemente, na produtividade.

Nesse contexto, foram utilizados o Diagrama de Ishikawa, para identificar as causas dos principais gargalos, e a ferramenta 5W2H, para estruturar um plano de ação

com foco na redução do Tempo Médio de Atendimento (TMA) e na melhoria da excelência dos serviços oferecidos. Além disso, será elaborado um fluxograma para explicar de forma clara o processo de treinamento dentro da empresa, facilitando a compreensão e a padronização das etapas envolvidas.

Este trabalho contribuirá para a área de gestão de pessoas e processos, ao demonstrar como o investimento em treinamentos e melhoria no material de atendimento pode refletir diretamente na performance, na qualidade do atendimento e na eficiência organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir buscamos fundamentar teoricamente este estudo, abordando a Gestão de Pessoas e a conexão intrínseca entre treinamento, performance e qualidade. Por fim, a relevância do treinamento no setor operacional de Call Center será analisada como ferramenta essencial para o aprimoramento das questões propostas.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Gil (2001), a administração de gestão de pessoas é vista como uma atividade de gestão que tem como objetivo facilitar a colaboração dos funcionários de uma empresa para alcançar, simultaneamente, os objetivos da organização e os seus próprios interesses. Por outro lado, Dutra (2002) destaca que a gestão de pessoas funciona como um conjunto de filosofias e técnicas que facilitam a coordenação de expectativas entre organizações e indivíduos, permitindo que ambos alcancem seus objetivos ao longo do tempo.

Chiavenato (2009) fala que investir no desenvolvimento das pessoas pode impulsionar o crescimento da organização, pois segundo o autor, o avanço individual fortalece as equipes, contribuindo para o crescimento das áreas e, por consequência, da própria organização. Nesse contexto, a gestão de pessoas deve focar na capacitação e no fortalecimento do capital humano.

Barros Neto (2022) também enfatiza que a gestão de pessoas alinhada às estratégias organizacionais é fundamental para o sucesso. Segundo ele, para que uma organização seja competitiva, deve compreender seu ambiente interno e externo, engajar seus colaboradores com as competências adequadas e alinhar seus propósitos e objetivos estratégicos

Chiavenato (2009) acrescenta que, para alcançar resultados de negócio, é fundamental assegurar a satisfação dos clientes, o que depende de processos internos eficientes, tais como produtividade, qualidade e inovação. Esses processos, por sua vez, dependem das capacidades organizacionais, que derivam das competências do capital humano, incluindo conhecimentos, aptidões e comportamentos, comprometimento, adaptabilidade, desempenho e orientação para resultados. Assim, a gestão de recursos humanos e a gestão de pessoas são essenciais para consolidar essas competências.

2.2 LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS EM AMBIENTES DE CALL CENTER

A liderança desempenha uma função central no desenvolvimento das pessoas e na consecução dos objetivos organizacionais. Pinto (2017) destaca que líderes eficazes orientam seus colaboradores sobre o que é necessário aprender, fornecem feedbacks sobre o desempenho e incentivam a busca por melhorias contínuas, contribuindo para o aprimoramento individual e para a eficiência da empresa.

Campos (2014) ressalta que a função do supervisor vai além da simples supervisão do trabalho, devendo assegurar que os operadores sigam os padrões estabelecidos durante o treinamento, por meio da observação contínua e do conhecimento aprofundado dos processos sob sua responsabilidade.

No contexto de Call Centers, caracterizado por alta dinâmica e exigência de respostas rápidas, a atuação de gestores habilidosos torna-se ainda mais essencial para garantir a satisfação do cliente e a eficácia operacional (Pinto, 2017).

Além disso, o avanço tecnológico e a implementação de ferramentas como a inteligência artificial têm transformado o papel do gestor. Barros Neto (2022) evidencia que o receio de substituição da inteligência humana pela inteligência artificial impacta a gestão de pessoas e o mercado de trabalho. Frente a esse cenário, Reymão (2024) reforça que o gestor assume um papel estratégico, liderando a incorporação de novas tecnologias, inspirando e engajando equipes, mesmo em ambientes de incerteza.

2.3 TREINAMENTO

Chiavenato (2009) ressalta a importância do treinamento inicial destinado aos novos colaboradores, pois possibilita a integração à linguagem, aos costumes, à estrutura e aos valores da empresa. Esse processo facilita a incorporação dos padrões organizacionais e reforça a relevância do desempenho individual para os resultados coletivos

Gayer (2020) explica que o treinamento é uma prática voltada à capacitação dos colaboradores, permitindo a transmissão de conhecimentos e orientações que os auxiliam a desempenhar suas atividades de forma mais eficiente e alinhada às necessidades organizacionais.

Silva (2016) acrescenta que esse processo representa a aquisição de competências específicas para o trabalho, como a compreensão de procedimentos ou a operação de máquinas e sistemas. O autor também destaca que o treinamento contribui para elevar a produtividade, melhorar a qualidade dos serviços, ampliar a eficiência e fortalecer a confiança dos colaboradores, favorecendo sua valorização profissional e a consciência de suas responsabilidades.

Barros Neto (2022) enfatiza que os colaboradores são a principal fonte de inovação, criatividade e geração de valor nas organizações. Para que esse potencial seja plenamente aproveitado, é essencial que as empresas adotem uma cultura voltada ao desenvolvimento de talentos, promovendo capacitação contínua e transparência nos processos, fatores decisivos para alcançar resultados sustentáveis e de excelência.

Chiavenato (2009) complementa que o setor de treinamento deve oferecer materiais claros e de fácil compreensão, com conteúdo direcionados ao desenvolvimento de habilidades que permitam ao colaborador atender com eficiência às demandas relacionadas aos clientes.

2.3.1 A RELAÇÃO ENTRE TREINAMENTO E PRODUTIVIDADE

No ambiente corporativo, o treinamento surge como elemento essencial para alinhar desenvolvimento humano e resultados organizacionais. Segundo Chiavenato (2009), ele deve ser compreendido como um processo de aprendizagem que fortalece o compromisso entre os envolvidos e gera impacto direto no desempenho e nos resultados. O autor explica que o treinamento pode ser entendido como: aprimoramento de habilidades específicas ligadas ao cargo; estratégia para melhoria do desempenho; ou ainda parte do desenvolvimento, que envolve tanto o treinamento (voltado para o cargo atual) quanto a educação (preparação para o ambiente de trabalho em sentido mais amplo).

Gayer (2020) destaca a importância de estimar e mensurar a performance organizacional através de métricas e indicadores de produtividade, pois esses instrumentos permitem identificar áreas que necessitam de melhorias e orientar a implementação de treinamentos mais eficazes.

Além de fatores técnicos, aspectos humanos também exercem influência significativa na produtividade. Barros Neto (2022) ressalta que a postura do gestor ao fornecer feedbacks é determinante para motivar os colaboradores. Quando o diálogo ocorre com empatia e respeito, os profissionais reconhecem suas falhas e se engajam de forma ativa e criativa para superá-las, elevando naturalmente os resultados.

Essa visão está alinhada ao entendimento de que o êxito da organização está condicionado não apenas a processos estruturados, mas também à análise de indicadores de eficiência e eficácia. Entre eles estão produtividade, excelência, inovação e satisfação do cliente, os quais servem como direcionadores de desempenho (Chiavenato, 2009).

Nesse mesmo sentido, Knapik (2012) afirma que a motivação tem relação direta com o desempenho: se o colaborador acredita que seu esforço será recompensado, tende a investir mais energia em suas tarefas, alcançando melhores resultados.

2.3.2 TREINAMENTO E QUALIDADE

Chiavenato (2009) destaca que o material utilizado nos treinamentos deve ser elaborado de forma planejada, de modo a facilitar sua aplicação e garantir que os colaboradores compreendam eficazmente o conteúdo apresentado. Essa abordagem planejada é crucial para o sucesso do treinamento, pois assegura que os funcionários possam aplicar o aprendizado de maneira prática e eficiente.

Campos (2014) enfatiza que desvios nos padrões estabelecidos geralmente ocorrem quando o treinamento ou a padronização são inadequados. A adesão rigorosa aos padrões visa, principalmente, assegurar a satisfação dos clientes, e é papel da qualidade identificar as demandas desses clientes, traduzindo-as em parâmetros de

controle que devem ser repassados aos colaboradores. Isso ajuda a manter os processos da empresa alinhados às expectativas do cliente e, conseqüentemente, aprimorar a excelência do serviço.

De acordo com Custódio (2015), a busca pela qualidade nos processos organizacionais está intimamente relacionada à execução correta das atividades. O monitoramento constante é um fator crucial para garantir que os serviços prestados sejam confiáveis e que falhas internas sejam identificadas e corrigidas antes de comprometerem a eficiência operacional e financeira da empresa.

Segundo Gayer (2020), a qualidade tem como propósito estruturar as operações envolvidas em ambientes de produção e na prestação de serviços, com o objetivo de assegurar que o resultado final alcance o cliente com o máximo de qualidade. Para que isso ocorra, é fundamental minimizar ou eliminar falhas ao longo do processo.

