

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SÃO PAULO
Campus São Carlos

TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

Ícaro Rodrigo Esposito

PROCESSO DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO DA
FUNÇÃO DE ATENDENTE DE
TELEMARKETING EM UM CALL
CENTER DA REGIÃO CENTRAL
DO INTERIOR DE SÃO PAULO

São Carlos

02/07/2015

ÍCARO RODRIGO ESPOSITO

**PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA FUNÇÃO DE
ATENDENTE DE TELEMARKETING EM UM *CALL CENTER* DA REGIÃO
CENTRAL DO INTERIOR DE SÃO PAULO**

**Projeto Experimental apresentado ao Instituto
Federal de São Paulo – *campus* São Carlos,
como parte das exigências para a conclusão do
Curso Superior de Tecnologia em Processos
Gerencias.**

Orientador: Me. André Luiz Mendes Oliveira

**SÃO CARLOS – SP
2015**

ÍCARO RODRIGO ESPOSITO

**PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA FUNÇÃO DE
ATENDENTE DE TELEMARKETING EM UM *CALL CENTER* DA REGIÃO
CENTRAL DO INTERIOR DE SÃO PAULO**

**Projeto Experimental apresentado ao Instituto
Federal de São Paulo – *campus* São Carlos,
como parte das exigências para a conclusão do
Curso Superior de Tecnologia em Processos
Gerencias.**

Data de aprovação: ___/___/_____

**Me. André Luiz Mendes Oliveira (Orientador e Coordenador)
IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo**

**Dr. Rita de Cássia Arruda Farjado
IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo**

**Me. Diego Rorato Fogaça
IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo**

DEDICATÓRIA

A Deus, ao orientador, aos professores, aos amigos e colegas de classe, aos familiares e a toda comunidade acadêmica.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela saúde e força para elaborar este projeto, aos professores, sobre tudo ao orientador, por me auxiliarem sempre que necessário, ao apoio dos amigos e colegas de classe ao me incentivarem e aos familiares que entenderam minha ausência para dedicação ao projeto, meus sinceros agradecimentos a todos que contribuíram de alguma forma na confecção deste.

EPÍGRAFE

“ Treinamento enriquece o patrimônio humano das organizações, é o responsável pela formação do capital intelectual das organizações. ”

Idalberto Chiavenato.

RESUMO

Com o avanço tecnológico, a sociedade se entregou aos meios informáticos para resolução de problemas de forma rápida, fazendo com que muitos clientes deixem de se locomover devido ao gasto de dinheiro e perda de tempo, optando por utilizar cada vez mais o canal de pós-venda chamado de 0800 (zero oitocentos) geridos por *call center* para sanar seus problemas. Com aumento da demanda faz com que os atendentes de telemarketing se desesperem defronte seu despreparo na condução da ligação e resolução do problema, refletindo assim, na qualidade do atendimento. O projeto tem como objetivo conhecer o processo de treinamento e desenvolvimento da função de atendente de telemarketing em um estudo de caso, levantar as dificuldades e elaborar uma proposta de solução com base no referencial teórico pesquisado. A metodologia utilizada no estudo de caso foi a aplicação de um questionário aos atendentes de telemarketing e uma análise documental do processo de treinamento da organização. Através da aplicação, coleta e análise dos dados, verificou-se que a empresa em estudo tem um processo de treinamento que prepara o atendente de telemarketing de forma parcial para um bom atendimento, devido a algumas falhas existentes no processo especificadas ao longo deste projeto. A maioria das dificuldades apresentadas pelos atendentes egressos do treinamento são: falta de domínio do sistema, despreparo para situações abstratas, falta de domínio dos procedimentos e contato com um canal de suporte. Em cumprimento com os objetivos propostos, foi criada uma proposta de melhoria para o processo de treinamento da organização em estudo, a fim de aumentar a eficácia do atendimento, melhorando, assim, a qualidade e a preparação dos atendentes, resultando na satisfação dos clientes e da organização.

Palavras-chave: Atendente de Telemarketing; *Call Center*; Processo de Treinamento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ciclo do Processo de Treinamento.....	13
Figura 2 – Eficácia.....	18
Figura 3 – Fluxograma do Processo de Treinamento.....	26
Figura 4 – Questão 1.....	28
Figura 5 – Questão 2.....	29
Figura 6 – Questão 3.....	30
Figura 7 – Questão 4.....	30
Figura 8 – Questão 5.....	31
Figura 9 – Questão 6	32
Figura 10 – Questão 6.1	32
Figura 11 – Questão 7.....	33
Figura 12 – Questão 8.....	33
Figura 13 – Questão 9.....	34
Figura 14 – Questão 10.....	34
Figura 15 – Questão 11.....	35
Figura 16 – Questão 12.....	35
Figura 17 – Questão 13.....	36
Figura 18 – Questão 14.....	37
Figura 19 – Questão 15	37
Figura 20 – Questão 16.....	38
Figura 21 – Questão 17.....	38
Figura 22 – Questão 18	39
Figura 23 – Questão 19.....	39
Figura 24 – Questão 20.....	40
Figura 25 – Questão 21.....	40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. TREINAMENTO	11
2.1 CONCEITO DE TREINAMENTO	11
2.2 DIFERENCIAÇÃO ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	11
2.3 PROCESSO DE TREINAMENTO	13
2.3.1 Diagnóstico.....	14
2.3.2 Desenho	15
2.3.3 Implementação	15
2.3.3.1 O local	16
2.3.3.2 Métodos de Treinamento	16
2.3.4 Avaliação.....	17
3. DESENVOLVIMENTO	20
3.1 CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO	20
3.2 CONHECIMENTO.....	21
4. METODOLOGIA	23
4.1 CLASSIFICAÇÃO.....	23
4.1.1 Natureza	23
4.1.2 Objetivos	23
4.1.3 Abordagem.....	24
4.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA	24
4.2.1 Questionário.....	25
4.2.2 Análise Documental	25
5. ANÁLISE DOS DADOS	26
5.1 PROCESSO DE TREINAMENTO	26
5.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO	28
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
APÊNDICE	45

1. INTRODUÇÃO

Hoje, com a globalização, o mundo está aproximando cada vez mais as nações de forma real e instantânea. Isso faz com que seja indispensável aos indivíduos o uso de meio informatizado para tudo, e, entre as ações de promoção que a informatização acarretou, foi a utilização do objeto cotidiano individual, o telefone celular.

O uso deste aparelho fez a locomoção ficar para trás, trazendo a conveniência e o conforto ao consumidor para resolução de problemas literalmente à distância, sem perder tempo e dinheiro, apenas com o contato por telefone.

Os consumidores utilizam cada vez mais esse meio informatizado e tecnológico, sendo exigentes e *expert* em assuntos de seus interesses. No universo mercadológico não é diferente, basta um clique na internet para buscar comparações de preços, qualidade de serviço, sugestões e até mesmo reclamações de produtos ou serviços, e principalmente a matéria intangível: o atendimento e o pós-venda.

Com isso, é comum encontrar em qualquer panfleto, rótulo de produto, ou até mesmo na internet um número de telefone de um canal de relacionamento, ou seja, um contato com o fornecedor (empresa), chamado de SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) o qual utiliza um número de telefone conhecido como 0800 (zero oitocentos), sem custo, e muitas vezes até aceitando ligação de celular, além do telefone fixo. Nesse canal de relacionamento o cliente pretende solucionar algo, seja apenas uma informação, solicitação, reclamação, ou até mesmo uma sugestão sobre o produto ou serviço o qual faz parte da clientela ou que tem interesse em conhecer.

Contudo, o que seria para muitos clientes a solução dos seus problemas ao entrar em contato com o SAC para dar um suporte de pré ou pós-venda, acaba sendo um desconforto, gerando outro problema, pois o cliente se depara com atendentes de telemarketing que são os profissionais de contato, ou seja, interligação entre a empresa e o consumidor, muitas vezes despreparados, sem conhecimento, habilidades e autonomia sobre o produto, procedimentos, e tudo que sai do roteiro ou script o qual devem seguir é um “bicho de sete cabeças”.

Tal fato está se tornado algo cada vez mais frequente, pois com a informatização, os clientes já entram em contato com a central de relacionamento com informações de amigos, colegas e de outros clientes que expressaram suas opiniões e descontentamento em redes sociais, que são de acesso livre e público. Nessa situação o atendente fica sem amparo, sem saber para onde correr ou pedir auxílio, deixando assim a desejar no atendimento.

Esses fatores fazem com que muitas vezes os próprios profissionais se frustrem com a realidade desta função, isso porque, passam por algo que deveria ser um preparo, chamado de treinamento e um processo de aperfeiçoamento, chamado de desenvolvimento. Essa frustração de ambas as partes gera efeitos negativos para todos os lados, tanto para empresa, quanto para o colaborador e, claro, aos maiores prejudicados os clientes.

Este projeto estuda a situação de despreparo, sob a perspectiva do treinamento e desenvolvimento dos atendentes, em um *call center* no relacionamento com os clientes através do canal SAC em um estudo de caso único. Foi escolhida uma empresa de *call center* situada na região central do interior de São Paulo. Esta escolha preponderou devido à empresa ser uma das maiores empresas nacionais no segmento de teleatendimento, assim, contribuindo para uma análise mais completa e verídica.

O projeto se delimitou em responder: O treinamento e desenvolvimento da função de atendente telemarketing prepara para um bom atendimento? Quais as maiores dificuldades apresentadas pelos atendentes egressos do treinamento ao iniciarem a função?

O projeto tem como objetivo geral criar uma proposta de melhoria para as dificuldades encontradas por atendentes de telemarketing, no que diz respeito ao processo de treinamento e desenvolvimento, tendo como objetivos específicos em:

- ✓ Conhecer minuciosamente o processo de treinamento e desenvolvimento da função de atendente de telemarketing, como é aplicado, analisando as metodologias, práticas e atuação apresentadas pela empresa;
- ✓ Realizar o levantamento das dificuldades dos atendentes em realizar suas tarefas cotidianas, levando em conta o processo de treinamento e desenvolvimento pelo qual passaram;
- ✓ Elaborar uma proposta de solução, através de métodos de melhorias nos processos de treinamento e desenvolvimento, com o intuito de minimizar as falhas que comprometem a qualidade da comunicação entre o emissor (atendente) e receptor (cliente), a fim de maximizar a satisfação dos clientes e dos próprios atendentes (função).

2. TREINAMENTO

Ao procurar o sentido e a etimologia da palavra treinamento nos dicionários, encontra-se uma ligação com a palavra treino, que simboliza a prática de exercício físico, mental, psicológico, entre outros, com um alvo pré-definido. Conforme significado expresso por Ferreira (2008, p.790) em seu dicionário Aurélio: “Treinar é uma tarefa de tornar apto um indivíduo para determinada função ou atividade através do exercício e prática. ”

No mundo empresarial, o processo de treinamento é direcionado à área educacional, deparando-se com princípios como conhecimentos, habilidades e competências do colaborador em exercer uma função.

Através de métodos de ensino chamados treinamentos, são transmitidos os conhecimentos e aprimorado habilidades pré-existentes por meio de finalidades definidas. Segundo Chiavenato (1998, p.495), “Treinamento é o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos. ”

2.1 CONCEITO DE TREINAMENTO

O treinamento já foi considerado por muitos anos como sendo meramente um método de moldar o indivíduo a uma função que teria que cumprir em uma determinada vaga de trabalho. Contudo, com o passar dos anos, esse conceito vem ganhando novos valores e função. Alguns desses novos avanços no processo de treinamento são: a busca pela aplicação da melhor maneira, ou seja, a melhor forma possível de atuação naquela atividade (função) e o desenvolvimento de competências nos colaboradores a fim de serem mais eficientes, ou seja, lucrativos à organização, agregando valor tanto ao processo, à empresa e ao próprio indivíduo.

