



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

NICOLLY FERNANDES LINS

CLIMA ORGANIZACIONAL: Análise da satisfação dos operadores de telemarketing quanto ao treinamento e desenvolvimento em uma empresa de Call Center.

**JOÃO PESSOA
2022**

NICOLLY FERNANDES LINS

CLIMA ORGANIZACIONAL: Análise da satisfação dos operadores de telemarketing quanto ao treinamento e desenvolvimento em uma empresa de Call Center.



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel (a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientadora: Prof.^a Dra. Maria Luiza da Costa Santos

João Pessoa

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

L759c Lins, Nicolly Fernandes.
Clima organizacional: Análise da satisfação dos operadores de telemarketing quanto ao treinamento e desenvolvimento em uma empresa de Call Center / Nicolly Fernandes Lins. – 2022.
59 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.
Orientadora: Prof.a Dra. Maria Luiza da Costa Santos.

1. Clima organizacional. 2. Satisfação no emprego. 3. Motivação. 4. Treinamento. 5. Desenvolvimento. I. Título.

CDU 005.32



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA
SECRETARIA ACADEMICA - CAMPUS JOAO PESSOA

PARECER 70/2022 - SAC/DDE/DG/JIP/REITORIA/IFPB

Em 17 de dezembro de 2022.

FOLHA DE APROVAÇÃO

NICOLLY FERNANDES LINS

Matrícula: 20191460020

CLIMA ORGANIZACIONAL: Análise da satisfação dos operadores de telemarketing quanto ao treinamento e desenvolvimento em uma empresa de Call center.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 14/12/2022

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Maria Luiza da Costa Santos (IFPB)

Orientador(a)

Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Rosângela Madruga (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Maria Luiza da Costa Santos**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 17/12/2022 14:11:03.
- **Rachel Costa Ramalho Vasconcelos**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 18/12/2022 00:20:40.
- **Rosângela Madruga**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/12/2022 09:38:05.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 16/12/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 368460
Verificador: 5dc8a5d2d0
Código de Autenticação:



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por sua perfeição em tudo o que faz, pelo cuidado em cada detalhe da minha vida, por sua vontade, boa, perfeita e agradável, que me direciona e encoraja-me a prosseguir.

Aos meus pais, que sempre se dedicaram ao suprimento das minhas necessidades, pelo cuidado, afago e abrigo nos momentos difíceis, pelos conselhos e exemplo de força.

A minha irmã, que esteve presente nas minhas adversidades, ouvindo, aconselhando e ensinando-me com o seu exemplo.

Aos meus amigos, que me incentivam e que, com a presença, conseguem transmitir alegria como se fosse uma carga de energia.

“Porque se um cair, o outro levanta o seu companheiro”. (Eclesiastes 4:10)

A estes, meus agradecimentos.

Determinarás tu algum negócio, e ser-te-á firme, e a luz brilhará em teus caminhos. (Bíblia, Jó, 22,28).

RESUMO

Um fator relacionado diretamente ao clima organizacional é a prática de treinamento e desenvolvimento, uma vez que é considerado determinante na satisfação e desempenho profissional, produzindo, dessa maneira, melhores resultados para a organização e valorização para o colaborador. Nessa perspectiva, diante da importância das ações de Treinamento e Desenvolvimento para promoção de um clima organizacional agradável, o presente trabalho visou responder qual o impacto das ações de treinamento e desenvolvimento no clima e na satisfação dos operadores de telemarketing. E, teve como objetivo geral, verificar a influência da estratégia do treinamento e desenvolvimento aplicada por uma empresa de Call Center na formação de um clima organizacional satisfatório aos operadores de telemarketing. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica descritiva e exploratória, em que foi utilizado um questionário composto por 16 questões, aplicado por meio do WhatsApp e pela ferramenta do Google Chat. Com características de pesquisa quanti qualitativa, os resultados analisados e interpretados apontam que, em relação ao perfil dos pesquisados, a maioria dos respondentes corresponde ao gênero feminino, com superior incompleto e que trabalham na empresa entre 01 e 02 anos. Quanto ao clima organizacional, os resultados demonstram falhas nos processos de treinamento e desenvolvimento, causando insatisfação aos operadores de telemarketing. Foi identificado também que a empresa não fornece perspectiva de crescimento, portanto, é imprescindível que a empresa desenvolva melhorias em suas ações de treinamento e desenvolvimento.

Palavras-chave: Clima organizacional. Satisfação. Treinamento. Desenvolvimento.

ABSTRACT

A factor directly related to the organizational climate is the practice of training and development, since it is considered as determinant in the satisfaction and professional performance, producing better results for the organization and appreciation for the employee. From this perspective, aiming at the importance of Training and Development actions to promote a pleasant organizational climate, this research sought to answer what is the impact of Training and Development actions on the climate and satisfaction of telemarketing operators? And it had as general objective to verify the influence of the training and development strategy applied by a Call Center company in the formation of a satisfactory organizational climate for the telemarketing operators. Although, a bibliographic research descriptive and exploratory research was carried out, and questionnaire composed of 16 questions was used, applied through WhatsApp and the Google Chat. With characteristics of qualitative research, the analyzed and interpreted results indicate that in relation to the profile of those employees surveyed most of the respondents correspond to the female gender, with incomplete Undergraduate Education and who have worked in the company between 01 and 02 years. As for the organizational climate, the results show failures in the training and development processes, causing dissatisfaction among telemarketers. It was also identified that the company does not provide growth prospects, so it is essential that the company develops improvements in its training and development actions.

Keywords: Organizational Climate. Satisfaction. Training. Development.

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| QUADRO 1: Assunto e questões do instrumento de pesquisa | 37 |
| QUADRO 2: Perfil dos colaboradores | 39 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 1: Meios de treinamento utilizados na empresa..... | 41 |
| GRÁFICO 2: Ferramentas utilizadas no treinamento..... | 42 |
| GRÁFICO 3: Escolha do tema de reforço de treinamento..... | 42 |
| GRÁFICO 4: Procedimentos indevidos..... | 43 |
| GRÁFICO 5: Satisfação pós treinamento..... | 43 |
| GRÁFICO 6: Treinamento recebido..... | 44 |
| GRÁFICO 7: Meios de desenvolvimento..... | 47 |
| GRÁFICO 8: Ferramentas das ações de desenvolvimento..... | 48 |
| GRÁFICO 9: Perspectiva de promoção..... | 49 |
| GRÁFICO 10: Financiamento de cursos..... | 49 |
| GRÁFICO 11: Ações de desenvolvimento..... | 50 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 14 |
| 1.1 OBJETIVOS..... | 15 |
| 1.1.1 Objetivo geral..... | 15 |
| 1.1.2 Objetivos específicos..... | 15 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 15 |
| 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 15 |
| 2.2 TREINAMENTO..... | 17 |
| 2.2.1 O que é treinamento? | 17 |
| 2.2.2 Como surgiu o treinamento? | 19 |
| 2.2.3 Etapas do treinamento..... | 20 |
| 2.2.4 Tipos de treinamento..... | 21 |
| 2.2.5 Manutenção do treinamento..... | 24 |
| 2.3 DESENVOLVIMENTO..... | 25 |
| 2.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO FATOR DE CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 27 |
| 2.5 O CALL CENTER..... | 32 |
| 3 METODOLOGIA DA PESQUISA..... | 34 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA..... | 35 |
| 3.3 UNIVERSOS, AMOSTRA E AMOSTRAGEM | 36 |
| 3.4 COLETA DE DADOS..... | 37 |

| | |
|---|-----------|
| 4 ANÁLISE DE DADOS..... | 38 |
| 4.1 PERFIL SOCIAL..... | 38 |
| 4.2 TIPOS DE AÇÕES DE TREINAMENTO..... | 40 |
| 4.2 OPINIÕES SOBRE AS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO..... | 46 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 51 |
| REFERÊNCIAS..... | 54 |
| APÊNDICE..... | 56 |

1 INTRODUÇÃO

Para Chiavenato (2009), o nível de motivação dos participantes está profundamente ligado ao clima organizacional, isso porque com um clima motivacional alto, existem relações de satisfação, animação, interesse, colaboração, etc. Já com a ausência de um clima motivacional, observa-se a presença de estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc. Estes estados estão ligados a baixa motivação dos membros, sendo por motivos de frustração ou quando suas necessidades não são satisfeitas.

O clima organizacional é influenciado pela gestão, políticas, práticas, e relações das pessoas na organização. Um agente que intervém nestes fatores é a administração de recursos humanos, descrita por Chiavenato (1999) como uma função na organização que lida com a contratação, instrução, aperfeiçoamento, motivação, e conservação dos funcionários, uma vez que representa o conjunto de escolhas que influenciam a eficiência dos trabalhadores e das empresas.

A área de administração dos recursos humanos trabalha com um mecanismo muito importante que é o treinamento dos funcionários. Davies (1973) salienta que a capacitação e a qualificação são instrumentos fundamentais de gestão de pessoas, sendo, inclusive, um fator de satisfação do empregado, uma vez que é um processo de aprendizagem organizacional que considera o aumento da qualidade e produtividade do trabalho.

Sendo assim, o clima organizacional é um relevante termômetro de boas práticas. Ele é composto por uma perspectiva coletiva, está ligado às experiências dos funcionários e reproduz as ações empresariais. Sendo um fator motivacional, a satisfação dos funcionários de uma organização depende de um clima organizacional adequado.

Um dos fatores que estão relacionados ao clima é a qualidade das ações de treinamento e desenvolvimento que podem incentivar a capacidade dos funcionários, pois, além de influenciar a motivação destes, também permite determinar a satisfação e o desempenho nas suas funções, produzindo, dessa forma, melhores resultados para a empresa e contentamento do funcionário com o seu próprio trabalho.

Nessa perspectiva, diante da importância das ações de Treinamento e Desenvolvimento para promoção de um clima organizacional agradável, no qual as pessoas se sintam confiantes e engajadas, tal temática se mostra relevante e se faz pertinente por buscar conhecer a satisfação dos trabalhadores, como também possibilita verificar os efeitos do treinamento e desenvolvimento no clima de uma empresa de Call Center. Portanto, indaga-se: qual o impacto das ações de treinamento e Desenvolvimento no clima e na satisfação dos operadores de telemarketing?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Verificar a influência da estratégia do treinamento e desenvolvimento aplicada por uma empresa de Call Center na formação de um clima organizacional satisfatório aos operadores de telemarketing.

1.1.2 Objetivos específicos

Identificar o método e as ferramentas utilizadas pela empresa para promover ações de Treinamento e Desenvolvimento aos operadores de telemarketing.

Investigar a percepção dos operadores de telemarketing quanto à eficácia das ações de Treinamento e Desenvolvimento, considerando a satisfação como fator de clima organizacional.

Sugerir melhorias para as ações de Treinamento e Desenvolvimento oferecidas pela empresa aos operadores de telemarketing.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional afeta todas as organizações, sendo necessário avaliá-lo para implementar mudanças. Em relação à definição de clima

organizacional, Lacombe (2011, p. 284) fala: “Podemos resumir que o clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa”.

Quando os objetivos da organização estão alinhados com os objetivos dos seus funcionários, a motivação e o clima organizacional tendem a melhorar (LACOMBE, 2011).

O clima organizacional está diretamente ligado com a motivação dos colaboradores de uma empresa, pois trata do estado de ânimo dos funcionários, sendo um fator que influencia na satisfação e no desempenho deles. A priorização e valorização dos funcionários podem interferir no seu comprometimento, e, em seguimento, na eficiência e competitividade da empresa, desse modo, diante da sua importância, torna-se imprescindível que o clima organizacional seja medido periodicamente por meio de avaliações e acompanhamentos.

Sobre isso, Cintra e Dalbem (2016) dizem que o clima organizacional é analítico, baseado nas percepções dos funcionários. Sendo assim, analisar a opinião dos colaboradores e identificar o seu estado de humor é uma tarefa que compõe o clima organizacional.