Ainda segundo Chiavenato (2009), a avaliação dos treinamentos é uma etapa essencial para verificar sua efetividade dentro da organização. Essa avaliação deve verificar se houve mudanças comportamentais nos colaboradores e se essas alterações favoreceram o atingimento das metas estratégicas da empresa. Espera-se que um treinamento bem-sucedido resulte em benefícios como elevação da produtividade e aprimoramento da qualidade dos serviços e redução da rotatividade de funcionários.

Custódio (2015) complementa que a qualidade é um fator essencial tanto para atrair quanto para manter os clientes, além de contribuir para o aumento da confiabilidade dos serviços e para a diminuição de falhas.

Campos (2014) destaca que, para garantir uma gestão eficaz e manter a qualidade nos serviços, é essencial reduzir o turnover, pois a perda de colaboradores bem treinados compromete a continuidade dos processos e gera prejuízos para a empresa. O autor também aponta que cerca de 50% dos problemas organizacionais estão associados à execução inadequada das funções, frequentemente decorrente de treinamentos insuficientes, e reforça que a manutenção adequada das ferramentas de trabalho contribui para agilizar as tarefas, melhorar a compreensão das atividades e favorecer a criação de um ambiente de trabalho mais eficiente e satisfatório.

2.4 TREINAMENTO EM EMPRESAS DE CALL CENTER

Mancini (2006) explica que as empresas de Call Center realizam serviços de telemarketing, podendo utilizar sistemas próprios ou terceirizados. Essas operações podem ser realizadas de duas formas: a primeira, quando a própria empresa entra em contato com o cliente, conhecida como telemarketing ativo; e a segunda, quando o público procura a empresa, caracterizando o telemarketing receptivo.

Segundo Carvalho e Mourão (2014), a insuficiência de capacitação dos profissionais de Call Center tem gerado diversas conseqüências para a vida dos indivíduos. O primeiro passo para promover ações de capacitação eficazes é realizar uma avaliação detalhada das demandas de treinamento desses profissionais.

De acordo com Pinto (2017), o instrutor de treinamentos vai além de ensinar tarefas, atuando como formador de profissionais, especialmente em áreas como o Call

Center, onde muitas vezes é a primeira oportunidade de trabalho. O instrutor deve transmitir conhecimentos relevantes e complexos para preparar bem o colaborador, garantindo que ele esteja bem-preparado para executar suas funções.

Carvalho e Mourão (2014), em sua pesquisa aplicada no setor operacional dentro de uma empresa de Call Center, ressaltam que os depoimentos dos atendentes revelam a escassez de oportunidades de capacitação profissional e apontam que os processos de diagnóstico de necessidades de treinamento não consideram adequadamente as demandas e experiências dos trabalhadores.

Pinto (2017) explica que, assim como há muitas pessoas entrando na área de atendimento, também é comum perder funcionários para outras atividades profissionais. Isso resulta na formação de um ciclo de elevada rotatividade no Call Center.

Carvalho e Mourão (2014) ressaltam que muitos funcionários não possuem motivação para aprender. De acordo com os funcionários consultados na pesquisa, a equipe operacional sofre com uma rotatividade elevada, o que leva à constante chegada de novos membros e dificulta o processo de treinamento de novos colaboradores devido a essa frequência de mudanças.

Mancini (2006) enfatiza a rotina do atendente de telemarketing receptivo, que é acionado sempre que uma pessoa liga em busca de informações, contrata um órgão para realizar um serviço, faz uma encomenda, registra uma reclamação ou apresenta uma sugestão. Esse tipo de atendimento é fundamental para facilitar a comunicação entre empresas e clientes, proporcionando suporte e resolução de problemas de forma eficiente.

Mas, conforme analisado por Carvalho e Mourão (2014), as condições de trabalho para esses atendentes receptivos foram apontadas como um fator que dificulta tanto a motivação para aprender quanto a motivação para o trabalho em empresas de Call Center. O ambiente, na maioria das vezes, é caracterizado por muito barulho e ruídos. Além disso, as informações são atualizadas com frequência, exigindo que os funcionários aprendam rapidamente, pois há cobranças constantes.

De acordo com Barros Neto (2022), quando o ambiente de trabalho transmite segurança e estabilidade, reduzindo fatores de estresse e insegurança, as organizações conseguem reter melhor seus profissionais, evitando que talentos busquem alternativas em outras empresas.

2.5 QUALIDADE

Para Campos (2014) a qualidade tem como objetivo não apenas identificar, mas também eliminar as causas dos problemas nos processos e sistemas, buscando sempre a prevenção de falhas. Ele reforça que a análise minuciosa dos processos é essencial para compreender a causa raiz dos problemas, evitando a sua repetição no futuro.

Para Gayer (2020), a qualidade envolve dois tipos principais de ações: as preventivas e as corretivas. As ações corretivas têm como finalidade conter falhas já ocorridas e oferecer soluções imediatas. Em contrapartida, as ações preventivas

buscam antecipar possíveis variáveis que possam impactar negativamente os processos, atuando para evitar que os problemas aconteçam.

De acordo com Mancini (2006), dentro das empresas de telemarketing, a qualidade vai além do simples monitoramento das ligações. Ela envolve o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada ao aprimoramento contínuo, o que é fundamental para adotar estratégias capazes de prevenir problemas e garantir a excelência nos processos. Essa cultura de qualidade se reflete tanto na capacitação dos colaboradores quanto na constante revisão das práticas operacionais.

Custódio (2015) afirma que o Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta eficaz para identificar as causas dos problemas dentro das organizações. Essa análise detalhada permite aos gestores examinar diversas variáveis que influenciam a qualidade dos processos.

Gayer (2020), reforça que o uso do diagrama de Ishikawa requer que a equipe tenha clareza quanto ao efeito analisado e ao objetivo final pretendido. A ferramenta tem como propósito organizar as informações de forma lógica e oferecer uma compreensão visual do problema ou resultado em questão.

Custódio (2015), a aplicação da técnica 5W2H facilita a elaboração de planos de ação, organizando as etapas necessárias para a resolução do problema e apontando os principais elementos envolvidos. O autor explica que o plano de ação 5W2H tem como finalidade organizar as tarefas que precisam ser executadas para alcançar um objetivo específico. No ambiente corporativo, essas ações podem assumir funções corretivas, para solucionar falhas; preventivas, para evitar que elas ocorram; ou estratégicas, voltadas para o cumprimento de metas definidas previamente.

Gallegos (2023) destaca que, ao responder essas questões, é possível obter uma compreensão detalhada e organizada sobre as tarefas a serem realizadas, definindo responsáveis, prazos, locais e os recursos necessários.

Além dessas ferramentas possui também o fluxograma que segundo Custódio (2015), consiste em uma representação gráfica que organiza o sequenciamento de um processo, utilizando símbolos para indicar as ações que o compõem.

Para Gayer (2020), o fluxograma representa os processos por meio de blocos padronizados, o que facilita a compreensão do fluxo de informações em comparação à descrição detalhada de cada etapa.

Mancini (2006) destaca que a excelência em centrais de atendimento depende da integração entre qualidade e evolução dos processos, o que requer monitoramento contínuo dos aspectos técnicos, operacionais e humanos. Os técnicos envolvem eficiência e capacidade de atender à demanda; os operacionais dizem respeito a scripts e ferramentas; e os humanos, à comunicação clara, entonação e cumprimento de padrões. Nesse cenário, a capacitação contínua é essencial para manter os colaboradores atualizados, criativos e preparados para garantir a satisfação e superar as exigências dos clientes.

2.6 PERFORMANCE E INDICADORES

Segundo Custódio (2015), para que uma empresa consiga sobressair no mercado e preservar sua competitividade, é essencial atender às expectativas de qualidade da clientela em relação aos serviços oferecidos. A satisfação do cliente está diretamente ligada a ganhos financeiros, fortalecimento da imagem da empresa e alcance de bons resultados, enquanto a insatisfação pode ocasionar perdas, comprometer a reputação da marca e dificultar a continuidade da organização no mercado.

Barros Neto (2022) defende que a avaliação da performance dos funcionários não deve ter como objetivo principal premiar ou punir os colaboradores, mas sim contribuir para o desenvolvimento contínuo de suas competências. Premiações e bônus devem ser vistos como consequências naturais do bom desempenho, e não como um fim em si mesmos. Esse foco no desenvolvimento contínuo visa garantir que a performance dos atendentes seja constantemente aprimorada, resultando em um atendimento de alta qualidade.

De acordo com Terra, Dreyer e Raposo (2021), as organizações devem utilizar KPIs (Indicadores Chave de Performance) para realizar medições e avaliações. Esses indicadores possibilitam a conversão de dados em informações de negócios, contribuindo para melhorias contínuas nos processos. Eles guiam tanto a análise quantitativa quanto qualitativa, com foco no alcance dos objetivos organizacionais.

Oliveira (2024) complementa que a avaliação dos indicadores de performance deve ser realizada de maneira transparente, utilizando métricas claras e compreensíveis para todos os envolvidos. A participação ativa da liderança na definição de metas, sejam elas individuais ou coletivas, é crucial para manter os colaboradores engajados e alinhados aos objetivos da organização, favorecendo diretamente o sucesso e a melhoria contínua dos resultados.