Chiavenato (2004) apresenta o quão importante é esse processo no diferencial competitivo entre os concorrentes: “Treinamento enriquece o patrimônio humano das organizações. É o responsável pela formação do capital intelectual das organizações. ”

2.2 DIFERENCIAÇÃO ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Treinamento e desenvolvimento de pessoas podem ser parecidos em suas técnicas, porém, diferem em seu momento de aplicação. Pode-se compreender melhor essa diferenciação no trecho de Chiavenato:

O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas. (CHIAVENATO, 2010 apud BARTZ; SCHWANDT; HILLMAN, 1989, P. 164)

O processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas é um método de ensino baseado na transmissão de informação, na qual o emissor, portador do conhecimento, utiliza de alguns canais de transmissão (métodos e instrumentos) para transpor, ou seja, passar sua mensagem a um receptor.

Uma das analogias do treinamento é com o ambiente escolar, na qual é adquirido o conhecimento por meio do processo de aprendizagem, através dos métodos de ensino de um professor. O professor comparando com uma empresa, é caracterizado como sendo a figura do profissional responsável nas empresas pela aplicação do treinamento e desenvolvimento ao colaborador, e todo esse processo, é chamado de conhecimento ou aprendizagem. Essa aprendizagem, de acordo com Chiavenato (2008, p.367): “[...] significa uma mudança no comportamento da pessoa através da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, competências e destrezas.”

No processo de aprendizagem cada indivíduo tem seu tempo de captação da mensagem, alguns podem entender muito rápido, uns nem tanto, e outros nada. Os que não sabem nada do assunto, são direcionados ao processo de treinamento e os que já conhecem terão seus conhecimentos aprimorados e desenvolvidos, sendo direcionados ao processo de desenvolvimento, prezando a parte de mudanças da organização.

Algumas pessoas já ouviram falar na terminologia processo de reciclagem nas empresas, principalmente entre os próprios colaboradores, porém, essa terminologia é bastante questionável, pois ninguém é material reciclável, ou algo que perdeu a utilidade e será adaptado, reciclado, neste caso, o melhor termo a ser utilizado é desenvolvimento, ou aprimoramento, pois conhecimento já existe, e sempre deve ser aperfeiçoado. Na prática quase não há uma diferenciação visível, entre o treinamento e o desenvolvimento, porém, os métodos e tempos de aplicação nestes processos são diferenciados entre si, como já exposto.

O treinamento tem o foco em adequar a função com práticas, habilidades e conhecimentos necessários para o exercício da mesma. No entendimento de Chiavenato (2008, p.368): “ Desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira de pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e crescimento da organização. ”

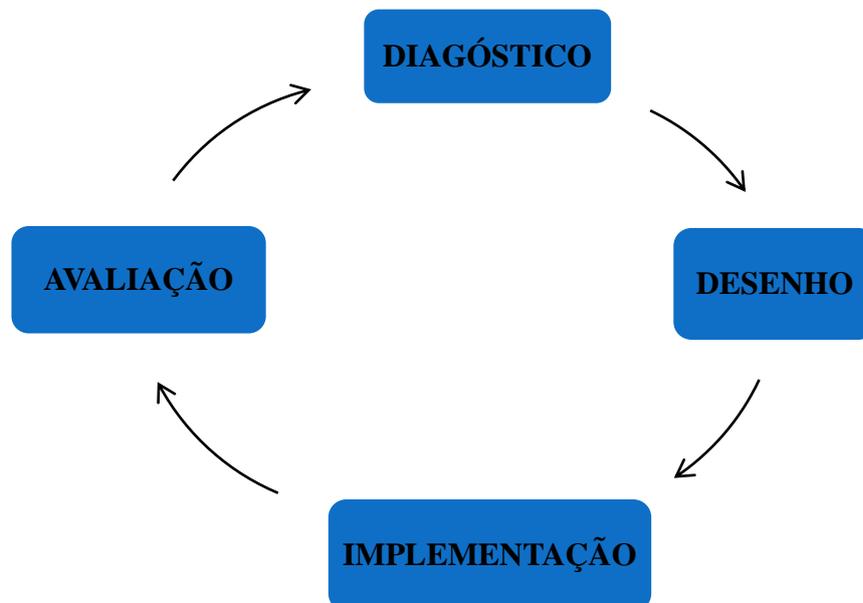
2.3 PROCESSO DE TREINAMENTO

Segundo Chiavenato (2008, p.368-369): “Treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: Diagnóstico, Desenho, Implementação e Avaliação”.

- ✓ **Diagnóstico:** é uma etapa de levantamento dos pontos de maior dificuldade, ou seja, carência dos colaboradores em qualquer tempo; no passado, recente (presente) carência a ser supridas, ou que possivelmente virá a ter (futuro), neste caso trabalhando com a prevenção;
- ✓ **Desenho:** é a etapa de criação de todo o modelo de treinamento (conteúdo, método, localização, quando, como...), ou seja, são as estratégias a serem aplicadas para sanar os *déficits* diagnosticados anteriormente;
- ✓ **Implementação:** é a etapa de aplicação do desenho (2ª etapa) aos colaboradores, ou seja, a prática;
- ✓ **Avaliação:** é a etapa de coletar as experiências, opiniões e resultados obtidos com a aplicação do treinamento, a fim de verificar o grau de sua eficiência.

Segue abaixo, a ilustração do processo cíclico do treinamento conforme a figura 1.

Figura 1 – Ciclo do Processo de Treinamento



Fonte: Produção do autor

2.3.1 Diagnóstico

Os levantamentos das necessidades, muitas vezes, não são tão fáceis de coletar ou descobrir, porém existem algumas formas de analisar essas necessidades. Segundo Chiavenato (2008, p.373): “Uma das maneiras de descobrir as necessidades é questionar a organização e ao indivíduo: “O que uma pessoa deveria saber e fazer?” e “Aquilo que ela realmente sabe e faz?””. Essa forma de diagnóstico serve para saber se há algum colaborador com desfalque de conhecimento ou habilidade, necessitando assim, aprender ou sanar essa carência para aumentar a sua eficiência no trabalho.

Existem várias formas de coletar essas necessidades: através da análise da produção de rejeitos, falhas de relacionamento, desempenho pessoal dos colaboradores, entre outras formas. Contudo, um dos fatores que gera a necessidade de treinamento é o surgimento de algo novo, seja um equipamento um novo processo ou novos produtos ou serviços, pois essa introdução causa insegurança, que são barreiras de aceitação, pois alguns colaboradores estão há tanto tempo na mesma função, que não estão abertos a mudanças, mesmo que seja de facilitação do processo ou, até mesmo, a informatização, e isso são alguns dos exemplos que claramente precisarão da criação e aplicação de treinamento.

Segundo Chiavenato (2008, p.374) “ O levantamento das necessidades do treinamento pode ser efetuado em 4 níveis, sendo eles: análise organizacional, análise dos recursos humanos, análise da estrutura de cargos e análise do treinamento. ”

Análise Organizacional: observação de todo o corpo empresarial, alinhando os princípios de missão, visão e estratégias a cumprir no treinamento;

Análise dos Recursos Humanos: foco no perfil de cada colaborador a fim de descobrir as competências necessárias a serem desenvolvidas para atingir as metas organizacionais;

Análise da Estrutura de Cargos: identificar o que a função ou cargo demanda como competência, e o que realmente é feito pelo colaborador, a fim de suprir possíveis *déficits* na conduta, ou seja, que esteja fora do cargo ou que ainda não foram atingidas;

Análise do Treinamento: criação de critérios de avaliação do treinamento com base nas metas do próprio treinamento e da organização.

De certa forma, o treinamento identifica as necessidades e competências existentes e tenta alinhá-las com os objetivos da organização e suas competências necessárias.

2.3.2 Desenho

Após o diagnóstico das necessidades do treinamento, é chegada a hora de resenhar, criar um programa de treinamento. Mas deve-se ter cuidado, pois no mercado empresarial, muitas vezes há organizações comprando programas de treinamento já prontos, como se fosse um produto de prateleira para economizar tempo e dinheiro, porém, não é bem assim que deveria funcionar.

Em cada organização há diferentes indivíduos, culturas organizacionais, ferramentas e processos dos mais diversificados possíveis, resumindo, uma organização não é igual a outra, assim não significa que um treinamento de prateleira que deu certo em uma empresa, dará certo em outra também. Portanto, não é aconselhável comprar estes pacotes, e sim, desenvolver um programa personalizado e alinhado com os valores e competências de cada empresa.

Conforme Netz (1998): “[...] Para evitar desperdícios e garantir o retorno desejado do investimento, o pragmatismo é imprescindível na programação do treinamento [...]”

Segundo Chiavenato (2008, p.376), nesta etapa devem ser respondidas algumas perguntas, como:

- ✓ **Quem:** Qual(s) o(s) indivíduos que deve passar pelo processo de treinamento, ou seja, o(s) treinando(s);
- ✓ **O que:** Qual(s) o(s) assuntos a ser desenvolvido no treinamento;
- ✓ **Como:** Qual(s) a(s) técnicas que serão utilizadas na aplicação do treinamento;
- ✓ **Por Quem:** Qual(s) o(s) profissionais que aplicaram o treinamento (instrutores ou treinadores);
- ✓ **Onde:** Qual(s) a(s) estruturas e instalações necessárias;
- ✓ **Quando:** Qual(s) o(s) dias e horários a ser aplicado o treinamento;
- ✓ **Para que:** Qual(s) a(s) metas organizacionais para a aplicação do treinamento (significado).

2.3.3 Implementação

Essa é a etapa de colocar em prática todo o programa de treinamento já moldado nas etapas anteriores, em outras palavras a hora de colocar a “mão na massa”. Essa talvez seja a etapa mais morosa e trabalhosa de todo o processo, pois podem ocorrer imprevistos e situações abstratas que não foram planejadas anteriormente, por uma falha ou imprevisibilidade. Assim,

talvez haja necessidade de efetuar alguns pequenos ajustes ou até mesmo reajustar (criar) todo o processo novamente.

2.3.3.1 O local

Conforme entendimento de Chiavenato (2008, p.378), o treinamento pode ser aplicado em dois locais, são eles:

- ✓ **Treinamento no Cargo:** um método de transmissão de experiência e informação sobre o cargo no mesmo local de trabalho. Neste cenário pode ocorrer:
 - *Condução:* explanação de como o indivíduo está se comportando no cargo;
 - *Rotação:* colocar o indivíduo em uma outra função ou cargo, para entender como funciona o mecanismo da organização – compreensão;
 - *Atribuição:* oferecer uma tarefa diferenciada, para que o indivíduo aprenda, ou seja, se desenvolva naquela atividade.
- ✓ **Técnicas de Classe:** como o próprio nome diz, é tirá-lo da função, e colocá-lo em uma sala de aula, com todos os mecanismos de ensino necessário para aplicação do treinamento, juntamente com um instrutor o qual será o condutor de ensino. Nestas aulas ocorrem a transmissão do conhecimento, lapidação de habilidades e até mesmo simulações, agregando assim experiência ao cargo. Neste método, é comum acontecer jogos empresariais, geralmente ligados a simulações de reação e atitude de como o indivíduo agiria em determinada situação. Essa técnica acarreta discussões e debates sadios entre os grupos de colaboradores sobre os assuntos ali debatidos, contribuindo com um alinhamento e experiência a todos os participantes.