Os sentimentos dos funcionários geram atitudes, como menciona Robbins (2005) na maioria das vezes em que se fala sobre atitudes do colaborador, isso está relacionado à satisfação com o trabalho, visto que as duas expressões correspondem a um colaborador com alto nível de satisfação com o seu trabalho que se reflete em ações positivas, enquanto uma pessoa insatisfeita expõe atitudes negativas. Diante disso, é possível notar a conexão entre satisfação e rendimento, uma vez que os sentimentos interferem nas tarefas que o funcionário deve executar em seu trabalho.

Apatia, sentimentos negativos, como desânimo e insatisfação, podem estar presentes quando o clima organizacional é negativo, podendo também ocasionar ausências, faltas, períodos prolongados de almoço, e em alguns casos, estresse como doença ligada ao trabalho. (CINTRA E DALBEM, 2016). Dessa forma, fica claro que os sentimentos negativos precisam ser identificados para evitar atitudes que vão contra as metas que a empresa visa alcançar..

A satisfação e motivação no trabalho estão ligadas a um clima organizacional agradável, enquanto a insatisfação causa desânimo e afeta o comportamento.

(CINTRA E DALBEM, 2016). Dessa forma, torna-se evidente a necessidade de um clima ameno que produza comportamentos favoráveis.

O entendimento das emoções no ambiente de trabalho teve a ajuda substancial de um modelo chamado de teoria dos eventos afetivos. Essa teoria demonstra que os trabalhadores reagem emocionalmente às coisas que lhes acontecem no trabalho e que isso afeta o seu desempenho e sua satisfação (ROBBINS, 2005, p. 92).

Desta forma, a gestão de clima organizacional oferece subsídios para aumentar a lealdade, satisfação e motivação dos colaboradores, o que melhora o desempenho destes e, conseqüentemente, a prosperidade da empresa. Isso ocorre a partir da identificação dos motivos das emoções que influenciam ações negativas.

2.2 TREINAMENTO

2.2.1 O que é treinamento?

O treinamento pode ser entendido como o processo para obtenção de conhecimento, segundo Barreto (1995, p. 9) “o treinamento é uma proposta de desenvolvimento profissional e pessoal, tendo em vista o desenvolvimento das pessoas e das empresas”.

Soto (2002) menciona que o treinamento é um modelo de aprendizagem que compõe a educação integral, que se refere ao capital intelectual competitivo das empresas visando manutenção de sistemas de aprendizagem para obtenção de resultados.

Barreto (1995), menciona ainda que o treinamento é um mecanismo importante que funciona como ferramenta de preparação do funcionário para a qualidade, ou seja, tornando-os qualificados. Sendo assim, o treinamento planeja desenvolver as organizações através dos funcionários, os quais, conseqüentemente, serão aprimorados.

O treinamento pode gerar custos, porém, serão convertidos em maior competitividade para a empresa, como comenta Chiavenato (2009, p. 389) “o treinamento não é despesa, mas um investimento cujo retorno é altamente compensador para a organização”.

Segundo Barreto (1995, p. 11, apud CAMPBELL, 1971, p. 565) treinamento “é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa”. Dessa forma, percebe-se que há aptidões específicas necessárias para a realização de tarefas específicas, as quais devem ser treinadas para atingir as metas da organização.

“As empresas treinam para dispor de uma equipe de melhor nível e conseguir produtividade maior e resultados melhores” (LACOMBE, 2011, p.379). A aptidão de uma pessoa para uma atividade específica é adquirida com o treinamento, que também pode aumentar a capacidade dessa pessoa para exercer a função, atividade ou, ainda, contribuir para que novas atividades ou funções sejam exercidas por uma pessoa de forma eficiente (LACOMBE, 2011).

É essencial que uma pessoa, ao entrar em determinado setor da empresa, obtenha um treinamento que lhe indique os processos e procedimentos adequados para a função, visto que, se esse treinamento não se fizer presente, a pessoa não estará apta, e em consequência não sentirá confiança em si para realizar as atividades que lhe forem propostas.

De acordo com Dalbem (2016, p. 151):

O treinamento de equipe diz respeito a programas com objetivo de desenvolver um conjunto de competências, habilidades e atitudes (CHA) na equipe como um todo. Nesse tipo de treinamento, o desenvolvimento é coletivo.

Dessa forma, as competências, habilidades e atitudes esperadas pela empresa podem ser desenvolvidas e aprimoradas por um treinamento adequado que utilize ferramentas e meios eficazes, focando no comportamento das pessoas para melhor direcionamento de funções. Os três termos: competências, habilidades e atitudes, devem estar inter-relacionados, sendo indispensável que os colaboradores dominem o assunto, coloquem em prática o que aprenderam e tomem a iniciativa em relação ao que lhes foi proposto.

A respeito de competências, Marras e Tose (2012, p. 21 apud FLEURY, 2002, p. 55) comenta: “[...] Um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A competência não é apenas individual, mas sim um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Além disso, ela diz respeito às entregas esperadas para o tipo de empresa. (MARRAS E TOSE, 2012).

Em síntese, a extração de conhecimentos úteis para determinada função se dá a partir do treinamento, havendo ausência deste, ou sendo este mal produzido, a empresa poderá ter prejuízos causados por procedimentos mal-executados que geram erros operacionais, isso afetará também o colaborador que procede de tal forma por não ter recebido orientações suficientes. A empresa somente atingirá suas metas com mais eficiência e terá bons resultados quando os funcionários que têm contato direto com o cliente forem bem instruídos e orientados sobre as atividades que deverão desenvolver.

2.2.2 Como surgiu o treinamento?

A idéia inicial do treinamento era aperfeiçoar a produção, mas ganhou relevância com o surgimento das primeiras teorias de administração. A lei 6.297 de 15 de dezembro de 1975 incentivou as empresas a desenvolverem e capacitarem seus funcionários por meio de incentivos fiscais, mas ela foi extinta em 1990, o que fez com que a mão de obra qualificada diminuísse. Empresas brasileiras só voltaram a se preocupar com o treinamento em 1994, para melhorar o tempo, a qualidade e a produtividade, devido à abertura do mercado para empresas estrangeiras (BARRETO, 1995).

Com o passar do tempo a informação evoluiu, e houve a percepção da importância da ferramenta do conhecimento a partir da aprendizagem, a qual visa o aproveitamento das informações transmitidas, permitindo que o conhecimento seja transformado em desenvolvimento, tornando-se útil para melhorar habilidades ou atitudes para que a empresa obtenha possibilidade de retorno e garanta seu diferencial competitivo, o qual permitirá seu crescimento (ROBBINS, 2002).

Hoje, o treinamento torna-se um mecanismo importante na preparação de profissionais qualificados, crescendo a conscientização das empresas de sua necessidade, como manifestação disso, temos nas empresas um ritmo intenso de programas de treinamento (BARRETO, 1995). Destarte, é possível observar que, mesmo perdendo importância por um curto período, o conceito de treinamento volta

a ter notoriedade considerando que é por meio do treinamento que o colaborador desenvolve habilidades, modifica atitudes e contribui para que a empresa atinja seus objetivos o mais economicamente possível.

2.2.3 Etapas do treinamento

É imprescindível que o colaborador tenha conhecimento do resultado das suas ações, ou seja, dos procedimentos que deverá realizar e dos impactos dessas atividades, por isso, esse treinamento deve ser passado logo quando o colaborador é contratado. Sobre isso Cintra e Dalbem (2016) comentam que ao contratar um colaborador, dá-se início ao processo de treinamento para este estar apto às funções que irá exercer, o treinamento é de suma importância para que, dotado de conhecimentos sobre as atividades que irá desempenhar, o colaborador consiga atingir as expectativas da empresa atribuídas a sua função.

O funcionário deve ser instruído para exercer a função para a qual foi contratado, de modo que possa, a partir daí, cumprir as atribuições do seu cargo. Para Chiavenato (2010) O treinamento constitui quatro etapas, sendo elas:

1. Diagnóstico: Necessidades passadas, presentes ou futuras da empresa, também tidas como carências de treinamento, as quais necessitam ser analisadas para serem atendidas ou saciadas.
2. Desenho: Para que essas necessidades sejam atendidas, será necessário elaborar um programa de treinamento ou projeto.
3. Implementação: Trata-se da execução do programa de treinamento ou projeto.
4. Avaliação: Consiste em avaliar os resultados que surgiram a partir do treinamento.

Ainda sobre as etapas do treinamento, Barreto (1995), faz uma descrição sobre elas, à etapa diagnóstica subsidia a etapa de planejamento, a partir de perguntas:

- Por que treinar? A partir do levantamento de problemas, propostas de soluções são surgem respectivamente.

- Para que treinar? Definição de objetivos gerais que precisam ser alcançados.
- Quem deve ser treinado? Definição do conjunto de pessoas que receberão treinamento.

Quando estes dados são definidos, se faz necessário estabelecer procedimentos para o planejamento com as seguintes atividades:

- Qual a melhor forma de treinar? Conforme objetivos definidos e número de participantes serão definida a modalidade do treinamento.
- Que comportamentos devem ser modificados? Definição dos objetivos específicos.
- O que deve ser ensinado? Escolha e distribuição dos conteúdos.
- Como deve ser ensinado? Definição dos meios e técnicas.
- Quanto deve ser ensinado? Definição do período.
- Onde deve ser ministrado? Escolha do local.
- Quem deve ensinar? Seleção do educador.
- O que deve ser avaliado? Seleção de procedimentos e critérios de avaliação.

A partir dessas definições, é possível calcular o custo unitário e total dos programas de treinamento e implementá-los atendendo aos objetivos propostos, em seguida, a etapa de avaliação será executada, a mesma está inserida em todas as etapas anteriores, verificando resultados por meio da análise dos dados antes, durante, no final e após a implementação do treinamento.

2.2.4 Tipos de treinamento

Lacombe (2011) aponta três tipos de treinamento, a saber:

Treinamento formal interno: Sendo ministrado por pessoas da própria empresa ou pessoas contratadas pela empresa, esse treinamento pode ser dado por meio de cursos, palestras e seminários de capacitação, visando o aperfeiçoamento ou desenvolvimento pessoal dos colaboradores, para que dessa maneira eles

possam obter melhor desempenho nas suas funções, ou para serem preparados para novas funções.

Treinamento formal externo: Treinamento aberto ao público, planejado por instituições de educação, para desenvolver pessoas em assuntos de interesse geral para as empresas, onde podem ter contato com colegas de outras empresas.

Treinamento à distância: Com esse tipo de treinamento, pessoas que não teriam como participar de programas têm essa oportunidade, além disso, as empresas reduzem seus custos, ampliando a tecnologia da informação, a partir dessa possibilidade, as empresas criam portais de treinamentos em seus sites. A internet ou rede interna possibilitam, por exemplo, realizar videoconferências, aumentando as possibilidades de uso do computador. Lacombe (2011) ainda menciona mais alguns tipos de treinamentos, desta vez, voltado ao público-alvo, sendo alguns deles:

Integração de novos funcionários: Os objetivos, políticas, estratégias, produtos, benefícios, normas, horários, e a hierarquia precisam ser entendidos por aqueles que estão entrando na empresa, sendo assim, a integração dos funcionários tem essa finalidade, além de dar boas-vindas aos funcionários, fazendo com que eles se sintam parte da empresa.

Capacitação técnico-profissional: ao entrarem em uma empresa, os funcionários recebem o treinamento inicial para serem integrados, porém, com o tempo, para melhorar o desempenho, estes precisam ser capacitados para outras funções que exigem outras habilidades, tal capacitação se dá a partir do treinamento/capacitação técnico profissional que visa aperfeiçoar os funcionários em assuntos técnicos.