2.7 DIAGNOSTICO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS EMPRESAS

Silva (2016), sugere que a aplicação da avaliação de desempenho pode identificar necessidades de mudanças e sugerir treinamentos para melhorar o desempenho dos empregados, com o objetivo de alcançar as metas da organização, preparar os funcionários para novas funções, criar um ambiente mais favorável e aumentar a motivação e o empenho na realização das tarefas.

Segundo Chiavenato (2009), os meios para identificar necessidades de treinamento incluem a análise das competências necessárias na organização, aplicação de questionários aos funcionários e superiores, análise e descrição de cargos, entrevistas, observação no trabalho, avaliação de desempenho, testes, solicitações dos gestores e reuniões interdepartamentais.

De acordo com Barros Neto (2022), o desenvolvimento e capacitação de talentos podem ser entendidos como uma estratégia abrangente de gestão de recursos humanos, cujo objetivo é identificar, selecionar, capacitar, aprimorar e reter os profissionais mais qualificados para a organização, mantendo-os motivados e ativos.

Os processos de capacitação e desenvolvimento representam formas de aprendizagem que promovem mudanças e amadurecimento no âmbito profissional e

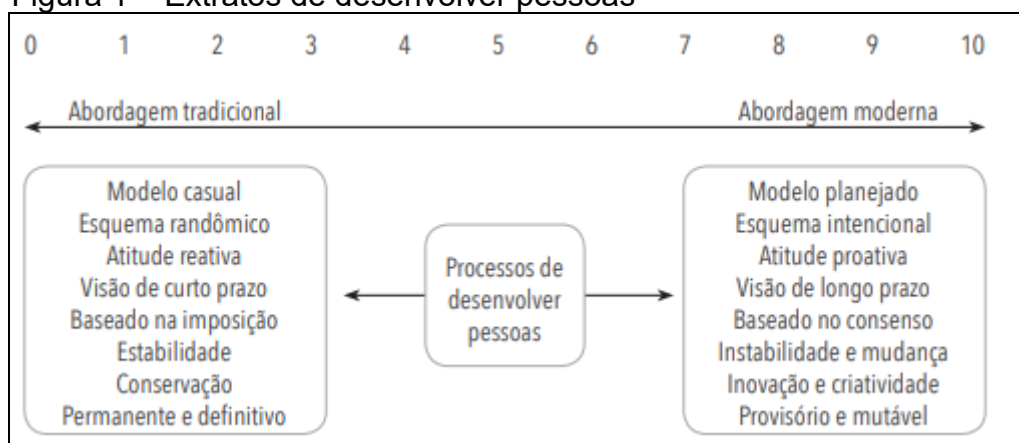
peçoal, favorecendo a aquisição de novos saberes, o aprimoramento de competências e a transformação de conceitos. Cada nova aprendizagem tende a criar uma lacuna no conhecimento anterior, tornando o treinamento um processo constante e periódico (Knapik, 2012).

Silva (2016), também enfatiza que há uma distinção entre os conceitos de treinamento e desenvolvimento. Enquanto o treinamento busca ensinar habilidades, conhecimentos e atitudes específicas, o desenvolvimento tem como foco aprimorar a produtividade e a eficácia do profissional no trabalho e na organização, sendo que o treinamento fornece habilidades e o desenvolvimento busca potencializar essas habilidades.

Para Chiavenato (2014), há três níveis que se sobrepõem no desenvolvimento organizacional: o treinamento, o aprimoramento de pessoas e o próprio desenvolvimento organizacional. Enquanto o treinamento e o aprimoramento de pessoas se concentram na aprendizagem e no crescimento individual, o desenvolvimento organizacional é mais amplo e busca promover mudanças e novas práticas inovadoras em toda a organização.

Segundo Chiavenato (2014), os processos de desenvolvimento podem seguir diferentes modelos. Entre eles estão: o casual, quando o treinamento ocorre diante de necessidades ou problemas; o randômico, com seleção aleatória de funcionários; o reativo, aplicado apenas em situações críticas; e o de curto prazo, voltado a soluções imediatas. Já os modelos planejado e intencional buscam integrar o treinamento à cultura organizacional e formar talentos de longo prazo. Há ainda o modelo de consenso, em que a participação é opcional, e o de mudanças e inovações, que prepara os colaboradores para uma organização melhor.

Figura 1 – Extratos de desenvolver pessoas



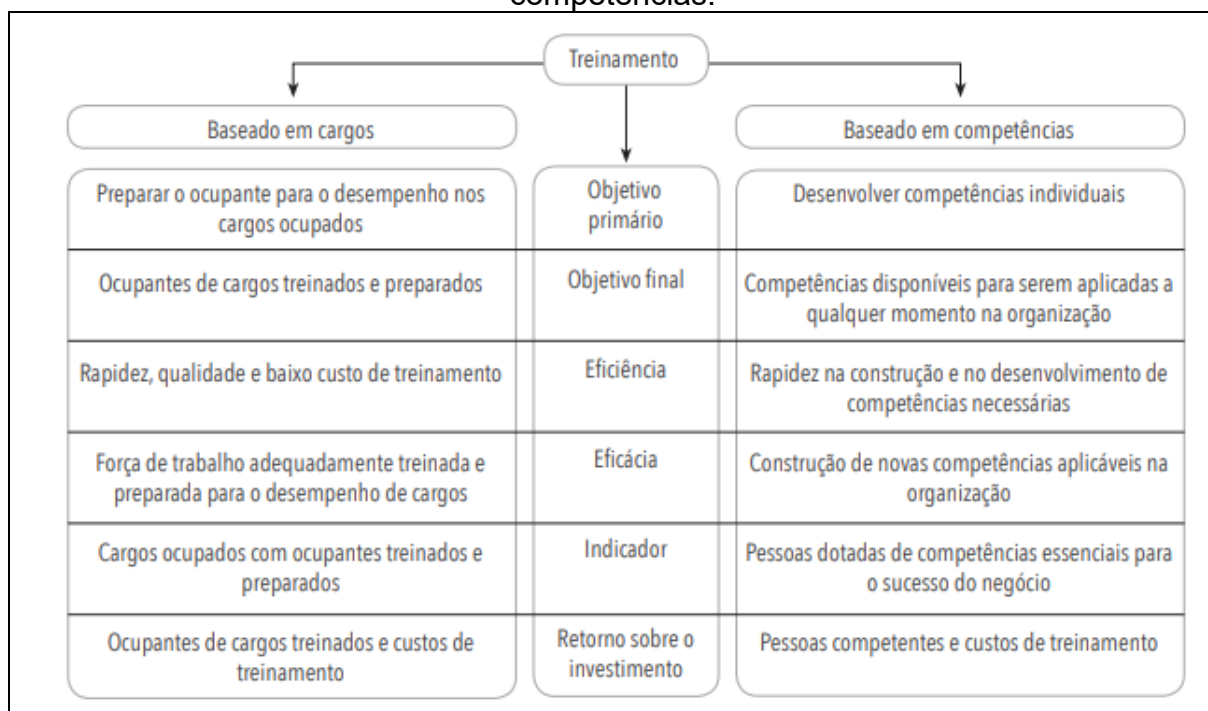
Fonte: CHIAVENATO (2014)

Para Chiavenato (2014) o treinamento pode ser direcionado para preparar as pessoas para suas funções, contribuindo com valor agregado e resultados para a organização, por meio do desenvolvimento ou aprimoramento de competências específicas.

Silva (2016) enfatiza que sempre que uma organização realiza um treinamento, é fundamental avaliar seus efeitos para verificar se ele trouxe resultados positivos e se gerou o impacto esperado.

Para Chiavenato (2014), o treinamento tem como foco preparar as pessoas para executar suas funções de forma eficiente, contribuindo com benefícios e resultados significativos para a organização. Essa preparação pode envolver o desenvolvimento de competências específicas, que podem ser aplicadas tanto em nível individual buscando desenvolver competências quanto em diferentes cargos.

Figura 2 – Treinamento baseado em cargos versus treinamento baseado em competências.



Fonte: CHIAVENATO (2014)

Conforme Barros Neto (2022), mapear competências e identificar necessidades de capacitação, treinamento e desenvolvimento exige ir além das entrevistas com os líderes, que geralmente apresentam suas próprias visões sobre as necessidades de seus times focadas nos resultados desejados. É importante também compreender individualmente as dificuldades dos funcionários para oferecer conteúdo, metodologias e ferramentas adequadas, facilitando a assimilação e aplicação das competências adquiridas pelas equipes.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para Lakatos e Marconi (2003), a revisão bibliográfica consiste na lista de referências que reúne todas as fontes de informação já publicadas relacionadas ao tema do estudo, incluindo publicações específicas, boletins, jornais, revistas, livros, estudos, monografias, teses e outros materiais similares. Essa etapa fundamentou teoricamente o estudo e auxiliou na análise dos dados coletados.

Castro (2006) afirma que a pesquisa pode seguir diferentes abordagens metodológicas. Na pesquisa qualitativa, o foco está na interpretação dos significados e perspectivas dos participantes, enquanto a pesquisa descritiva busca caracterizar e organizar o fenômeno estudado.

A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de caso de caráter qualitativo e descritivo, realizado em uma empresa de Call Center situada em Vitória/ES. O objetivo foi compreender, de forma aprofundada, a influência dos treinamentos no desempenho dos colaboradores operacionais, bem como apontar oportunidades de aprimoramento nos processos internos.

