

FABRÍCIO BELLI CUSTODIO

TREINAMENTO CORPORATIVO APLICADO À COMUNICAÇÃO MÓVEL

**Monografia apresentada para conclusão
de Curso do MBA em Estratégia e
Gestão Empresarial da Universidade
Federal do Paraná.**

Orientador: Prof. Sergio Bulgacov

CURITIBA

2003

Numa sociedade com base no conhecimento, por definição é necessário que
você seja estudante a vida toda.

Tom Peters, consultor norte-americano.

SUMÁRIO

RESUMO	v
ABSTRACT	vi
1 INTRODUÇÃO	1
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	4
2.1 TREINAMENTO	4
2.2 OBJETIVOS DO TREINAMENTO	5
2.3 TÉCNICAS DE TREINAMENTO	6
2.3.1 Técnicas de Treinamento em Grupo	7
2.3.2 Técnicas de Treinamento Individual	8
2.3.3 Treinamento à distância	9
2.3.4 Técnicas Expositivas	9
2.3.4.1 Técnicas de treinamento quanto ao uso	9
2.3.4.2 Técnicas de treinamento quanto ao tempo	10
2.3.4.2.1 Treinamento de indução ou de integração à empresa	10
2.3.4.2.2 Treinamento depois do ingresso no trabalho	11
2.4 VANTAGENS DO TREINAMENTO CORPORATIVO	12
2.5 FERRAMENTAS	15
2.5.1 Material Didático	15
2.5.1.1 Material impresso	15
2.5.1.2 Quadro negro/giz	15
2.5.1.3 Gravador	16
2.5.1.4 Vídeo	16
2.5.1.5 Computador	16
2.5.1.5.1 TBC	17
2.6 <i>E-LEARNING</i>	17
2.7 AVALIAÇÃO	19
3 RECURSOS HUMANOS	20

3.1 TIGRE – RECURSOS HUMANOS.....	21
4 DEPARTAMENTO COMERCIAL.....	23
4.1 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS X ÁREA COMERCIAL.....	23
5 TIM.....	26
5.1 DIRETORIA COMERCIAL	27
5.2 CONSUMIDOR.....	28
5.3 CORPORATIVO	31
5.4 TREINAMENTOS APLICADOS À TELEFONIA MÓVEL – EMPRESA: TIM	36
5.4.1 Treinamento Consumidor	38
5.4.1.1 Tópicos abordados	38
5.4.2 Treinamento Corporativo.....	39
5.4.2.1 Treinamento Pronto	40
5.4.2.2 Treinamento – Planos Corporativos	47
5.5 RESULTADOS	61
5.5.1 Atingimento de Objetivos.....	61
5.5.2 Material Didático	62
5.1.3 Tempo	63
5.1.4 Utilização do <i>E-learning</i> em dois Treinamentos-Teste	63
5.1.5 Considerações Finais	64
6 CONCLUSÃO	65
GLOSSÁRIO	67
REFERÊNCIAS	73

RESUMO

Os erros são resultado da falta de conhecimento e da falta de atenção e motivação. O treinamento desenvolve e evidencia competências, avalia habilidades, reforça lideranças e promove a integração do funcionário com a empresa. A empresa precisa enxergar os benefícios trazidos pelos funcionários comprometidos com o mundo produtivo, como a aprimoração dos produtos e serviços, a diminuição do desperdício pela melhoria das técnicas de trabalho, a ampliação ou transformação de programas de trabalho, a economia de custos pela eliminação de erros na execução do trabalho e as melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia. A relação direta do Treinamento com o Departamento Comercial vai possibilitar as experiências compartilhadas no dia-a-dia. Com foco nos resultados diretos das vendas, o funcionário treinado sente-se mais competente e capaz para enfrentar os desafios e as mudanças exigidas pelo mundo corporativo. Manter motivados os membros que trabalham no departamento comercial, para que os resultados desejados sejam obtidos, está diretamente relacionado a Treinamentos periódicos, que capacitam o funcionário devido à maior auto confiança, trazendo retorno imediato refletido em benefícios para a organização. O mundo globalizado exige uma nova forma de organizar a empresa, de administrar os departamentos, os recursos humanos e as estratégias. O departamento de treinamento, em subordinação ao departamento comercial, auxilia a manter coesa a estrutura organizacional em um fluxo harmonioso de relacionamento e a troca necessária de informações, no intuito de manter a equipe comercial motivada, os objetivos bem definidos e coordenados e em melhores condições de competir. A comunicação móvel é uma área dinâmica, em constante progresso e evolução, com uma linha de produtos e serviços em crescimento acelerado, sendo necessário acompanhar sua renovação, através da atualização permanente dos componentes da corporação. O importante é o sucesso da empresa, comprometendo-se cada vez mais com seus produtos e com seu mercado através das pessoas que a compõem.

ABSTRACT

Mistakes results of the lack of knowledge and the lack of attention and motivation. The training develops, evidences and evaluates abilities, strengthens leaderships and promotes the integration of the employee with the company. The company must see the benefits brought for the compromised employees to the productive world, as the aprioration of the products and services, the reduction of wastefulness for the improvement of the work techniques, the magnifying or transformation of work programs, the economy of costs for the elimination of errors in the execution of the work and the best conditions of adaptation to the progress of the technology. The direct relation of the Training with the Commercial Department makes possible to share the experiences day-by-day. Regarding the right results of the sales, the trained employee feels more competent and capable to face the challenges and the changes demanded for the corporative world. To keep motivated the members of the commercial department, to get the desired results, is directly related with the periodic Training, that enable the employee due to auto greater confidence, bringing immediate return in benefits for the organization. The globalization world demands a new way in organizing the company, in managing the departments, the human resources and the strategies. The training department, in subordination to the commercial department, assists to keep the organizacional structure in a harmonious flow of relationship and the necessary exchange of information, in intention to keep the motivated commercial team, the objectives well definite and co-ordinated and in better conditions to compete. The mobile communication is a dynamic area, in constant progress and evolution, with a line of products and services in speed up growth, being necessary to follow the renewal through a permanent update of the corporation components. The most important is the success of the company, committing itself each time more with the own products and own market through the people who compose it.

1 INTRODUÇÃO

Tornar pessoas aptas ao desempenho de determinada tarefa ou atividade é uma conceituação básica de treinamento e sua aplicação deve acompanhar a evolução da sociedade contemporânea.

Todo treinamento deve estar voltado para a efetiva realização do objetivo a que se propõe, contextualizado em uma sociedade globalizada, cuja praticidade está na essência das transformações.

Qualquer método relacionado à área comercial deve ser otimizado, funcional e necessita corresponder às expectativas do meio social, diante de um público que se torna, a cada dia, mais exigente.

A finalidade deste trabalho está na conceituação de treinamento corporativo e na verificação de suas etapas dentro da área de comunicação móvel, examinando as técnicas utilizadas e o material didático, em constante evolução, além de identificar o treinamento com um desenvolvimento da área Comercial, demonstrando a importância da sua relação direta com este departamento, isolado do departamento de Recursos Humanos.

Também este trabalho visa confirmar a viabilidade e a eficácia da ferramenta *e-learning*, método utilizado durante dois treinamentos-teste, no intuito de avaliar a aplicação de ferramentas auxiliares em concordância com a efetividade do processo.

É fundamental que a empresa perceba o valor do treinamento como diferencial na alavancagem de negócios e obtenção de resultados, uma vez que seres treinados e competentes sentem-se capazes para enfrentar os desafios e prestar serviços com qualidade.

“O conhecimento tornou-se uma vantagem competitiva direta para empresas que vendem idéias e relacionamentos (pense nos serviços de profissionais liberais, software e empresas de base tecnológica) e uma vantagem competitiva indireta para todas as organizações que tentam se diferenciar pela forma que atendem aos clientes.” (ULRICH, 2000, p. 38).

Segundo Kleiner et al. *apud* Senge (1999, p. 35) “(...) concorrentes podem ter acesso a outros recursos: capital, mão-de-obra e até tecnologia e conhecimento (por exemplo, podem até vir a contratar pessoas de sua empresa). Mas ninguém consegue comprar, duplicar ou fazer engenharia reversa da capacidade de uma organização aprender”.

Tornou-se uma questão de sobrevivência, para a empresa, a atualização constante do seu corpo funcional, seja no aspecto técnico que o habilita a desenvolver as funções específicas do seu cargo, seja no aspecto do relacionamento interpessoal sem o qual não há o desenvolvimento de relacionamentos estratégicos necessários para manter viva a corporação.

Inicialmente, serão abordados conceitos teóricos de treinamento corporativo, seus objetivos e sua aplicação, bem como um estudo de sua relação direta com a área comercial, analisando a co-relação com o departamento de recursos humanos.

O estudo do Treinamento Corporativo aplicado à comunicação móvel, sua evolução e estratégias, será efetuado junto à empresa TIM - Telecom Itália Mobile - uma das maiores empresas de telefonia móvel do mundo.

O grande desafio da comunicação móvel, neste momento, é manter a liderança, tendo em vista a competição acirrada e feroz em uma área constantemente sujeita a mudanças impostas pelas inovações, em um mercado que apresenta constante renovação de serviços e produtos, além de um consumidor altamente exigente.

Evidentemente, trata-se de um espaço restrito para um aprofundamento sobre Treinamento Corporativo, mas, certamente, será o ponto de partida na análise da sua eficácia e seus métodos de aplicação como um dos meios para alcançar um resultado efetivo e adequado aos interesses desejados pela empresa.

A comunicação móvel é uma área dinâmica, em constante progresso e evolução, cuja linha de produtos e serviços está sempre em crescimento acelerado e torna-se necessário acompanhar a renovação através da atualização permanente dos componentes da corporação.

A metodologia usada para a realização deste trabalho foi a combinação de revisão bibliográfica aliada à observação de treinamentos corporativos realizados pelo autor, nos últimos 02 anos, como analista de treinamento em diversos programas de treinamento corporativos.

A partir da conceituação de Treinamento Corporativo, estudo de seus processos, técnicas, material, bem como da avaliação da eficácia da ferramenta auxiliar *e-learning*, em dois treinamentos teste, foi analisado o Treinamento Corporativo aplicado na TIM, uma das maiores empresas de telefonia móvel do mundo, apontando suas vantagens e desvantagens, estabelecendo se os objetivos e resultados desejados pela empresa são atingidos e o que se faz necessário para o seu alcance.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 TREINAMENTO

Milkovich e Boudreau (2000, p. 338) afirmam que treinamento “(...) é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Com base na experiência prática do autor, na área de treinamento corporativo, é possível definir Treinamento como “Sistema que torna possível a aprendizagem, a curto prazo, de atividades que envolvem o conhecimento necessário para desenvolver atitudes e habilidades requeridas no desenvolvimento de um trabalho específico inerente aos interesses da organização.

Chiavenato (1999, p. 22) conceitua o treinamento como (...) “um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal não gerencial aprende conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido”.

É através do treinamento que as competências são desenvolvidas e evidenciadas, as habilidades são avaliadas, as lideranças são reforçadas e descobertas bem como se torna possível a integração das pessoas com a empresa, criando vínculos duradouros entre a corporação e os funcionários.

É necessário entender o porquê do treinamento em uma empresa e o seu significado no alcance dos objetivos desejados.

Analisando o treinamento nas empresas, quanto aos seus objetivos, percebem-se diferenças ao longo do tempo: (...) Seu objetivo expresso era a preparação do indivíduo para atingir o mais alto nível de produtividade possível.(...) Com o advento da Escola das Relações Humanas, (...) os programas de treinamento, além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho das tarefas, passaram a incluir também objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração à organização. Nos tempos atuais, o que predomina no setor de treinamento – pelo menos nas grandes

organizações – é o modelo sistêmico. O Treinamento é visto como um meio para suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que estes desempenhem as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização. (GIL, 1994, p. 63).

Uma empresa deseja que seus executivos sejam a cada dia mais eficientes e eficazes. Mais competentes e comprometidos em aprender, mudar, criar, fazer, empreender. Relacionando-se diretamente com o mundo produtivo.

O importante é o sucesso da empresa, comprometendo-se cada vez mais com seus produtos e com seu mercado através das pessoas que a compõem.

De maneira mais sucinta, Marra (2000, p. 145) conceitua treinamento como “(...) um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Atualmente, nas organizações, costuma-se priorizar a educação à distância, alegando a vantagem na redução de despesas. Neste trabalho não há tal ênfase, considerando a falta de interação entre treinando e professor, as limitações no alcance do conhecimento, a retificação de erros não permitida, a falta de confiança na análise de desempenho, a ausência de troca de experiências, a necessidade de alto grau de compreensão do aluno e a falta de supervisão do desenvolvimento das habilidades requeridas, entre outros fatores, manifestando e reforçando a idéia do autor que acredita no método tradicionalista e o considera eficaz e necessário.

Nem sempre a novidade equivale à melhoria e aceitar tudo que se apresenta significa deixar de selecionar e avaliar os reais benefícios trazidos.

2.2 OBJETIVOS DO TREINAMENTO

Chiavenato (1991, 1992) comenta que os principais objetivos do treinamento são: “(...) preparar os funcionários envolvidos, para a execução imediata das diversas tarefas dentro da organização; desenvolvimento do pessoal, proporcionando oportunidades, visando um crescimento horizontal e vertical nas funções e não apenas

em seus cargos atuais; e por último criar um clima mais satisfatório entre empregados, mudando as atitudes das pessoas, aumentando a motivação e tornando-os mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência”.

É possível destacar, no conteúdo do treinamento:

- a) transmissão de informações: aborda conhecimentos do trabalho, como informações da organização, seus produtos e serviços, suas políticas, regras e regulamentos;
- b) desenvolvimento de habilidades: diretamente relacionadas com o desempenho do cargo atual ou de ocupações futuras de outros cargos; orientado diretamente para as tarefas e operações a serem executadas;
- c) desenvolvimento/modificação de atitudes: desenvolve o aumento da motivação, da sensibilidade do pessoal da gerência e de supervisão quanto ao sentimento e reações das outras pessoas. Envolve hábitos e atitudes, principalmente em relação a clientes ou usuários;
- d) desenvolvimento de conceitos: utilizado para elevar o nível de abstração e conceptualização de idéias e de filosofias, facilitando a aplicação de novos conceitos na área administrativa, onde se eleva o nível dos gerentes em termos globais e amplos.

De acordo com Carvalho e Nascimento (1993, p. 174) o objetivo significa: “O núcleo central de todo o plano de trabalho bem elaborado, pois, por si só, o plano não é suficiente para levar a empresa a bom termo. A ação é necessária, a empresa precisa funcionar todavia, o plano pode encaminhar as ações no sentido dos objetivos”.

2.3 TÉCNICAS DE TREINAMENTO

São várias as técnicas de aplicação de treinamento, apresentando grandes variações em sua nomenclatura e nos seus fundamentos. O bom senso na aplicação da melhor técnica didática de treinamento tem uma importância fundamental na maior ou menor absorção de conhecimento por parte dos treinandos.