Além do treinamento para a função, existem treinamentos contínuos por parte da liderança, Lacombe (2011) explica que a principal forma de treinamento no trabalho é quando um subordinado recebe orientação da chefia, pois quando isso acontece, ele está sendo treinado. “É dever do chefe ser um educador de seu grupo, tanto no plano técnico quanto no moral” (LACOMBE, 2011, p. 461). Um líder que monitora o desempenho de sua equipe deve ajudar cada membro a desenvolver suas tarefas adequadamente, e essa instrução é também designada por treinamento.

Outro ponto importante no que se refere a treinamentos são as ferramentas e os meios para disponibilizá-los, Como Juliano (2018) aponta, um plano de processo de integração de funcionários inclui alguns recursos didáticos, como simuladores, projetor multimídia, computadores e aplicativos.

Existe ainda, o tipo de treinamento que utiliza ferramentas ou técnicas que simulam a realidade, sobre isso Juliano (2018) menciona que a vivência ou experiência pode ser adquirida por intermédio de qualquer atividade que propõe ensinar algo, como, por exemplo, a dinâmica em grupo, que proporciona a aquisição ou desenvolvimento de competências para o alcance de resultados.

De acordo com Chiavenato (2009), os simuladores também são uma metodologia para treinar pessoas, exemplificando que administradores que necessitam de habilidades para gerenciar o orçamento da organização podem adquiri-las através do uso de simuladores.

Ainda sobre esse assunto, Reichel (2008) comenta sobre a evolução da tecnologia, a qual se faz presente também em treinamentos que simulam situações verídicas por meio de equipamentos, e por meio de recursos audiovisuais (teleconferências, correios eletrônicos, salas de bate-papo e toda tecnologia multimídia).

O treinamento deve fornecer ainda a apresentação de sistemas e ferramentas que serão utilizadas nas funções para as quais os colaboradores estão sendo treinado, Juliano (2018) menciona que a empresa deve dispor de sistemas e equipamentos, com os quais é necessário que os colaboradores tenham contato e sejam instruídos a utilizá-los durante o treinamento.

Conforme o apresentado, o treinamento é ministrado por agentes, que podem ser profissionais contratados para tal, palestrantes ou até mesmo colegas que já exercem a função, tendo o gestor imediato também a função de orientar os funcionários. Além disso, o treinamento pode ser presencial, no local de trabalho, ou à distância, por meio de portais disponibilizados pela empresa, podendo haver um melhor aproveitamento por meio da utilização de ferramentas que simulem a realidade. Mas, seja qual for o agente ou o método usado, é importante que haja um treinamento, tanto para quem está sendo iniciado, quanto para quem precisa melhorar suas aptidões.

2.2.5 Manutenção do treinamento

O treinamento é importante não somente para o empregado que começará a trabalhar na companhia, mas também para aquele que já está empregado. Sobre isso, Robbins (2005, p. 422), fala: “Várias empresas hoje estão precisando investir muito em treinamento para melhorar leitura, cálculo, computação e outras habilidades de seus funcionários”.

“Funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas. É por isso que as organizações gastam bilhões de dólares todo ano em treinamento formal” (ROBBINS, 2005, p. 400). Diante do exposto, verifica-se que as competências dos funcionários podem diminuir, tornando-se inadequadas para que suas tarefas continuem sendo executadas, necessário capacitação para voltarem a ser aptos para suas funções.

Robbins (2005) salienta que, em determinadas situações, os funcionários podem se desorientar, sendo necessário que haja uma atualização dos treinamentos como uma forma de reforçar e orientar.

A fim de que uma organização melhore ininterruptamente, é preciso que as pessoas sejam treinadas o tempo todo, dessa maneira, atingirão maiores graus de instrução e desempenho. Apesar de o desempenho das pessoas já ser considerado excelente, devem ser feitas orientações sobre como melhorar suas habilidades e competências. Dessa maneira, o treinamento dos funcionários em uma organização deve ser uma atividade constante e ininterrupta (CHIAVENATO, 2010).

O treinamento deve ser uma atividade constante, uma tática presente nas organizações como forma de aprimorar o funcionário, os processos e, conseqüentemente, os resultados alcançados. No entanto, existem casos em que as empresas sofrem modificações, como cometa Robbins (2005, p. 388/389):

Nem sempre as organizações que buscam se tornar voltadas para o cliente tem a possibilidade de renovar toda a sua força de trabalho. É mais comum que elas precisem enfrentar o desafio de tornar os seus funcionários efetivos mais orientados para o cliente. Nesse caso, o foco estará no treinamento e não na contratação.

Dessa maneira, os funcionários devem estar a par das mudanças no campo de trabalho, a fim de aprimorar ou adquirir novas habilidades. Além disso, a

satisfação e motivação destes profissionais serão influenciadas positivamente, uma vez que terão mais conhecimento e confiança para realizar o trabalho a qual foram designados.

Treinamento não é algo que se faça uma vez para novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas. Cada vez que você mostra a uma pessoa com ela deve fazer o trabalho, você está treinando. (LACOMBE, 2011, p.379)

Destarte, melhorias, aperfeiçoamento, correções e ajustes de direção, são fatores presentes na manutenção do treinamento, sendo uma estratégia para que a empresa direcione seus resultados ou os mantenha constantemente e eficaz. O treinamento para integração de funcionários é essencial para que a organização atinja suas metas, porém, a manutenção do treinamento mantém seu posicionamento no mercado, além do foco e eficácia.

2.3 DESENVOLVIMENTO

Cada pessoa deve responsabilizar-se por seu próprio desenvolvimento, porém, as empresas devem portar-se como facilitadoras do desenvolvimento de seus colaboradores, principalmente porque é de seu interesse obter resultados por meio do progresso do funcionário, dessa forma, elas devem tomar iniciativas e apoiá-los, para que funcionários com grandes competências não saiam da empresa (LACOMBE, 2011).

Para Dutra (2008) a complexidade e exigências em uma empresa são crescentes, sejam elas em relação a novas tecnologias ou até mesmo a relações, e esses contextos exigem preparação dos colaboradores, sendo que o perfil dos mesmos são traçados por meio do desenvolvimento, que envolve três momentos, sendo eles:

Início: é o primeiro passo para se familiarizar com os requisitos e condições para a carreira.

Crescimento: Nem todas as companhias conseguem acompanhar e dar suporte ao crescimento do funcionário, mas as que têm uma boa estrutura procuram traçar o percurso de ascensão em determinada carreira.

Final: Difícilmente as organizações e os colaboradores têm transparência a respeito deste momento, mas não ter clareza sobre essa fase pode ocasionar o

bloqueio de aproximação de pessoas que vêm evoluindo. Quando a empresa tem uma idéia clara do futuro, isso permite que o funcionário se prepare para outra carreira, que não precisa, necessariamente, ser na mesma organização.

De acordo com Marras e Tose (2012), quando se quer o desenvolvimento profissional através da avaliação do desempenho humano, o objetivo é identificar o nível de dificuldades do trabalho que o profissional exercerá e as competências que esse profissional precisará para realizar o trabalho.

A promoção de um funcionário, ou o avanço no conhecimento humano, ou tecnológico, são exemplos de ocasiões para novos treinos (LACOMBE, 2011)

Existem diversos métodos para medir o progresso dos funcionários, sendo uma das abordagens a avaliação de desempenho. A respeito, Reichel (2008, p. 102) cita:

Precisamos saber se atuamos de forma correta, se o treinamento realmente foi proveitoso e absorvido pelos aprendizes. A finalidade é aumentar a produtividade, motivar, melhorar atitudes, desenvolver habilidades, enfim, preparar o funcionário para progredir em uma carreira.

Outro meio que pode ser usado para medir o progresso dos funcionários é o plano de desenvolvimento individual, sobre o qual Reichel (2008, p. 87) comenta que "as competências devem ser desdobradas por áreas, grupos e por fim individualmente". Além disso, a autora menciona que existem qualidades pessoais que a empresa necessita e que podem ser aprimoradas através de um plano individual de desenvolvimento.

O desenvolvimento dentro de uma organização é crucial, pois a partir dele, tanto a empresa quanto o funcionário podem obter benefícios, como menciona Reichel (2008, p. 26):

A contínua preparação das pessoas garante um futuro melhor tanto para a empresa como para o próprio empregado, pois sua capacitação lhe serve para obter e garantir a empregabilidade dentro ou fora da empresa. Temos que entender que os programas de treinamento e desenvolvimento são verdadeiros laboratórios de preparação em que as pessoas são envolvidas em um ambiente de aprendizagem contínuo, um entorno completo de crescimento pessoal e profissional.

Diante disso, é possível identificar que diferentemente do treinamento, o qual é mais voltado para pessoas que permanecem na mesma função, o

desenvolvimento pode ser considerado um conjunto de ações que, em longo prazo, visa à capacitação e o enquadramento deste funcionário para uma função diferente da que exercia, no entanto, os dois tipos de capacitação não possuem valor superior ou inferior reciprocamente, pois independentemente da função, o colaborador deve ser orientado quanto ao que deverá desenvolver.

2.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO FATOR DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A gestão de pessoas possui papel fundamental no treinamento e desenvolvimento de seus funcionários, para Chiavenato (2010), a mesma pode ser entendida como um conjunto de elementos dinâmicos e interativos que possui seis processos, sendo eles:

- Processo de agregar pessoas: esse processo inclui recrutamento e seleção de pessoas, visando incluí-las na organização.
- Processo de aplicar pessoas: São processos que incluem orientação e acompanhamento do desempenho do funcionário por meio de desenho, análise e descrição de cargos, esses processos visam à orientação e avaliação de desempenho dos colaboradores.
- Processos de recompensar: incluem recompensas, renumerações e benefícios que visam incentivar pessoas e satisfazer suas necessidades.
- Processos de desenvolver pessoas: estes processos envolvem treinamento, desenvolvimento, aprendizagem, desenvolvimento de carreiras, gestão do conhecimento e gestão de competências. Por meio destes processos, as pessoas são desenvolvidas profissional e pessoalmente.
- Processos de manter pessoas: esses processos envolvem administração de clima e cultura organizacional, além de segurança e qualidade de vida. Ou seja, envolvem processos que visam oferecer condições ambientais e psicológicas adequadas, e satisfatórias, para o bom desempenho dos funcionários.

- Processo de monitorar pessoas: por meio desses processos, as atividades dos colaboradores são monitoradas e acompanhadas com a finalidade de verificar os resultados utilizando banco de dados e sistema de informações gerenciais.

Os processos mencionados estão interligados ao processo de desenvolvimento e influenciam significativamente a satisfação dos colaboradores, visto que são de extrema importância por satisfazerem as necessidades dos mesmos e proporcionar melhores expectativas quanto ao trabalho executado.

“Especialistas em treinamento conduzem exercícios que permitem aos funcionários experimentar a satisfação que a equipe de trabalho pode proporcionar” (ROBBINS, 2005, p. 223).

Já durante o treinamento ou desenvolvimento, os colaboradores podem experimentar uma experiência satisfatória de um trabalho em equipe, assim como subentender que os conhecimentos adquiridos serão compartilhados à medida que os problemas surgirem, porém, serão solucionados com maior facilidade a partir das habilidades desenvolvidas.

As pessoas possuem qualificações genéricas, e as empresas precisam de certas qualificações para certas áreas, sendo assim, elas não podem optar por treinar ou não seus funcionários, por ser necessário que a empresa disponha de pessoas competentes e motivadas. A capacitação e a motivação da equipe estão interligadas a eficiência e eficácia, e é importante salientar que os recursos humanos são os mais importantes em qualquer organização. (LACOMBE, 2011)

A empresa espera que, com o treinamento e desenvolvimento oferecidos, os funcionários apresentem iniciativas pontuais, pois a capacidade de cumprir o que se espera gera motivação, o que resultará num trabalho com o mínimo de erros, atingindo os objetivos esperados.