Gil (2001) destaca que, em um ambiente marcado por constantes mudanças, os colaboradores devem estar em contínuo processo de aprendizagem, desenvolvendo novos métodos de trabalho e adotando posturas adequadas frente aos clientes.

Segundo Gerring (2019), um estudo de caso é uma metodologia na qual os pesquisadores dedicam tempo significativo para examinar e descrever um caso específico, considerado uma fonte valiosa de evidências que fortalecem o argumento. Assim, o estudo buscou compreender detalhadamente a situação em análise e esclarecer o tema abordado, oferecendo uma visão aprofundada do contexto estudado.

A pesquisa foi aplicada em uma equipe composta por 10 atendentes e teve a participação dos 5 supervisores do setor de SAC de uma operadora de planos de saúde, no período de junho a setembro de 2025. O objetivo central consistiu em analisar os fatores que influenciavam o cumprimento do TMA (Tempo Médio de Atendimento) e a qualidade do atendimento, indicadores exigidos mensalmente pelo contrato com o cliente.

Para identificar as causas dos problemas, utilizou-se o Diagrama de Ishikawa, que permitiu estruturar os fatores que impactavam negativamente os resultados. Com base nesse diagnóstico, foi elaborado um plano de ação por meio da ferramenta 5W2H, definindo medidas corretivas e preventivas. Também foi desenvolvido um fluxograma para representar o processo de treinamento, padronizando etapas e facilitando sua compreensão.

Foram analisados indicadores organizacionais como Tempo Médio de Atendimento (TMA), qualidade do atendimento e volume de ligações antes e após o treinamento de escuta ativa e atendimento acolhedor. Por fim, aplicaram-se dois questionários, sendo 18 questões para atendentes e 8 para gestores, a fim de identificar as percepções sobre os impactos do treinamento.

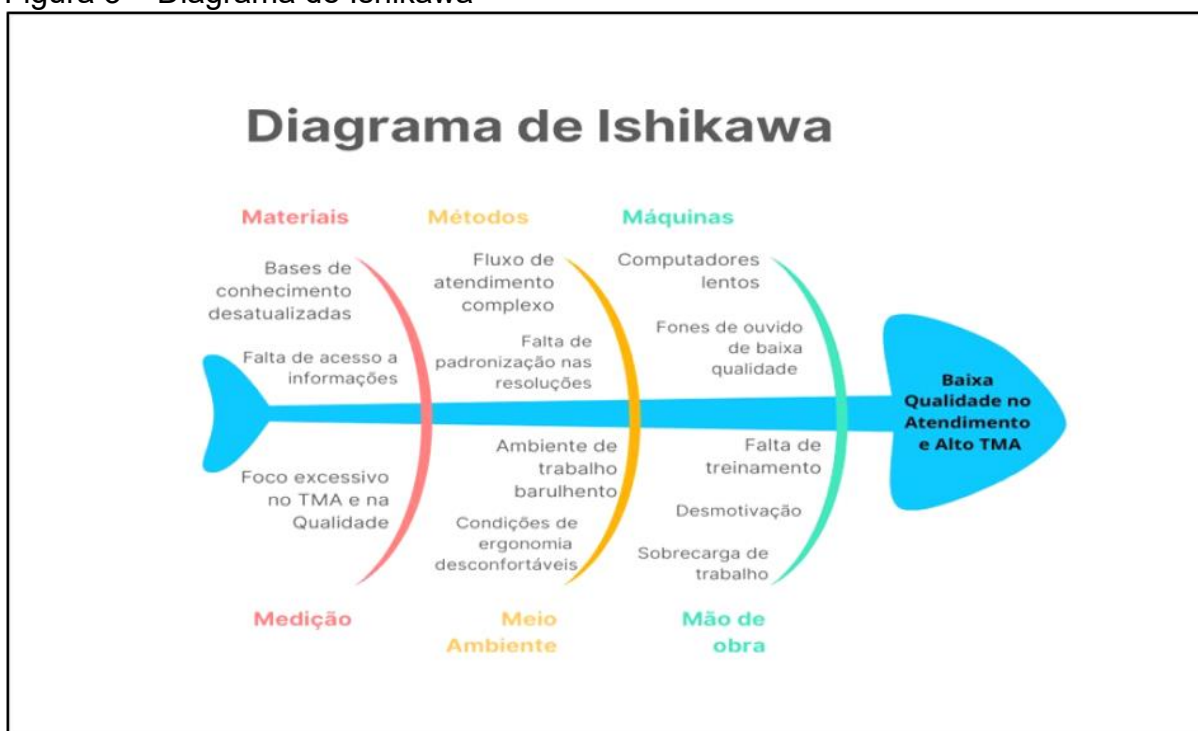
Dessa forma, a metodologia empregada possibilitou não apenas a análise teórica do tema, mas também a aplicação prática de instrumentos de gestão da qualidade, fornecendo uma visão ampla e fundamentada a respeito dos impactos do treinamento no desempenho dos colaboradores do Call Center estudado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seção de resultados e discussões iniciou-se com a elaboração e apresentação do Diagrama de Causa e Efeito (Ishikawa), utilizado para identificar e organizar os principais fatores que contribuem para os problemas de baixa qualidade no atendimento e elevado Tempo Médio de Atendimento (TMA) no call center estudado. A partir desse diagnóstico, torna-se possível compreender de forma mais clara os gargalos presentes no processo operacional e discutir estratégias direcionadas para sua melhoria.

O Diagrama de Ishikawa apresentado é possível identificar as principais causas relacionadas ao problema. As causas foram distribuídas em categorias como materiais, métodos, máquinas, mão de obra, meio ambiente e medição, o que possibilita uma análise estruturada dos gargalos que impactam a operação. Entre os fatores observados estão a falta de acesso a informações, fluxos de atendimento complexos, equipamentos inadequados, ausência de treinamentos, sobrecarga de trabalho e condições de ergonomia desfavoráveis. A utilização desta ferramenta possibilita uma visão sistêmica do problema, auxiliando na definição de estratégias de melhoria, como atualização de materiais de apoio, padronização de processos e capacitação contínua dos colaboradores.

Figura 3 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: do autor

Após identificar os fatores por meio do Diagrama de Ishikawa, foi elaborado um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H. Esse instrumento permitiu organizar as ações necessárias de forma objetiva, definindo o que será feito, por quem, quando, onde, por que, como e com quais recursos. Dessa forma, o plano contribui para direcionar as melhorias de maneira prática e estruturada, favorecendo a redução do TMA e a elevação da qualidade no atendimento.

Segundo Custodio (2015), a ferramenta 5W2H contribui para identificar as causas dos problemas e direcionar o plano de ação para corrigi-los. Dessa forma, assume também um caráter preventivo, ao considerar que muitos desvios podem ser evitados por meio de um planejamento estruturado.

Para Gayer (2020), a ferramenta 5W2H possibilita descrever os problemas de forma estruturada, definindo quem será responsável, quando e como serão solucionados, de modo a propor ações concretas e eficazes.

O plano de ação elaborado teve como foco principal a capacitação dos atendentes e a melhoria dos recursos de apoio utilizados durante o atendimento. As medidas propostas envolveram, primeiramente, a aplicação de um treinamento direcionado ao desenvolvimento da escuta ativa e de um atendimento mais acolhedor, destacando a importância dessas práticas e seus impactos na experiência do cliente. Além disso, buscou-se aprimorar o material de apoio dos atendentes, tornando-o mais objetivo, claro e de fácil acesso, a fim de garantir maior assertividade na transmissão das informações. Ambos os planos foram implementados sem custos adicionais, dentro de prazos definidos, e já se encontram concluídos, contribuindo para a redução do tempo médio de atendimento (TMA) e para a elevação da excelência do serviço oferecido.

Figura 4 – Plano de ação 5W2H

(O QUE?) WHAT	(POR QUE?) WHY	(ONDE?) WHERE	(QUEM?) WHO	(QUANDO?) WHEN	(COMO?) HOW	(QUANTO?) HOW MUCH	STATUS
Aplicar um treinamento com foco no desenvolvimento do atendimento acolhedor e escuta ativa.	Para melhorar a interação do atendente com o cliente e reduzir o TMA (tempo médio de atendimento).	Setor Operacional	Monitor de Treinamento	2 Semanas	Destacando a importância da escuta ativa e do atendimento acolhedor. Evidenciar os impactos que a ausência dessas abordagens podem ocasionar. Apresentar sugestões de melhoria e como praticá-las em cada ligação recebida.	Sem custos	Concluído
Melhorar o material de atendimento do atendente.	Para prestar os atendimentos com informações assertivas e entregar a qualidade contratual exigido pelo cliente. Reduzir o TMA (tempo médio de atendimento).	Sistema Online	Monitor de Treinamento	1 Mês	Atualizando o material de atendimento para deixar a ferramenta mais objetiva e entendível, facilitando a localização das informações e, assim, o atendimento e a assertividade ao passar informações ao cliente.	Sem custos	Concluído

Fonte: do autor

Dessa forma, a aplicação da ferramenta 5W2H mostrou-se essencial para estruturar de maneira clara e objetiva as ações propostas, proporcionando maior organização na execução das etapas e no monitoramento dos resultados. A análise do plano de ação demonstrou que intervenções simples, quando bem planejadas e direcionadas, podem gerar efeitos expressivos tanto (na eficiência operacional quanto na) satisfação do cliente. Nesse contexto, Gallegos (2023) ressalta que, após a utilização do 5W2H, é possível obter uma compreensão ampla e organizada (das atividades a serem realizadas), com a definição de responsáveis, prazos, locais e recursos necessários, o que a torna uma ferramenta valiosa para aumentar a eficiência e a efetividade dos projetos.