Os recursos humanos e as mídias disponíveis influenciarão diretamente na escolha da técnica a ser utilizada no treinamento.

Nas aulas expositivas “o instrutor repassa oralmente a um grupo de treinandos os conhecimentos necessários ao saber.” (MARRA, 2000, p. 158). As aulas expositivas “constituem a modalidade mais usada para transmitir informações.” (CHIAVENATO, 1999, p. 52). “É uma técnica exigida em praticamente todas as ocasiões de treinamento; porém, é um instrumento limitado quanto à abrangência didática e, normalmente, é utilizado em conjunto com outras técnicas.” (MARRA, 2000, p. 158). “(...) Apresenta como aspecto positivo a possibilidade de transmitir informações a um número relativamente grande de pessoas, ao mesmo tempo.” (CHIAVENATO, 1999, p. 52).

2.3.1 Técnicas de Treinamento em Grupo

As técnicas de treinamento em grupo podem ser assim sintetizadas :

- a) reunião de debates: discussão e decisão sobre problemas de formação ligados ao trabalho dos participantes, liderado por um participante indicado pelo próprio grupo;
- b) demonstração: pode ser empregada no treinamento em grupo ou individualmente; utilizada mais na formação de um grupo, aborda uma teoria de ensino de funcionamento ou uso de aparelhos, equipamentos, execução de alguma operação;
- c) dramatização: baseada na representação dramatizada ou teatralizada de situações reais de trabalho; indicada para situações que envolvem atividades que exigem contato com o público;
- d) *brainstorming*: técnica de treinamento de pequenos grupos, no máximo dez participantes; produz novas idéias para gerar sugestões visando solucionar questões e problemas ligados ao processo de formação profissional;

- e) estudo do caso: baseada em discussões organizadas e sistemáticas de casos tomados da vida real, partindo de acontecimento prático, ocorrido na organização, para chegar à formulação teórica de sua solução;
- f) painel: reúne vários especialistas, entre três e seis, analisando determinados assuntos, diante de um grupo de assistentes, pelos quais são debatidas matérias, da forma mais descontraída possível, sob orientação de um instrutor;
- g) simpósio: é uma técnica que reúne dois ou mais especialistas sobre um determinado assunto, tendo uma orientação de um coordenador. Os orientadores deverão expor partes ou enfoques diversos de um mesmo tema, de tal forma que uma exposição complemente a outra. Existe a participação do auditório nas apresentações e são encaminhadas questões aos apresentadores;
- h) jogo de empresas: conhecido também como jogo administrativo e jogo de negócios, trata-se de uma técnica que utiliza um modelo simulado face às situações de trabalho; é uma atividade voltada para o mundo dos negócios.

2.3.2 Técnicas de Treinamento Individual

É a auto-instrução, um processo de ensino dirigido ao treinando, sob determinadas condições, onde o mesmo controla sua própria capacidade de produzir resultados em respostas a problemas de ordem profissional que lhe são encaminhados durante a aprendizagem. As técnicas de treinamento individual mais empregadas no processo de formação profissional são:

- a) treinamento no próprio serviço: é a técnica mais utilizada nas empresas, principalmente naquelas que não contam com centros de formação. Nesta técnica o treinando adquire habilidades, conhecimentos e atitudes, utilizando máquinas, equipamentos, materiais e outros recursos empregados no próprio serviço que virá desempenhar depois de treinado;

- b) rodízio de funções: leva o funcionário a passar por diversos cargos, afins ou não ao seu, possibilitando-lhe a oportunidade de conhecer e exercer atividades diversas das que executa normalmente na empresa;
- c) instrução programada: tem como objetivo apresentar uma seqüência de unidades de ensino, tendo como regra partir do simples para o complexo à medida que o programa avança.

2.3.3 Treinamento à distância

O treinamento à distância (curso de correspondência) baseia-se num programa de autodesenvolvimento, cuja finalidade é alcançar o treinando onde quer que se encontre.

2.3.4 Técnicas Expositivas

- a) palestra: processo complementar a outras técnicas de desenvolvimento, não sendo recomendável a utilização isolada na execução de um determinado programa de treinamento;
- b) conferência: técnica expositiva mais formal do que a palestra, utilizada em várias funções, possui aplicações idênticas à palestra.

Chiavenato (1991) demonstra as técnicas de treinamento, podendo ser classificadas quanto ao uso, tempo e local de aplicação.

2.3.4.1 Técnicas de treinamento quanto ao uso

- a) técnicas de treinamento orientadas para o conteúdo: transmissão de conhecimentos ou informação através da técnica da leitura, recursos audiovisuais, instrução programada (IP) e instrução assistida por computador;
- b) técnicas de treinamento orientadas para o processo: específicas para mudar atitudes, desenvolver consciência de si e dos outros e desenvolver habilidades interpessoais;

- c) técnicas de treinamento mistas: objetivando a transmissão de informação, procuram mudar atitudes e comportamento; entre as técnicas mistas sobressaem os métodos de conferências, estudos de casos, simulações e jogos.

2.3.4.2 Técnicas de treinamento quanto ao tempo

São classificadas em dois tipos: as técnicas aplicadas antes do ingresso no trabalho (treinamento de indução ou de integração) e as aplicadas depois do ingresso no trabalho.

2.3.4.2.1 Treinamento de indução ou de integração à empresa

Visa a adaptação e ambientalização do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar; costuma conter informações necessárias sobre:

- a) a empresa – história, desenvolvimento e organização;
- b) o produto ou serviço;
- c) os direitos e deveres do pessoal;
- d) os termos do contrato de trabalho;
- e) as atividades sociais de empregados - benefícios e serviços;
- f) as normas e regulamentos internos;
- g) as noções sobre a proteção e segurança do trabalho;
- h) o cargo a ocupar – natureza do trabalho, horários, salários, oportunidades de promoção;
- i) o supervisor do novo empregado - apresentação;
- j) as relações do cargo com outros departamentos;
- k) a descrição detalhada do cargo.

2.3.4.2.2 Treinamento depois do ingresso no trabalho

Dentro de uma organização, sempre haverá alguém sendo treinado em alguma coisa. Para que haja eficiência e o processo de treinamento seja racional, é necessário que se obedeça a uma programação geral, interessante tanto para o empregado como para a empresa.

O treinamento, depois do ingresso no cargo, poderá ser levado a efeito sob dois aspectos:

- a) treinamento no local de trabalho (em serviço);
- b) treinamento fora do local de trabalho (fora do serviço).

2.3.4.3 Técnicas de treinamento quanto ao local de aplicação

a) treinamento no local de trabalho: é a forma mais comum de transmitir os ensinamentos necessários aos empregados; é o treinamento no local de trabalho e possui uma grande praticabilidade, pois o empregado aprende enquanto trabalha. Divide-se em:

- admissão de aprendizes a serem treinados em certos cargos;
- rodízio de cargos;
- treinamento em tarefas;
- enriquecimento do cargo, etc.

b) treinamento fora do local de trabalho: não está diretamente relacionado ao trabalho; é suplementar ao treinamento. As principais técnicas de treinamento fora do trabalho são:

- aulas expositivas;
- filmes, dispositivos (slides), vídeo-tapes (televisão);
- método do caso (estudos de casos);
- discussão em grupo, painéis, debates;
- dramatização;
- simulação e jogos;
- instrução programada.

2.4 VANTAGENS DO TREINAMENTO CORPORATIVO

Todo investimento em treinamento torna-se vantajoso à empresa, tendo em vista que seu retorno se dá em benefícios. É possível encontrar algumas vantagens destacadas por Carvalho (1989, p. 59):

(...) Condições de competitividade mais vantajosa dada a capacidade de oferecer melhores produtos e serviços; (...) Maior segurança econômica, em virtude da maior estabilidade de pessoal; (...) Maior economia de custos pela eliminação de erros na execução do trabalho; Aprimorar os produtos e serviços produzidos; Maiores possibilidades de ampliação ou transformação de programas de trabalho; (...) Melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia (...); Diminuição acentuada dos acidentes e do desperdício pela melhoria das técnicas de trabalho.

A relevância do treinamento corporativo não incide apenas no que se consegue alcançar a mais em nível de resultados, mas também no que se deixa de desperdiçar em função dos treinamentos.

De acordo com Carvalho e Nascimento (1993, p. 155-156):

Quando devidamente implantado, o subsistema de formação proporciona inúmeras vantagens (...) entre as quais:

- Possibilita o estudo e a análise das necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa.
- Define prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização.
- Caracteriza os vários tipos e formas de desenvolvimento de pessoal a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores afins.
- Elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longos prazos, integrando-os às metas globais da empresa.

Paralelamente a essas vantagens estruturais, o processo de treinamento proporciona, em termos de segmentos empresariais, os seguintes benefícios:

a) quanto ao mercado de trabalho:

- definição das características e atribuições dos empregados.
- racionalização dos métodos de formação e aperfeiçoamento de colaboradores.
- melhoria dos padrões profissionais dos treinados.

b) quanto ao pessoal em serviço

- melhor aproveitamento das aptidões dos empregados.
- maior estabilidade de mão-de-obra.
- estímulo ao espírito de emulação e fortalecimento da confiança no mérito como processo normal da melhoria funcional.
- dignificação do trabalho e elevação do ambiente moral da empresa.

c) quanto à empresa como um todo:

- aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos.
- maiores possibilidades de ampliação ou transformação dos programas de trabalho.
- disponibilidade para os postos de gerência e supervisão imediata dentro da própria organização.
- melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia industrial.
- economias de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho.
- condições de competitividade mais vantagens dada a capacidade de oferecer melhores produtos e serviços.
- maior segurança e economia, em virtude da maior estabilidade de pessoal.
- diminuição acentuada dos acidentes e do desperdício pela melhoria das técnicas de trabalho”.

Já, segundo CHIAVENATO (1991), a concepção em relação aos aspectos negativo e positivo, esta voltada para cada um dos treinamentos fora do local de trabalho, sendo:

a) aulas expositivas:

- aspecto positivo: apresenta como aspecto positivo, a possibilidade de transmitir informações a um número relativamente grande de pessoas, ao mesmo tempo;

- aspecto negativo: existe pouca ou nenhuma oportunidade de prática por parte dos treinandos, ausência de reforço imediato e praticamente retroação (feedback) ao instrutor e treinandos.
- b) filmes, televisão e diapositivos:
- aspecto positivo: associam à informação verbal, as imagens, que podem constituir fator preponderante para entendimento do conteúdo. A parte verbal pode ser preparada cuidadosa e rigorosamente de acordo com as leis que regem a aprendizagem. O programa, após ter sido produzido e montado, poderá ser usado repetidamente;
 - aspecto negativo: impossibilidade de interação entre o instrutor e treinandos.
- c) discussão em grupo:
- aspecto positivo: favorece maior motivação por parte dos treinandos, capacitando-os a verificar não só suas próprias idéias como também as dos demais componentes do grupo;
 - aspecto negativo: na situação de discussão há possibilidades de aceitação ou rejeição de cada participante por parte do grupo, acompanhada de críticas ou sanções.
- d) dramatização (*role-playing*):
- aspecto positivo: possibilita a oportunidade de sentir a opinião e sentimento dos outros;
 - aspecto negativo: o instrutor precisa orientar antecipadamente cada participante sobre o papel que deve assumir e estes precisam aceitá-los como atividade legítima de treinamento.
- e) simulação:
- aspecto positivo: aquisição de habilidades necessárias à operação de máquinas ou à adaptação do homem a ambientes hostis, mas principalmente quando o custo da operação real é bastante elevado.
- f) instrução programada:

- aspecto positivo: permite ao treinando trabalhar sozinho e progredir no seu próprio ritmo. Apresenta as matérias decompostas em seqüências ordenadas, sendo ensinado, em cada seqüência, um único elemento. Avisa o treinando da qualidade da resposta. Não permite ao treinando continuar se não entendeu ou não aprendeu as doses ou seqüência anteriores.

2.5 FERRAMENTAS

2.5.1 Material Didático

As sucessivas mudanças e inovações no mercado tendem a tornar o material didático cada vez mais volumoso, dificultando o processo de aprendizado, tornando o treinamento uma corrida contra o tempo e fazendo do professor um verdadeiro malabarista em busca da atenção contínua dos alunos, que devem manter a atenção no produto e assunto em questão, durante o tempo necessário para a sua assimilação.

A dispersão é um fator natural durante o processo de aprendizado, mesmo em se tratando de profissionais de determinada área e com objetivos pré-estabelecidos e bem estabelecidos diante de uma meta comercial a ser cumprida.

2.5.1.1 Material impresso

É necessário questionar os limites e as desvantagens do material impresso, que se torna obsoleto e caro. A visão da dimensão estática proporcionada pelo papel é sobrepujada pela clareza e seqüência apresentada pelo computador.

2.5.1.2 Quadro negro/giz

O discurso longo, o monólogo, palestras desmotivadoras, devem ser evitados. As experiências negativas demonstram o resultado do ensino baseado em quadro negro e giz. O professor fala e o aluno ouve para, em seguida, esquecer.

O professor escreve no quadro, de costas, para os alunos que copiam.

Normalmente as instalações escolares são padronizadas e frias, induzindo à impressão de liberdade limitada.

É necessário promover um ensino com inovação, qualidade e incentivo.

2.5.1.3 Gravador

O gravador consiste em um recurso auditivo que pode ser usado para treinamento, como instrutor assistente, poupando a voz do instrutor em certas circunstâncias e auxiliando na avaliação do trabalho do treinando, estimulando-o a melhorar.

2.5.1.4 Vídeo

“(...) A produção de vídeos de treinamento pelas próprias empresas tem-se mostrado cada vez mais eficaz e a custos baixos. (...)” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 361).

O vídeo é um equipamento muito utilizado, de preferência os de curta metragem, dinâmicos e com explicações claras e concisas.

2.5.1.5 Computador

O treinamento por computador apresenta várias das vantagens da instrução programada, além de aumentar a possibilidade de adequação do treinamento ao aluno,(...) pode usar o poder do áudio e vídeo para ilustrar os pontos importantes e proporcionar um atraente ambiente de aprendizagem. O departamento de defesa dos Estados Unidos encontrou evidências de que o aprendizado acontece mais rápido com o uso da informática em comparação às aulas tradicionais”. (MADLIN *apud* MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 361).

É comprovado que os computadores podem facilitar o aprendizado no ritmo próprio dos alunos, individualizando o aprendizado.

Computadores são uma ferramenta multimídia e permitem a interação.