Segundo Cintra e Dalbem (2016), algumas ações podem ser consideradas benéficas segundo os critérios de qualidade de vida no trabalho, tais como equipamentos adequados, treinamento e prêmios. Uma má qualidade de vida no trabalho interfere no clima organizacional, pois afeta a motivação dos colaboradores, destacando o treinamento e desenvolvimento como pontos de extrema importância nesse quesito.

O clima organizacional pode ainda influenciar o estado de tensão do colaborador. “Da mesma forma, o treinamento pode aumentar a autoeficácia do funcionário e reduzir o estresse do trabalho” (ROBBINS, 2002, p. 415 e 445). Quando um funcionário não se sente seguro para realizar determinada tarefa, os objetivos se tornam inalcançáveis para ele, e desse modo, o estresse se fará presente, conseqüentemente esse desgaste afetará ainda mais a capacidade do trabalho.

Não se pode negar que o treinamento é de suma importância para o clima organizacional, visto que em um ambiente corporativo, adversidades podem ser intensificadas quando há uma má qualidade na capacitação oferecida, segundo Robbins (2002, p. 415):

Quando o processo de seleção resulta na contratação de candidatos pouco qualificados ou que não se ajustam à organização, eles provavelmente vão se sentir ansiosos, tensos e pouco confortáveis. Isso, por sua vez, pode aumentar a insatisfação com o trabalho.

Chiavenato (2009) explica por meio das teorias de Abraham Maslow e Frederick Herzberg que, se o ambiente de trabalho conseguir satisfazer os requisitos dos colaboradores, eles encontrarão satisfação e promoverão os objetivos da organização.

Sobre a teoria de Maslow, Lacombe (2011) explica que segundo o autor, o princípio básico da motivação é de que uma motivação satisfeita não é um motivador de comportamento. Ou seja, o desenvolvimento de um indivíduo está em seu esforço para satisfazer suas necessidades.

Robbins (2005) explica a hierarquia de necessidades humanas de Maslow, composta por cinco necessidades, onde cada uma somente pode ser satisfeita se a necessidade anterior for suprida. Em suma, as necessidades fisiológicas estão ligadas à alimentação e lazer, e, quando satisfeitas, estimulam os funcionários. Já as necessidades de segurança vão para além da proteção física, uma vez que também incluem a estabilidade no trabalho. As necessidades sociais incluem boas relações, a de estima, relaciona-se com a forma que o indivíduo é visto pelos outros e também inclui reconhecimento profissional, enquanto a necessidade de auto-realização inclui autonomia, maior participação, desafios e crescimento.

“As necessidades de cada pessoa variam no tempo, não só em função de sua satisfação como em função das alterações na hierarquia dos valores de cada um; e a hierarquia de Maslow representa uma tendência média” (LACOMBE, 2011, p. 160).

“Enquanto Maslow fundamenta sua teoria das motivações nas diferentes necessidades humanas, (abordagem intra-orientada), Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada)” (CHIAVENATO, 2009, p. 55). Em outras palavras, enquanto a teoria de Maslow tem um foco maior nas necessidades humanas, Herzberg deu maior ênfase ao ambiente externo e às atividades realizadas pelo indivíduo na organização.

Robbins (2005) menciona que a teoria de Herzberg ficou conhecida como a teoria de dois fatores, mas também poderia ser chamada de teoria da higiene - motivação. Essa teoria surgiu quando Herzberg pediu que as pessoas descrevessem cenários em que se sentiam bem ou mal em seu ambiente de trabalho, o objetivo era demonstrar que a relação do indivíduo com o ambiente de trabalho poderia determinar seu sucesso ou fracasso. Ao expor as ocasiões, foi verificado que a relação do homem com seu trabalho é básica e os comportamentos adotados refletem no sucesso ou fracasso profissional, pois o fator motivacional mais considerado pelo indivíduo está nas suas atividades desempenhadas.

Os respondentes que se sentiam bem no trabalho tendiam a atribuir estes fatores a si mesmos. Por outro lado, os insatisfeitos tendiam a indicar fatores extrínsecos como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho (ROBBINS, 2005, p. 135).

Robbins (2005) menciona ainda que conforme os resultados obtidos, Herzberg sugeriu que as pessoas são motivadas pelos fatores interligados ao trabalho e seus resultados, sendo que as características que as pessoas julgam satisfatórias estão associadas ao produto do trabalho, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização.

Sobre esta teoria, Chiavenato (2009, p. 55) expõe que o fator higiênico, que para Herzberg influencia a motivação, está ligado às condições do trabalho, “Correspondem à perspectiva ambiental e constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados”. O autor salienta que esses fatores apenas evitam que surjam fontes de descontentamento,

mas não são suficientes para influenciar o comportamento dos funcionários e proporcionar uma satisfação de longa duração.

“Os fatores externos que dizem respeito ao ambiente de trabalho, como tipo de supervisão, conforto, salário, benefícios, status e segurança, que ele chamou de fatores higiênicos” (LACOMBE, 2011, p. 163).

Já o fator motivacional de Herzberg, também citado por Chiavenato (2009), relaciona-se com o seu tipo de cargo, ou seja, as tarefas e deveres, sendo pontos que influenciam a satisfação e produtividade. O reconhecimento profissional, a realização e o crescimento estão envolvidos com a motivação e são explícitos nas atividades, oferecendo significado ao trabalho, sendo que os fatores ótimos, levam a satisfação, enquanto os precários, ocasionam a ausência de satisfação.

Os fatores relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, como gosto pelo trabalho, aumento de conhecimentos, responsabilidade, reconhecimento pelos resultados, realização pessoal e profissional, que ele considera como fatores motivacionais propriamente ditos e que são intrínsecos ou inerentes à pessoa (LACOMBE, 2011, p. 165)

As teorias anteriores, de Maslow e Herzberg, são extremamente relevantes, pois mostram a motivação como um fator indispensável nas organizações. É possível ver que a motivação é o ponto de partida para uma melhor produtividade e alcance de metas, e o treinamento é um agente indispensável para a motivação.

Como foi dito anteriormente, Maslow pensava que a procura pelo contentamento de uma necessidade era um elemento que motivava um funcionário, exemplificando a necessidade de auto-estemas, que está associada à competência, considerando que esta inclui autonomia, espontaneidade e capacidade de resolver problemas. É improvável que uma pessoa que não se sinta segura com o seu trabalho possa satisfazer por completo esta necessidade. A segurança pode ser adquirida mediante um treinamento adequado.

“Uma das formas de motivar é dar autonomia: valorizar a independência dos funcionários, fazendo que cada um se sinta “dono” daquilo que lhe cabe” (LACOMBE, 2011, p.172).

Existe uma diferença entre eficiência e eficácia, como explica Chiavenato (2010) eficácia enfoca uma gestão exitosa por meio dos recursos e atividades que dão resultados, a eficácia vem do fazer, e fazer as coisas certas da melhor forma

para atingir um objetivo final. Enquanto a eficiência enfoca uma gestão exitosa por meio da maneira em que as coisas são feitas, a eficácia vem do fazer corretamente.

A eficiência e a eficácia são indispensáveis para os processos de uma empresa, a qual se torna exitosa quando possui boas práticas para atingir o fim, entretanto, não é possível atingir o fim se não se sabe fazer corretamente o que é proposto e esperado, é exatamente por isso que se faz necessário que os colaboradores sejam devidamente treinados e desenvolvidos.

Moscovici (2011) associa treinamento à terapia, considerando que o objetivo geral do treinamento é ajudar o indivíduo a ter maior competência e ajustamento psicossocial, a partir de ações voltadas a contribuir para que este indivíduo adquira comportamentos mais viáveis do que os utilizados atualmente.

Diante do exposto, se faz esclarecedora a relação entre treinamento e desenvolvimento com o clima organizacional da empresa, em virtude de estar associado à satisfação do colaborador. A resolução de problemas e o êxito no trabalho dependem de pessoas competentes, que em função dessa competência são motivadas a fazer o que lhe é apresentado.

A qualidade de vida no trabalho inclui boas ações de treinamento e desenvolvimento, que sendo positivos, evitam o estresse e o desajuste do colaborador na organização, evitando também ansiedade, tensão e desconforto. O treinamento deve ser bastante completo para que os funcionários sejam independentes e, conseqüentemente, mais produtivos.

2.5 O CALL CENTER

Para Castelliano e Ferreira (1998), as empresas perceberam a importância do uso do telefone para contatar pessoas, ouvir clientes, fechar negócios/vendas, para reduzir tempo e custos. Essa percepção ocasionou o surgimento do telemarketing nos EUA, na década de 1970.

Para Mattoso (2001), existem dois estilos de telemarketing, o receptivo e o ativo. O primeiro ocorre a partir do momento em que a empresa disponibiliza uma central de atendimento para seus clientes, para que estes consigam informações ou efetuem solicitações de serviços oferecidos. Sobre o atendimento receptivo,

Castelliano e Ferreira (1998) mencionam ser o canal de aproximação do cliente com a empresa, que visa oferecer comodidade para que a interação no que se refere a tirar dúvidas, fazer pedidos, solicitações, reclamações e sugestões seja facilitada, sendo necessário que o operador utilize um “roteiro” para o atendimento.

No que se refere ao atendimento ativo, Mattoso (2001) o descreve como um tipo de atendimento que muda segundo o tipo e necessidade da empresa, sendo um canal em que a empresa tem a iniciativa de contato. Sobre este tipo de atendimento, Castelliano e Ferreira (1998) descrevem como ligações realizadas para um grupo de pessoas previamente selecionadas, as quais requerem redação de um roteiro e muita habilidade do operador.

Peppers (2000, p. 62) descreve o telemarketing como:

Local em uma empresa onde se concentram as ligações telefônicas de clientes. Um Call Center típico dispõe de Tecnologia de Informação para automatizar os processos, e tem a capacidade de suportar um grande volume de ligações simultaneamente, atendendo, mantendo o registro e direcionando essas ligações quando necessário. Um Call Center é utilizado como apoio para catálogos, empresa de telemarketing suporte a produto (help desk), serviços de atendimento ao consumidor (SAC) e qualquer empresa que use o telefone como televendas.

O atendente de call center está submetido a métricas, como tempo médio de espera para ser atendido, tempo médio de duração da ligação, número de vendas por campanha, resolução do problema no primeiro atendimento, etc., além disso, é necessário que atendentes especializados atendam os melhores clientes, e para isso eles passam por um treinamento especial (PEPPERS, 2000). Dessa forma, fica explícita a responsabilidade de um operador de telemarketing quanto ao seu atendimento, visto que ele se submete a métricas cobradas pela empresa.

Uma entrevista para o G1, que ocorreu em 2012, com um atendente de telemarketing chamado Roberto Pires, reflete a realidade encontrada em um Call Center, no qual ele menciona a necessidade de atingir metas, não estourar o tempo de pausas, e a monitoria que avalia se o roteiro está sendo usado de forma correta, ou seja, padronizadamente, ele ainda relatou a pressão por parte dos gestores para que houvesse diminuição no tempo de atendimento e a obrigatoriedade de seguir um roteiro repetitivo (G1, 2012).

Além disso, ele fala sobre o curso oferecido, enfatizando o prazo limitado para o treinamento diante das muitas informações a serem aprendidas, tornando-se

inevitável aprender de forma mais precisa na prática, deixando o operador mais suscetível ao erro e fazendo da experiência um meio para se tornar um operador de telemarketing e não o treinamento (G1, 2012).

Diante disso, fica claro que o ambiente de um Call Center conta com fatores que podem desencadear estresse, entre eles as cobranças quanto aos procedimentos, metas e responsabilidades com o roteiro e tempo de pausa. É inviável que um atendente de telemarketing inicie seu trabalho sem a orientação devida, visto que o clima organizacional poderá ser afetado negativamente diante das pressões já existentes no ambiente e intensificadas caso as ações de treinamento e desenvolvimento não forneçam suporte necessário para que o atendente consiga resultados positivos e obtenha confiança em seu trabalho.