No setor de treinamento, o fluxograma é uma ferramenta estratégica para organizar e visualizar todas as etapas de um processo de capacitação. Ele permite representar de forma clara as atividades a serem realizadas e os responsáveis por cada etapa.

O fluxograma apresentado abaixo demonstra o fluxo do processo de treinamento aplicado na operação, desde a identificação da necessidade até a avaliação dos resultados obtidos.

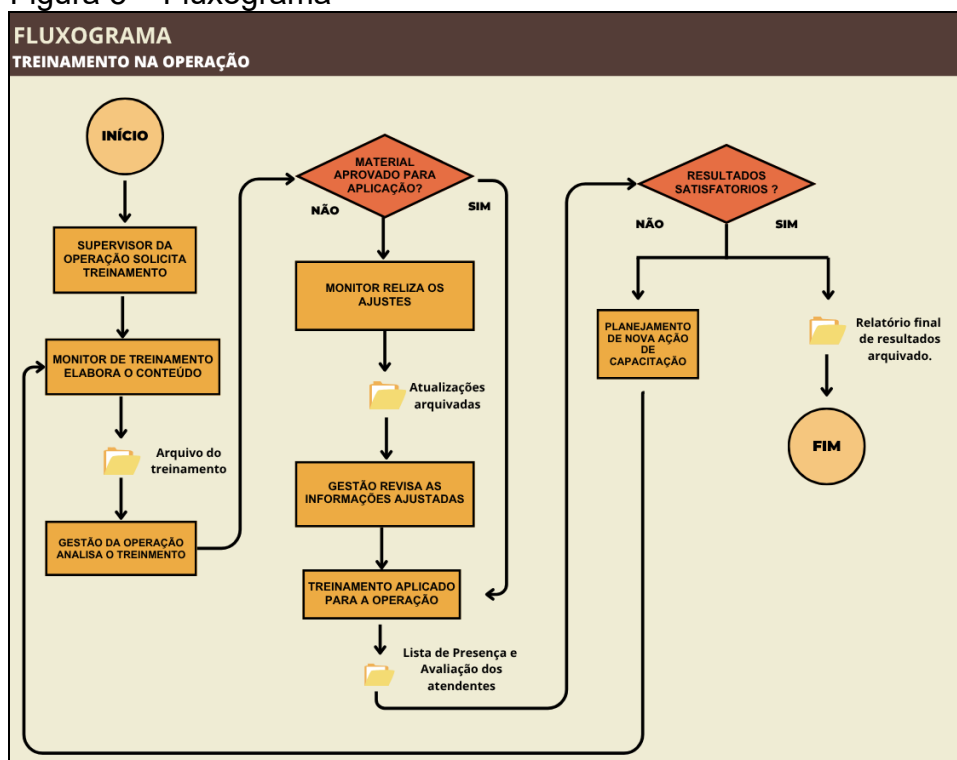
O processo se inicia quando o supervisor da operação solicita o treinamento, identificando a necessidade de aprimorar o desempenho da equipe. Em seguida, o monitor de treinamento elabora o conteúdo, registrando as informações no arquivo

do treinamento. Após essa etapa, a gestão da operação analisa o material e verifica se está adequado para aplicação.

Caso o material não seja aprovado, o monitor realiza os ajustes necessários, arquiva as atualizações, e o material é novamente revisado pela gestão. Quando o conteúdo é considerado satisfatório, o treinamento é aplicado aos atendentes, e são arquivadas a lista de presença e as avaliações dos participantes.

Na etapa seguinte, os resultados do treinamento são analisados. Se forem considerados satisfatórios, o relatório final é arquivado, encerrando o ciclo do treinamento. Entretanto, se os resultados não atingirem o desempenho esperado, é realizado o planejamento de uma nova ação de capacitação, que retorna ao início do processo, caracterizando um ciclo de melhoria contínua.

Figura 5 – Fluxograma



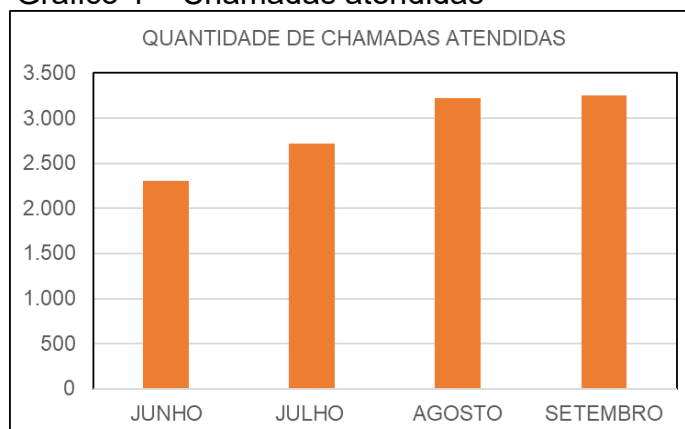
Fonte: do autor

Esse fluxo garante que os treinamentos sejam desenvolvidos de forma estruturada e alinhados às necessidades da operação, assegurando maior qualidade no conteúdo aplicado e melhor desempenho dos atendentes.

Após a implementação das ações definidas no plano de ação, foi possível diagnosticar melhorias significativas no processo de atendimento. Os resultados foram mensurados por meio de gráficos de coluna.

O gráfico abaixo demonstra a evolução no número de ligações atendidas ao longo dos meses de junho, julho, agosto e setembro.

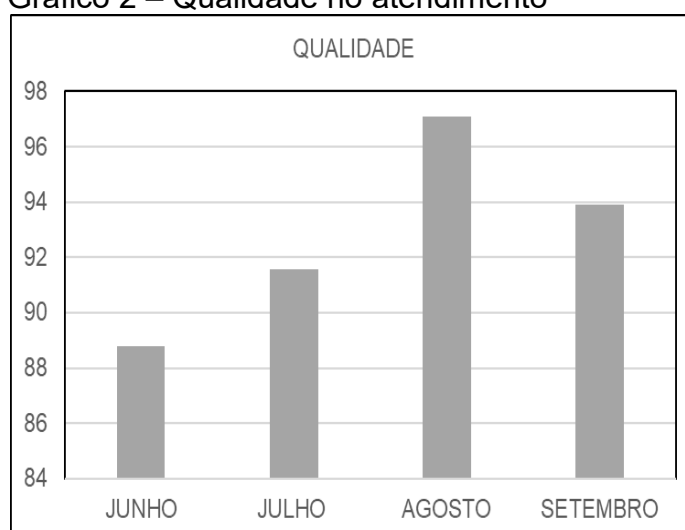
Gráfico 1 – Chamadas atendidas



Fonte: do autor

Em junho foram registradas aproximadamente 2.300 chamadas, número que aumentou para cerca de 2.700 em julho e atingiu 3.200 em agosto. Em setembro, o volume manteve-se em crescimento, alcançando cerca de 3.250 atendimentos. Esse resultado reforça a tendência positiva observada, evidenciando o impacto das ações implementadas no plano de ação. Dessa forma, observa-se que a equipe passou a responder de maneira mais eficiente à demanda, ampliando sua capacidade de atendimento sem comprometer a qualidade do serviço prestado.

Gráfico 2 – Qualidade no atendimento



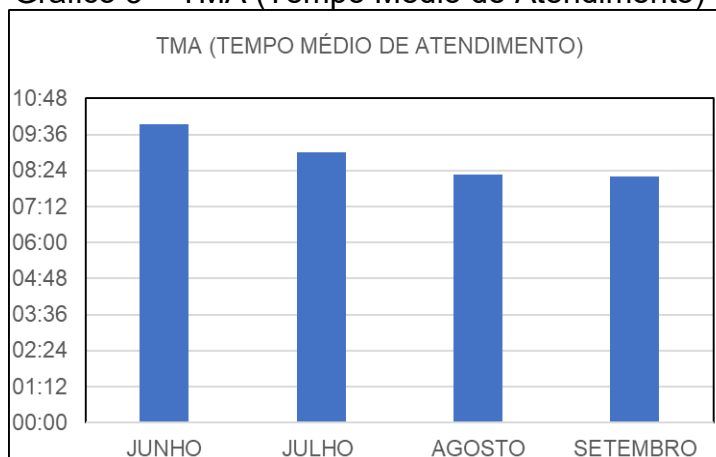
Fonte: do autor

O gráfico de qualidade mostra uma evolução significativa, com índices que passaram de 88 pontos em junho para aproximadamente 97 em agosto. Embora em junho o resultado tenha ficado abaixo da meta contratual de 90 pontos, em julho (92) e agosto (97) o indicador superou a exigência, evidenciando a efetividade das ações implementadas. Em setembro, o índice manteve-se acima da meta, registrando cerca de 94 pontos, o que reforça a consistência do desempenho da equipe. De acordo com Gallegos (2023), a qualidade deve ser entendida como um instrumento essencial para alcançar a excelência.