2.5.1.5.1 TBC

TBC significa treinamento baseado em computador. É um método de treinamento, que utiliza a interação direta entre o aluno e o computador e:

- a) possibilita a prática integrada de aplicativos que o empregado utiliza em seu trabalho diário;
- b) favorece o treinamento das habilidades de selecionar informação e resolver problemas, tão necessários na empresa moderna;
- c) consegue adequar o nível de profundidade do conteúdo do curso através de recursos de hipertexto e de multimídia;
- d) possibilita o uso em sistema de treinamento à distância, em que o aluno pode discutir com um monitor através de telefone, fax ou Internet;
- e) pode ser integrado a um banco de questões de verificação de aprendizagem;
- f) facilita o tratamento de dados de verificação para fins de avaliação do rendimento do aluno e da qualidade do treinamento;
- g) permite integração a um sistema de cadastro de pessoal, para fins de emissão de certificados e registro dos cursos realizados pelo empregado.

2.6 E-LEARNING

Tem-se, por definição, *e-learning* como ensino à distância com o objetivo de treinar funcionários de uma empresa.

Trata-se de questão polêmica na atualidade, nos resultados alcançados e no compasso acelerado da modernização.

As corporações têm gastado muito dinheiro em tecnologia de educação à distância, mas continuam tratando seus funcionários como se não fossem adultos.

O *e-learning* cria a oportunidade para as pessoas aprenderem no seu ritmo.

É uma aposta no incentivo à motivação do próprio funcionário para estudar e qualquer falha no incentivo dado ao funcionário para que ele se interesse em aprender, faz com que ele acabe deixando o estudo virtual de lado.

Soluções de *e-learning* ficam cada vez mais acessíveis com a evolução técnica das redes, mas ainda falta quebrar alguns preconceitos para concretizar a popularização do treinamento online.

O futuro ainda não chegou, mas as previsões das pesquisas locais e mundiais convergem para um mesmo cenário: o uso da Internet para dar treinamento e cursos para seus funcionários, dentro do conceito conhecido como *e-learning*. E isso deve acontecer mais cedo do que se imagina. Estudos afirmam que, em 2005, metade de todo o treinamento corporativo será feito online, o que é significativo se comparado com o atual momento.

O senso comum é que o mercado deve crescer de forma exponencial nos próximos dois anos. Empresas de telecomunicação, multinacionais, que precisam tropicalizar os conceitos da matriz, bancos, grandes companhias farmacêuticas e quem possui times numerosos de vendedores são mercados com alta demanda para *e-learning*. Ou até mesmo uma empresa que faz um *upgrade* de plataformas e precisa renovar as informações da ferramenta para treinar seus usuários.

É preciso começar do básico, como contratar os serviços de uma consultoria e executar pesquisas internas para reconhecer a real necessidade e o potencial de migração para o treinamento online.

Dentro de um cenário idealizado, o responsável pelo projeto na corporação deve fazer cursos para entender o que é o *e-learning* na prática, como ele funciona. Como apontam os fornecedores da área, o impacto de um curso não presencial é muito forte, o que enfatiza a importância da realização de projetos-piloto.

O ensino à distância se tornou um tema de destaque nos departamentos de Recursos Humanos das empresas. Com a chegada das Intranets, a capacitação dos funcionários sem a necessidade de aulas presenciais deixou de ser uma promessa vaga e se tornou, em muitos casos, uma opção concreta. Em todo o mundo, as grandes empresas estão investindo pesado no ensino à distância através de suas Intranets, com a esperança de diminuir os custos diretos e indiretos do treinamento.

O aprendizado fora das salas de aula existe há muito tempo, desde a popularização dos livros. As pessoas têm a opção de estudar distante de seus mestres e são autodidatas. Com materiais como as fitas de áudio, vídeo e multimídia, nas últimas décadas, o aluno passou a contar com mais ferramentas do que simples textos e imagens impressas.

Fica a questão das empresas cogitarem a possibilidade de ensino à distância somente agora, com o desenvolvimento da Intranet.

Existe a redução de custo por aluno treinado, mas o investimento continua sendo considerável, ou seja, somente é significativo comparado ao ensino presencial, considerando-se a economia com deslocamento e estadias.

2.7 AVALIAÇÃO

Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguém ou de algum processo. A avaliação dos objetivos alcançados pode ser feita através de relatórios, avaliação de eficiência funcional, entre outros.

A responsabilidade pela avaliação é atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gerente conjuntamente, a equipe de trabalho, ao órgão de Gestão de Pessoal ou a uma comissão de avaliação do desempenho.

Vista sob um enfoque crítico e analítico a avaliação é uma ferramenta de controle organizacional sobre o trabalho de pessoas, utilizada para alinhar a ação dos funcionários aos objetivos pretendidos pela empresa. Seu propósito é garantir que o trabalho desenvolvido pelos integrantes que compõem a organização esteja em conformidade com o que a organização espera em termos de realização coletiva.

3 RECURSOS HUMANOS

De acordo com Chiavenato (1999, p. 12), é possível esquematizar a Administração de RH e seus subsistemas, conforme abaixo:

- a) Administração de Recursos Humanos;
- b) Subsistema de Provisão de Recursos Humanos;
- c) Subsistema de Aplicação de Recursos Humanos;
- d) Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos;
- e) Subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos;
- f) Subsistema de Monitoração de Recursos Humanos;
- g) Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal;
- h) Desenvolvimento Organizacional.

Ainda segundo Chiavenato (1999, p. 13), cabe ao departamento de Recursos Humanos:

- a) Recrutamento de Pessoal;
- b) Seleção de Pessoal;
- c) Aplicação, descrição e análise de cargos;
- d) Avaliação do desempenho humano;
- e) Manutenção;
- f) Compensação;
- g) Benefícios sociais;
- h) Higiene e segurança;
- i) Relações sociais;
- j) Desenvolvimento;
- k) Treinamento e desenvolvimento de pessoas;
- l) Desenvolvimento organizacional;
- m) Monitoração;
- n) Banco de dados e sistema de informação;
- o) Auditoria de recursos humanos.

Em se tratando de Treinamento, normalmente o RH determina que a empresa oferece “x” horas/homens de treinamento/ano por empregado.

O RH está diretamente relacionado com os aspectos do comportamento dos indivíduos e sua influência nos objetivos da organização, o conceito e a gestão da cultura organizacional, o conceito e os tipos de liderança e à elaboração da política de gestão de recursos humanos na empresa.

É responsável pela busca do equilíbrio entre a satisfação das necessidades da organização e as necessidades do indivíduo, pela análise da estrutura e do tipo de organização que mais facilita este equilíbrio, pelas diretrizes que a empresa deve adotar na busca da satisfação de suas necessidades e na gestão de conflitos, pela definição do perfil ideal, recrutamento, seleção e integração, pela política de motivação, carreira, cargos e salários, bem como pela avaliação de desempenho.

3.1 TIGRE – RECURSOS HUMANOS

A Tigre, com controle acionário brasileiro, atua no ramo de tubos e conexões, com fábricas em Rio Claro e Campinas (SP), Camassari (BA) e Joinville (SC).

Sua história iniciou em 1941, em Joinville, com a aquisição de uma pequena fábrica de pentes por João Hansen Júnior.

Em 1952, iniciou a fabricação de mangueiras de PVC flexível e, em 1958, começou a atuar no ramo de sistemas hidráulicos.

Em Joinville, trabalham 1.500 funcionários e o zelo interno pela marca é fruto da cultura permanente da qualidade.

As **pegadas** impressas nos produtos compõem a logomarca e o patrimônio, relacionados à imagem da empresa.

Na estrutura administrativa da Tigre impera a informalidade, sem salas individuais, caracterizando a administração como um espaço aberto.

Para a direção, “é preciso entender a companhia fora do paradigma da departamentalização. Não há, por exemplo, departamento de Recursos Humanos e, mesmo assim, a Tigre recebeu prêmio nacional pelo gerenciamento de RH”.

Em 1999, o Grupo Tigre continua liderando, com 60%, o setor que ajudou a criar no Brasil.

4 DEPARTAMENTO COMERCIAL

O objetivo principal do Departamento Comercial é a intermediação no relacionamento entre o cliente e a empresa, sempre com responsabilidade e qualidade no atendimento, visando a satisfação do cliente.

É o Departamento Comercial que atua desde o primeiro contato com o cliente. Por isso, deve haver uma equipe de trabalho montada, responsável por manter o contato, buscando a qualidade de trabalho para garantir a satisfação do cliente.

Inicia-se no departamento comercial o estudo e a definição do preço a ser praticado, de acordo com o mercado, e este também é responsável por manter atualizada, o resto da empresa, a respeito do andamento das negociações, portanto, deverá acompanhar o trabalho de todos os outros setores.

Cabe ao Diretor Comercial supervisionar e organizar o trabalho como um todo, já que os setores possuem uma relação muito forte entre eles. Também é função do Diretor saber o que ocorre dentro do departamento, ou seja, ter conhecimento total de todos os setores.

4.1 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS X ÁREA COMERCIAL

Galagan *apud* Milkovich e Boudreau (2000, p. 339) relata que “(...) as melhores empresas integram o treinamento dentro de um conjunto sistemático de atividades de RH, incluindo o provimento interno e externo, sistema de recompensas e planejamento das funções”.

O desenvolvimento do RH começa no indivíduo e no posto de trabalho, trata das relações entre as características da pessoa e as exigências do trabalho, pretende incrementar as qualificações, mantém a tensão entre os objetivos dos trabalhadores e das organizações.

As motivações internas e as convicções centradas nas tarefas a realizar são relevantes na gestão do RH, desta forma, é importante tornar os empregados

conscientes da missão da organização, desenvolver uma organização eficiente, definir objetivos e criar valores.

Segundo Matos (1996, p. 106) “Uma grande diretriz de ensino pode ser sintetizada no seguinte: O participante aprende somente quando motivado”.

Todas as pessoas gostam de atingir os objetivos aos quais se propuseram e conseqüentemente pretendem ir mais além, para isso vão gostar de adquirir mais conhecimentos e a formação vai se tornar um processo permanente, gerando mudanças. Daí, tornam-se melhores no seu trabalho e mais aceitos junto aos colegas e amigos. Tornam-se mais confiantes, mais realizados profissionalmente, o que pode também implicar em um melhor ambiente familiar, através da melhoria na auto-estima.

O desenvolvimento do pessoal é a garantia do sucesso das organizações no futuro. É necessário incrementar o desenvolvimento das capacidades e mudar o comportamento de forma a incrementar a capacidade de resolver problemas em benefício individual e da organização. Por isso o treinamento situa-se, normalmente, vinculado ao departamento de RH.

É importante ressaltar que a comunicação deve ocorrer obrigatoriamente entre os departamentos, porém é a relação direta do Treinamento com o departamento Comercial que vai possibilitar as experiências compartilhadas no dia-a-dia.

Com foco nos resultados diretos das vendas, o funcionário treinado sente-se mais competente e capaz para enfrentar os desafios e as mudanças exigidas pelo mundo corporativo.

Um outro ponto, talvez o mais importante, é o de manter motivados os membros que trabalham no departamento comercial, para que os resultados desejados sejam obtidos.

A motivação está diretamente relacionada a Treinamentos periódicos, que capacitam o funcionário devido à maior auto confiança, trazendo retorno imediato refletido em benefícios para a organização.

O mundo globalizado exige uma nova forma de organizar a empresa, de administrar os departamentos, os recursos humanos e as estratégias. Este trabalho defende a relação direta do departamento de treinamento, em subordinação ao departamento comercial, auxiliando a manter coesa a estrutura organizacional em um fluxo harmonioso de relacionamento e troca necessária de informações, no intuito de manter a equipe comercial motivada, os objetivos bem definidos e coordenados e em melhores condições de competir.

5 TIM

Em um mercado que apresenta constante renovação de serviços e produtos, além de um consumidor altamente exigente, o grande desafio da comunicação móvel, neste momento, é manter a liderança, tendo em vista a competição acirrada e feroz em uma área constantemente sujeita a mudanças impostas pelas inovações.

A comunicação móvel é uma área dinâmica, em constante progresso e evolução, com uma linha de produtos e serviços em crescimento acelerado, tornando-se necessário acompanhar sua renovação, através da atualização permanente dos componentes da corporação.

A TIM – Telecom Itália Mobile – é uma das maiores empresas de telefonia móvel do mundo. Atende mais de 41 milhões de clientes em 10 países.

No Brasil, a TIM está presente desde 1998, quando adquiriu licenças para atuar com a TIM Sul (banda A), TIM Maxitel (banda B) e TIM Nordeste (banda A).

A tecnologia GSM chega ao Brasil e, hoje, essas três operadoras somam 5,3 milhões de clientes e já estão com sua rede GSM funcionando paralelamente à rede TDMA.

A TIM Sul abrange Paraná, Santa Catarina e região de Pelotas (RS).

A TIM Maxitel atua na Bahia, Minas Gerais e Sergipe e a TIM Nordeste no Ceará, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Piauí e Rio Grande do Norte.

Em 2001, a TIM adquiriu três novas licenças (bandas D e E) para oferecer a tecnologia GSM em mais 15 Estados brasileiros, mais o Distrito Federal. Desta forma, tornou-se a única operadora de celular autorizada a atuar em todo o território brasileiro.

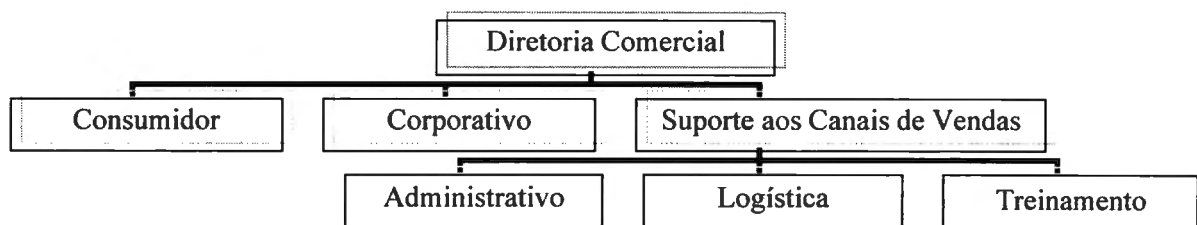
Nos países onde atua, a TIM oferece a mais avançada tecnologia digital a preços competitivos. A TIM se tornou a empresa que oferece a maior linha de celulares para seus clientes no Brasil.

TIM Business é a unidade de negócios da TIM especializada no desenvolvimento de soluções em comunicação para o segmento corporativo.

Ampla infra-estrutura de vendas, consultoria e atendimento, com central de atendimento telefônico e site exclusivo, além de planos e serviços sob medida para atender às necessidades do mercado.

Tudo isso, porque as empresas precisam explorar todos os recursos que a telefonia móvel celular oferece como ferramenta de negócios.

Na TIM, atualmente, o treinamento está subordinado ao suporte de canais de vendas que, por sua vez, encontra-se diretamente relacionado à Diretoria Comercial, de acordo com o organograma abaixo:



É importante ressaltar que o padrão da empresa segue a subordinação do setor de treinamento ao RH, estando em fase de reestruturação.