O treinamento no Call Center é entendido então como um investimento que possibilita que a empresa atinja seus resultados por meio de pessoas bem treinadas, desenvolvidas, aptas e competentes para a função que desempenham, sendo um meio pelo qual os operadores são motivados, adquirindo autonomia e autoconfiança para resolver problemas, e como resultado participe de um clima organizacional que promova satisfação pelo trabalho executado.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para Minayo (2002, p. 16) “[...] A metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador”.

E para Gil (2008, p. 26) “[...] pode-se, portanto, definir pesquisa social como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social”.

Por estes aspectos, este capítulo tem em vista expor detalhadamente os meios utilizados para a formulação do desenvolvimento da pesquisa, para fornecer ao leitor o auxílio necessário para a compreensão do estudo em questão, cuja finalidade é propiciar novos conhecimentos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

No que diz respeito à abordagem da pesquisa, sendo ela quantitativa ou qualitativa, de acordo com Flick (2009, p. 39): “Na produção dos últimos anos, encontra-se um grande número de publicações que tratam das relações, das combinações e das distinções da pesquisa qualitativa”.

Sobre isso, segundo Minayo (2014; p. 25) fala:

Ante as abordagens que separam quantidade e qualidade, a dialética assume que a qualidade dos fatos e das relações sociais é sua propriedade inerente e que a quantidade e a qualidade são inseparáveis e interdependentes.

No que diz respeito aos objetivos, a pesquisa pode ser: exploratória, descritiva ou explicativa, sendo que Richardson (1999) descreve que estudos descritivos são construídos a partir de características de um fenômeno.

Para Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa descritiva se dá quando o pesquisador estabelece relação entre variáveis ou tem a finalidade de descrever as características de uma população, ou fenômeno, e ocorre quando o pesquisador não tem a intenção de interferir nos fatos, dessa forma, apenas os registra. A pesquisa com objetivo descritivo faz uso técnicas padronizadas para coletar os dados, atribuindo-se um levantamento que pode ser por meio de questionário e observação sistemática.

Dessa forma, a presente pesquisa se faz quanti qualitativa, por utilizar um instrumento estruturado que representa um universo, sendo que os dados gerados quantitativamente interagem com a interpretação qualitativa. Além disso, a pesquisa é descritiva, visto ter como objeto de estudo um grupo, com seus aspectos e comportamentos estudados, no qual o todo é dividido em partes para tornar compreensível como certos fatos deste grupo acontecem.

A pesquisa foi delineada bibliograficamente, sobre isso Minayo (2001, p. 183-184) explica que a primeira tarefa do investigador, uma vez definido seu projeto, é proceder a uma ampla pesquisa bibliográfica, capaz de projetar luz e permitir melhor ordenação e compreensão da realidade empírica.

Ainda sobre o assunto, Mazucato (2018, p.66) fala:

A pesquisa bibliográfica vincula-se à leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, manuscritos, relatórios, teses, monografias, etc. (ou seja, na maioria das vezes, dos produtos que condensam a confecção do trabalho científico).

Acerca do delineamento desta pesquisa, com a finalidade de aprofundamento no tema, se fez necessário um levantamento bibliográfico que se deu por pesquisas e leituras para obtenção de um maior conhecimento sobre o assunto. E, concernente a finalidade desta pesquisa, de acordo com Creswell (2007, p. 93), “na pesquisa de ciência social aplicada, os problemas surgem a partir de questões, dificuldades e práticas correntes”.

Para Laville e Dionne, a pesquisa aplicada possui em sua natureza a aplicação de conhecimentos já disponíveis para que problemas concretos possam ser resolvidos. Em virtude do que foi mencionado, esta pesquisa visa à solução de problemas específicos com utilidade prática, a partir do conhecimento gerado, por conseguinte, pode ser classificada como aplicada.

No tocante ao método, Gil (2008) descreve que o método hipotético dedutivo desfruta de apreciável aceitação, e em alguns casos, considerado como único método conciso e lógico. A pesquisa em questão se submete a conjecturas e hipóteses, ou seja, a teoria possui premissas com alta probabilidade de que sejam verdadeiras, sendo assim, o método da pesquisa se enquadra em hipotético dedutivo.

3.2 UNIVERSOS, AMOSTRA E AMOSTRAGEM

O universo de elementos que as pesquisas abrangem é tão grande que se torna impossibilita considerar sua totalidade, por esse motivo, em sua grande parte, as pesquisas contam apenas com uma amostra (GIL, 2008).

No que se refere a amostra, Laville e Dione (1999) discorrem a respeito da probabilística e a não probabilística, em sua diferenciação, e mencionam que a probabilística é composta a partir da chance real que os elementos possuem de serem selecionados, ou seja, de uma escolha ao acaso, enquanto a não probabilística, é composta de forma mais simples, sendo impossível medir o erro da amostragem.

Considerando que o tipo de amostragem probabilística e não probabilística supõem a possibilidade de os respondentes serem selecionados, a pesquisa em questão se faz não probabilística intencional, visto que se cogitou estudar a satisfação de colaboradores de uma mesma empresa, que não foram escolhidos aleatoriamente, diferentemente da probabilística na qual os respondentes do universo possuem possibilidade superior a zero de serem selecionados. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário, sendo que a amostra total da pesquisa foi composta por 51 respondentes.

3.3 COLETA DE DADOS

A respeito do instrumento de coleta de dados, o questionário é mencionado por Laville e Dionne (1999) como um meio de investigar a população para obter a resposta referente ao assunto estudado.

Esta pesquisa utilizou um questionário como instrumento de coleta de dados, que contou com dezesseis perguntas, dividida em três temas, conforme descrito no quadro a seguir:

Quadro 1: Assunto e questões do instrumento de pesquisa

| Assunto | Questões |
|--|--------------------------|
| Perfil Social | 05 questões (De 01 a 05) |
| Tipos de ações de treinamento | 06 questões (De 06 a 11) |
| Opiniões sobre as ações de desenvolvimento | 05 questões (De 12 a 16) |

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O questionário foi aplicado entre os dias 10/11/2022 e 18/11/2022, de forma online, por intermédio do Google Forms, um aplicativo de gerenciamento de pesquisas. Em seguida, após gerar o link da pesquisa, foi feita a sua divulgação por meio do WhatsApp, em grupos nos quais funcionários da empresa LIQ estão inseridos, e também por meio do Chat, uma ferramenta também disponibilizada pelo Google, a qual funcionários da empresa LIQ utilizam como forma de comunicação.

4 ANÁLISE DE DADOS

O presente trabalho visou apresentar questões a respeito de treinamento e desenvolvimento, e para que os objetivos desta pesquisa fossem alcançados foi aplicado um questionário que contou com 16 questões, tendo o seu link anunciado por meio da internet na empresa analisada.

Para alcançar os resultados, o questionário foi aplicado com atendentes de telemarketing da empresa LIQ no período de 10 de novembro até 18 de novembro de 2022, contando com três subseções, que condizem com os principais temas tratados na pesquisa: perfil social, tipos de ações de treinamento e opiniões sobre ações de desenvolvimento.

4.1 PERFIL SOCIAL

A primeira subseção explorou o perfil social dos participantes com o objetivo de conhecer as características predominantes dos respondentes.

Quadro 2: Perfil dos colaboradores

| Variável | Alternativas | Frequência | Porcentagem |
|----------------------------------|----------------------------|------------|-------------|
| Gênero | Feminino | 36 | 71% |
| | Masculino | 15 | 29% |
| | Prefiro não dizer | 0 | 0% |
| Faixa etária | Até 18 anos | 1 | 2% |
| | Entre 18 e 22 anos | 12 | 24% |
| | Entre 23 e 26 anos | 19 | 37% |
| | Entre 27 e 30 anos | 17 | 33% |
| | Outra idade | 2 | 4% |
| Escolaridade | Ensino médio completo | 17 | 33% |
| | Superior incompleto | 21 | 41% |
| | Superior completo | 11 | 22% |
| | Pós graduação incompleta | 0 | 0% |
| | Pós graduação completa | 2 | 4% |
| Tempo de trabalho na empresa LIQ | Até um ano | 16 | 31% |
| | Entre 01 e 02 anos | 18 | 35% |
| | Entre 02 e 03 anos | 7 | 14% |
| | Entre 03 e 04 anos | 7 | 14% |
| | Outro | 3 | 6% |
| Função | Atendente de telemarketing | 29 | 57% |
| | receptivo | 18 | 35% |
| | Backoffice | 4 | 8% |
| | Outro | | |

Fonte: Autor (2022)

Como é possível verificar no quadro 2, 71% dos entrevistados são mulheres, enquanto 29% são homens. Em relação à educação, 41% dos inquiridos têm ensino superior incompleto, sendo a maioria, enquanto 33% têm ensino médio completo, 22% têm superior completo e 4%, têm pós-graduação completa.

A maioria dos respondentes (37%) tem 23-26 anos, 33% tem 27-30 anos, 24% tem 18-22 anos, 2% tem outras idades. A maioria dos respondentes trabalha na LIQ entre 01 e 02 anos, isso corresponde 35%, alguns possuem até um ano, representando 31%, outros estão entre 02 e 03 anos representando 14% que é a mesma porcentagem encontrada para os que responderam que estão na LIQ em um

tempo que se enquadra entre 03 e 04 anos, foi encontrada também uma porcentagem de 6% que representa os respondentes que responderam “outros” a esta questão.

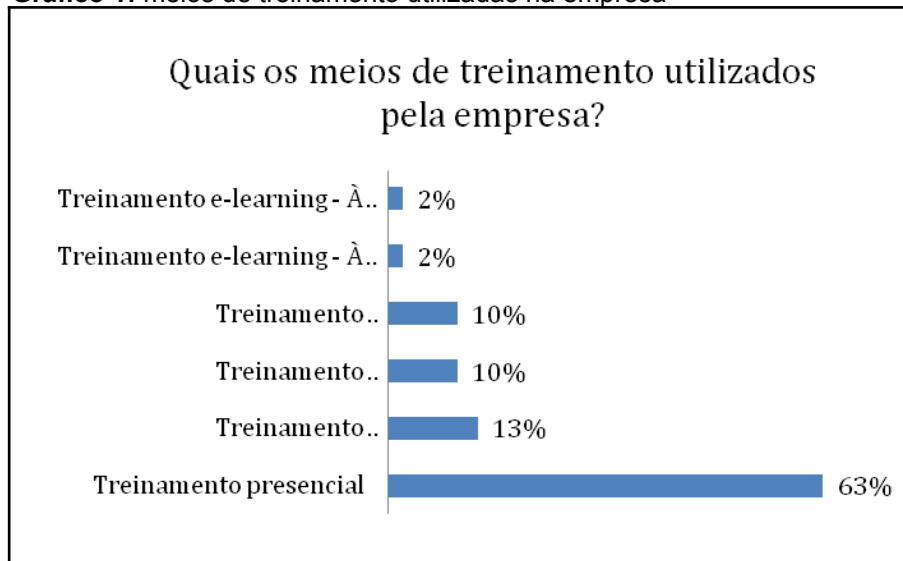
No quesito função, 57% dos respondentes trabalham com atendimento receptivo, 35% no BackOffice e 8% em outras funções.

Com base no perfil social da amostra, a maioria dos respondentes é do sexo feminino, tendo idade entre 23 e 26 anos, com superior incompleto. Além disso, grande parte possui entre 01 e 02 anos de trabalho na LIQ e ocupa a função de BackOffice.