Esses dados confirmam que medidas como os treinamentos voltados para escuta ativa e o aprimoramento dos materiais de apoio não apenas aumentaram a capacidade operacional, mas também elevaram o padrão de qualidade do

atendimento, garantindo resultados consistentes e em conformidade com as expectativas do cliente e da organização.

Gráfico 3 – TMA (Tempo Médio de Atendimento)



Fonte: do autor

Em relação ao Tempo Médio de Atendimento (TMA), que possui meta contratual de 08:30, observa-se que em junho (09:40) e julho (09:00) o resultado ainda não atendia à exigência; contudo, em agosto o indicador atingiu aproximadamente 08:00, ficando abaixo do limite estabelecido. Em setembro, o TMA manteve-se em torno de 08:00, confirmando a consistência do resultado dentro da meta. Essa redução do TMA, além de garantir conformidade com o cliente, permitiu que os atendentes fossem mais ágeis, aumentando o número de chamadas atendidas e contribuindo diretamente para o equilíbrio entre produtividade e qualidade no atendimento.

Após a análise dos resultados do treinamento aplicado, elaborou-se e aplicou-se um questionário de 18 perguntas aos 10 atendentes e um questionário com 10 perguntas aos 5 supervisores. Com base nas informações coletadas, tornou-se possível identificar a percepção e comparar a importância atribuída por ambos os grupos ao treinamento dentro da operação. A seguir, apresentam-se os gráficos de pizza que ilustram os achados desta análise:

Tabela 1 – Perfil dos atendentes e supervisores entrevistados.

Atendentes					
Gênero	%	Idade	%	Tempo de serviço	%
Feminino	40%	18 a 24 anos	30%	Menos de 1 ano	20%
Masculino	60%	25 a 30 anos	40%	De 1 a 4 anos	30%
		Acima de 30 anos	30%	Mais de 4 anos	50%
Supervisores					
Gênero	%	Idade	%	Tempo de serviço	%
Feminino	40%	18 a 24 anos	40%	Menos de 1 ano	20%
Masculino	60%	25 a 30 anos	40%	De 1 a 4 anos	20%
		Acima de 31 anos	10%	Mais de 4 anos	60%

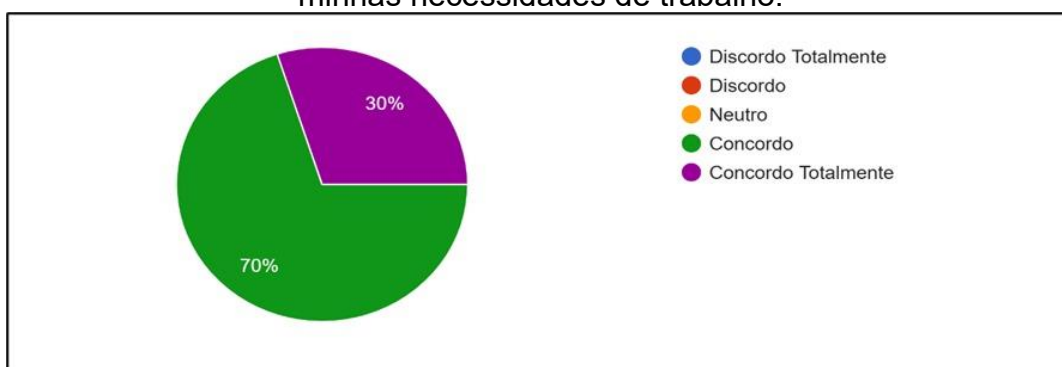
Fonte: do autor

A pesquisa revelou maior proporção de indivíduos do gênero masculino tanto entre atendentes quanto supervisores (60%). Entre os atendentes, 40% têm entre 25 e 30

anos, 30% entre 18 e 24 anos e 30% acima de 30 anos, enquanto entre os supervisores, 40% estão nas faixas de 18 a 24 e 25 a 30 anos, e 10% têm mais de 31 anos. Quanto ao tempo de serviço, observa-se que a maioria dos atendentes (50%) e supervisores (60%) atua há mais de quatro anos na empresa, indicando equipes formadas por profissionais experientes.

Começando pela análise dos resultados de perguntas realizadas apenas para os atendentes.

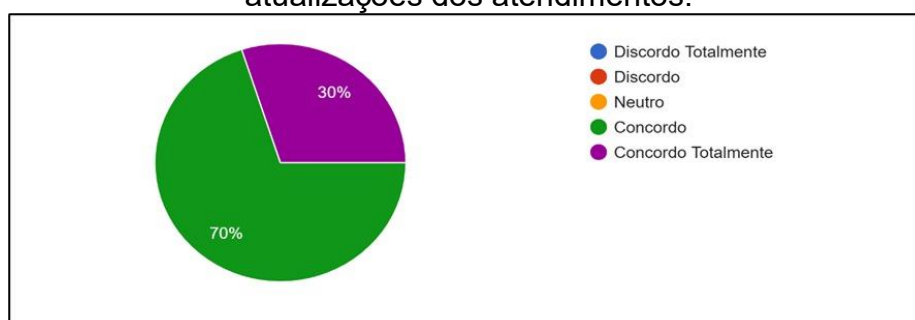
Gráfico 4: O conteúdo dos treinamentos é relevante e atende diretamente às minhas necessidades de trabalho.



Fonte: do autor

Com base nos dados obtidos, 70% dos atendentes concordam que o conteúdo dos treinamentos é relevante e atende diretamente às suas necessidades de trabalho, enquanto 30% concordam totalmente com essa afirmação. Esses resultados demonstram que os colaboradores reconhecem a pertinência dos treinamentos oferecidos e percebem que eles contribuem efetivamente para o desempenho das tarefas no ambiente de trabalho.

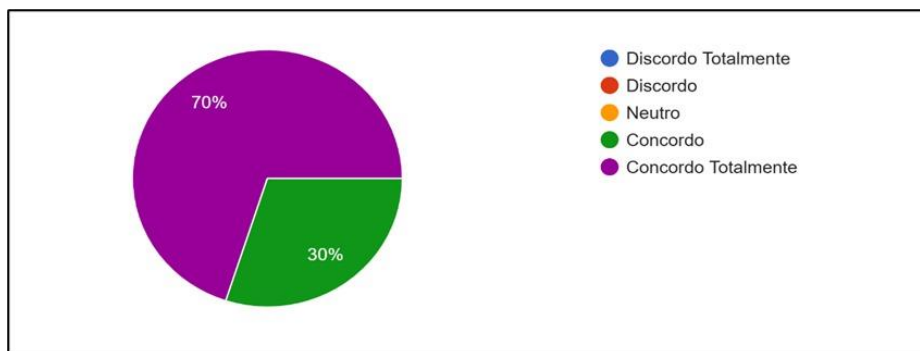
Gráfico 5: Sinto que o treinamento me prepara para lidar com as mudanças e atualizações dos atendimentos.



Fonte: do autor

Conforme os resultados obtidos, 70% dos atendentes concordam e 30% concordam totalmente que o treinamento os prepara para lidar com mudanças e atualizações nos atendimentos. Evidenciando que os colaboradores se sentem seguros e capacitados para adaptar-se às transformações e novos procedimentos da operação.

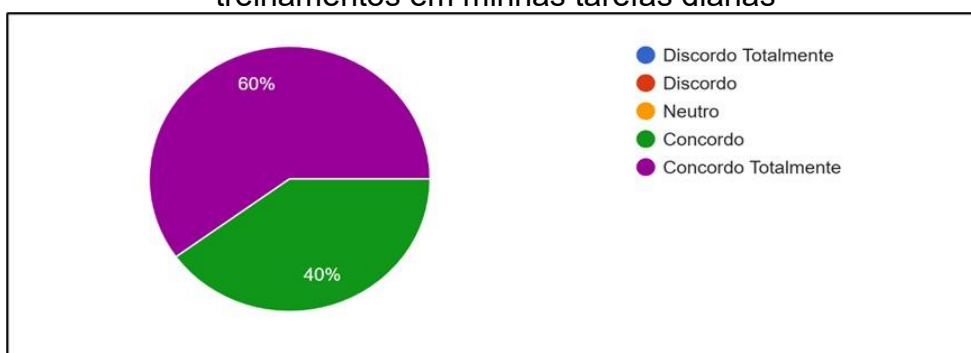
Gráfico 6: Os treinamentos são atualizados com frequência, acompanhando as novas políticas e procedimentos da empresa.



Fonte: do autor

De acordo com os resultados, 70% dos atendentes concordam totalmente e 30% concordam que os treinamentos são atualizados com frequência, acompanhando as novas políticas e procedimentos da empresa. A ausência de respostas neutras ou negativas indica uma percepção positiva quanto ao compromisso da organização em manter os conteúdos de capacitação sempre alinhados às mudanças internas.