5.1 DIRETORIA COMERCIAL

Responsável pelo planejamento comerciais aos seus respectivos mercados, por apontar o impacto das estratégias de marketing da empresa nas vendas de aparelhos (novas campanhas, promoções e ações mercadológicas especiais não previstas), por analisar o comportamento das vendas de acessos celulares por canal de vendas, confrontando com as previsões realizadas e por estabelecer o processo de planejamento de compra de aparelhos celulares da empresa Tele Celular Sul Participações S.A. e suas controladas, visando obter o estoque de aparelhos celulares nos níveis desejados garantindo a sua disponibilização ao menor custo.

5.2 CONSUMIDOR

Seu objetivo é estabelecer os processos de venda de produtos e serviços através das Lojas Próprias e Revendas, inclusive o processo de Vendas Associativas, da empresa Tele Celular Sul Participações S.A. e suas controladas, visando o controle, a agilidade e a qualidade na prestação de serviços para o atendimento do Cliente.

Definições:

- a) acesso: é o ponto de conexão com a rede TIM, sendo este uma habilitação, não envolvendo a comercialização do aparelho (produto). É considerado um serviço;
- b) cliente: refere-se ao titular do acesso ou seu procurador (representante) legal;
- c) comercialização: refere-se aos processos de:
 - Venda de Produtos e Serviços nas Lojas Próprias e Revendas;
 - Vendas Associativas.
- d) produtos: São os Aparelhos e Acessórios, os Kits Pré-Pagos, os Vira Pré-Pagos e os Cartões de Recarga Pré-Pagos;
- e) serviços: São os acessos, os planos tarifários, as trocas de serial / NNT, as transferências de titularidade, as mudanças de área de registro, os serviços inteligentes e os outros serviços;
- f) vendas associativas: refere-se ao processo de comercialização de produtos e serviços, em empresas ou associações, realizado por um Vendedor de Loja Própria, tendo como público alvo a Pessoa Física.

Responsabilidades:

- a) diretoria comercial:
 - elaborar, em conjunto com Vendas Consumidores, a “Matriz de Autonomia – Política de Crédito – Loja Própria”, para ser submetida à aprovação;
 - autorizar negociações diferenciadas para Clientes, de acordo com a “Matriz de Autonomia – Política de Crédito – Loja Própria”.

b) vendas consumidores

- interagir e participar nas definições de produtos e serviços, junto à área de Marketing;
- realimentar as áreas de negócio da TIM em relação às necessidades do mercado;
- atualização de produtos e serviços, processos e procedimentos;
- interagir e participar na definição de objetivos e metas para a equipe;
- elaborar, em conjunto com a Diretoria Comercial, a “Matriz de Autonomia – Política de Crédito – Loja Própria”, para ser submetida à aprovação;
- autorizar negociações diferenciadas para Clientes, de acordo com a “Matriz de Autonomia – Política de Crédito – Loja Própria”;
- zelar pela imagem da TIM perante o mercado com relação a sua integridade e transparência;
- definir, em conjunto com o Gerente de Loja Própria, premiações para a força de vendas da Loja.

c) vendas diretas consumidores

- manter a equipe atualizada sobre procedimentos e processos;
- efetuar o acompanhamento das metas da Loja, realizando adequações quando necessário;
- realizar reuniões de vendas com a equipe;
- buscar a homogeneidade do desempenho de vendas da equipe;
- acompanhar e buscar a redução do tempo de espera para o atendimento ao Cliente;
- abrir novas oportunidades de vendas fora da Loja, em empresas, associações e no mercado local;
- autorizar negociações diferenciadas para Clientes, de acordo com a “Matriz de Autonomia – Política de Crédito – Loja Própria”;

- definir, em conjunto com Vendas Consumidores, premiações para a força de vendas da Loja.

d) supervisor de loja própria

- vender produtos e serviços;
- manter a equipe atualizada sobre procedimentos e processos;
- identificar necessidades e desenvolver o potencial dos Vendedores;
- promover a integração da equipe e manter um bom ambiente de trabalho;
- prever, solicitar e acompanhar o estoque de produtos e demais materiais de venda;
- efetuar fechamento financeiro;
- realizar reuniões de vendas com a equipe;
- buscar a homogeneidade do desempenho de vendas da equipe;
- acompanhar e buscar a redução do tempo de espera para o atendimento ao cliente;
- fazer escala dos vendedores;
- avaliar situações excepcionais quanto à efetivação da venda, cancelamentos, devoluções, trocas em garantia e empréstimos de aparelhos;
- registrar as informações referentes às quantidades de venda de produtos e serviços, nos sistemas apropriados;
- abrir novas oportunidades de vendas fora da Loja, em empresas, associações e no mercado local;
- executar as suas atividades de acordo com os Procedimentos Normativos e Operacionais definidos pela Empresa;
- autorizar negociações diferenciadas para Clientes, de acordo com a “Matriz de Autonomia – Política de Crédito – Loja Própria”;
- administrar a execução das atividades de apoio.

e) vendedor de loja própria:

- manter-se atualizado sobre processos e procedimentos da Empresa;
- prestar as informações necessárias, visando o bom atendimento ao cliente ou cliente potencial;
- vender produtos e serviços;
- apresentar os planos tarifários mais adequados ao perfil do cliente;
- abrir novas oportunidades de vendas fora da Loja, em empresas, associações e no mercado local;
- autorizar negociações diferenciadas para clientes, de acordo com a “Matriz de Autonomia – Política de Crédito – Loja Própria”;
- solicitar aprovação do supervisor para os casos que excedam o limite de sua autonomia;
- executar atividades delegadas pelo supervisor;
- executar as suas atividades de acordo com os Procedimentos Normativos e Operacionais definidos pela Empresa.

Especificação do Público-Alvo:

As Lojas Próprias realizarão a comercialização de produtos e serviços para Clientes Pessoa Física ou Jurídica (com até 04 acessos).

5.3 CORPORATIVO

Seu objetivo é estabelecer os processos de comercialização de soluções em planos e serviços pela Área Corporativa da empresa Tele Celular Sul Participações S.A. e suas controladas, visando o controle, a agilidade e a qualidade na prestação de serviços para o atendimento do Cliente Corporativo.

Definições:

- a) acesso: é o ponto de conexão com a rede TIM, sendo este uma habilitação, não envolvendo a comercialização do aparelho (produto). É considerado um serviço;
- b) aparelho: é uma das ferramentas através da qual a TIM disponibiliza suas soluções em planos e serviços;

- c) cliente: refere-se ao titular do acesso ou seu procurador (representante) legal.
- d) comodato: refere-se à cessão de aparelho imobilizado TIM, disponibilizado ao Cliente sem custos, mediante um contrato específico.
- e) comercialização: refere-se aos processos de:
 - venda de aparelhos, planos e serviços (novos e seminovos);
 - comodato de aparelhos;
 - empréstimo de aparelhos para *roaming* internacional.
- f) Nota de Empenho de Órgãos Governamentais: é uma nota emitida por um Órgão Governamental, aceita pela TIM como forma de pagamento quando da venda de aparelhos;
- g) TBP: TIM Business Promoter. É uma empresa terceira contratada para comercializar as soluções em planos e serviços para o mercado corporativo, em uma área negociada com a TIM, através de seus próprios vendedores;
- h) valor de crédito referencial ou promocional: é um crédito promocional concedido ao cliente em função dos planos e serviços contratados, que pode ser utilizado como crédito na aquisição de aparelhos e acessórios, ou como referencial para comodatar aparelhos. O valor de crédito referencial ou promocional está descrito na política comercial, na Intranet.

Responsabilidades:

- a) diretoria comercial:
 - elaborar, em conjunto com Vendas Corporativas, a “Vendas Corporativas - Matriz de Autonomia para Liberações de Casos que ultrapassem as condições de rotina”, para ser submetida à aprovação;
 - autorizar negociações diferenciadas para Clientes, de acordo com a “Vendas Corporativas - Matriz de Autonomia para Liberações de Casos que ultrapassem as condições de rotina”.

b) vendas corporativas:

- interagir e participar nas definições de soluções em planos e serviços corporativos, junto à área de Marketing;
- realimentar as áreas de negócio da TIM em relação às necessidades do mercado corporativo;
- manter-se atualizado com relação a soluções em planos e serviços, processos e procedimentos;
- manter a equipe de Vendas Corporativas atualizada sobre procedimentos e processos;
- interagir e participar na definição de objetivos e metas para a equipe;
- interagir e participar na definição de incentivos, premiações e comissionamentos da força de vendas;
- autorizar negociações diferenciadas para Clientes, de acordo com a “Vendas Corporativas - Matriz de Autonomia para Liberações de Casos que ultrapassem as condições de rotina”;
- zelar pela imagem da TIM perante o mercado com relação a sua integridade e transparência.

c) coordenador de vendas diretas e indiretas

- realimentar o Gerente de Vendas em relação às necessidades do mercado corporativo;
- manter-se atualizado com relação a soluções em planos e serviços, processos e procedimentos;
- manter a equipe de Vendas Corporativas atualizada sobre procedimentos e processos;
- comunicar e acompanhar os objetivos e metas da equipe de Vendas;
- promover a integração da equipe e manter um bom ambiente de trabalho;
- realizar reuniões de trabalho com sua equipe;

- buscar a homogeneidade de desempenho da equipe quanto à distribuição de carteira e metas;
- abrir novas oportunidades de vendas fora da carteira de Clientes (*prospects*);
- buscar novas parcerias no mercado, a fim de alinhar com os negócios pertinentes à TIM;
- manter relacionamento com as demais áreas pertinentes aos processos da área de Vendas Corporativas;
- autorizar negociações diferenciadas para Clientes, de acordo com a “Vendas Corporativas - Matriz de Autonomia para Liberações de casos que ultrapassem as condições de rotina”;
- zelar pela imagem da TIM perante o mercado, com relação a sua integridade e transparência.

d) consultor corporativo:

- realimentar o Coordenador de Vendas em relação às necessidades do mercado corporativo;
- oferecer, de acordo com as políticas comerciais vigentes, as soluções, em planos e serviços, mais adequadas ao perfil de cada cliente abordado;
- vender as soluções em planos e serviços disponíveis;
- gerenciar e garantir a receita dentro de sua carteira de clientes, bem como aumentá-la através da oferta de novas soluções e da aquisição de novos acessos;
- manter os clientes de carteira na planta da TIM;
- executar as atividades delegadas pelo Coordenador e Gerente de Vendas;
- buscar o cumprimento dos objetivos e metas definidos;
- manter-se atualizado com relação à soluções em planos e serviços, processos e procedimentos;

- autorizar negociações diferenciadas para Clientes, de acordo com a “Vendas Corporativas - Matriz de Autonomia para Liberações de Casos que ultrapassem as condições de rotina”;
 - zelar pela imagem da TIM perante o mercado, com relação a sua integridade e transparência.
- e) vendedor corporativo:
- realimentar o Coordenador de Vendas em relação às necessidades do mercado corporativo;
 - prospectar novos clientes de perfil corporativo;
 - oferecer, de acordo com as políticas comerciais vigentes, as soluções, em planos e serviços, mais adequadas ao perfil de cada cliente abordado;
 - vender as soluções em planos e serviços disponíveis;
 - gerenciar e garantir a receita dentro de sua carteira de clientes, bem como aumentá-la através da oferta de novas soluções e da aquisição de clientes;
 - manter os clientes de carteira na planta da TIM;
 - executar as atividades delegadas pelo Coordenador e Gerente de Vendas;
 - buscar o cumprimento dos objetivos e metas definidos;
 - manter-se atualizado com relação a soluções em planos e serviços, processos e procedimentos;
 - autorizar negociações diferenciadas para clientes, de acordo com a “Vendas Corporativas - Matriz de Autonomia para Liberações de casos que ultrapassem as condições de rotina”;
 - zelar pela imagem da TIM perante o mercado, com relação a sua integridade e transparência.
- f) promotor TBP:
- realizar a interface entre a TIM e a empresa TBP, encaminhando os problemas às áreas competentes da TIM;

- realimentar o Coordenador de Vendas Indiretas em relação às necessidades do mercado corporativo;
- manter-se atualizado com relação a soluções em planos e serviços, processos e procedimentos;
- pré-selecionar os candidatos a vendedores TBP e treiná-los previamente;
- manter a equipe de Vendas das empresas TBPs atualizadas sobre procedimentos e processos;
- desenvolver a equipe de vendas, buscando corrigir abordagens realizadas ao Cliente, bem como acompanhar o vendedor no campo;
- administrar metas e resultados de vendas das empresas TBPs;
- monitorar o retorno das visitas agendadas pela TIM para as empresas TBPs;
- avaliar e acompanhar as atividades e o desempenho das empresas TBPs e seus colaboradores;

g) suporte aos canais de vendas: responsável pelo pagamento de comissões, logística de distribuição dos aparelhos e treinamento dos canais consumidor e corporativo para clientes internos e externos; estabelece critérios e responsabilidades para a Supervisão e Controle dos processos de comercialização, pertinente a utilização da documentação correta, realizado pelas Lojas Próprias, Franquias, Logística Comercial e Agentes Credenciados da Tele Celular Sul e suas controladas.