2.3.3.2 Métodos de Treinamento

Existem várias técnicas de treinamento, as mais comuns são:

- ✓ **Leitura:** é um método de apresentação oral, ou seja, o instrutor transmite o conhecimento (informação) ao treinando somente verbalizando, sem que haja um *feedback*. Essa técnica é utilizada quando há muito conteúdo e pouco espaço de tempo para aplicação do treinamento. Apresenta desvantagens em relação às dúvidas, pois o instrutor não consegue saber se todos compreenderam o assunto, assim não é um método muito indicado, pois não traz motivação ou significado organizacional aos indivíduos;

- ✓ **Instrução Programada:** é um método de ensino autodidata, ou seja, um material já preparado, é disponibilizado aos indivíduos, o qual, somente com o contato com esse material, conseguem absorver o conhecimento, experiência e habilidades necessários sobre o assunto treinado. Geralmente este método é computadorizado, ou seja, utiliza de meios informatizados para facilitar o acesso, podendo até acessar de suas próprias casas ou do local onde achar melhor. Neste método a avaliação é feita através de perguntas com respostas de sim ou não, de múltipla escolha, não dando margem para subjetividade, assim, o resultado sai quase que imediatamente ao treinando para saber seu desempenho;
- ✓ **Treinamento em Classe:** é o método mais utilizado pelas organizações, pois desloca o indivíduo da função, à uma sala de aula, com um instrutor preparado e detentor do conhecimento que será transmitido aos treinandos, neste momento há interação e *feedback*, algo que não é encontrado nos métodos anteriores;
- ✓ **Computer-based training (CBT):** é um método versátil e facilitador, pois utiliza ferramentas da Informática para sua aplicação, como CDs, DVDs, Multimídias (áudio, imagem, gráfico...), são aulas feitas pela organização e disseminada aos colaboradores.
- ✓ **E-learning (Eletronic Learning):** é um novo método que vem ganhando força e sendo cada vez mais adotado pelas organizações, pois é uma forma de ensino, via interação eletrônica, ou seja, pela internet, utilizando mecanismo de imagem e som de um professor ou instrutor, além do material escrito, para ensinar novos assuntos os materiais (aulas) são gravado, ou no caso de tirar dúvidas dos indivíduos é utilizado um tira dúvidas em tempo real com instrutor. Seus benefícios além de seu baixo custo é a abrangência global de acesso desde que esteja conectado à internet;
- ✓ **Entre outros.**

2.3.4 Avaliação

Mesmo após todo o processo de transmissão do conhecimento (implementação), o processo de treinamento ainda não se acaba. Existe a etapa de *check-up* ou avaliação, na qual busca saber se tudo que fora planejado, gasto, aplicado, se de fato tudo isso foi eficaz, em outras palavras seria descobrir qual a eficácia do treinamento, se faltou algo, tudo isso através dos resultados e coleta de opiniões de melhorias, se o setor de custos ficou feliz com o esforço

financeiro, se os treinandos absorveram o conhecimento, se surtiu efeito na produção, enfim, é momento de aferir, das medições.

Para Chiavenato (2010), o processo de treinamento pode ser avaliado em 5 (cinco) medidas, são elas:

Custo: Qual o valor investido no programa de treinamento;
 Qualidade: Como o programa atendeu às expectativas;
 Serviço: Se o programa atendeu às necessidades dos participantes;
 Rapidez: Como o programa se ajustou aos novos desafios oferecidos;
 Resultados: Quais os resultados que o programa ofereceu.
 (CHIAVENATO, 2010, p. 382)

Em resumo, verifica-se cada item, conforme ilustração da figura 2, se foi positivo ou negativo, demonstrando assim o grau de eficácia do treinamento.

Figura 2 – Eficácia



Fonte: Produção do autor

Contudo, só com essa análise, não é possível verificar se foi alcançado o objetivo do treinamento, como se comportou cada item, suas falhas e melhorias a serem promovidas. Neste aspecto há várias maneiras de apurar os dados. Um dos métodos mais eficientes e adotados pelas organizações é do autor Donald Kirkpatrick (Ex-presidente da Sociedade Americana de Treinamento e Desenvolvimento) que criou seu modelo conhecido como “Quatro Níveis de Avaliação de Aprendizagem”.

Para Kirkpatrick (1994) é possível avaliar os programas de formação através de 4 níveis, são eles:

1. **Reação:** uma forma de medir a satisfação dos indivíduos, se todo o treinamento, ou parte dele, foi ao encontro das expectativas do colaborador, em outras palavras, se gostou ou não do treinamento. Esta etapa também é conhecida na literatura como “teste do sorriso”, uma maneira de saber se agradou;
2. **Aprendizado:** uma forma de identificar o que o indivíduo sabia e como se comportava referente ao assunto tratado, antes do treinamento, e se após o treinamento com o que aprendeu houve mudança e se agregou habilidades após este processo;
3. **Desempenho (Comportamento):** é hora de verificar qual foi o impacto que o “novo comportamento” transmitido aos indivíduos já treinados ocasionou, em relação aos

resultados de equipe, do setor ou em toda organização. Momento de descobrir, se tudo que foi ensinado está sendo aplicado, e se está contribuindo para a melhoria do desempenho. Não é regra, mas para inferir alterações positivas no desempenho do indivíduo, precisa que os dois itens anteriores sejam satisfatórios.

- 4. Resultado:** Mensurar os impactos sobre os fatores da organização de forma holística. Esses impactos são diretamente ligados ao financeiro, ou seja, a lucratividade, diminuição dos custos operacionais, diminuição do *turnover etc.*

Posteriormente a essa teoria foi incluída um quinto nível na avaliação do treinamento.

- 5. Retorno do Investimento:** Calcular se houve retorno pago para que fosse viabilizado todo o processo de treinamento, fator financeiro.

Todo esse esforço só terá resultado, se aplicado e melhorados os pontos que foram destacados no processo com alguma falha ou algo a aperfeiçoar, para assim, ter um alinhamento e melhoria contínua para as próximas aplicações do treinamento.

3. DESENVOLVIMENTO

Ao procurar o sentido e a etimologia da palavra desenvolvimento nos dicionários, encontra-se uma ligação com a palavra crescimento, que simboliza evolução. Segundo Ferreira (2008, p.304) em seu dicionário Aurélio, desenvolver é: “[...] fazer crescer, medrar, prosperar, exercer, aplicar, gerar, produzir, expor com minúcia, aumentar ou progredir intelectualmente [...]”.

No mundo empresarial, o processo de desenvolvimento é direcionado à adequação e às mudanças provocadas com o passar do tempo, sejam elas provocadas através de necessidades tecnológicas, culturais, funcionais, corporativas ou até mesmo de origem pessoal do colaborador alienado à organização.

3.1 CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento da organização, e nesta incluímos os indivíduos pertencentes a ela, não foi algo previsto pelas primeiras grandes organizações empresariais que surgiram em meados de 1900 (mil e novecentos) na Era Industrial. Neste período da história, tudo era pensado para que funcionasse de forma constante, padronizada e ininterrupta por quanto tempo durasse a organização. Não havia preocupação, com possíveis alterações de melhorias, apenas se limitavam a manter o processo das máquinas e dos indivíduos que as controlavam em perfeitas condições, sempre do mesmo modo que começaram a serem feitas as tarefas desde o primeiro dia de trabalho.

Hoje, diferente da Era Industrial, o mundo sofre constantes mudanças, devido ao fenômeno chamado globalização, que surgiu no final da década de 1980 ao redor do mundo, no qual houve uma interligação das nações, devido ao encurtamento da distância de cada país. Na globalização negociações que demoravam dias e meses para serem planejadas, hoje são resolvidas com em um simples *e-mail*. O contato é praticamente instantâneo, mesmo que a outra pessoa ou organização esteja do outro lado do mundo. Tudo isso por causa do avanço tecnológico, propiciado pela informática (computador e internet), que facilitou o acesso rápido e fácil às informações em todo globo terrestre.

Conforme Chiavenato (2008, p.394) “[...] ambientes estáveis exigem organizações mecanísticas, enquanto os ambientes mutáveis exigem organizações orgânicas [...]”. O autor menciona que organizações mecanísticas, voltada ao conservadorismo e a burocracia, estão em

linha de extinção no mundo empresarial, pois não é mais a empresa que dita a regra do mercado, e sim, o consumidor, com suas exigências. Quem não adotar essas mudanças pode decretar um caminho rumo à falência, devido à perda de mercado. Desta forma, o modelo orgânico representado por organizações flexíveis, nas quais, o poder de comando e o controle estão mais descentralizados, resultado de hierarquias mais achatadas, é adotado pelas maiorias das organizações, uma vez que diminui a falha na comunicação e a burocracia nos processos.

3.2 CONHECIMENTO

É um pouco inexato explicar algo tão intangível, sobre o saber, isso porque aprendemos a todo momento da vida informações, seja através dos pais, professores, amigos, ou de outros meios. Esse substantivo abstrato é interpretado por Drucker (1983) como:

“Conhecimento é a informação que transforma algo ou a alguém no sentido de realizar ações ou em função de dotar o indivíduo ou a instituição da capacidade de agir de maneira diferente ou mais eficiente”. (SILVA, 2010, p. 7, apud DRUCKER, 1983)

Essa transformação, expressa por Drucker, disseminada-se através da transmissão do conhecimento, e a transmissão do conhecimento se dá pela exploração de um dado processado (informação), para ensinar indivíduos a desenvolver habilidades cognitivas, ou seja, de pensar para discernir comportamentos, pensamentos, e ações conforme a informação passada. Após a transmissão, o conhecimento adentra seus receptores, nos quais pode gerar um resultado diferente para cada indivíduo, pois, por mais que tal conhecimento seja transmitido de forma inalterada por séculos, isso não significa garantia de uma mesma interpretação para sempre, ao contrário, a conclusão do processamento das informações pode variar de receptor para receptor, de tempos em tempos, de situação para situação.

Essas interpretações diferentes, são como uma obsolescência de um bem material, pois o que é conhecimento também fica, de certo modo, antiquado, e por isso é aprimorado, através de novas aprendizagens e pensamentos, que comprovam ou não melhor eficiência, afinal o ser humano não sabe de tudo e sempre estará em busca da informação mais eficiente possível.

Contudo, a transmissão do conhecimento não é garantia de sua aplicação, pois sua prática é algo facultativo a cada indivíduo. Além do mais, para uma mesma informação processada (conhecimento) podem ocorrer “n” interpretações.

Dentro do processo aprendizagem encontra-se um fluxo de informação, gera a chamada gestão do conhecimento, que é uma disciplina desenvolvida em todas as ciências, desde as mais exatas, biológicas e principalmente nas sociais, cuja essência é conseguir transmitir de forma precisa e clara, habilidades ou métodos a indivíduos para que consigam interpretar as informações, ou seja, para que consigam pensar e traçar conclusões que possam ser úteis para um determinado fim.

Essa arte de gestão é aplicada desde os primeiros ensinamentos a uma criança até aos mais velhos sábios, e está praticamente em tudo, desde a escola, em casa, na igreja, na sociedade, e não poderia faltar, nas organizações empresarias, e dentro delas, é visualizada com mais clareza no processo de treinamento.