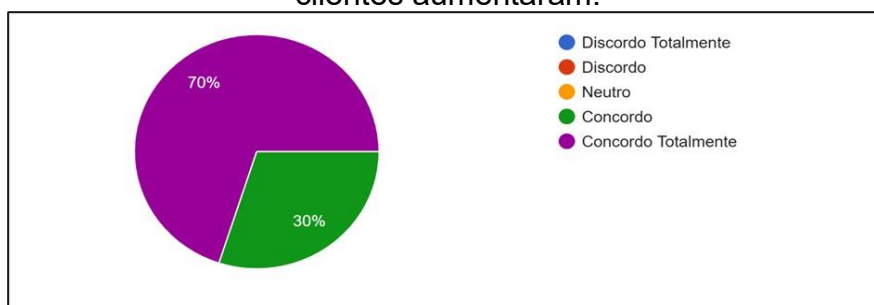
Gráfico 7: Consigo aplicar de forma prática o conhecimento adquirido nos treinamentos em minhas tarefas diárias



Fonte: do autor

Observa-se que 60% dos atendentes selecionaram “concordo totalmente” e 40% escolheram “concordo”, indicando que todos os respondentes conseguem aplicar efetivamente o conhecimento adquirido. Esses resultados sugerem que os treinamentos têm sido eficientes na transferência de aprendizado para o dia a dia de trabalho.

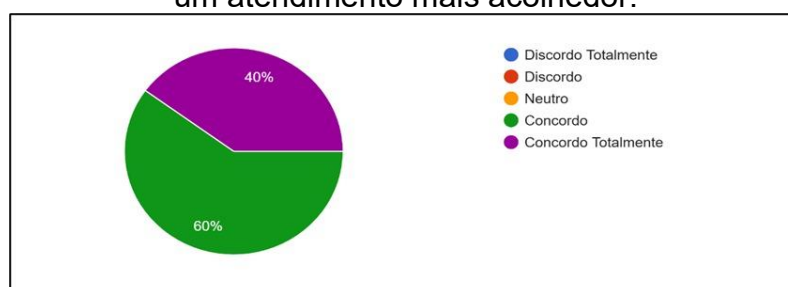
Gráfico 8: Após o treinamento, minha confiança e minha segurança para atender os clientes aumentaram.



Fonte: do autor

Após o treinamento, 70% dos atendentes concordaram totalmente e 30% concordaram que sua confiança e segurança para atender os clientes aumentaram, indicando que o treinamento teve um impacto positivo significativo.

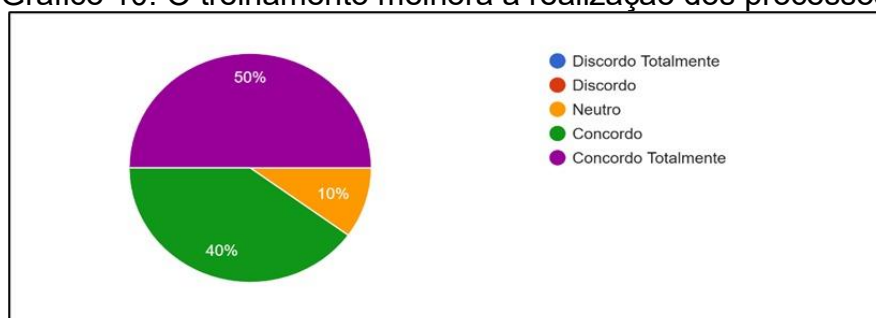
Gráfico 9: O treinamento melhora minha capacidade de escuta ativa e de oferecer um atendimento mais acolhedor.



Fonte: do autor

O gráfico mostra que dos atendentes, 40% concordaram totalmente e 60% concordaram, indicando que todos reconheceram uma melhora significativa nessas habilidades após o treinamento.

Gráfico 10: O treinamento melhora a realização dos processos.

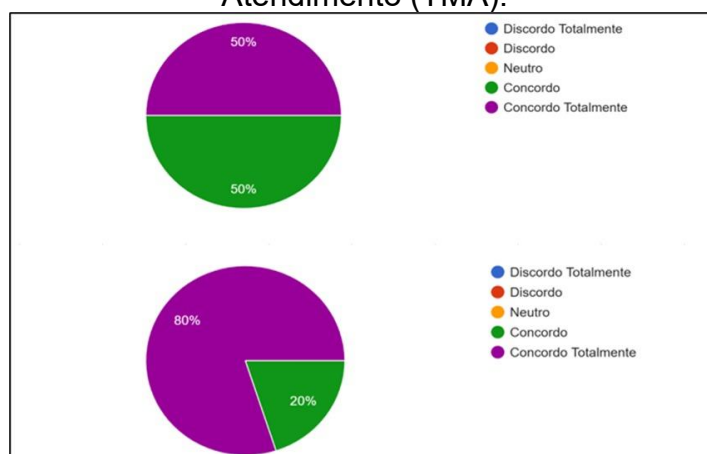


Fonte: do autor

O gráfico mostra que entre os atendentes, 50% concordaram totalmente, 40% concordaram e 10% responderam neutro, indicando que a maioria percebeu uma melhora significativa na execução das atividades após o treinamento.

A seguir, apresenta-se a análise das questões aplicadas aos atendentes e supervisores. Em cada imagem, o gráfico superior representa os resultados obtidos com os atendentes, enquanto o gráfico inferior demonstra as respostas dos supervisores.

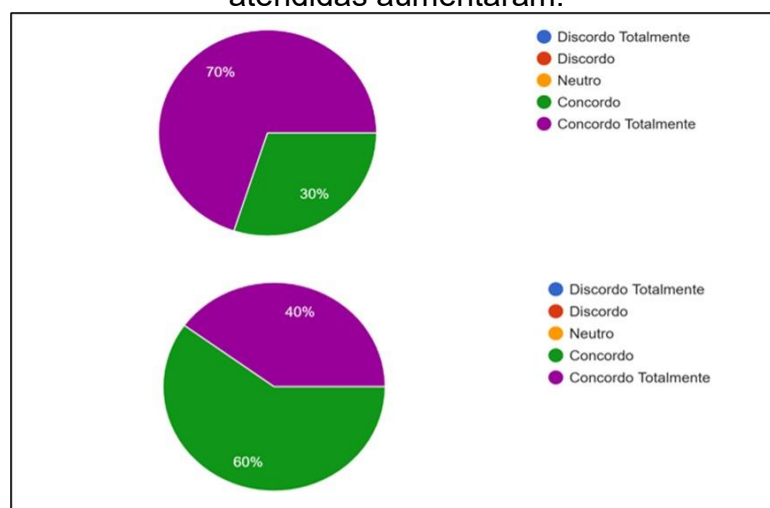
Gráfico 11: O treinamento contribuiu para a redução do Tempo Médio de Atendimento (TMA).



Fonte: do autor

Observa-se que 50% dos atendentes concordam e 50% concordam totalmente que o treinamento contribuiu para a redução do Tempo Médio de Atendimento (TMA). Entre os supervisores, 80% concordaram totalmente e 20% concordaram, evidenciando que ambos os grupos reconhecem o impacto positivo do treinamento na otimização do TMA.

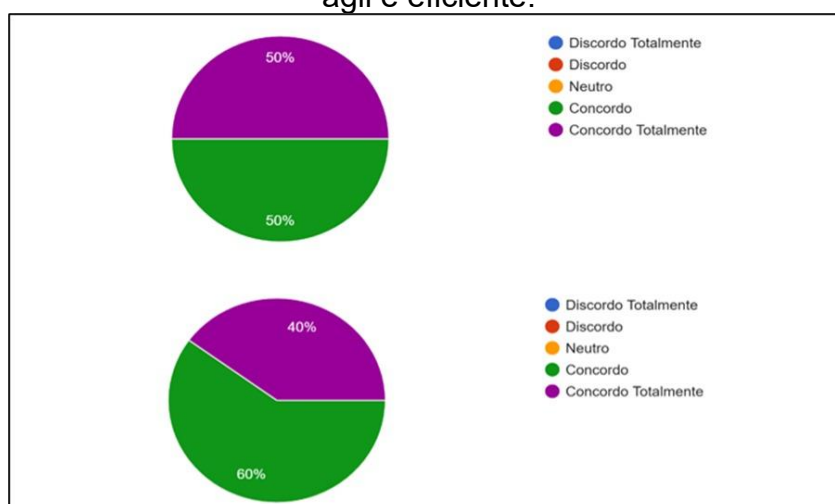
Gráfico 12: Graças ao treinamento, a produtividade e o volume de chamadas atendidas aumentaram.



Fonte: do autor

Observa-se que 50% dos atendentes concordam e 50% concordam totalmente que o treinamento contribuiu para o aumento da produtividade e do volume de chamadas atendidas. Entre os supervisores, 80% concordaram totalmente e 20% concordaram.