5.4 TREINAMENTOS APLICADOS À TELEFONIA MÓVEL – EMPRESA: TIM

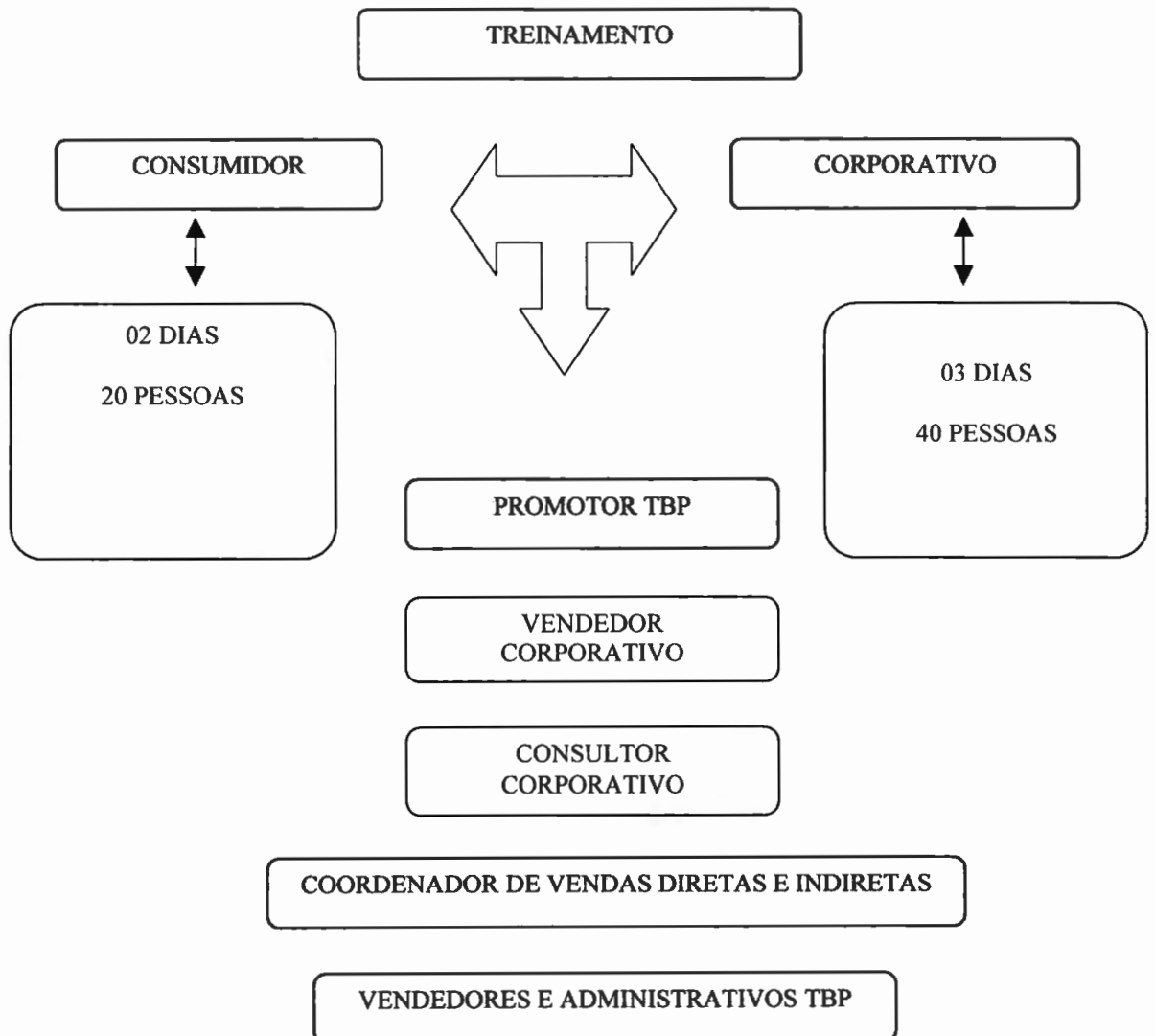
Para melhor entendimento da empresa eleita para o estudo proposto, o histórico, missão e objetivos da empresa foram obtidos pelo autor que possui vivência quanto à realidade da empresa, pois atua na mesma como analista de treinamento, há dois anos, desta forma os dados foram adquiridos e complementados através de entrevistas informais.

O objetivo deste trabalho não é focar o planejamento de um treinamento de forma ampla, mas efetuar um estudo no modelo aplicado no treinamento, apresentando os resultados alcançados pela empresa.

A TIM Dispõe de auditório para 50 pessoas localizado no prédio central, bem como laboratório de informática para sistemas com 18 estações.

Em treinamento corporativo necessita-se de estrutura de carteiras, geralmente em hotéis, espaço maior para efetuar os estudos.

O programa de treinamento da TIM é dividido em Treinamento Consumidor e Treinamento Corporativo, conforme segue



5.4.1 Treinamento Consumidor

Objetiva promover a divulgação dos dados e/ou informações do processo de comercialização de produtos, aparelhos e sistemas; esta área efetua a formatação dos materiais de treinamento bem como convoca, ministra e elabora relatórios dos eventos efetuados.

É destinado aos Vendedores de Lojas Próprias, Vendedores de Revendas, Consultores e Coordenadores TIM.

Duração: 02 dias (01 para informações gerais, 01 para sistemas)

Número de alunos: Geralmente 20 pessoas.

Frequência: Sempre que um cliente interno (consultor, vendedor, coordenador) ou externo (vendedor credenciado) iniciar sua atividade junto à TIM; dependendo da quantidade do público.

A seleção dos alunos é feita através de entrevista efetuada pelos agentes credenciados, aprovados pelo consultor TIM.

5.4.1.1 Tópicos abordados

- a) História: Conhecimento sucinto e completo da história da TIM, sua missão e objetivos.
- b) Tecnologia: Tipos de tecnologia e sua evolução.
- c) Produtos: Características do produto e suas aplicações.
 - Serviços: Identificador digital de chamadas; chamada em espera; conferência; siga-me; bloqueador de DDI; caixa postal inteligente; torpedo.
 - Aparelhos: Aparelhos nas tecnologias TDMA e CDMA.
- d) Técnicas de vendas: Argumentos de vendas (apresentação de serviços e da qualidade do produto a ser comercializado – ex: recebimento de uma terceira chamada em espera).
 - Telefonia: Argumentação técnica sobre sistemas e aparelhos.

- e) Treinamento em sistemas: Sistemas de habilitação de usuários (BSCS, Pronto Care).

5.4.2 Treinamento Corporativo

Objetiva promover a divulgação dos dados e/ou informações do processo de comercialização de produtos, aparelhos e sistemas; esta área efetua a formatação dos materiais de treinamento bem como convoca, ministra e elabora relatórios dos eventos efetuados. É destinado a Promotores TBP; Vendedor corporativo; Consultor corporativo; Coordenador de vendas diretas e indiretas; Vendedores e administrativos TBP.

Duração: 03 dias.

Número de alunos: 40.

Frequência: Mensal, para novas turmas.

A seleção dos alunos é feita através de entrevista e dinâmica efetuadas pelos agentes credenciados TBP, aprovados pelo consultor TIM.

Tópicos abordados:

- a) História: Conhecimento sucinto da história da empresa TIM, sua missão e objetivos;
- b) Tecnologia: Tipos de tecnologia e sua evolução;
- c) Serviços:
 - Consumidor: Identificador digital de chamadas, chamada em espera; conferência, siga-me; bloqueador de DDI, caixa postal inteligente; torpedo;
 - Corporativo: Rede de transporte de mensagens; Torpedo empresarial; Tim connect.
- d) Aparelhos: Aparelhos nas tecnologias TDMA e GSM;
- e) Política comercial: Regras de negócio para créditos promocionais ao consumidor;
- f) Tarifação: Regras de tarifação em telefonia celular;

- g) Planos corporativos: Planos voltados ao mercado corporativo;
- h) Documentação: Documentação e procedimentos exigidos do cliente para habilitar acessos nos planos corporativos;
- i) Técnicas de vendas: Argumentos de vendas (apresentação de serviços e da qualidade do produto a ser comercializado – ex.: recebimento de uma terceira chamada em espera);
- j) Simulação de casos: Apresentar situações aos grupos, propondo uma solução. As soluções são apresentadas aos demais grupos promovendo a discussão entre eles. Nesse processo observa-se a desenvoltura e tipos de pensamento em relação aos produtos e ao mercado;
- k) Avaliação: Realiza-se uma avaliação por escrito, com o objetivo de determinar o nível de assimilação dos treinandos. A nota é determinante para a remuneração do agente credenciado.

5.4.2.1 Treinamento Pronto

Pronto

É o serviço disponível ao Cliente que deseja controlar o seu uso, através da aquisição de créditos;

Características do produto:

- a) Sem conta telefônica;
- b) Sem assinatura mensal;
- c) Recarregável;

Ingresso no pronto:

Canais de Vendas:

- a) Lojas TIM
- b) Revendas Credenciadas

Quem pode comprar?

Todas as pessoas interessadas em utilizar o serviço, independente de idade, documentação, impedimentos cadastrais, pois o serviço não exige identificação do comprador.

Cliente do Pronto! não assina contrato!

Planos tarifários:

- a) Pronto! Tempo Todo
- b) Indicado para quem não quer se preocupar com tarifa ou o horário em que está utilizando seu celular.
- c) Pronto! Tempo Livre
- d) Indicado para quem utiliza o celular fora do horário comercial

Fale barato: o Grupo “Prediletos” será formado exclusivamente por 3 números TIM da mesma área tarifária do cliente, que ao ligar para estes números pagará uma tarifa super especial.



Pronto Tempo Todo

Tarifas Tempo Todo SMP

Tipo de Ligação	Paraná	Santa Catarina e Pelotas
VC-1 TIM VC-1 Fixo VC-1 CONC.	R\$ 0,99	R\$ 0,96
AD - Dentro Área TIM Sul / Dentro Estado Habilitação	R\$ 0,00	R\$ 0,00
AD - Dentro Área TIM Sul Fora Estado Habilitação	R\$ 0,99	R\$ 0,96
AD - Fora Área TIM Sul	R\$ 0,99	R\$ 0,96

FONTE: Tim Telepar Celular



Pronto Tempo Livre

Tarifas Tempo Livre SMP

Tipo de Ligação	Paraná		Santa Catarina e Pelotas	
	HN	HR	HN	HR
VC-1 TIM VC-1 Fixo VC-1 CONC.	R\$ 1,53	R\$ 0,70	R\$ 1,49	R\$ 0,69
AD - Dentro Área TIM Sul / Dentro Estado Habilitação	R\$ 0,00		R\$ 0,00	
AD - Dentro Área TIM Sul / Fora Estado Habilitação	R\$ 0,99		R\$ 0,96	
AD - Fora Área TIM Sul	R\$ 0,99		R\$ 0,96	

FONTE: Tim Telepar Celular

Pronto! T

- Para quem precisa do celular a toda hora e viaja pelo Brasil inteiro.
- Tarifa “Ligações Minha Galera”: Desconto super especial nas ligações para 3 números TIM de escolha do cliente.



Pronto T (Tarifas)

Tarifas Pronto T SMP

Tipo de Ligação	Paraná		Santa Catarina e Pelotas	
	HN	HR	HN	HR
VC-1 Fale Barato Minha Galera	R\$ 0,26		R\$ 0,26	
VC-1 TIM VC-1 Fixo VC-1 CONC.	R\$ 0,99		R\$ 0,96	
AD - Dentro Área TIM Sul / Dentro Estado de Habilitação	R\$ 0,00		R\$ 0,00	
AD - Dentro Área TIM Sul / Fora Estado de Habilitação	R\$ 0,99		R\$ 0,96	
AD - Fora Área TIM Sul	De acordo com o plano básico da operadora visitada			
VC tarifa única (em roaming)	R\$ 1,73		R\$ 1,69	
VD-1 ou WAP	R\$ 0,99		R\$ 0,96	

FONTE: Tim Telepar Celular

Formas de aquisição:

Kit pronto!

- a) Destinado a clientes que ainda não possuem aparelho celular digital TDMA.
- b) É composto por um aparelho digital TDMA, já habilitado com um número do Pronto! Acompanhado de carregador, bateria e termo de compromisso.
- c) Todo Kit Pronto! vêm com créditos e bônus iniciais que variam de acordo com a promoção.

Vira pronto!

- a) Destinado a clientes que já possuem aparelho celular digital TDMA

É composto de:

- a) um número de Pronto! para programar no aparelho do cliente;
- b) créditos;
- c) bônus inicial;
- d) torpedos grátis conforme promoção vigente.

PRONTO! Recarga:

- a) são os cartões do serviço PRONTO!, que permitem ao cliente o uso contínuo do serviço.
- b) os cartões estão disponíveis nos valores de:
 - R\$ 10,00 (2 torpedos), R\$ 20,00, R\$ 30,00, R\$ 50,00;
- c) pontos de distribuição dos cartões:
 - lojas da TIM , Revendas Credenciadas, Bancas de Jornais e Revistas, Supermercados 24 horas, Agências dos Correios, Bancos, Lotéricas (R\$ 100,00 e R\$ 200,00);
- d) total de 16.000 pontos de venda.

Formas de recarga:

A recarga do serviço PRONTO poderá ser efetuada de várias formas:

- a) via Cartão Recarga;
- b) Via Recarga Expressa (Loja Própria e Revenda);

- c) via cupom recebido nas lotéricas;
- d) via internet, bankfone e caixa eletrônicos destes bancos:
 - HSBC – Itaú - Banco do Brasil – Banrisul - Bradesco

Valores de venda:

Kit pronto – conforme tabela

Vira pronto – r\$ 29,00 (r\$ 5 bônus e r\$ 5,00)

Atendimento automático:

O sistema de atendimento automático é um serviço exclusivo para clientes PRONTO!. Funciona 24 horas por dia de segunda a sexta-feira, sábados, domingos e feriados.

O Cliente liga para o *222 (+ tecla de envio da chamada) para:

- a) ativar o serviço;
- b) efetuar recarga;
- c) consultar o saldo de créditos;
- d) consultar prazo de validade da última recarga;
- e) efetuar a mudança do plano tarifário.

Ativação do serviço:

- a) Para 1ª ativação do Serviço PRONTO! É necessário ligar para o *222 (+ tecla de envio da chamada).

Consulta de créditos:

- a) Ligar, gratuitamente, para o *222 (O cliente pode consultar quantas vezes for necessário mas acima de 2 vezes é cobrado R\$ 0,50 por consulta);
- b) Se teclar 2: ouvirá seu saldo de crédito (créditos iniciais, recargas manuais, lotéricas e bancos);
- c) Se teclar 6: ouvirá seu saldo de bônus (bônus inicial e bônus replay).

Recarga:

Para recarregar o PRONTO!, recarga:

- a) raspar a faixa cinza no verso do PRONTO! recarga;
- b) ligar, gratuitamente, para *222 do próprio aparelho celular;

- c) digitar os 16 números do código secreto do PRONTO! recarga, quando o sistema solicitar;
- d) confirmar os números digitados conforme solicitação do sistema;
- e) no caso do cliente ter créditos residuais, estes serão somados aos novos créditos ativados, iniciando-se um novo prazo de validade do serviço.

Serviços adicionais:

- a) caixa postal pacote 1 (Ativada 24 horas após a habilitação);
- b) identificador digital de chamadas;
- c) Valor de acesso à caixa postal via *111, Horários Normal e Reduzido iguais ao do Plano Básico Pós-pago de cada Estado.

Demais serviços adicionais não estão disponíveis no serviço pronto!

Áreas de mobilidade:

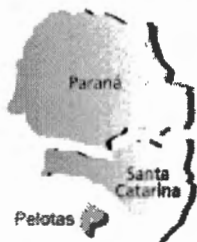
Pronto! Tempo Todo

Pronto! Tempo Livre

Pronto! T

(AD=Zero)

FIGURA 1 – ÁREA DE MOBILIDADE



FONTE: Tim Telepar Celular

Roaming nacional:

- a) todos os clientes Pronto! Tempo Todo, e Tempo Livre estarão aptos a RECEBER chamadas fora da área de concessão da TIM (PR, SC e PLT);

- b) clientes do Pronto! T poderão originar e receber chamadas em todo o Brasil (conforme acordo);
- c) para tanto, é recomendável que o cliente viaje com créditos no seu Pronto!;
- d) se o cliente preferir, poderá adquirir os seus créditos antes de viajar e recarregá-los na região visitada, utilizando o serviço de recarga: 0 + "Send" + 1, que corresponde a uma ligação para *222;
- e) A validade dos créditos do telefone Pronto! não é alterada quando este estiver em *roaming*.

Créditos:

- a) os créditos iniciais e os ativados através de recarga são válidos por 90 dias – Tempo Todo, Tempo Livre e Pronto T.;
- b) os bônus iniciais têm validade de 30 dias.