4.2 TIPOS DE AÇÕES DE TREINAMENTO

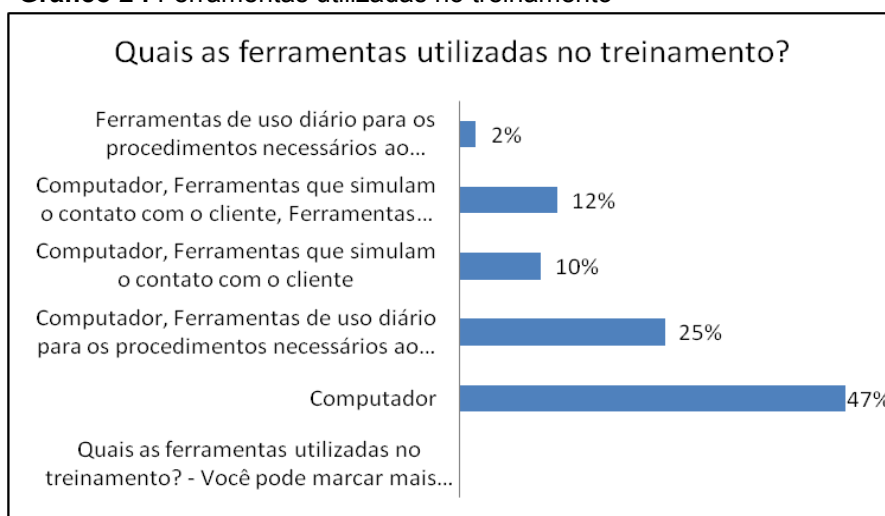
Esta segunda subseção teve em vista entender a satisfação dos respondentes quanto às ações de treinamento oferecidas pela empresa LIQ. Inicialmente, pretendeu-se entender os meios utilizados pela empresa para treinar seus funcionários.

No Gráfico 1, é possível verificar a possibilidade de marcar mais de uma questão, dessa forma, 63% dos respondentes consideraram que tiveram treinamento presencial, enquanto 13% responderam ter tido treinamento presencial, feedback e orientação por parte do gestor imediato, 10% dos respondentes consideraram ter tido tanto treinamento presencial quanto a distância, e a mesma porcentagem se deu para respondentes que consideraram ter tido treinamento presencial, à distância, feedback e orientação por parte do gestor imediato. Além destes, a pesquisa obteve um total de 2% que representou respondentes que consideraram ter tido treinamento apenas a distância e a mesma porcentagem para respondentes que consideraram ter tido treinamento à distância, opinião e orientação por parte do gestor imediato.

Gráfico 1: meios de treinamento utilizadas na empresa

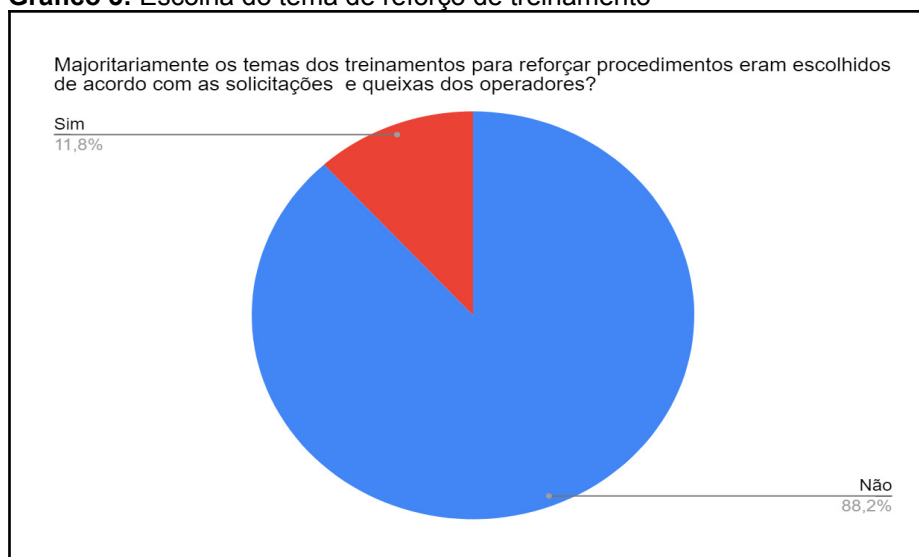
Fonte: Dados de pesquisa (2022).

O Gráfico 2 apresenta uma perspectiva a respeito das ferramentas utilizadas pelos operadores durante o período de treinamento, sendo possível marcar mais de uma opção. A maioria dos respondentes considerou a disponibilidade de computadores para acesso ao treinamento totalizando 47%, já 25% considerou que além do computador, foi possível contar com ferramentas de uso diário para os procedimentos necessários ao atendimento, 12% dos respondentes concordaram que além do computador e das ferramentas de uso diário, também tiveram a possibilidade de utilizar ferramentas que simulavam o contato com o cliente, 10% dos respondentes consideraram que utilizaram o computador e ferramentas que simulavam o contato com o cliente, 4% considerou apenas ferramentas que simulavam o contato com o cliente e 2% considerou que contaram apenas com ferramentas de uso diário para os procedimentos necessários ao atendimento.

Gráfico 2 : Ferramentas utilizadas no treinamento

Fonte: Dados de pesquisa (2022).

Verificando o Gráfico 3, vê-se que grande parte dos respondentes, totalizando 88,2%, consideram que os treinamentos para reforçar procedimentos não eram escolhidos conforme as solicitações dos operadores, para essa mesma pergunta, 11% respondeu considerarem que esse tipo de treinamento se dava consoante as solicitações dos operadores.

Gráfico 3: Escolha do tema de reforço de treinamento

Fonte: Dados de pesquisa (2022).

Referente aos procedimentos, o Gráfico 4 demonstra que 80,4% dos inquiridos desta pesquisa consideraram que já cometeram erros por falta de

diretrizes ou por terem pouca informação, enquanto 19,6% deles responderam que não realizaram procedimentos indevidos por estes motivos.

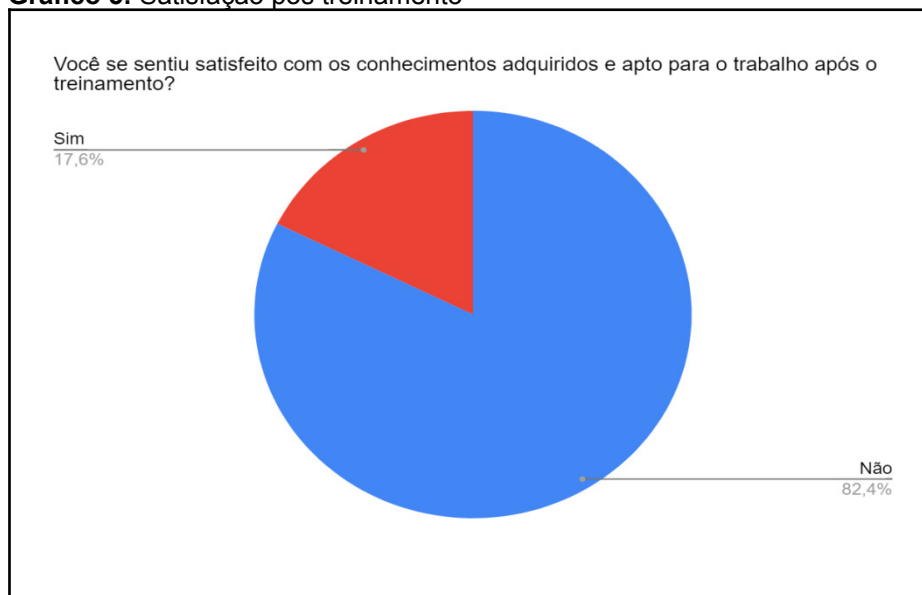
Gráfico 4: Procedimentos indevidos



Fonte: Dados de pesquisa (2022).

No quesito satisfação após o treinamento, explícita no Gráfico 5, grande parte dos respondentes, representando 82,4%, não se sentiram satisfeitos com os conhecimentos adquiridos nem aptos para o trabalho após o treinamento, enquanto 17,6% destes respondentes se sentiram satisfeitos e aptos para o trabalho.

Gráfico 5: Satisfação pós treinamento



Fonte: Dados de pesquisa (2022)

O Gráfico 6 disponibiliza uma visão dos treinamentos recebidos pelos respondentes, estes podiam escolher mais de uma opção, nesse caso, 29% deles responderam ter recebido treinamento de integração de novo funcionário, treinamento de atualização e reforço de procedimentos e treinamento sobre novos procedimentos, enquanto 16% deles responderam ter recebido treinamento de atualização e reforço de procedimentos e treinamento sobre novos procedimentos, a mesma porcentagem de 16% corresponde a respondentes que afirmaram ter recebido treinamento de integração e de novos procedimentos, 13% dos respondentes afirmaram ter recebido treinamento de integração na empresa, 10% afirmaram não terem recebido nenhum destes treinamentos e 8% informaram que receberam treinamento sobre novos procedimentos.

Gráfico 6: Treinamento recebido



Fonte: Dados de pesquisa (2022).

Diante disso, é possível identificar que, na grande maioria dos casos, os treinamentos disponíveis são presenciais, o que significa que se enquadram no treinamento formal interno, mencionado por Lacombe (2011). Esse tipo de treinamento é ministrado por funcionários da própria empresa com o objetivo de preparar os colaboradores para suas funções. A parcela de inquiridos que concordaram em ter recebido uma avaliação e orientação por parte do gestor próximo é baixa, contudo, Lacombe (2011) cita a relevância do líder como educador de sua equipe.

Como menciona Juliano (2018) recursos didáticos são necessários no processo de treinamento para integrar funcionários, incluindo simuladores, projetos multimídia, computadores e multimídias. No que se refere a computadores, em maioria, os respondentes concordaram que os tiveram à disposição durante os treinamentos.

Por mais que a empresa disponha de computadores, é baixa a porcentagem de resposta no que se refere ao uso de ferramentas que simulem o contato com o cliente, sobre isso Juliano (2018) cita que antes do colaborador iniciar suas atividades na empresa, é necessário um plano de integração, o qual inclui palestras, bem como simulações imitando a realidade e vivências. Esse plano, além de acolher novos funcionários, contribui para redução do índice de rotatividade da empresa.

As ferramentas de uso diário para procedimentos necessários ao atendimento, de modo geral, podem ser entendidas como sistemas que são usados diariamente para melhor atender o cliente. Juliano (2018) cita que, no decorrer do treinamento, é indispensável que os sistemas e equipamentos sejam apresentados adequadamente, além de haver uma orientação para operar esses materiais. Quanto a esta questão, os respondentes em sua grande maioria responderam não utilizar essas ferramentas/sistemas durante o treinamento, sendo dessa forma, uma falha da empresa.

Igualmente, verificou-se que uma parcela considerável dos inquiridos considerou que, por vezes, realizaram tarefas inadequadas em virtude de falta de instrução ou de dados escassos, e que não se sentiram à vontade ou capacitados para a função depois do treinamento a que assistiram. Barreto (1995, apud CAMPBELL, 1971), descreve que o treinamento educa profissionalmente o colaborador, adaptando-o ao trabalho. Juliano (2018) explica que o treinamento planeja desenvolver habilidades específicas que assegurem o bom rendimento dos funcionários. Sendo assim, é crucial que o treinamento seja bem executado para que os funcionários fiquem seguros em relação ao seu próprio desempenho, além de reduzir falhas.

Além disso, é possível observar que as manutenções de treinamento a respeito de procedimentos que precisam ser reforçados, em sua grande maioria, não partem de solicitações dos atendentes, além de ser baixa a disponibilidade dessas

manutenções ou de treinamentos que ensinam novos procedimentos. Em relação a isso, Robbins (2005) menciona que as competências dos funcionários se degradam e que eles não são capazes de manter a eficiência para sempre. Ao identificar suas próprias deficiências, estas devem ser ouvidas e, quando pertinentes, devem ser atendidas por meio de manutenção de treinamentos, assim como devem ser instruídas quanto às novas técnicas.