4. METODOLOGIA

O local de estudo escolhido, foi uma empresa de *Call Center* de grande porte, da região central do estado de São Paulo, reconhecida no seu segmento, na qual a maioria dos seus colaboradores exercem a função de atendente de telemarketing. A fim de resguardar a imagem da organização, o nome dela não será revelado.

4.1 CLASSIFICAÇÃO

O projeto experimental foi classificado como aplicado, exploratório, descritivo e qualitativo, conforme disposto a seguir.

4.1.1 Natureza

- ✓ **Aplicada:** pois através da coleta de dados se originará conhecimento do processo analisado, a fim de criar melhorias, ou seja, uma proposta de solução para os problemas que surjam ao processo.

4.1.2 Objetivos

Quanto aos objetivos metodológicos essa pesquisa se caracteriza como sendo uma pesquisa exploratória e descritiva.

- ✓ **Pesquisa Exploratória:** segundo Gil (2008), pesquisa exploratória se caracteriza como sendo um levantamento de dados iniciais, para desenvolvimento de teses, hipóteses e soluções, que podem servir como base para estudos posteriores.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos, os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menos rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas. (GIL, 2008, p.27)

É exploratória porque o objeto de estudo foi uma organização na qual a coleta e amostras de dados foram feitas através de pessoas envolvidas no processo em estudo.

- ✓ **Pesquisa Descritiva:** pesquisa descritiva caracteriza-se como sendo uma descrição da relação de fatos, índices, variáveis e entre outros indicadores analisados, com a utilização de técnicas padrão. Geralmente essas pesquisas levam a pesquisa exploratórias uma vez que auxiliam no encontro dos problemas. De acordo com Gil (2008):

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob esse título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação de existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Neste caso tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Por outro lado, há pesquisas que, embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabem servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias. (GIL, 2008, p.28).

É descritiva porque descreve o processo de treinamento através dos instrumentos de pesquisas que serão abordados posteriormente. Não tem nenhuma interferência do autor na coleta de dados ou nos resultados, sendo imparcial.

4.1.3 Abordagem

- ✓ **Qualitativa:** Quanto à abordagem esse projeto experimental se caracteriza como qualitativo. Segundo Silva e Menezes (2005, p.20), uma pesquisa qualitativa se caracteriza pela: “[...]A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa [...]”. “O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados [...].”

Desta forma, o projeto experimental é qualitativo pois utiliza de instrumentos de pesquisas e análises de dados do processo de treinamento da organização em estudo.

4.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Neste Projeto Experimental foram utilizadas as seguintes metodologias de coletas de dados: um questionário e análise documental.

4.2.1 Questionário

O questionário é um instrumento de pesquisa, ou seja, uma fonte de obtenção de dados dos processos em estudos, que contribui com o resultado da pesquisa. Segundo Gil (2008): Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas às pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, passado etc.”

Neste projeto, foi utilizado um questionário elaborado com 22 (vinte e duas) questões, das quais 21 (vinte e uma) questões fechadas, aplicado a unidade amostral, na qual os respondentes (atendentes) tinham alguma(s) escolhas de respostas para cada sentença das questões fechadas e apenas 1 (uma) questão aberta, para possíveis comentários, sugestão e reclamação do processo de treinamento pelo qual passaram. Segue tal questionário em apêndice A, a este projeto.

O questionário foi aplicado com uma amostra de 35 (trinta e cinco) atendentes de telemarketing da empresa em estudo, essa escolha se preponderou por conveniência da situação, foi escolhido aleatoriamente aproximadamente 2 (duas) ou 3 (três) pessoas por cada setor, por afinidade e disposição a contribuir com o projeto, para responder ao questionário. Numericamente, a quantidade de 35 (trinta e cinco) atendentes, representa aproximadamente 5% da quantidade de atendentes da empresa.

4.2.2 Análise Documental

Segundo Gil (2008) “ Pesquisa documental é elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico. ” Neste projeto, foi utilizada a descrição do processo de treinamento conforme documento formal que norteia sua aplicação.

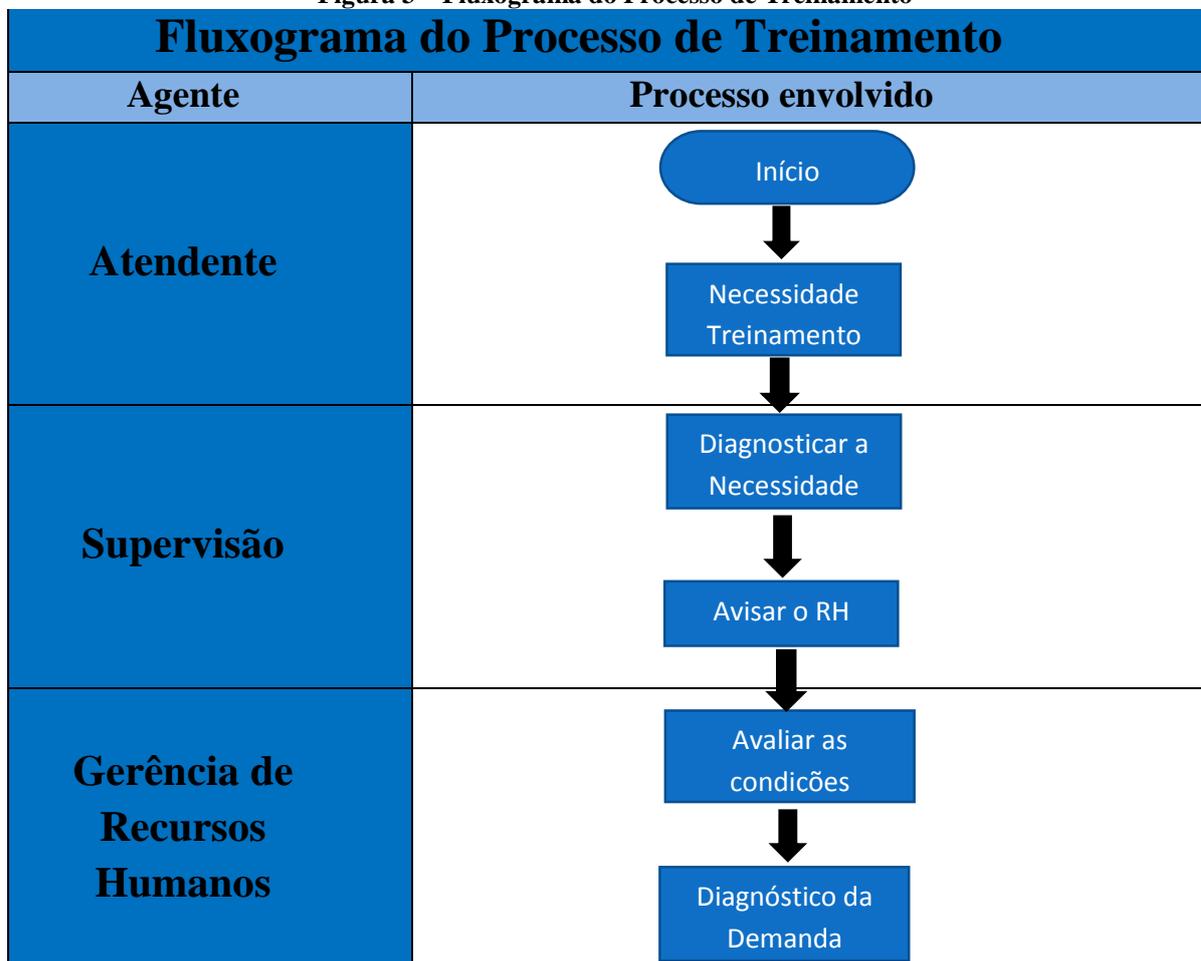
5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

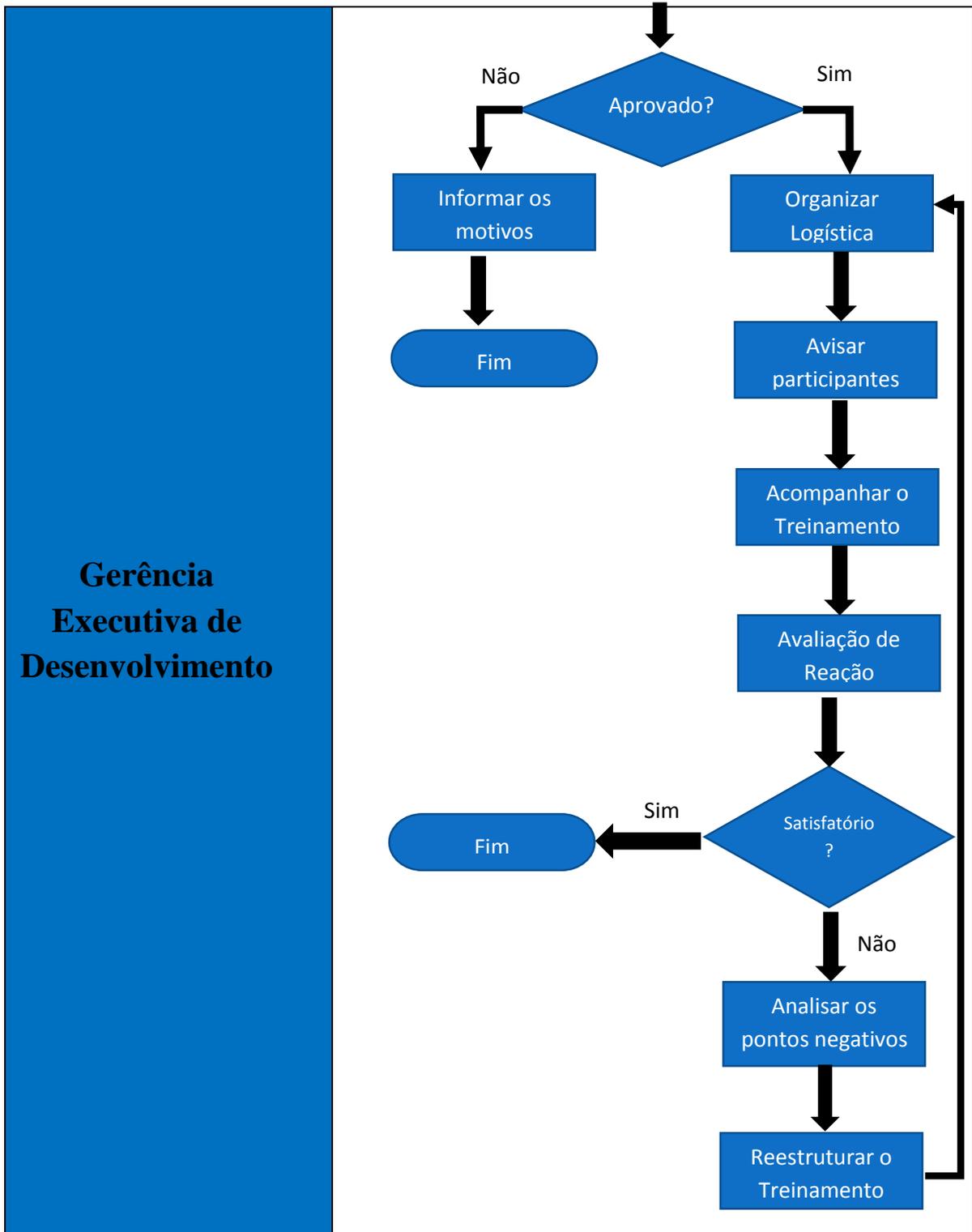
Neste capítulo, ocorre a descrição e análise dos dados coletados, através dos referenciais e embasamento já mencionados em capítulos anteriores, foram utilizadas duas análises, a documental, representada por fluxograma e a análise das respostas do questionário aplicado aos atendentes.