Restrições:

O cliente PRONTO!, possuirá as seguintes restrições de chamadas:

- a) acesso aos números telefônicos de valor agregado (0900/900, 200, 145, etc.);
- b) acesso a números especiais em que são cobrados os serviços (134, etc.)
- c) acesso às chamadas recebidas a cobrar.

Ciclo de vida:

- a) os planos do serviço pré-pago - Pronto! Tempo Todo, Tempo Livre e "T" terão como prazos de validade de créditos e ciclo de vida do serviço 90/150 dias.

	Validade dos créditos					
PRONTO! TEMPO TODO PRONTO! TEMPO LIVRE	1	30	60	90	120	150
	Validade do Serviço					

FONTE: Tim Telepar Celular

Migração entre planos:

- a) a migração entre planos somente poderá ser feita pelos clientes através da URA (*222), seguindo as instruções de navegação usuais;
- b) sempre, o direito adquirido dos prazos de créditos serão respeitados na migração entre planos;
- c) as quatro primeiras trocas de plano são gratuitas. A partir da quinta troca é cobrada uma taxa de R\$10,00 e há uma carência de 30 dias em cada mudança de plano.

pós para pré-pago:

- a) o cliente deve solicitar o cancelamento do seu plano pós-pago, no 1404 adquirir um Vira Pronto! com um número de Pronto que deverá ser programado no mesmo aparelho.
- b) importante: Sempre que o cliente troca de pré-pago para pós-pago ou vice-versa, não é possível conservar o mesmo número celular.

Troca de aparelho:

- a) cliente entrega o aparelho usado e recebe um desconto, de acordo com a tabela de compra de aparelhos usados.

Roubo de aparelho:

- a) o cliente deverá fazer um boletim de ocorrência (B.O), para que o número de serial do aparelho celular seja inserido no cadastro de estações móveis roubadas.
- b) neste caso não é possível bloquear os créditos.
- c) quando o cliente efetuar a troca de serial (caso não recupere o aparelho roubado), se houver créditos, estes serão transferidos automaticamente.

5.4.2.2 Treinamento – Planos Corporativos

PLANO BUSINESS 200:

Características:

- a) Grupo de até 4 celulares isentos de assinatura.

- b) 200 minutos de conversa, compartilháveis, para o grupo todo mês. Minutos válidos para ligações VC1 para telefones TIM, concorrente e fixos.
- c) 54% de desconto nas ligações entre celulares do mesmo grupo comparado com o VC1 do plano básico (ligações VC1 TIM TIM Business = R\$0,24).
- d) Tarifa única (horário normal = horário reduzido).
- e) Tudo isto por R\$115,90 SC/Pelotas e R\$119,24/PR mês (para 2, 3 ou 4 celulares).
- f) Tarifa especial para o grupo de R\$0,24
- g) (tarifa TIM-TIM Business) para VC1, exceto quando em *roaming*.
- h) Ligação para caixa postal *111 zero!
- i) Fim da cobrança em deslocamento para originar e receber ligações dentro da área da TIM Sul (AD1 = VC2-LD= 0*).Vide tabela de preços.
- j) Siglas:
 - DSL 1 (VC2-LD) DENTRO DA TIM Sul: Paraná e Santa Catarina
 - DSL 1 (VC2-LD) FORA DA TIM Sul: Londrina e Tamarana
 - DSL 2 (VC3-LD) DENTRO DA TIM Sul: Pelotas
 - DSL 2 (VC3-LD) FORA DA TIM Sul: outras cidades.
 - USANDO LD41

Novas características:

- a) inclusão de um telefone fixo no grupo, da área de registro, com tarifa especial de R\$0,29. O telefone tem que ser do mesmo DDD do grupo. Válido para ligações VC1 originadas em suas áreas de mobilidade;
- b) inclusão de telefones pré-pagos com recarga automática, nos valores das recargas do Pronto!, e débito automático na fatura do titular do grupo. O pré-pago tem que ser do mesmo DDD do grupo.

Valores:

Business 200/ SC Pelotas		
Minutos incluídos VC1		200
Pacote de Benefícios		R\$115,90
Ligações VC1	TIM TIM	R\$0,43
	Para Fixo	R\$0,43
	Para móvel de outra operadora	R\$0,43
Tarifa especial para o grupo	Para TIM Business	R\$0,24
	Para fixo do grupo	R\$0,29

Business 200/PR		
Minutos incluídos VC1		200
Pacote de Benefícios		R\$119,24
Ligações para todo o Brasil	TIM TIM	R\$0,44
	Para Fixo	R\$0,44
	Para móvel de outra operadora	R\$0,44
Tarifa especial para o grupo	Para TIM Business	R\$0,24
	Para fixo do grupo	R\$0,29

Tarifas de <i>Roaming</i> Nacional		
Recebendo e originando chamadas em viagem	Tarifas	Business 200
Dentro da área da TIM Sul	DSL-1/VC2	ZERO!
	DSL-2/VC3	ZERO!
	AD	ZERO!
Fora da área da TIM Sul	DSL-1/VC2	ZERO!
	DSL-2/VC3	R\$0,78 SC/R\$0,80 PR
	AD	Valor de acordo com tabela da operadora visitada
Em chamadas originadas fora da área TIM Sul, a tarifação será de acordo com a tabela da operadora.		

FONTE: Tim Telepar Celular

Argumentos de vendas:

- empresas fogem de custos fixos! Comunicamos o B200 como um plano isento de assinatura. Na verdade é um plano bem barato, pois com a mensalidade de R\$115,90 R\$119,24 é possível habilitar até 4 acessos. Isto quer dizer uma média de valor mensal de R\$29,00 por acesso;
- 200 min./mês para o grupo (compartilhado). Se o valor médio mensal de 29 reais por acesso já era barato, imagine com 200 minutos de VC1;
- e a vantagem da minutagem compartilhada é que se algum integrante do grupo não gastar 50 min. Esses podem ser usados por outro acesso, já que

o sistema não “divide” 50 min. para cada um, mas distribui os minutos para os acessos de acordo com a ordem do BSCS – ou seja o primeiro recebe os minutos que gastou, depois o segundo... Até se esgotarem os minutos do pacote;

- d) outra vantagem é a tarifa especial dentro do grupo, TIM-TIM Business. É uma tarifa super econômica que custa apenas R\$0,24, 54% mais barato se comparado com a mesma tarifa VC1 do plano Básico, por exemplo;
- e) vantagem fantástica é o fim dos custos adicionais quando deslocado na área da TIM Sul, ponto de grande relevância para o cliente corporativo. O cliente não precisa mais se preocupar quando estiver em viagem pelo PR, SC e Região de Pelotas, pois não será cobrado nem AD nem DSL;
- f) o plano ainda possui todos os serviços adicionais, incluindo a Caixa Postal Inteligente 3 (até 20 mensagens, guardadas por 15 dias e 6 folhas de fax). E ligação zero para o *111!;
- g) o plano permite incluir um telefone fixo no grupo com tarifa de R\$0,29, válido para VC1 (o fixo tem que ser do mesmo DDD do grupo);
- h) também é possível incluir pré-pagos no grupo, com recarga automática e débito na fatura do titular. Valores de crédito do Pronto!: 20, 30, 50, 100 e 200.

PLANO TARIFA ZERO:

Características:

- a) Minutos livres ilimitados em ligações VC1 para aparelhos TIM da empresa (agrupadas em mesma estrutura *large account*).
- b) Tarifa única (horário normal = horário reduzido).
- c) Minutos livres ilimitados em ligações VC1 para aparelhos TIM da empresa (agrupadas em mesma estrutura *large account*).
- d) Tarifa única (horário normal = horário reduzido).
- e) Assinatura de R\$84,90/SC e Pelotas e R\$ 87,34/PR mês, por acesso.
- f) Limite de 450 acessos (total na estrutura e não por plano).

- g) Assinatura de R\$84,90/SC e Pelotas e R\$ 87,34/PR mês, por acesso.
- h) Limite de 450 acessos (total na estrutura e não por plano).
- i) Atender às empresas de qualquer porte, mas com uma necessidade grande de comunicação interna, entre suas diversas áreas.
- j) Criar barreira à entrada de empresas de *trunking* (rádio), como a Nextel e a Metrophone.
- k) Fidelizar o cliente corporativo, constantemente atacado pela concorrência.
- l) Opção de plano para substituição de rádios, pagers, etc.
- m) AD e DSL 1 zero na área da TIM Sul.
- n) Siglas:
- DSL 1 (VC2-LD) DENTRO DA TIM Sul: Paraná e Santa Catarina
 - DSL 1 (VC2-LD) FORA DA TIM Sul: Londrina e Tamarana
 - DSL 2 (VC3-LD) DENTRO DA TIM Sul: Pelotas
 - DSL 2 (VC3-LD) FORA DA TIM Sul: outras cidades.
 - Ramal Virtual (WIN) oferecido sem cobrança de habilitação do serviço ou de mensalidade. Promoção por tempo indeterminado para novos e atuais clientes.
- o) Ligação para caixa postal *111 zero!

Valores SC/ Pelotas

Assinatura por acesso		R\$84,90
Tipo	Tarifas	Valores
VC1	TIM TIM	R\$0,41
	Para Fixo	R\$0,41
	Para móvel de outra operadora	R\$0,41
	TIM TIM Business	R\$0,00

Valores/PR

Assinatura por acesso		R\$87,34
Tipo	Tarifas	Valores
VC1	TIM TIM	R\$0,42
	Para Fixo	R\$0,42
	Para móvel de outra operadora	R\$0,42
	TIM TIM Business	R\$0,00

Tarifas de <i>Roaming</i> Nacional		
Recebendo e originando chamadas em viagem	Tarifas	Tarifa Zero
Dentro da área da TIM Sul	DSL-1(VC2)	ZERO!
	DSL-2(VC3)	ZERO!
	AD	ZERO!
Fora da área da TIM Sul	DSL-1(VC2)	ZERO!
	DSL-2(vc3)	R\$0,78/SC/R\$0,80 PR
	AD	Valor de acordo com tabela da operadora visitada

Em chamadas originadas fora da área TIM Sul, a tarifação será de acordo com a tabela da operadora.

FONTE: Tim Telepar Celular

Argumentos de vendas:

- Otimização da comunicação interna sem aumento de custo: ligações entre celulares da empresa a custo zero.
- Para empresas de qualquer porte ou segmento, mas com necessidade de comunicação interna intensa.

PLANO EMPRESARIAL:

Características:

- para empresas com mais de 4 celulares.
- sem minutos incluídos.
- ligação para caixa postal *111 zero!
- faixas de desconto:

TOTAL DAS FATURAS (R\$)	DESCONTO
601 – 1200	3%
1201 – 6000	5%
Acima de 6000	8%

- tarifa única (horário normal = horário reduzido).
- todos os acessos têm que estar na mesma estrutura de large account.
- a raiz da estrutura é responsável pelo pagamento de todos os acessos.
- o desconto será calculado pelo somatório das faturas dos acessos da empresa que estão no plano para se verificar a faixa de desconto referente.

Valores:

Assinatura por acesso	SC/ Pelotas	R\$32,90
Tipo	Tarifas	Valores
VC1	TIM TIM	R\$0,41
	Para Fixo	R\$0,41
	Para móvel de outra operadora	R\$0,41
VC3		LD
Em deslocamento	DSL-1(VC2)	R\$0,49
	DSL-2(VC3)	R\$0,59
	AD	R\$0,63

FONTE: Tim Telepar Celular

Assinatura por acesso	PR	R\$33,84
Tipo	Tarifas	Valores
VC1	TIM TIM	R\$0,42
	Para Fixo	R\$0,42
	Para móvel de outra operadora	R\$0,42
VC3		LD
Em deslocamento	DSL-1(VC2)	R\$0,50
	DSL-2(VC3)	R\$0,60
	AD	R\$0,64

FONTE: Tim Telepar Celular

Argumentos de Vendas:

- a) oferece faixas de desconto conforme o uso da empresa;
- b) quanto mais a empresa utiliza o celular, maior é o percentual de desconto;
- c) possui custo fixo baixo: assinatura de R\$32,90/ R\$33,84;
- d) possui tarifas baixas.

PLANOS PÓS-PAGOS PESSOA FÍSICA

- a) TIM Básico;
- b) TIM 200 Family.

TIM BÁSICO

Plano padrão para atender as exigências da ANATEL

	Plano Básico		PR		SC e Pelotas	
	HN	Zero	HR	HN	Zero	HR
Minutos Incluídos						
Valor Mensal		33,84			32,90	
VC-1 FIXO	0,53		0,39	0,52		0,38
VC-1 TIM	0,53		0,39	0,52		0,38
VC-1 Outra	0,53		0,39	0,52		0,38
AD - Dentro Área TIM Sul / Dentro Estado Habilitação		1,13			1,10	
AD - Dentro Área TIM Sul / Fora Estado Habilitação		1,13			1,10	
AD - Fora Área TIM Sul		De acordo com o plano básico da operadora visitada				
VD-1 ou WAP	0,48		0,35	0,47		0,34

- **Horário Normal**
De Segunda à Sábado: Das 07:00 às 21:00.
- **Horário Reduzido**

FONTE: Tim Telepar Celular

PLANOS PÓS-PAGOS ESPECIAIS:

a) Menu 30:

- para clientes que falam de 1 a 2 minutos em ligações locais por dia.
- indicado para o cliente que está fazendo a habilitação e não possui idéia de quanto vai utilizar.

	Menu 30	PR	SC e Pelotas
	Minutos Inclusos	30 Min. VC-1	30 Min. VC-1
TARIFAS	Valor Mensal	41,05	39,90
	VC-1 FIXO	0,56	0,55
	VC-1 TIM	0,56	0,55
	VC-1 Outra	0,56	0,55
TARIFAS DE ROAMING (FORA DA ÁREA DE MOBILIDADE)	AD - Dentro Área TIM Sul	0,00	0,00
	AD - Fora Área TIM Sul	De acordo com o plano básico da operadora visitada	
TARIFAS DE DADOS	VD-1 ou WAP	0,50	0,50

FONTE: Tim Telepar Celular

b) Menu50

- o cliente recebe 50 minutos de ligações para utilizar no mês incluso no valor da assinatura.
- indicado para clientes que falam em média 2 a 3 minutos em ligações locais.

	Menu 50	PR	SC e Pelotas
	Minutos Inclusos	50 Min. VC-1	50 Min. VC-1
TARIFAS	Valor Mensal	51,33	49,90
	VC-1 FIXO	0,53	0,52
	VC-1 TIM	0,53	0,52
	VC-1 Outra	0,53	0,52
TARIFAS DE ROAMING (FORA DA ÁREA DE MOBILIDADE)	AD - Dentro Área TIM Sul	0,00	0,00
	AD - Fora Área TIM Sul	De acordo com o plano básico da operadora visitada	
TARIFAS DE DADOS	VD-1 ou WAP	0,48	0,47

FONTE: Tim Telepar Celular

c) Menu30 e Menu50:1

Serviços Adicionais Gratuitos:

- Bloqueio de Chamadas DDI (opcional);
- Caixa Postal Inteligente - Pacote 2;
- Identificador Digital de Chamadas;
- Controle de Conta.

d) Menu100

- o cliente recebe 100 minutos de ligações para utilizar no mês VC local.
- indicado para clientes que falam de 3 a 5 minutos em ligações locais.