Robbins (2002) fala a respeito da contratação de profissionais pouco qualificados, que se sentirão desconfortáveis, tensos, ansiosos e insatisfeitos; enquanto Cintra e Dalbem (2016) falam a respeito do clima organizacional, que analisa a percepção e sentimentos dos funcionários quanto à organização, sendo assim, é preciso que o treinamento seja eficaz para o ajuste do funcionário a organização, assim a sua percepção no que diz respeito à empresa, será positiva causando-lhe maior satisfação.

De modo geral, é possível notar falhas nos processos de treinamento, visto que um colaborador que não dispõe de ferramentas adequadas de simulação durante o treinamento ou não tem conhecimento sobre os sistemas que serão utilizados se sentirá inseguro, isso se quando ele não é ouvido quanto aos temas que acredita precisarem de manutenção ou quando não considera suficientes as informações passadas nos treinamentos e por parte dos gestores. Essas falhas geram insatisfação, considerando que estes pontos estão inteiramente ligados ao clima organizacional de uma empresa.

Sendo assim, torna-se relevante uma maior análise dessa área, visando gerar alterações significativas na maneira como os treinamentos em Call Center são realizados, a fim de se ter funcionários mais contentes.

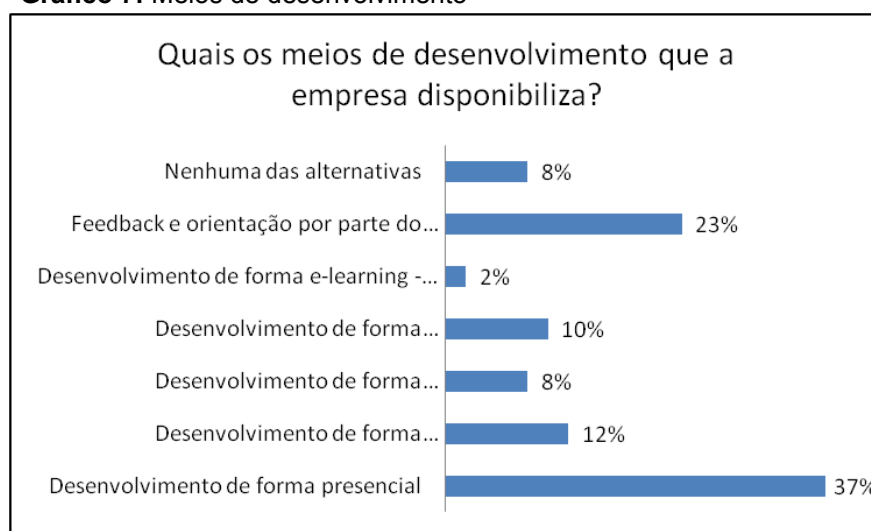
4.3 OPINIÕES SOBRE AS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO

Esta segunda subseção teve em vista entender a satisfação dos respondentes quanto às ações de desenvolvimento oferecidas pela empresa LIQ. Inicialmente, pretendeu-se entender os meios utilizados pela empresa para treinar seus funcionários.

O Gráfico 7 oferece opiniões dos colaboradores a respeito deste tema, a questão disponibiliza possibilidade de mais de uma resposta, dessa forma,

observou-se que 37% dos respondentes concordaram que participaram de ações de desenvolvimento presencialmente, enquanto 23% afirmam ter participado de feedback e orientação do gestor imediato como forma de desenvolvimento, 12% dos respondentes concordaram que participaram de ações de treinamento presencialmente e à distância, enquanto 10% do total, afirmaram que participaram de ações presencialmente e por meio de feedback do gestor imediato, 8% dos respondentes concordaram que participaram de ações de desenvolvimento de forma presencial, à distância e receberam também feedback do gestor imediato, a mesma porcentagem de 8% se deu para respondentes que afirmaram não ter participado de nenhuma ação de treinamento, e 2% dos respondentes informaram ter participado de ações de desenvolvimento à distância.

Gráfico 7: Meios de desenvolvimento

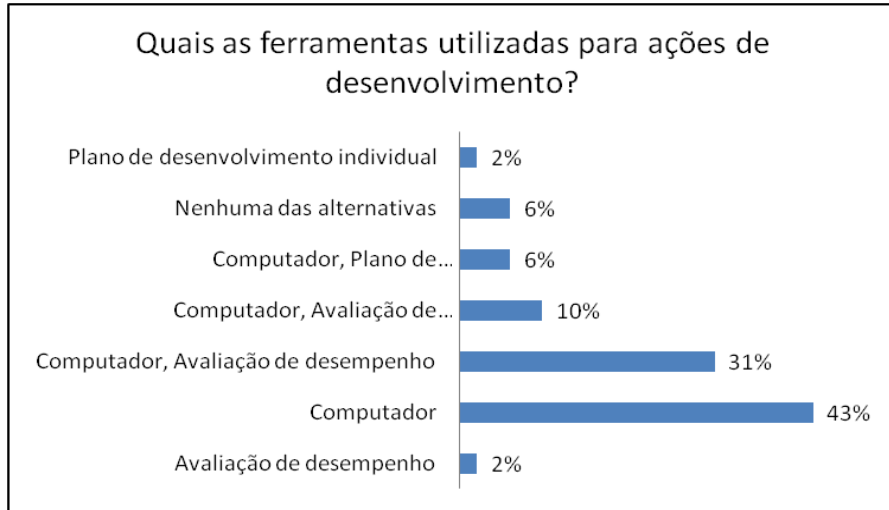


Fonte: Dados de pesquisa (2022).

O Gráfico 8 demonstra as ferramentas que os respondentes utilizaram nas ações de treinamento, podendo selecionar mais de uma resposta. A maioria deles, correspondendo a 43%, concordou ter utilizado computador fornecido pela empresa em ações de desenvolvimento, enquanto 31% responderam que além do computador, participaram de avaliações de desempenho, 10% responderam que utilizaram computador, participaram de avaliação de desempenho e plano de desenvolvimento pessoal, 6% dos respondentes informaram ter utilizado computador e participado de plano de desenvolvimento pessoal, a mesma porcentagem de 6% se deu para respondentes que afirmaram não terem participado de nenhuma das

alternativas, 2% equivale a respondentes que afirmaram ter passado apenas por plano de desenvolvimento individual e a mesma porcentagem de 2% corresponde a respondentes que afirmaram terem passado apenas por avaliação de desempenho.

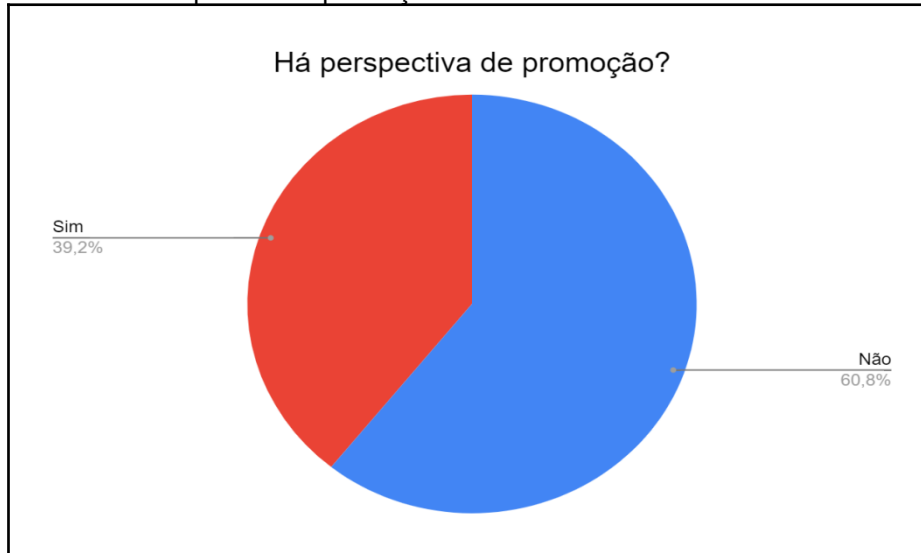
Gráfico 8: Ferramenta das ações de desenvolvimento



Fonte: Dados de pesquisa (2022).

O Gráfico 9 diz respeito às opiniões concernentes a perspectiva de promoção, 60,8% dos respondentes acreditam que a empresa fornece perspectiva de promoção, enquanto 39,25 acreditam que não.

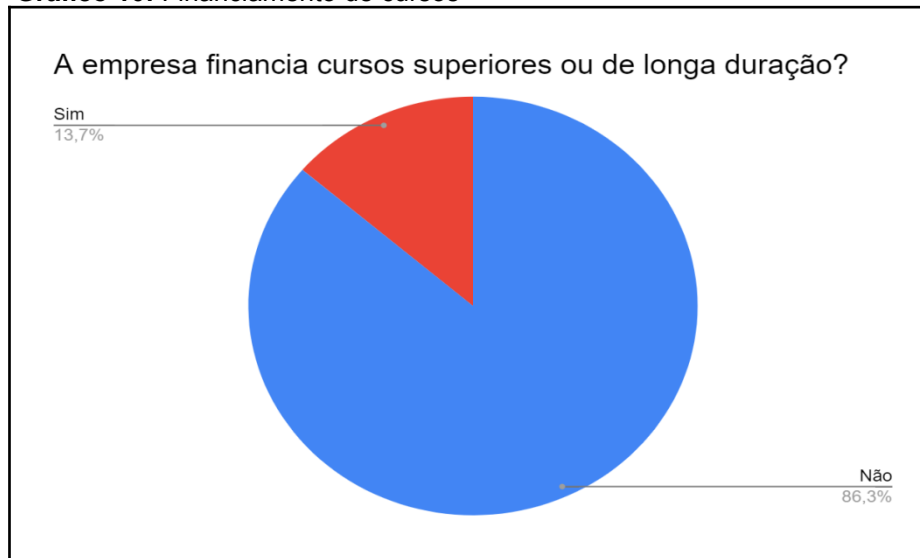
Gráfico 9: Perspectiva de promoção



Fonte: Dados de pesquisa (2022)

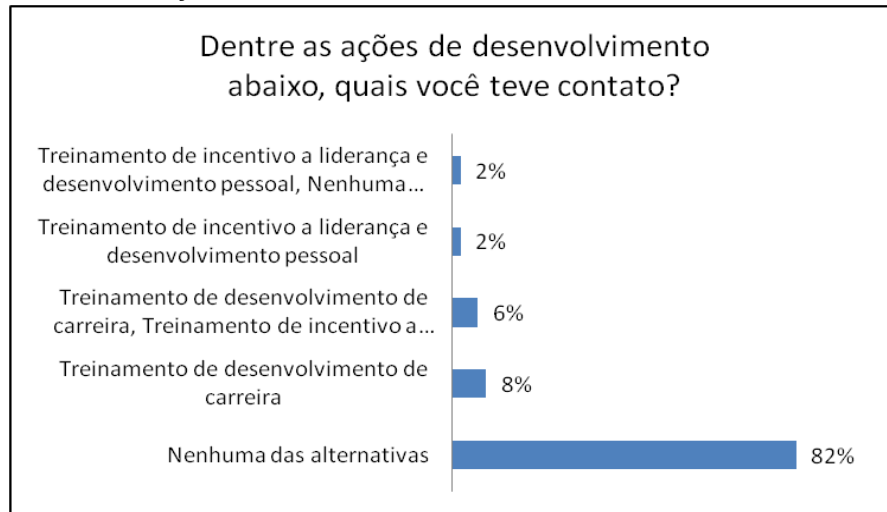
O Gráfico 10, disponibiliza opiniões dos respondentes quanto ao fornecimento de cursos por parte da empresa, nesse caso, 86,3% acreditam que a empresa financia cursos superiores ou de longa duração e 13,7% acreditam que a empresa não financia cursos superiores ou de longa duração.