5.1 PROCESSO DE TREINAMENTO

Através da análise documental, observa-se que a empresa em estudo adota uma estrutura organizacional do processo de treinamento bastante hierárquica, formal e burocrática. Segue abaixo um esboço ilustrativo, uma visão do pesquisador sobre a descrição das etapas do processo narradas no documento normativo interno, conforme figura 3.

Figura 3 – Fluxograma do Processo de Treinamento





Fonte: Produção do autor

Nota-se que o processo de diagnóstico relatado por Chiavenato, no qual deveria ser diagnosticado pelo agente superior (supervisão) questionando o agente (atendente) da necessidade do treinamento, ou através da observação da função, não ocorre neste documento formal. Ao contrário, o diagnóstico inicial é por parte do próprio atendente ao relatar tal

necessidade a seu gestor imediato, sendo uma prática contra a literatura exposta pelo referencial. Nas etapas subsequentes, ocorre uma consonância com a literatura estudada. Porém, ao comparar com os dados resultantes do questionário aplicado, verifica-se que não ocorre cem por cento de acordo com o planejado na figura 3, assim, não se pode analisar o processo somente por este documento, uma vez que o escrito não é o que acontece totalmente na realidade.

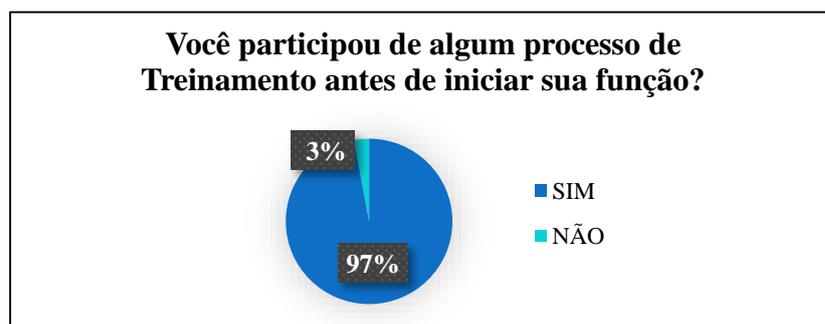
5.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

Através do questionário observa-se que a empresa em estudo adota um processo de treinamento, de uma forma geral, relativamente eficaz, porém mesmo assim, contém algumas falhas relevantes a serem alinhadas. Nota-se que a organização tem um aparato informatizado e tecnológico, com salas de treinamentos, material digital e entre outros, ou seja, a parte física é bastante adequada, porém falha no diagnóstico do treinamento, nas simulações/práticas no momento da implementação e no suporte pós-treinamento. Esse diagnóstico foi possível devido à análise das respostas do questionário. Segue abaixo o detalhamento de cada questão.

✓ *Questão 1*

Através da coleta e análise dos dados, verificou-se que a grande maioria dos participantes, passou por um processo de treinamento antes de iniciar a sua função. Segundo Chiavenato: “Treinamento enriquece o patrimônio humano das organizações. É o responsável pela formação do capital intelectual das organizações”, neste sentido, a organização demonstra um quesito favorável, sua aplicação do treinamento é quase a totalidade dos atendentes. Mesmo assim, há um pequeno grupo (3%) que iniciaram sua função sem passar pelo processo de treinamento. Dados ilustrados na figura 4 abaixo.

Figura 4 – Questão 1

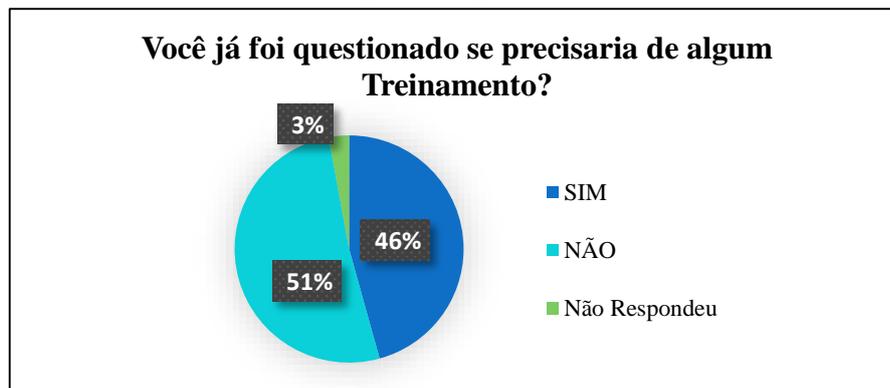


Fonte: Produção do autor

✓ *Questão 2*

Verificou-se que, dos respondentes, aproximadamente metade não foram questionados se havia a necessidade do treinamento. De acordo com Chiavenato: uma das maneiras de descobrir as necessidades é questionar a organização e o indivíduo: “O que uma pessoa deveria saber e fazer?” e “aquilo que ela realmente sabe e faz?”, para saber se há algum colaborador com desfalque de conhecimento ou habilidade, necessitando assim, aprender ou desenvolver essa carência para aumentar a sua eficiência do trabalho. Desta forma, demonstra uma falha processual e de comunicação hierárquica, pois, 51% nunca foi questionado se precisaria de algum treinamento, ou seja, não ocorre um questionamento adequado a todos os colaboradores sobre a fiel necessidade de algum treinamento. Dados ilustrados na figura 5 abaixo.

Figura 5 – Questão 2



Fonte: Produção do autor

✓ *Questão 3*

Aproximadamente 60% dos respondentes sentem-se inseguros com novos produtos, processos e procedimentos. Conforme entendimento de Chiavenato, um dos fatores que viabilizam a necessidade de treinamento é o surgimento de algo novo, seja um equipamento, novo processo ou novos produtos ou serviços, pois essa introdução gera insegurança, que são barreiras de aceitação. Em conformidade com a explicação de tal referência, os dados demonstram que a maioria dos atendentes têm insegurança com o “novo”. Desta forma, ocorre um despreparo da organização à implementação do “novo”, gerando uma reação negativa dos atendentes à mudança, uma vez defronte de tais alterações. Assim precisa-se de um melhor alinhamento do treinamento a fim de sanar todas as dúvidas e anseios dos atendentes, para que diminua se não total, mas a maior parte possível de insegurança do “novo”. Dados ilustrados na figura 6 abaixo.

Figura 6 – Questão 3

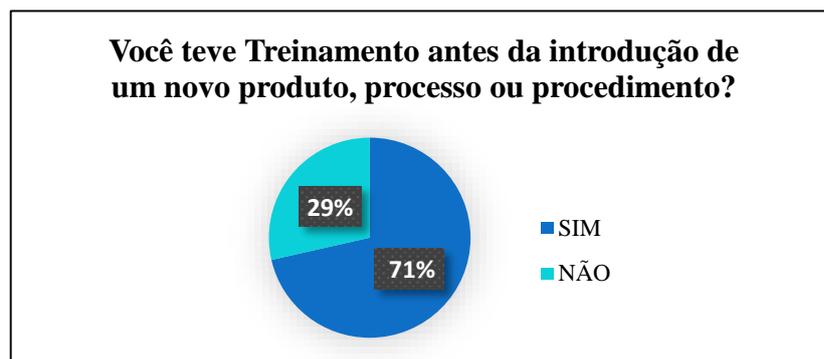


Fonte: Produção do autor

✓ *Questão 4*

Dos respondentes, aproximadamente 70% já passaram por treinamento antes da introdução de um novo produto, processo ou procedimento, demonstrando que a maioria dos atendentes passaram por treinamento, mas, mesmo assim, quase 1/3 não passou por esse processo. Conforme citado anteriormente por Chiavenato: “Treinamento enriquece o patrimônio humano das organizações. É o responsável pela formação do capital intelectual das organizações”, ou seja, não pode passar despercebido, uma porcentagem tão grande (29% dos respondentes) sem treinamento na introdução de um novo produto, por exemplo. Dados ilustrados na figura 7 abaixo.

Figura 7 – Questão 4



Fonte: Produção do autor

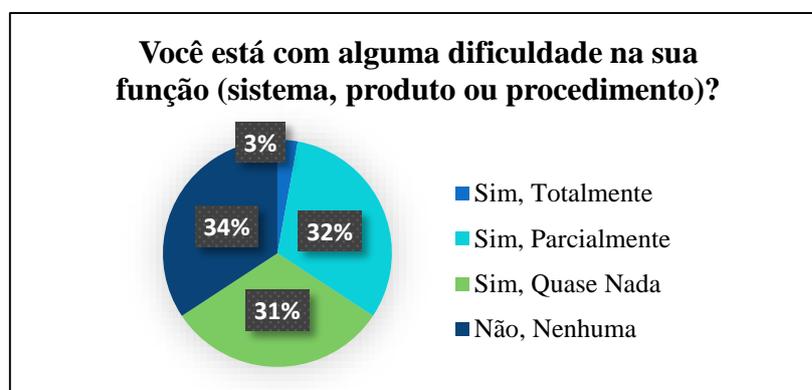
✓ *Questão 5*

Verificou-se que poucos atendentes (3%) estão totalmente com dificuldade. Ocorre uma distribuição quase que igualitária nos itens seguintes, na qual aproximadamente 1/3 apresenta parcialmente dificuldade, aproximadamente 1/3 quase nada (pouca) e aproximadamente 1/3 não

possui nenhuma dificuldade na sua função. Nota-se que, novamente, ocorrem falhas de comunicação, pois uma grande quantidade dos respondentes demonstram dificuldades na função, e apenas uma pequena parcela (3%) que apresenta total dificuldade.

Coincidentemente, essa porcentagem de 3% é igual a quantidade de atendentes que não passaram por treinamento (questão 1), podendo ser os mesmos atendentes, sendo esta uma suposição do autor da pesquisa, pois não há identificação dos respondentes nos questionários. Assim, fundamentalmente o processo de treinamento, apresenta uma falha no diagnóstico das necessidades, conforme já citado por Chiavenato. Dados ilustrados na figura 8 abaixo.

Figura 8 – Questão 5



Fonte: Produção do autor

✓ *Questão 6*

Verificou-se que poucos atendentes (3%) não sinalizam o supervisor quando tem alguma dificuldade. Ocorre uma distribuição quase que igualitária nos itens seguintes, na qual aproximadamente 1/3 sinalizam poucas vezes, aproximadamente 1/3 algumas vezes e 28% sinalizam o supervisor todas as vezes. Nesta análise, nota-se que a falha no diagnóstico é verdadeira, pois a organização não tem um contato aberto com os atendentes, demonstrado através dos aproximadamente 1/3 dos respondentes, que não sinalizam a supervisão da necessidade de treinamento.

Em conformidade com a exposição de Chiavenato (ano), uma das maneiras de descobrir as necessidades é questionar a organização e ao indivíduo: “O que uma pessoa deveria saber e fazer? ”, “Aquilo que ela realmente sabe e faz? ”. Dados ilustrados na figura 9 abaixo.