	Menu 100	PR	SC e Pelotas
	Minutos Incluídos	100 Min. VC-1	100 Min. VC-1
TARIFAS	Valor Mensal	69,85	67,90
	VC-1 FIXO	0,50	0,49
	VC-1 TIM	0,50	0,49
	VC-1 Outra	0,50	0,49
TARIFAS DE ROAMING (FORA DA ÁREA DE MOBILIDADE)	AD - Dentro Área TIM Sul	0,00	0,00
	AD - Fora Área TIM Sul	De acordo com o plano básico da operadora visitada	
TARIFAS DE DADOS	VD-1 ou WAP	0,45	0,44

FONTE: Tim Telepar Celular

e) Menu100

Serviços Adicionais Gratuitos:

- Caixa Postal Inteligente - Pacote 2;
- Siga-me (Transferência de Chamadas);
- Chamada em Espera;
- Identificador Digital de chamadas;

- Bloqueio de Chamadas DDI (opcional),

f) Menu200

- indicado para pessoas que falam de 5 a 12 minutos por dia em ligações locais (VC1)
- o Plano Menu 200 oferece franquia de 200 minutos de ligações locais(VC1)

	Menu 200	PR	SC e Pelotas
	Minutos Incluídos	200 Min. VC-1	200 Min. VC-1
TARIFAS	Valor Mensal	102,78	99,90
	VC-1 FIXO	0,46	0,45
	VC-1 TIM	0,46	0,45
	VC-1 Outra	0,46	0,45
TARIFAS DE ROAMING (FORA DA ÁREA DE MOBILIDADE)	AD - Dentro Área TIM Sul	0,00	0,00
	AD - Fora Área TIM Sul	De acordo com o plano básico da operadora visitada	
TARIFAS DE DADOS	VD-1 ou WAP	0,41	0,41

FONTE: Tim Telepar Celular

g) Menu400

- Indicado para pessoas que falam de 12 a 30 minutos por dia em ligações locais (VC1);
- O Plano Menu 400 oferece franquia de 400 minutos de ligações locais(VC1).

	Menu 400	PR	SC e Pelotas
	Minutos Incluídos	400 Min. VC-1	400 Min. VC-1
TARIFAS	Valor Mensal	179,94	174,90
	VC-1 FIXO	0,42	0,41
	VC-1 TIM	0,42	0,41
	VC-1 Outra	0,42	0,41
TARIFAS DE ROAMING (FORA DA ÁREA DE MOBILIDADE)	AD - Dentro Área TIM Sul	0,00	0,00
	AD - Fora Área TIM Sul	De acordo com o plano básico da operadora visitada	
TARIFAS DE DADOS	VD-1 ou WAP	0,38	0,37

FONTE: Tim Telepar Celular

h) Menu200 Menu400

Serviços Adicionais Gratuitos:

- Identificador Digital de Chamadas;
- Bloqueio de Chamadas DDI (opcional);
- Caixa Postal Inteligente - Pacote 3;
- Siga-me (Transferência de Chamadas);
- Chamada em Espera;
- Consulta e Conferência,
- Controle de Conta.

i) Menu 1000

- objetivo: oferecer aos clientes um Plano de Serviço com alto volume de minutos franqueados e com tarifas atrativas;
- público alvo: clientes com perfil de utilização mensal aproximado de 1000 minutos em VC-1.

Principais características:

- a) Sem cobrança de tarifas de Adicional de Chamadas e Deslocamento dentro da área TIM Sul.
- b) Franquia válida para ligações VC-1
- c) Controle de Conta gratuito
- d) Acesso Gratuito à Caixa Postal via *111

	Menu 1000	PR	SC e Pelotas
	Minutos Inclusos	1000 Min. VC-1	1000 Min. VC-1
TARIFAS	Valor Mensal	355,87	345,90
	VC-1 FIXO	0,36	0,35
	VC-1 TIM	0,36	0,35
	VC-1 Outra	0,36	0,35
TARIFAS DE ROAMING (FORA DA ÁREA DE MOBILIDADE)	AD - Dentro Área TIM Sul	0,00	0,00
	AD - Fora Área TIM Sul	De acordo com o plano básico da operadora visitada	
TARIFAS DE DADOS	VD-1 ou WAP	0,32	0,32

FONTE: Tim Telepar Celular

j) T Você

- Para pessoas que utilizam aproximadamente 10 minutos de ligações por mês e gostam de enviar TIM Torpedo.
- Este Plano será utilizado principalmente com foco na Retenção de Clientes Pós-Pagos que solicitam migração para Pré-Pago.

Minutos inclusos (franquia):

- a) Plano T Você oferece franquia de 10 minutos de ligações locais (VC-1) originadas dentro da área TIM Sul + 10 torpedos, com destino a qualquer

número telefônico (fixo, móvel TIM ou móvel concorrente), já incluídos na assinatura mensal.

- b) Chamadas VC-1 à cobrar e Chamadas VC-1 em *Roaming* dentro da TIM Sul, também são contempladas pela franquia.

Vantagens:

- Tarifas bastante atrativas em relação aos Planos Pré-pagos TIM;
- Roaming* Digital Nacional;
- Controle de Conta gratuito;
- Fale Barato com o Grupo Prediletos,
- Acesso Gratuito ao *111 (Caixa Postal Inteligente) dentro da área TIM Sul.

Obs.: O acesso à Caixa Postal Inteligente através de ligação para o próprio número é tarifado.

	Plano T Você	PR	SC e Pelotas
	Minutos Incluídos	10 MIN. VC-1 + 10 SMS GRÁTIS	10 MIN. VC-1 + 10 SMS GRÁTIS
TARIFAS	Valor Mensal	19,99	19,43
	VC-1 FIXO	0,70	0,69
	VC-1 TIM	0,70	0,69
	VC-1 Outra	0,70	0,69
TARIFAS DE ROAMING (FORA DA ÁREA DE MOBILIDADE)	AD - Dentro Área TIM Sul / Dentro Estado Habilitação	0,70	0,69
	AD - Dentro Área TIM Sul / Fora Estado Habilitação	0,70	0,69
	AD - Fora Área TIM Sul	De acordo com o plano básico da operadora visitada	
TARIFAS DE DADOS	VD-1 ou WAP	0,62	0,63

FONTE: Tim Telepar Celular

Fale Barato com o Grupo Prediletos:

- a) Grupo Prediletos será formado exclusivamente por 3 números TIM da mesma área tarifária do cliente e um telefone fixo, que ao ligar para estes números pagará uma tarifa super especial
- b) Tarifa: R\$0,26.

Vantagens competitivas:

- a) maior e melhor cobertura;
- b) rede e sinal de melhor qualidade;
- c) abrangência nacional TIM;
- d) *roaming* digital no Brasil inteiro. O telefone TDMA da TIM possibilita explorar todas as vantagens do sistema digital em todo o Brasil;
- e) a maior e melhor cobertura digital, presente em mais de 250 municípios do Paraná e Santa Catarina e da Região de Pelotas (RS);
- f) maior experiência e confiabilidade no Sul do Brasil;
- g) maior experiência do ponto de vista tecnológico (100% especializado em telecomunicações);
- h) vantagem nas tarifas;
- i) maior rede de distribuição (Lojas Próprias e Revendas),
- j) maior clareza e transparência na comunicação.

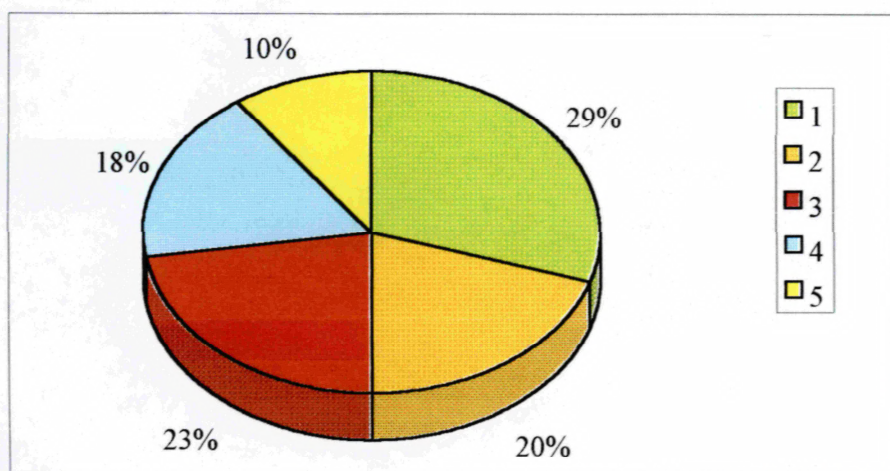
5.5 RESULTADOS

5.5.1 Atingimento de Objetivos

Considerando 02 treinamentos-teste, com 40 pessoas cada, além da experiência de 02 anos do autor como analista de treinamento, no tocante ao atingimento dos objetivos propostos, dentro de um prazo limitado, o treinamento permite: (*Vide gráfico 1*).

- g) o conhecimento do produto e serviços bem como sua correta utilização;
- h) o conhecimento da história;
- i) a aplicação prática na venda;
- j) a atualização de habilidades; e
- k) a assimilação rápida do conteúdo.

GRÁFICO 1 – TREINAMENTO - OBJETIVOS PROPOSTOS

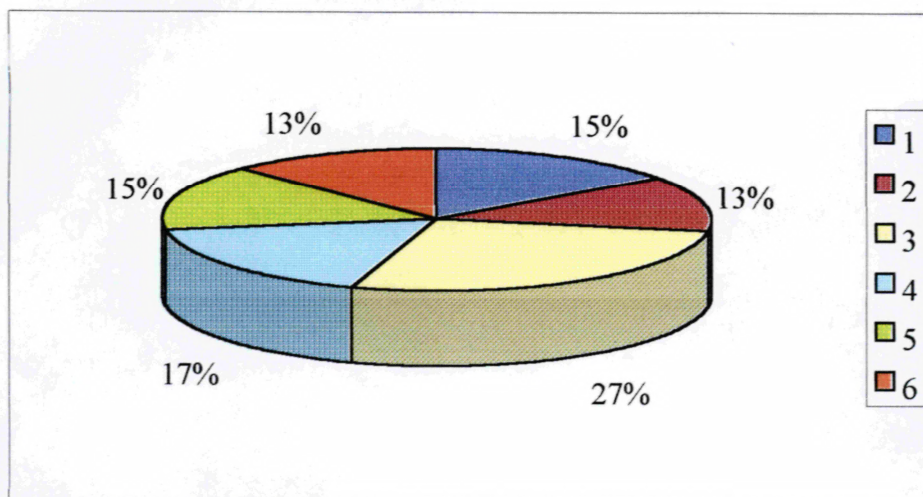


5.5.2 Material Didático

Por se tratar de informações com necessidade constante de atualização, o material é simples, limitado a slides e folders (fornecidos aos clientes), e no que tange ao conteúdo: (*Vide gráfico 2*).

- 1) atinge os objetivos instrucionais;
- 2) é significativo;
- 3) é atualizado;
- 4) de fácil assimilação (dentro do tempo e com os recursos que se dispõe);
- 5) desperta interesse;
- 6) é adequado ao nível de conhecimentos;

GRÁFICO 1 – MATERIAL DIDÁTICO



5.1.3 Tempo

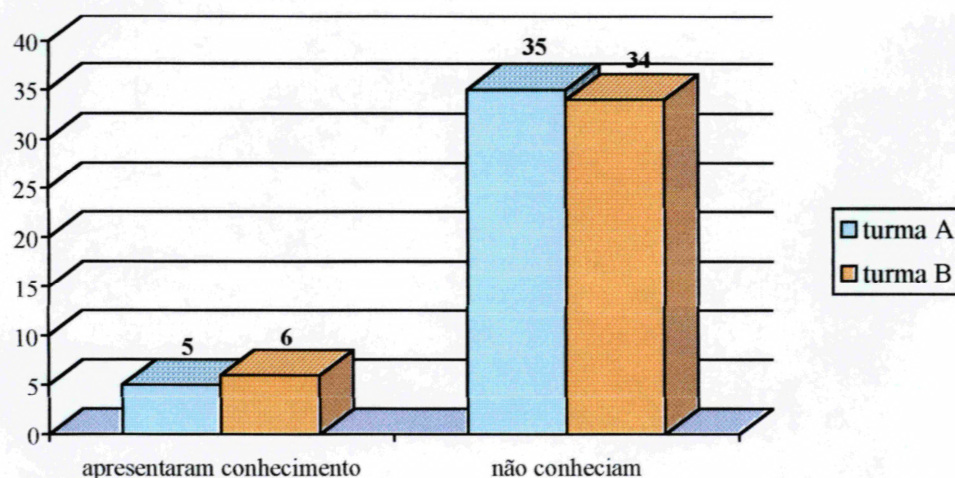
A desvantagem do curto período de tempo está nas simulações de vendas e situações com estudos e reflexões, que não se aplicam de modo efetivo por não se encaixarem na carga horária.

5.1.4 Utilização do *E-learning* em dois Treinamentos-Teste

No intuito de entrar diretamente em uma fase secundária, cujo objetivo primordial seria poupar tempo, evitando interromper o treinador com pequenos detalhes, que já estariam assimilados, e com as explicações básicas de termos frequentemente utilizados na telefonia celular móvel e cujo conhecimento é básico para a seqüência a ser adquirida durante o treinamento, utilizou-se o *e-learning* em 02 treinamentos-teste, com 40 alunos cada.

O *e-learning* não demonstrou o resultado esperado pelo comprometimento dos parceiros comerciais junto aos seus vendedores. Muitos fizeram o treinamento à distância, mas não apresentavam o conhecimento no treinamento presencial. (*Vide gráfico 3*).

GRÁFICO 3 – APROVEITAMENTO DO TREINAMENTO



O aproveitamento foi mínimo, demonstrando que o desafio está na mudança da cultura, considerando a difícil introdução de algo novo e diferente, até mesmo em um ambiente que costuma receber treinamento corporativo.

Para obter os resultados desejados, é necessário que o aluno também possa se comunicar com o professor. Numa aula presencial o aluno tem uma comunicação direta e imediata não somente com seu professor, mas também com seus colegas. Isto enriquece o processo e é, há milhares de anos, a mais bem sucedida forma de ensino.

5.1.5 Considerações Finais

É necessário transformar treinamento em reuniões, tirar o caráter professor-aluno, promover a discussão, trocar experiências e realçar a importância do aspecto emocional na área comercial.