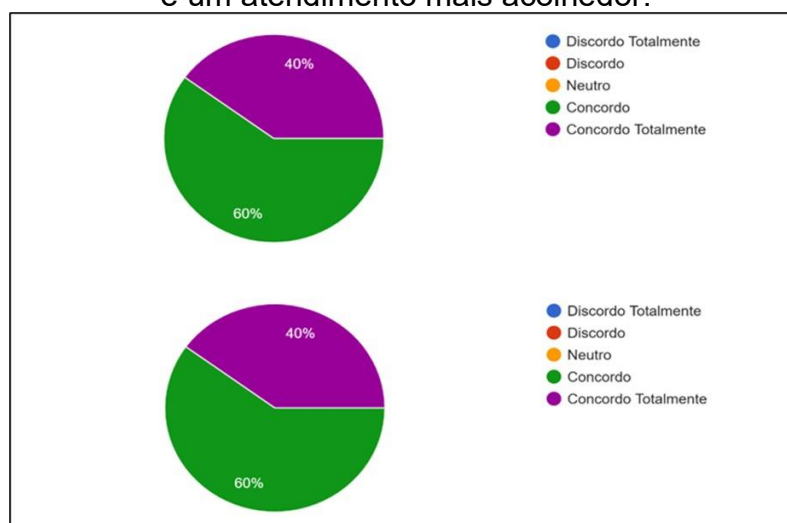
Gráfico 13: O treinamento auxilia resolver as demandas dos clientes de forma mais ágil e eficiente.



Fonte: do autor

Entre os atendentes, as respostas se dividiram igualmente, com 50% concordando e 50% concordando totalmente, evidenciando uma percepção unânime de que o treinamento colabora de forma expressiva para a melhoria do desempenho. Já entre os supervisores, observa-se uma maior predominância de concordância (60%), seguida de 40% que concordam totalmente.

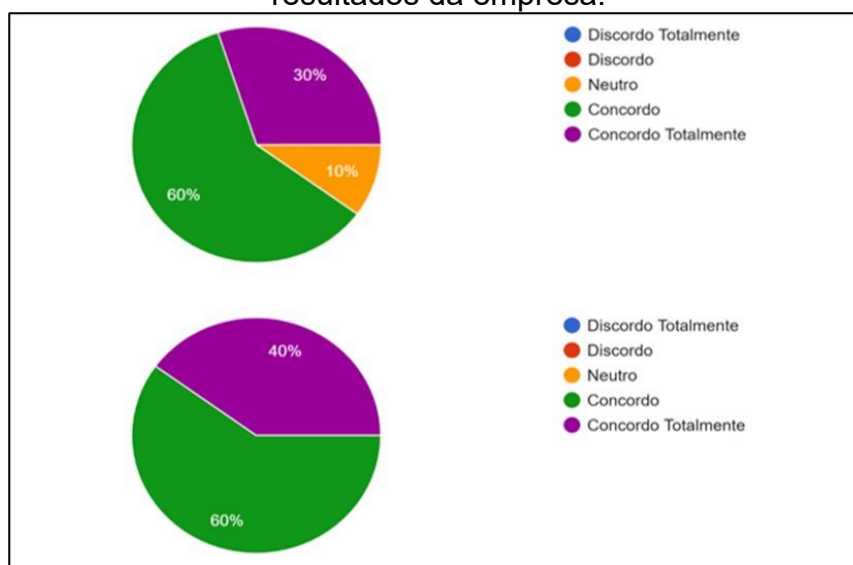
Gráfico 14: O treinamento contribuiu para que desenvolvesse melhor a escuta ativa e um atendimento mais acolhedor.



Fonte: do autor

Em ambos os grupos, observa-se 60% de concordância e 40% de concordância total, demonstrando uma percepção de que o treinamento teve impacto direto na melhoria das competências de comunicação e empatia durante o atendimento.

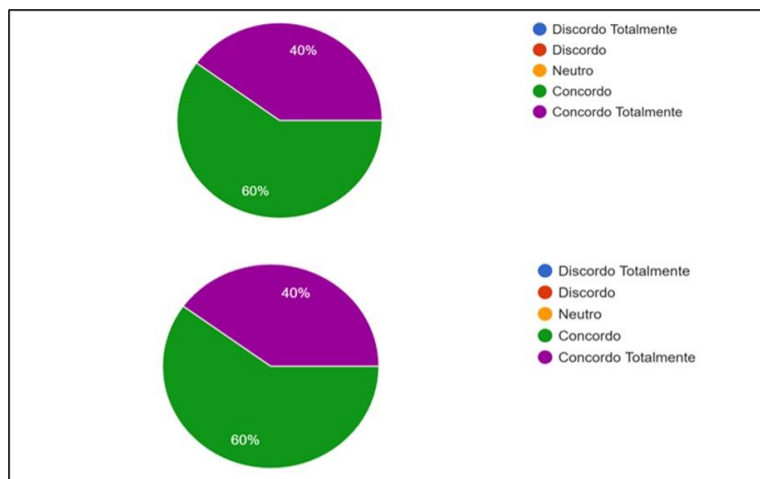
Gráfico 15: Sinto que o treinamento aumenta a motivação e o engajamento com os resultados da empresa.



Fonte: do autor

Entre os atendentes, 50% concordaram, 40% concordaram totalmente e 10% permaneceram neutros. Já entre os supervisores, 60% afirmaram concordar e 40% concordar totalmente.

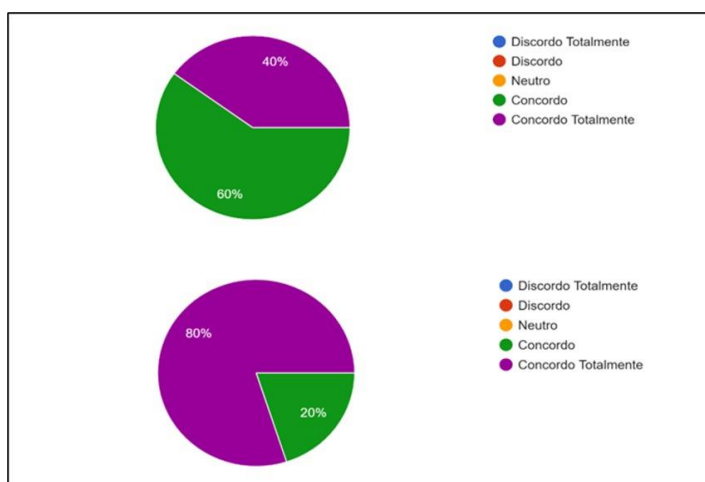
Gráfico 16: O feedback contribui para que os colaboradores apliquem melhor o conteúdo dos treinamentos no trabalho.



Fonte: do autor

Entre os atendentes e supervisores, 60% afirmaram concordar e 40% concordaram totalmente.

Gráfico 17: O treinamento influenciou positivamente na qualidade do atendimento.



Fonte: do autor

Entre os atendentes, 60% afirmaram concordar e 40% concordar totalmente. Entre os supervisores, a percepção é ainda mais expressiva: 80% concordaram totalmente e 20% concordaram.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos estabelecidos foram atingidos. A avaliação dos resultados indicou que o treinamento implementado obteve impacto relevante no desenvolvimento das competências técnicas e comportamental dos colaboradores, refletindo em maior produtividade, qualidade, na execução das atividades e cumprimento dos objetivos contratuais. As hipóteses contidas no estudo, de que o investimento em capacitação eleva o desempenho e o engajamento da equipe, foram confirmadas. Os resultados apontaram também que o treinamento fortalece a motivação, aprimora a escuta ativa e melhora o relacionamento com o cliente. Além disso, a utilização de técnicas de gestão da qualidade mostrou-se eficaz para identificar falhas e direcionar melhorias. A pesquisa contribuiu para a área de gestão de pessoas ao evidenciar que o treinamento contínuo desempenha papel estratégico na conquista de resultados

sustentáveis.

REFERÊNCIAS

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Gestão de pessoas 4.0**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 21 abr. 2025.

CARVALHO, Sirley de; MOURÃO, Luciana. **Análise de necessidades de treinamento em call centers**. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 20, n. 3, p. 740-772, 2014. Acesso em: 18 de Setembro 2025.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2006. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 04 out 2025.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas**. 2. ed. Nova Lima, MG: Falconi, 2014. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 23 ago 2025.

CUSTODIO, Marcos Franqui (org.). **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo: Pearson, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 21 abr. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na empresa**. 7º ed. Barueri São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4º ed. Barueri São Paulo: Manole, 2014

Dutra, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GAYER, Jéssika Alvares Coppi Arruda. **Gestão da qualidade total e melhoria contínua de processos**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 28 abr. 2025.

GALLEGOS, Raphael Augusto Parreiras. **Ferramentas de gestão voltadas para melhoria da qualidade nas empresas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 14 set 2025.

GERRING, John. **Pesquisa de estudo de caso: princípios e práticas**. 1. ed. São Paulo: Vozes, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 01 jun. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 21 abr. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade - **Fundamentos de metodologia científica** - 5. ed. – São Paulo: Atlas 2003.

MANCINI, Lucas. **Call Center: Estratégia para vencer**. 2º ed. São Paulo. Summus editorial, 2006.

OLIVEIRA, Marcos Alberto de. **Indicadores e métricas de performance**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2024.

PINTO, Luciane da Silveira. **Ações de treinamento para líderes de call center: um estudo de caso**. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2017. 74 folhas. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/26980>. Acesso em: 08 jun. 2025.

REYMÃO, Gleyson Martins Magalhães. **Administração estratégica: fundamentos, liderança e gestão eficiente**. [S.l.]: Neurus, 2024. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 21 abr. 2025.

SILVA, Altair José da (org.). **Gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento pessoal**. São Paulo: Pearson, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 10 maio 2025.

TERRA, Carolina; DREYER, Bianca Marder; RAPOSO, João Francisco. **Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais**. 1. ed. São Paulo: Summus, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 30 ago 2025.