Figura 9 – Questão 6

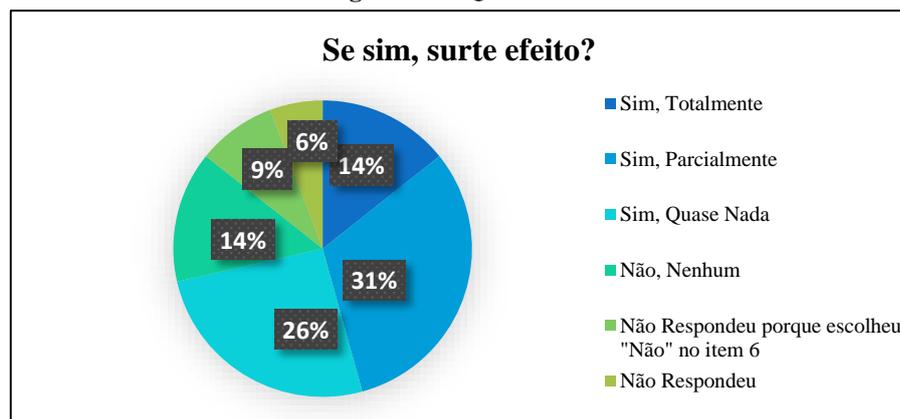


Fonte: Produção do autor

✓ Questão 6.1

Dos 97% dos atendentes que sinalizam ao supervisor a necessidade de treinamento (questão 6), 14% dos respondentes, disseram que surte efeito total essa sinalização, aproximadamente 1/3 disse que surte efeito parcial, 26% que surte quase nada, e 14% disseram que mesmo avisando a supervisão da necessidade de treinamento, não surte nenhum efeito. Isso demonstra um fator crítico, pois ainda para 14% dos respondentes avisar a supervisão sobre a necessidade de treinamento não surte efeito, ou seja, não resolve nada. Dados ilustrados na figura 10 abaixo.

Figura 10 – Questão 6.1



Fonte: Produção do autor

✓ Questão 7

Nota-se que a organização utiliza de mais de um método de treinamento, porém o majoritário, conforme 91% dos respondentes, se concentra dentro de uma sala de aula, ou seja, identificamos aqui, juntamente com o conhecimento já citado no referencial da pesquisa, que

se trata de um método de treinamento em classe, sendo o método mais utilizado e que surte melhor efeito. Dados ilustrados na figura 11 abaixo.

Figura 11 – Questão 7



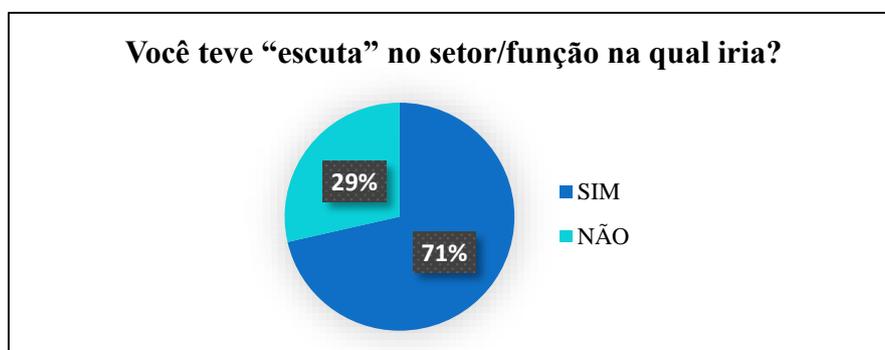
Fonte: Produção do autor

✓ *Questão 8*

A maioria dos atendentes (71%) fizeram *escuta* (ficar um período de tempo a ouvir e visualizar um atendente experiente, já daquela área no atendimento diário, senta-se, literalmente ao lado, a fim de absorver conhecimento empírico).

Conforme já citado por Chiavenato, o treinamento pode ser aplicado no mesmo local de trabalho, através da rotação, método que se assemelha com a *escuta*, para entender como funciona o mecanismo da organização, ou seja, melhor compreensão visual. Isso demonstra que o procedimento de *escuta* é disponibilizado a uma grande parte, porém necessita-se de um reforço para cobrir maior parcelas dos treinandos em busca da totalidade. Dados ilustrados na figura 12 abaixo.

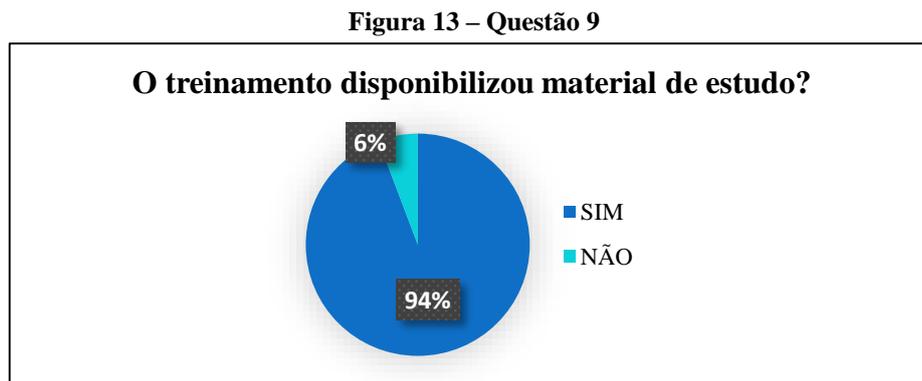
Figura 12 – Questão 8



Fonte: Produção do autor

✓ *Questão 9*

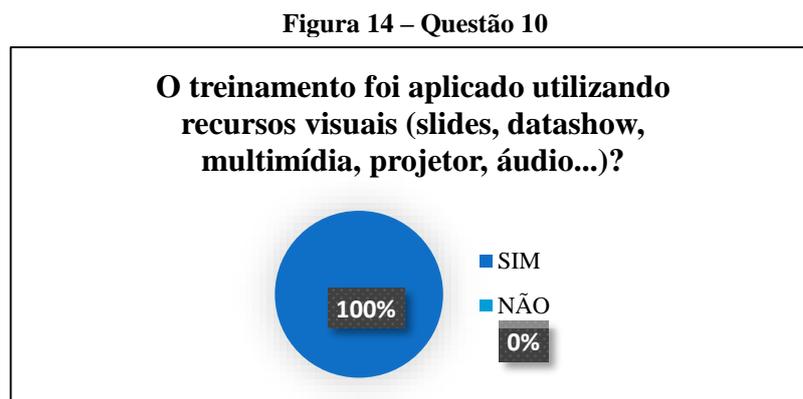
Quase a totalidade (94%) disse que o treinamento disponibilizou material de estudo, ou seja, essa questão se caracteriza como um ponto muito positivo no processo de treinamento. Conforme referencial, a utilização de material de estudo pode-se caracterizar um método de treinamento programado, ou apenas um material de apoio, extraclasse, de qualquer forma, sendo algo positivo ao processo. Dados ilustrados na figura 13 abaixo.



Fonte: Produção do autor

✓ *Questão 10*

Todos os respondentes (100%) disseram que o processo de treinamento utiliza recursos visuais, um fator eficaz demonstrando um uso de tecnologia em favor da transmissão de várias formas do conhecimento. Dados ilustrados na figura 14 abaixo.



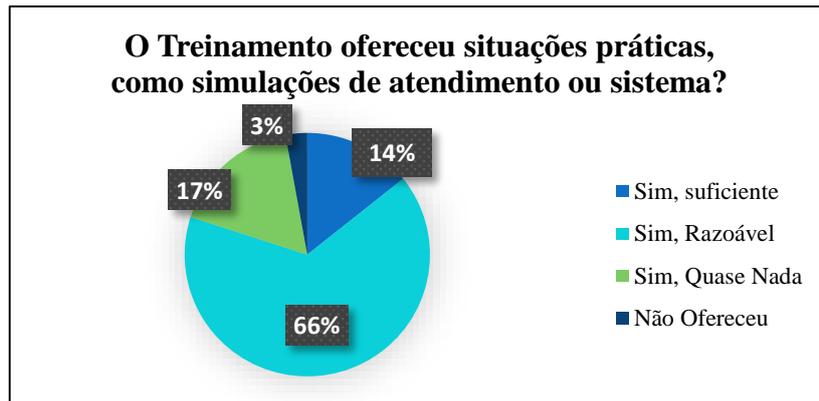
Fonte: Produção do autor

✓ *Questão 11*

Observou-se que a maioria dos respondentes (66%) disseram que as situações práticas oferecidas pelo treinamento foram razoáveis, ou seja, foram mas insuficientes, além do mais,

17% disseram que tiveram, mas que foi quase nada (muito pouco) e uma parcela muito pequena (3%) não tiveram nenhum tipo de situações práticas. Essa questão representa um ponto a ser trabalhado pelo processo de treinamento na implementação. Dados ilustrados na figura 15 abaixo.

Figura 15 – Questão 11



Fonte: Produção do autor

✓ *Questão 12*

Quase a totalidade dos respondentes (97%) alegaram que ao final do treinamento responderam a um questionário sobre o treinamento, um ponto positivo ao processo. Segundo Chiavenato, relata anteriormente, a última etapa do treinamento é a avaliação, sendo imprescindível que essa etapa aconteça. Dados ilustrados na figura 16 abaixo.

Figura 16 – Questão 12



Fonte: Produção do autor

✓ *Questão 13*

Nota-se que, a maioria dos respondentes (60%) disseram que o treinamento prepara o atendente de forma parcial para um bom atendimento, 20% disseram que prepara totalmente e 20% disseram que prepara muito pouco ou não prepara. Assim, demonstrando que o processo prepara o atendente, porém de forma insuficiente e em diferentes níveis. Isso se baseia nas porcentagens de uns se sentirem preparados e outros não. Nesta questão aparece uma opinião dos atendentes, sendo fundamental essa questão junto com a análise total dos dados para responder aos objetivos desta pesquisa. Dados ilustrados na figura 17 abaixo.

Figura 17 – Questão 13

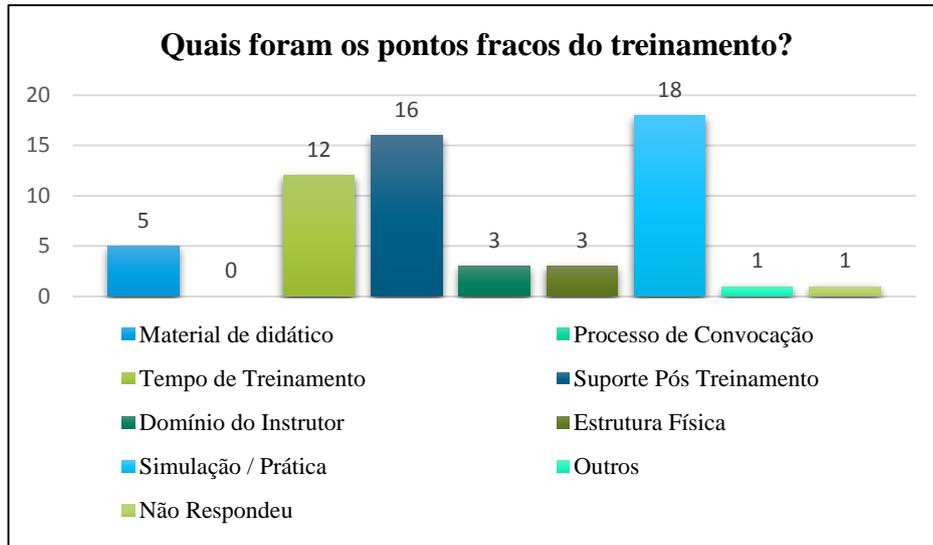


Fonte: Produção do autor

✓ *Questão 14*

A maioria dos respondentes se concentrou em três grupos de respostas como sendo os pontos fracos do treinamento: 18 escolheram simulação/prática, 16 escolheram suporte pós-treinamento e 12 escolheram tempo de treinamento, como sendo os pontos fracos do treinamento. Isto demonstra vários fatores segundo a análise, que merecem uma atenção para melhoria do processo. Todas essas atividades são planejadas na etapa de desenho do processo e treinamento conforme explicação já exposta de Chiavenato e sua aplicação se encontra na implementação do treinamento, desta forma, esses pontos a serem melhorados são diagnosticados na etapa de avaliação, e refletem-se no aperfeiçoamento das etapas anteriores. Nota-se que o curto tempo, a falta de simulação/prática e a ausência de um suporte pós-treinamento, resulta nos pontos fracos do treinamento, conforme maioria dos respondentes. Dados ilustrados na figura 18 abaixo. Nesta questão o respondente podia assinalar mais de um item.