6 CONCLUSÃO

O treinamento é necessário pois não são apenas as máquinas que se tornam obsoletas, os profissionais também.

Existe diferença entre aprendizagem e treinamento. A aprendizagem consiste em mudança de comportamento devido à experiência adquirida enquanto que o treinamento é a aquisição do conhecimento para tornar possível o desenvolvimento de tarefas e habilidades, resultando em benefício direto à empresa que necessita, além de transmitir a cultura corporativa, treinar competências.

A escolha da empresa TIM para o estudo proposto, deu-se através da praticidade e facilidade na aquisição de dados pelo autor que possui vivência quanto à realidade da empresa, pois atua na mesma como analista de treinamento, há dois anos.

Em um treinamento corporativo de três dias, com 40 pessoas, cujo objetivo específico está na reestruturação e revisão de conhecimentos e motivação das vendas, além de promover o conhecimento dos novos produtos lançados no mercado, o resultado é considerado positivo e pode proporcionar à empresa benefícios significativos.

Em curto prazo e com material reduzido é possível transmitir os conhecimentos e alcançar o nível desejado.

Neste estudo foram apresentadas as formas de adaptação da empresa, sua estrutura e objetivos para seu desenvolvimento neste mercado globalizado.

Em se tratando de ferramentas de auxílio em treinamentos, o diferencial, que não existe muito no mercado, é a integração dos vários modelos complementares.

Especificamente em relação ao *e-learning*, o maior desafio é cultural e requer tempo para a mudança comportamental bem como dos padrões pré-estabelecidos.

O estudo do Treinamento foi estabelecido com base nos conceitos e conhecimento de textos que ampliaram a visão da questão bem como através da vivência prática de situações na área, pelo autor.

É fácil perceber a enorme diferença que um treinamento desse tipo pode fazer em seu desempenho no ambiente corporativo.

O mundo globalizado exige uma organização moderna da empresa, na forma de administração dos seus departamentos, dos recursos humanos e das estratégias. O departamento de treinamento, em subordinação ao departamento comercial, auxilia a manter coesa a estrutura organizacional em um fluxo harmonioso de relacionamento e a troca necessária de informações, mantendo a equipe comercial motivada, os objetivos bem definidos e coordenados e em melhores condições de competir.

Todas as pessoas, sem exceção, gostam de atingir os objetivos aos quais se propuseram e conseqüentemente pretendem ir mais além. Para tanto, vão gostar de adquirir mais conhecimentos e a formação vai se tornar um processo permanente, gerando mudanças. Daí, tornam-se melhores no seu trabalho e mais aceitos junto aos colegas e amigos. Tornam-se mais confiantes, mais realizados profissionalmente, o que pode também implicar em um melhor ambiente familiar, através da melhoria na auto-estima.

GLOSSÁRIO

ACESSO - Modo pelo qual o assinante pode se conectar a uma rede de telecomunicações: pares de fios metálicos, fibras ópticas, ondas de rádio, via satélite, TV a cabo, etc.

AD - ADICIONAL POR CHAMADA – Valor fixo cobrado pela Prestadora de SMP por chamada recebida ou originada, quando o Usuário estiver localizado fora de sua Área de Mobilidade.

ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações.

AR - ÁREA DE REGISTRO - Área geográfica contínua definida pela ANATEL onde é prestado o SMP, tendo o mesmo limite geográfico de uma Área de Tarifação onde a Estação Móvel do SMP é registrada.

AT - ÁREA DE TARIFAÇÃO – Área específica e geograficamente contínua formada por um conjunto de municípios agrupados segundo critérios sociais e geoeconômicos, contidos em uma mesma Unidade da Federação a ser utilizada como base para a definição de sistemas de tarifação.

BSCS - Business Support & Control System.

CAIXA POSTAL DE VOZ - O mesmo que voice mail ou correio de voz. É uma espécie de secretária eletrônica, que grava recados para um usuário e permite a sua posterior recuperação. É um sistema muito usado em telefonia celular, onde chamadas destinadas a um celular ocupado ou fora de serviço são desviadas para uma caixa postal de voz.

CALL CENTER - Centro de atendimento eletrônico. Estrutura que permite centralizar o atendimento aos usuários que entram em contato com uma empresa pelo telefone.

CDMA - Code Division Multiple Access (Acesso Múltiplo por Divisão de Código). Padrão digital para telefonia celular. Acesso múltiplo por divisão de código na tradução.

CHAMADA EM ESPERA - ferramenta que auxilia a gerenciar grandes quantidades de ligações diárias, sem que ligações importantes sejam perdidas. Com este serviço, chamada em espera, é possível fazer ou receber uma 2ª ligação sem precisar desligar a primeira, conversando alternadamente com as duas pessoas que estão na linha.

COMUTAÇÃO - Estabelecimento temporário de caminhos entre dois pontos. Em telefonia, esses caminhos são circuitos necessários à interligação entre dois assinantes. Terminada a conversa, os circuitos são liberados para outros assinantes.

CONCESSIONÁRIA DE SMC - É a empresa que presta o Serviço Móvel Celular mediante Concessão.

CONFERÊNCIA - Serviço que permite conversa com até cinco pessoas ao mesmo tempo, a partir de qualquer lugar.

CRÉDITOS DIVERSOS - São os valores creditados em favor do usuário.

DÉBITOS DIVERSOS - São os valores devidos pelo usuário.

DIGITAL - Relativo a valores representados em passos predeterminados. A cada passo (ou nível, ou patamar) está associado um número inteiro ou um dígito.

DSL - Digital Subscriber Line. Tecnologia de transmissão que transporta informações digitais por meio de pares de fios de cobre existentes. As taxas de transferências dependem da variação do sistema que se usa.

DSL1 - Tarifa aplicada em chamadas recebidas quando o aparelho móvel se encontra fora de sua área de registro, mas dentro da de concessão. Essa tarifa é cobrada por minuto de chamada (Deslocamento Regional).

DSL2 - Tarifa aplicada em chamadas recebidas quando o aparelho móvel está em território nacional e fora da área de concessão. Essa tarifa é cobrada por minuto de chamada (Deslocamento Nacional).

ESTAÇÃO MÓVEL - Estação de telecomunicações do SMP que pode operar quando em movimento ou estacionada em lugar não especificado.

GSM - Global System for Mobile communication. Padrão europeu para o sistema móvel celular digital de segunda geração.

HABILITAÇÃO - É o valor devido pelo usuário à operadora no ato da ativação de sua Estação Móvel, tornando-o habilitado ao imediato e pleno uso do SMC. Este item não se aplica aos Planos de Serviço Pré-Pagos.

HANDHELD - Computador de mão ou PDA (Personal Digital Assistant). Computador de dimensões reduzidas o bastante para caber no bolso da camisa ou do paletó.

IDENTIFICADOR DE CHAMADAS - É um serviço digital que permite ao usuário saber quem está chamando antes de atender à ligação.

INTRANET - Rede interna de informações, nos moldes da Internet. Própria para qualquer tipo de organização que precise distribuir informações de forma restrita aos usuários autorizados.

IP - INTERNET PROTOCOL - Conjunto de 32 bits que atribui um endereço a cada computador em redes TCP/IP, para poder localizá-lo na Internet.

LAPTOP – o mesmo que notebook. Computadores portáteis.

M/F OU MÓVEL-FIXO - É a chamada originada pelo usuário do SMC e destinada a um Assinante do Serviço Telefônico Fixo Comutado.

MULTIMÍDIA - Termo usado em telecomunicações para designar o sistema que permite tráfego de sinais de voz, dados e/ou imagens em uma mesma plataforma de comunicação, e de forma simultânea.

PLANO DE SERVIÇO PRÉ-PAGO - É o Plano de Serviço homologado pela ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações), que se caracteriza pelo pagamento antecipado à utilização do serviço, por meio de cartões associados a valor.

ROAMING – Deslocamento - Corresponde ao valor devido pelo Assinante à operadora, por minuto, na chamada recebida, a cobrar ou não, fora dos limites da Área de Mobilidade, definida no Plano de Serviço ao qual o usuário está vinculado.

SIGA-ME - serviço que torna possível transferir chamadas automaticamente para qualquer número de telefone.

SMC OU SERVIÇO MÓVEL CELULAR - É um serviço de telecomunicações públicas oferecido pelo Governo Federal, através de concessão, executado pelas concessionárias, mediante um contrato com duração de 15 (quinze) anos, no qual estão estabelecidos os direitos e obrigações da operadora para com o Poder Concedente (União Federal) e para com os usuários do Serviço.

TBP - TIM BUSINESS PARTNER (PARCEIROS DE NEGÓCIOS TIM) - É uma empresa credenciada pela TIM para atuar no segmento de pequenas e médias empresas no mercado corporativo. Tem como função agenciar vendas.

TCP/IP - Sigla de Transmission Control Protocol/Internet Protocol. Protocolo usado na comunicação entre computadores de redes diferentes. O IP garante o endereçamento

de todas as máquinas na Internet e o encaminhamento das mensagens entre as várias máquinas.

TDMA - Time Division Multiple Access (Acesso Múltiplo por Divisão de Tempo) - Padrão de telefonia celular digital que permite a vários usuários compartilharem as mesmas frequências de rádio.

TIM CONNECT - acesso à Internet em qualquer lugar ou a qualquer hora, conectando o laptop ou handheld ao celular. Permite ler e-mails, Acessar banco, acessar a intranet da empresa, etc.

TIM TORPEDO - envio de mensagens de textos pela internet ou pelo celular.

TORPEDO - Nome popular que se dá às mensagens de texto enviadas pelo celular no sistema SMS.

TORPEDO EMPRESARIAL - O Torpedo Empresarial permite que uma empresa envie mensagens de texto, através da internet, simultaneamente para um grupo de usuários celular previamente estabelecido pela empresa.

TRÁFEGO VC CONTRATADO - Corresponde à quantidade de minutos inclusa na tarifa de assinatura, que pode ser utilizada pelo usuário sem que haja cobrança adicional.

UTILIZAÇÃO - É o item do Plano de Serviço correspondente ao valor devido pelo usuário à Concessionária de SMC, por minuto, pelas chamadas realizadas. Por exemplo: VC-1, VC-2 e VC-3. O usuário que origina a chamada é o responsável pelo pagamento da mesma junto a sua Concessionária de SMC; e nas chamadas a cobrar o usuário que recebe a chamada é o responsável pelo pagamento da mesma junto a sua Concessionária de SMC.

VALOR DE COMUNICAÇÃO - Valor devido pelo Usuário, por unidade de tempo, pela realização de comunicação.

VC-1 OU VALOR DE COMUNICAÇÃO 1 - Corresponde ao valor que o usuário deve pagar pelas chamadas locais por minuto, isto é, pelas chamadas originadas de dentro da sua Área de Mobilidade (e pelas chamadas recebidas, a cobrar).

VC2 - Tarifa cobrada por uma chamada destinada a um número de área de registro diferente, mas dentro da mesma área de concessão (Chamadas Regionais).

VC3 - Tarifa cobrada por uma chamada destinada a um número fora da área de concessão da operadora do chamador (Chamadas Nacionais).

WAP - Sigla de Wireless Application Protocol. É o protocolo que permite o acesso à Internet pelo celular. As páginas da Internet, criadas no padrão WML, são lidas no pequeno visor do aparelho por intermédio de um navegador especial.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, A. V. de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999. **Treinamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- _____. **Recursos Humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: Pioneira, 1989. p.57-59.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993. v. 1. 339 p.
- CARVALHO, R. Q. et al. **Tecnologias trabalho e educação**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- _____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Recursos humanos na empresa: treinamento e desenvolvimento de pessoal; desenvolvimento organizacional; auditoria de recursos humanos; banco de dados e sistemas de informação**. São Paulo: Atlas, 1989. v. 5. 150 p.
- _____. **Recursos humanos na empresa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 150 p.
- _____. **Recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 523 p.
- GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KLEINER et al. In: SENGE, Peter M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 34-35.
- MARRA, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MATOS, F. G. de. **Empresa que pensa**. São Paulo: 1996.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. Tradução de: Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.
- ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. Tradução de: Cristina Bazán. São Paulo: Futura, 2000.
- RODRIGUES, J. D. C. **Treinamento e política de desenvolvimento de recursos humanos**. **Revista Executivo**, Porto Alegre, v. 3, n. 13, p. 19-33, abr./jun. 1977.

POR QUE PRESIDENTES E DIRETORES NÃO PARTICIPAM DE CURSOS E TREINAMENTO. Disponível em: <[http://www.anthropos.com.br/por%20Que%20Presidentes%20e%20Diretores%20Nao%20Participam%20de%20Cursos%20e%20Tr ein...>.](http://www.anthropos.com.br/por%20Que%20Presidentes%20e%20Diretores%20Nao%20Participam%20de%20Cursos%20e%20Trein...)

APRENDENDO A ENSINAR ON-LINE. – *E-learning* Doente. Disponível em: <http://www.timaster.com.br/revista/materias/main_materia.asp?codigo=222>.

APRENDENDO A ENSINAR ON-LINE – Mentalidade do Quadro e Giz -TI Master - revista ti – Matérias. Disponível em: <http://www.timaster.com.br/revista/materias/main_materia.asp?codigo=222&pag=2><http://www.abed.org.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=14&infoid=41>>

FERREIRA, C. **Networking Computing**. Disponível em: <<http://www.educationbr.com/invent/noticia.asp?ID=94>> Acesso em: 02 abr. 2003.

UMA REVOLUÇÃO NO TREINAMENTO CORPORATIVO. Publicada na Internet Business, maio de 1999. Disponível em: <http://www.kischi.com.br/artigos/artigo03.htm>>

PAMELA, L. **Mudando para melhor**. Disponível em: <http://www.timaster.com.br/revista/materias/main_materia.asp?codigo=795>.

PAVANI, L. **Para dar certo, é preciso planejar, testar e ser disciplinado**. Publicada em 13 mar. 2002 especial para a AE Setorial. Disponível em: <<http://www.mhw.com.br/br/conteudo-detail.asp?Subsecao=midia&IDConteudo=88>>

CONHECIMENTO CORPORATIVO: pessoas e tecnologia. Disponível em: <<http://notitia.truenet.com.br/desafio21/newstorm.notitia.apresentacao.ServletDeNoticia?codigoDaNoticia=720&dataDoJornal=atual>>

TREINAMENTO CORPORATIVO. Disponível em: <http://www.milencarar.hpg.ig.com.br>>

GESTORES DE RECURSOS HUMANOS EUROPEUS EM CONGRESSO; disponível em: http://www.cm-oeiras.pt/Boletim/1999_07/recursos_humanos.html

PROGRAMA MBA. Disponível em: <http://www.cedepe.com.br/mba_nacional/empresarial/programa.htm>

MARTINIANO, J. **A arte de treinar pessoas**; 2002.

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE TREINAMENTO. Disponível em: <<http://www.firb.br/helio2.htm>>