Figura 18 – Questão 14

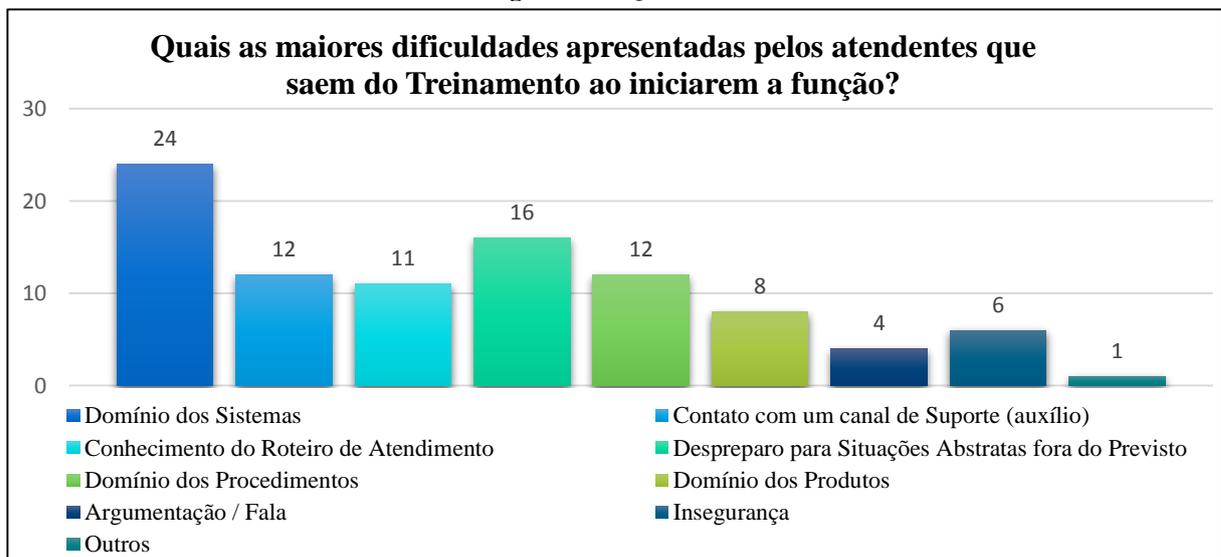


Fonte: Produção do autor

✓ *Questão 15*

A maioria dos respondentes, mais especificamente 24 respondentes disseram que a maior dificuldade apresentada pelos atendentes ao iniciarem a função é o domínio do sistema, o despreparo para situações abstratas fora do previsto, o domínio dos procedimentos e o contato com um canal de suporte, ou seja, verifica que a parte de implementação descrita por Chiavenato é aplicada de forma falha pela organização, deixando a desejar na qualidade da transmissão do conhecimento e no auxílio ao atendente (prática). Dados ilustrados na figura 19 abaixo.

Figura 19 – Questão 15

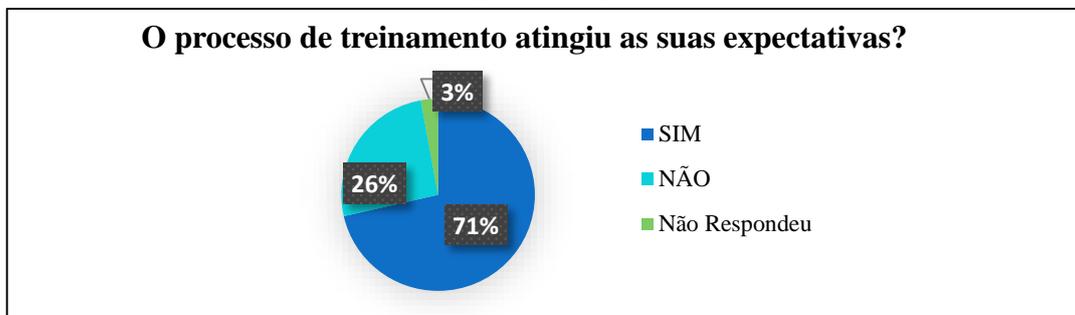


Fonte: Produção do autor

✓ *Questão 16*

Conforme análise, 70% dos respondentes disseram que o processo de treinamento atingiu suas expectativas, sendo um resultado satisfatório, porém pode ser aprimorado, uma vez que, aproximadamente 30% manifestaram que não atingiu suas expectativas, conforme já citado. Para Kirkpatrick (ano), a satisfação da expectativa é analisada na avaliação de reação, sendo um fator particular de cada indivíduo, assim, demonstrando um ponto a ser questionado e aprimorado em estudos posteriores, pois este estudo se delimitou a saber somente a satisfação da expectativa, sendo que o motivo da não satisfação, não foi questionado aos respondentes. Dados ilustrados na figura 20 abaixo.

Figura 20 – Questão 16

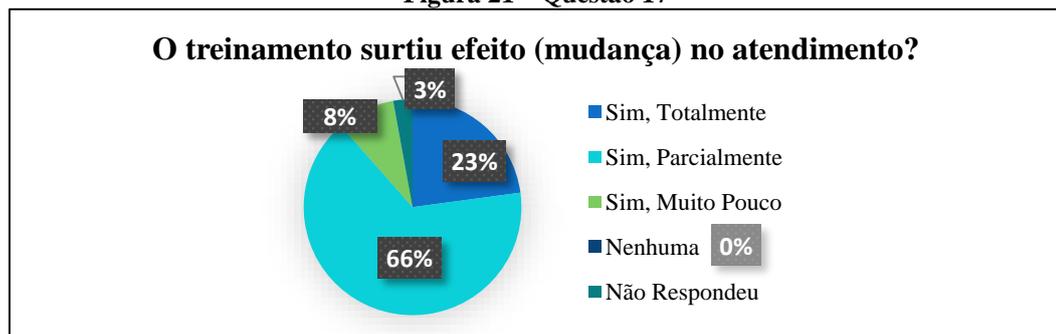


Fonte: Produção do autor

✓ *Questão 17*

Sobre o efeito do treinamento no atendimento, a análise da questão demonstrou que 66% dos respondentes disseram que o treinamento surtiu efeito total, e 8% disseram que o treinamento não surtiu nenhum efeito, um fato preocupante, uma vez que, para Chiavenato um dos pontos da avaliação do treinamento é a eficácia, que leva em conta os resultados holísticos obtidos, sendo esta análise um ponto a se pensar. Este trabalho delimitou-se a questionar somente se o treinamento surte efeito ou não. Dados ilustrados na figura 21 abaixo.

Figura 21 – Questão 17

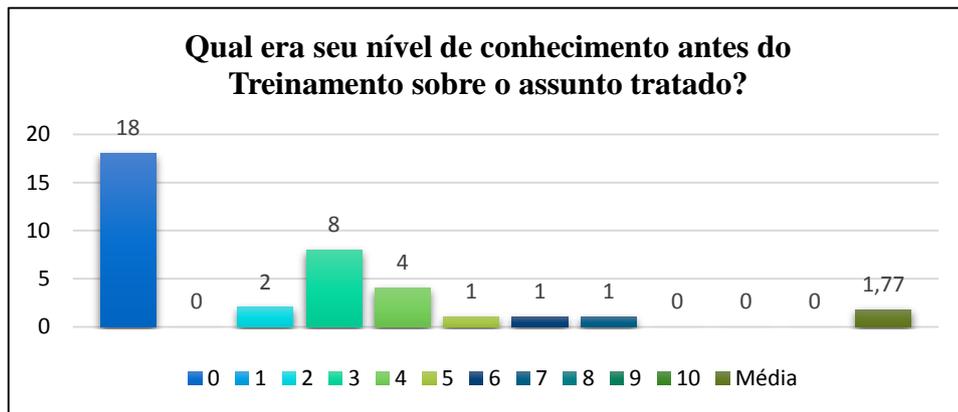


Fonte: Produção do autor

✓ *Questão 18*

A análise observou que a maioria (18 respondentes) avaliaram seu conhecimento sobre o assunto tratado no treinamento como sendo zero, ou seja, não tinham nenhum conhecimento sobre. Além disso a média das respostas foi de 1,77, sendo uma nota muito baixa, conclui-se que, muito pouco ou nenhum conhecimento se advém dos treinandos antes do treinamento. Dados ilustrados na figura 22 abaixo.

Figura 22 – Questão 18

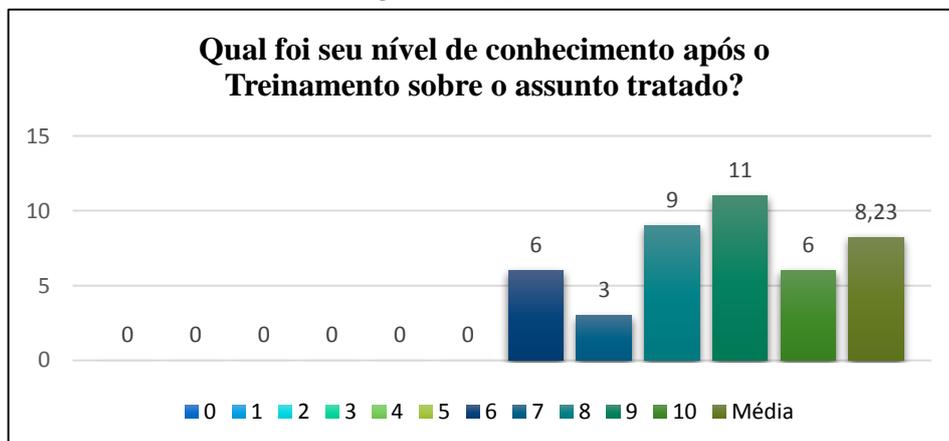


Fonte: Produção do autor

✓ *Questão 19*

A análise observou que a maioria (20 respondentes) avaliaram seu conhecimento após o treinamento como sendo nota 8 ou 9, ou seja, uma nota alta, além do mais a média das respostas deu 8,23, sendo uma média alta também. Conclui-se que, por satisfatório que seja o resultado, ainda existem alguns atendentes que demonstram um conhecimento médio do assunto mesmo após o treinamento, observado pela porcentagem de notas 6 e 7. Dados ilustrados na figura 23 abaixo.

Figura 23 – Questão 19

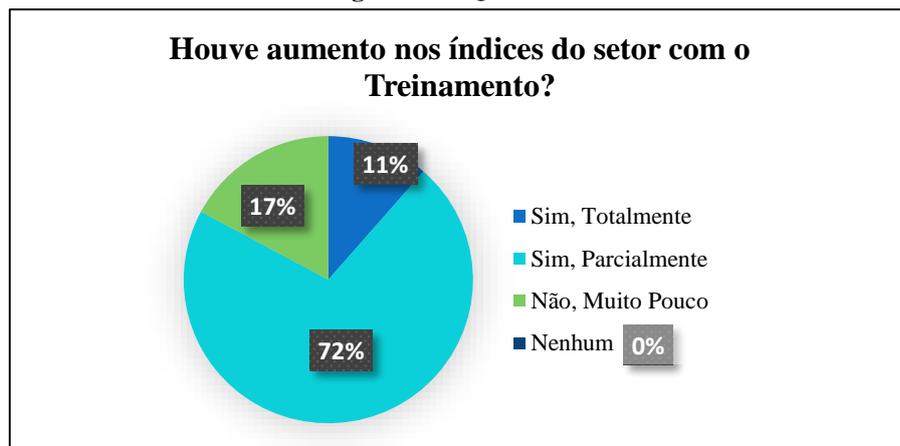


Fonte: Produção do autor

✓ *Questão 20*

Conforme Kirkpatrick (ano), para verificar a eficácia do treinamento é preciso mensurar os resultados. Um deles é se houve mudanças positivas nos indicadores da função na qual foi aplicado o treinamento. Nesta questão, a maioria dos respondentes (72%) disseram que houve um aumento parcial dos indicadores, ou seja, uma eficácia relativa (média). Dados ilustrados na figura 24 abaixo.

Figura 24 – Questão 20

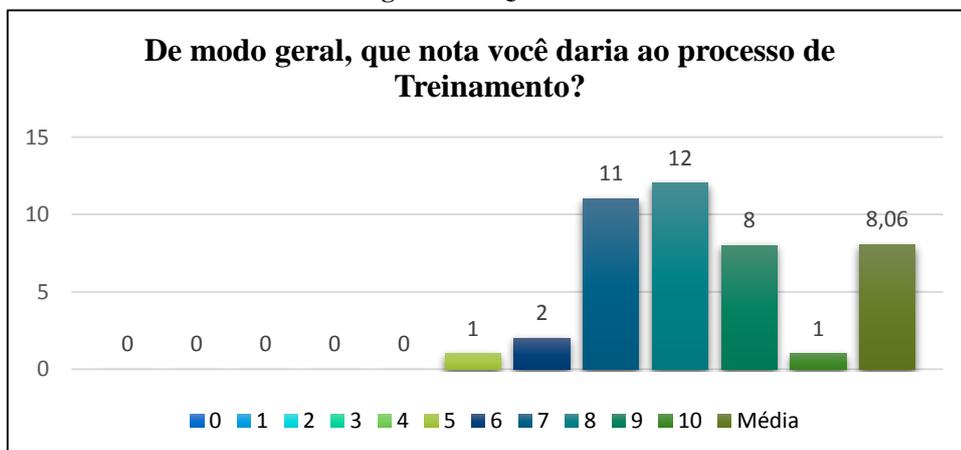


Fonte: Produção do autor

✓ *Questão 21*

Conforme relato dos respondentes, a maioria deu nota 7, 8 e 9 ao processo de treinamento, sendo um resultado satisfatório, tendo em vista a média de 8,06, porém admite-se pequenas falhas no processo, no qual merece atenção, em busca da excelência (nota 10). Dados ilustrados na figura 25 abaixo.

Figura 25 – Questão 21



Fonte: Produção do autor

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste projeto experimental, foi possível atingir os objetivos propostos, uma vez que, com base no referencial bibliográfico levantado e na análise dos dados colhidos através da aplicação dos instrumentos de pesquisa (questionário e análise documental), verificou-se que, referente aos objetivos específicos, o treinamento e desenvolvimento da função de atendente de telemarketing da organização em estudo, prepara de forma parcial para um bom atendimento.

Isso se justifica pelo fato das pequenas falhas existentes no processo de treinamento já especificados, o qual necessita de uma possível melhoria. Verificou-se que as maiores dificuldades apresentadas pelos atendentes de telemarketing que passaram pelo treinamento e iniciaram suas funções são: domínio do sistema, despreparo para situações abstratas, ou seja, fora do previsto, domínio dos procedimentos e contato com um canal de suporte. Sobre o objetivo geral do projeto se faz uma proposta de solução conforme segue.

Na parte do diagnóstico do treinamento se faz alguns levantamentos de propostas de melhorias, são elas:

- ✓ Ser um requisito obrigatório o treinamento antes de iniciar a função, pois, possivelmente revolveria a quantidade de atendentes que iniciaram a função sem treinamento;
- ✓ Supervisores seriam responsáveis, ao invés dos atendentes, no diagnóstico inicial da necessidade de treinamento, e não esperar o atendente se autodiagnosticar para passar para supervisão. Assim, os supervisores seriam orientados e habituados a estar mais próximos dos atendentes, conhecendo suas dificuldades e, conjuntamente, passar para o setor responsável (Recursos Humanos) o preparo do treinamento. Isso possivelmente resolveria a metade dos respondentes do questionário que não foram indagados sobre a necessidade de treinamento, conforme na análise.
- ✓ Qualquer inserção de um novo produto ou procedimento deve ser informada e comunicada, com antecedência, a todos os envolvidos, inclusive aos atendentes, para que fiquem por dentro desta nova mudança e estejam preparados para participar de um treinamento de acordo com a necessidade. Isso possivelmente resolveria a questão da insegurança do “novo” demonstrado por 60% dos respondentes do questionário, além dos 29% que não tiveram treinamento na introdução de um novo produto;
- ✓ Criação de uma caixinha de dificuldades, na qual os atendentes colocariam, de forma anônima, uma dificuldade no atendimento ou um anseio de um treinamento e receberia uma resposta geral a todos. Assim, uma dúvida de um, seria a solução para todos. isso

diminuiria a porcentagem tão grande dos atendentes que estão com dificuldades na função, além dos atendentes, que por algum motivo não pesquisado neste projeto, não sinalizam à supervisão do treinamento.

- ✓ Alinhamento, através de um micro treinamento de Programação Neurolinguística, aos supervisores a fim de auxiliar a identificação com maior precisão a necessidade de treinamento dos atendentes, além de um alinhamento com o RH para saber quais são as etapas de preparação do treinamento. Isso diminuiria a porcentagem de atendentes que dizem que mesmo comunicando à supervisão do treinamento não surtia efeito.

Na parte do desenho do treinamento, não se fez nenhuma alteração ou proposta de melhoria, uma vez que, o projeto não disponibilizou dados o suficiente para o mesmo, pois esta etapa do processo ficou restrita à organização, e esses dados não foram acessíveis.

Na parte da implementação do treinamento se faz alguns levantamentos de propostas de melhorias, são essas:

- ✓ Aplicar o método de *escuta* com todos os treinandos, com atendentes já experientes, a fim de que estes possam absorver com maior precisão o conhecimento, pois estarão visualizando sua função futura, agregando conhecimento, assim melhorando o processo e treinamento;
- ✓ Disponibilização de práticas e simulações de atendimento, de forma lúdica, que atraia a atenção e entendimento dos treinandos, a fim de prepará-los para todo e qualquer tipo de atendimento. Alguns exemplos são: jogos empresariais de atendimentos, gincanas, conhecer melhor o perfil do cliente, criar situações hipotéticas para que o atendente possa se sentir seguro, mesmo não tendo caminho nos manuais, e possam criar uma solução ou um encaminhamento da ligação recebida para a solução, sem desespero, falhas ou desavenças do atendente, melhorando assim a qualidade do atendimento e satisfação do atendente.
- ✓ Criação de um contato rápido com os instrutores de treinamento para sanar dúvidas plausíveis ou grandes dificuldades, ou seja, um canal de *help desk* (suporte), assim, tendo um retorno rápido, auxiliando no atendimento.

Na parte da avaliação do treinamento se faz alguns levantamentos de propostas de melhorias, são essas:

- ✓ Coleta de sugestão e opinião sobre o treinamento, ainda durante sua aplicação, para que, caso ocorra algo insatisfatório, seja interrompido, não perdendo tempo e recurso, assim, melhorando, se possível, de forma imediata ou o mais rápido possível o processo.

- ✓ Utilização de uma mensuração dos resultados do treinamento, em todos os âmbitos, de forma a melhorar cada aplicação, ou seja, um indicador de eficácia, para parâmetros posteriores, tendo um controle de qualidade e um histórico.

De forma geral, o projeto cumpriu com seus objetivos, alcançando suas metas. A única ressalva é referente à limitação para aplicar mais instrumentos de pesquisa na organização em estudo para obtenção de dados, porém não diminuindo sua eficácia nos resultados.

Este projeto proporcionou um grande aprendizado e crescimento referente ao assunto estudado, podendo contribuir com o futuro profissional e acadêmico do autor, além de contribuir com a disseminação de conhecimento a todos da sociedade, desta forma, valendo o esforço para a confecção do mesmo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações.** São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** edição compacta. São Paulo: Atlas, 1998, p. 487-545.

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

KIRKPATRICK, DL & KIRKPATRICK, JD. **Avaliando programas de treinamento.** Berret-Koehler Publishers, 1994.

NETZ, Clayton. **Não Rasgue Dinheiro.** 663ª ed. Exame, 1998, p. 123 – 132.

SILVA, Edna L; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação.** 4ª ed. Florianópolis: UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), 2005. Disponível em:
<https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf>. Acesso em: 01/11/2014 às 16h e 44min.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio: O Dicionário da Língua Portuguesa.** 7 ed. Curitiba: Positivo, 2008.

10. O Treinamento foi aplicado utilizando recursos visuais (slides, Datashow, multimídia, projetor, áudio...)?

Sim Não

11. O Treinamento ofereceu situações práticas, como simulações de atendimento ou sistema?

Sim, suficiente Sim, razoável Sim, quase nada Não ofereceu

Avaliação

12. Ao final do Treinamento você respondeu algum questionário sobre o Treinamento?

Sim Não

13. O Treinamento da função de atendente telemarketing prepara para um bom atendimento?

Sim, totalmente Sim, parcialmente Não, muito pouco Não prepara

14. Quais foram os pontos fracos do treinamento?

Material de didático Suporte pós treinamento Simulação / prática
 Processo de Convocação Domínio do Instrutor Outros R: _____
 Tempo de Treinamento Estrutura física _____

15. Quais as maiores dificuldades apresentadas pelos atendentes que saem do Treinamento ao iniciarem a função?

Domínio dos Sistemas Domínio dos Procedimentos
 Contato com um canal de Suporte (auxílio) Domínio dos Produtos
 Conhecimento do Roteiro de Atendimento Argumentação / Fala
 Despreparo para situações abstratas fora do previsto Insegurança
 Outros R: _____

16. O processo de Treinamento atingiu as suas expectativas?

Sim Não

17. O Treinamento surtiu efeito (mudança) no atendimento?

Sim, totalmente Sim, parcialmente Não, muito pouco Nenhuma

18. Qual era seu nível de conhecimento antes do Treinamento sobre o assunto tratado?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

19. Qual foi seu nível de conhecimento após o Treinamento sobre o assunto tratado?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20. Houve aumento nos índices do setor com o Treinamento?

Sim, totalmente Sim, parcialmente Não, muito pouco Nenhum

21. De modo geral, que nota você daria ao processo de Treinamento?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

22. Deixei um comentário sobre o processo de Treinamento (Elogio, Sugestão ou Reclamação)?

R: _____

Muito obrigado pela compreensão e contribuição dos dados!