Gráfico 10: Financiamento de cursos



Fonte: Dados de pesquisa (2022)

O Gráfico 11 disponibiliza respostas quanto às ações de desenvolvimento as quais os respondentes tiveram contato, podendo marcar mais de uma resposta. O maior número de respostas, correspondendo a 82%, dizem respeito às pessoas que responderam que a empresa não oferece nenhuma das opções mencionadas, 8% dos respondentes informaram ter contato com treinamento e desenvolvimento de carreira, 6% deles afirmaram ter tido contato com treinamento de desenvolvimento de carreira, treinamento de incentivo a liderança e desenvolvimento pessoal, e 4% deles informaram ter tido contato com treinamento de incentivo a liderança e desenvolvimento pessoal.

Gráfico 11: Ações de desenvolvimento

Fonte: Dados de pesquisa (2022)

Percebe-se, ainda, a baixa percentagem em relação às ações de desenvolvimento que envolvem orientação por parte do gestor imediato. Já no que se refere a ferramentas, pode-se considerar segundo as respostas que a empresa não recorre a ações necessárias. Também foram abordadas no questionário, questões a respeito de avaliação de desempenho e plano de desempenho individual, sobre os quais Reichel (2008) destaca a importância ao mencionar que um dos processos de ensino e aprendizagem é a avaliação, sendo um meio de verificar e medir a capacidade do instrutor e do treinando, no que diz respeito à absorção das informações recebidas e habilidades adquiridas.

Especificamente sobre a avaliação de desempenho, Reichel (2008) menciona como uma forma de motivar, melhorar, aumentar a produtividade e desenvolver habilidades. Sobre este tema, Marras (2012) menciona que é um instrumento de acompanhamento do trabalho de uma pessoa, tomando como base suas atividades.

Já no que se refere ao plano de desenvolvimento individual, Reichel (2008) menciona que a partir dele, a empresa consegue desenvolver em seus funcionários atributos que ela mesma espera. É importante salientar, que com a avaliação de desempenho e o plano de desenvolvimento individual, não é apenas a empresa quem ganha, o colaborador desenvolve habilidades úteis para sua vida profissional que o seguirá independente da empresa em que ele atue, sendo então um fator de satisfação quando colocado em prática.

A respeito das questões sobre perspectiva de promoção e financiamento de cursos superiores ou de longa duração, foi verificado também um baixo percentual de respostas positivas, indicando a pouca disponibilidade destas ações por parte da empresa. Reichel (2008) aponta que, em geral, o desenvolvimento de um funcionário requer a preparação de indivíduos, que devem estar inseridos em um ambiente de aprendizado constante, o que traz benefícios tanto para a organização quanto para o trabalhador. Sendo, portanto, indispensável, que sejam aplicadas e intensificadas ações que estimulem o desenvolvimento de carreira e incentivem a liderança, de forma que os funcionários possam desfrutar da possibilidade de crescimento.

Por fim, após melhor identificar as falhas nas ações de treinamento e desenvolvimento, percebe-se ainda mais a importância deste assunto, visto que a percepção dos funcionários reflete a insatisfação destes, além de ser possível notar também as consequências dessas falhas espelhadas no clima organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral verificar a influência da estratégia do treinamento e desenvolvimento aplicada por uma empresa de Call Center na formação de um clima organizacional satisfatório para os operadores de telemarketing, e no que se refere aos objetivos específicos, identificar o método e as ferramentas utilizadas pela empresa para promover ações de Treinamento e Desenvolvimento aos operadores de telemarketing, verificar os tipos de ações de Treinamento e Desenvolvimento oferecidas pela empresa aos operadores de telemarketing, e investigar a percepção dos operadores de telemarketing quanto à

eficácia das ações de Treinamento e Desenvolvimento, considerando a satisfação como fator de clima organizacional.

Em relação ao perfil social dos respondentes, levantou-se que em sua maioria, os respondentes são do gênero feminino, entre 23 e 26 anos e com ensino superior incompleto, grande parte dos respondentes está na empresa entre 01 e 02 anos, e em sua grande maioria trabalham na função BackOffice.

Referente aos tipos de ações de treinamento, concluiu-se que grande parte dos respondentes se sente insatisfeitos, isso foi identificado principalmente na questão em que grande parte dos respondentes deixa explícito que não se sentiram satisfeitos com os conhecimentos adquiridos nem aptos para a função após o treinamento, além disso, também demonstraram insatisfação quando responderam que os temas a respeito de treinamentos de reforço de procedimentos não eram escolhidos por eles, e que já realizaram procedimentos indevidos por falta de orientação adequada.

No tocante às ações de desenvolvimento, também é possível identificar insatisfação, principalmente na baixa perspectiva de promoção, no baixo investimento em cursos que possam ajudar no crescimento dos funcionários e nas poucas ações de desenvolvimento disponibilizadas pela empresa.

Diante disso, constatou-se que a influência das ações de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela empresa LIQ não oferecem um clima organizacional satisfatório para seus funcionários, principalmente pela pouca disponibilidade de tipos de ações, meios e ferramentas adequadas. Esses fatores geram ineficiência e impacto negativo por causarem nos colaboradores a sensação de insatisfação e insegurança quanto ao seu trabalho.

Lacombe (2011) menciona que para que a motivação e o clima organizacional de uma empresa melhorem, os valores e necessidades da empresa precisam ser ajustados com os valores e necessidades dos funcionários. O desenvolvimento e as perspectivas de crescimento são valores dos funcionários que geram impactos positivos para a empresa, portanto, também devem ser valores organizacionais, pois com este alinhamento o clima organizacional tende a ser positivo.

Sugere-se que a empresa em questão utilize o método dos seis elementos citados por Chiavenato, considerando que alguns desses processos já são utilizados pela empresa, recomenda-se o uso do processo de aplicar pessoas, com a

finalidade de aperfeiçoar o trabalho por meio da avaliação de desempenho e maior orientação quanto às atividades desenvolvidas. É necessário também que a empresa utilize o processo de desenvolvimento de pessoas, visando o crescimento profissional e pessoal dos funcionários por meio do desenvolvimento de carreiras. O processo de monitorar pessoas também se faz necessário, visto que as atividades dos colaboradores precisam ser controladas e acompanhadas para verificação dos resultados, além disso, precisa-se recompensar e manter pessoas, considerando a importância de satisfazer as necessidades e fornecer condições ambientais e psicológicas satisfatórias, respectivamente.

Propõe-se, ainda, que este trabalho sirva como base para utilização em pesquisas futuras, com a finalidade de estudar meios que possam direcionar empresas de Call Center que possuem déficits, como os que aqui foram encontrados, para possuírem melhores perspectivas futuras.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Y. **Como treinar sua equipe**, 1ª. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

CASTELLIANO, T.; FERREIRA N. **Telemarketing 100%**; 1ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

CAVALLINE, Marta. **Telemarketing emprega 1,4 milhão no país**; Veja como é o trabalho no setor; G1, 2012. Disponível em:
<<https://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2012/10/telemarketing-emprega-14-milhao-no-pais-veja-como-e-o-trabalho-no-setor.html>>

CINTRA, J.;DALBEM. E. **Comportamento organizacional**; 1ª. ed. Londrina (PR): Educacional S.A, 2016.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital das organizações**; 9ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: Como incrementar talentos na empresa**; 7ª. ed. Barueri (SP): Manole, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVIES, Ivor K. A. **Organização do Treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

DUTRA, J. **Gestão de carreiras**, [S.l.: S.N.]

SOTO, E. **Comportamento organizacional. O impacto das emoções**. 1ª ed. São Paulo: Thomson, 2002.

FLICK. U. **Introdução à pesquisa qualitativa: Um guia para iniciantes**. 3ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009;

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas S. A., 2008.

REICHEL, H. **Treinamento e desenvolvimento**. 1ª. ed. Curitiba: Iesd Brasil S.A., 2008.

JULIANO, M. C. **Desenvolvimento de pessoas**: 1ª. ed. Londrina: Educacional S.A. 2018.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: Princípios e tendências**; 2ª. ed. São Paulo: 2011.

LAVILLE. C.; DIONNE. J. **A Construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**; Porto Alegre: UFMG, 1999.

MARRAS, J. P.; TOSE, M. G. L. S. **Avaliação de desempenho humano**; Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MATTOSO, D. **Marketing, Marketing pessoal, Telemarketing**. 1ª.ed. João Pessoa: Idéia, 2001.

MAZUCATO, T. *et al*; **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**; 1ª. ed. Penápolis (SP): Funepe, 2018.

MINAYO. M. C. S; **Pesquisa social: Teoria método e criatividade**; 18ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO. M. C. S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**; 14ª. ed. São Paulo: Hucitec Editora, 2014.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo**; 20ª. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

PEPPERS; R. **CRM Series Marketing 1 to 1: um guia executivo para entender e implantar estratégias de customerrelationship management**. 1ª. ed. São Paulo: Pepper and Rogers Group do Brasil, 2000.

PRODANOV, C. C. FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo (RS): Feevale, 2013.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**; 3. ed. São Paulo: Atlas S. A., 1999.

ROBBINS, S. R. **Comportamento organizacional**; 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

APÊNDICE

Esta pesquisa é de caráter acadêmico, uma vez que subsidia a elaboração do TCC para conclusão do Curso de Bacharelado em Administração do IFPB e teve como objetivo verificar a influência da estratégia do treinamento e desenvolvimento aplicada por uma empresa de Call Center na formação de um clima organizacional satisfatório aos operadores de telemarketing.

Dessa forma, sua participação é anônima e as informações aqui prestadas são consideradas sigilosas.

Obrigada pela participação.

QUESTIONÁRIO

Parte I - Perfil social

1 - Gênero

Feminino

Masculino

Prefiro não dizer

2 - Faixa etária

Até 18 anos

Entre 18 e 22 anos

Entre 23 e 26 anos

Entre 27 e 30 anos

3 - Qual formação?

Ensino médio completo

Superior incompleto

Superior completo

Pós graduação incompleta

Pós graduação completa

4 - Há quanto tempo você trabalha na LIQ?

Até um ano

Entre 01 e 02 anos

Entre 02 e 03 anos

Entre 03 e 04 anos

Outros

5 - Qual a sua ocupação?

Atendente de telemarketing receptivo

BackOffice

Outros

Parte II - Tipos de ações de treinamento

6 - Quais os meios de treinamento utilizados pela empresa?

Treinamento presencial

Treinamento e-learning - À distância

Feedback e orientação por parte do gestor imediato

Outros

7 - Quais as ferramentas utilizadas no treinamento? - Você pode marcar mais de uma opção caso deseje.

Computador

Ferramentas que simulam o contato com o cliente

Ferramenta de uso diário para os procedimentos necessários ao atendimento

8 - Majoritariamente os temas dos treinamentos para reforçar procedimentos eram escolhidos de acordo com as solicitações e queixas dos operadores?

Sim

Não

9 - Você já fez um procedimento indevido por falta de orientação ou informação insuficiente?

- Sim
- Não

10 - Você se sentiu satisfeito com os conhecimentos adquiridos e apto para o trabalho após o treinamento?

- Sim
- Não

11 - Dentre os treinamentos abaixo, quais você recebeu? - Você pode marcar mais de uma opção caso deseje.

- Treinamento de integração a empresa - Novo funcionário
- Treinamento de atualização sobre procedimentos que precisam ser reforçados
- Treinamento sobre novos procedimentos
- Nenhuma das alternativas

Parte III - Opiniões sobre as ações de desenvolvimento

12 - Quais os meios de desenvolvimento que a empresa disponibiliza?

- Desenvolvimento de forma presencial
- Desenvolvimento de forma e-learning - À distância
- Feedback e orientação por parte do gestor imediato
- Nenhuma das alternativas
- Outros

13 - Quais as ferramentas utilizadas para ações de desenvolvimento? - Você pode marcar mais de uma opção caso deseje.

- Computador

- Avaliação de desempenho
- Plano de desenvolvimento individual
- Nenhuma das alternativas

14 - Há perspectiva de promoção?

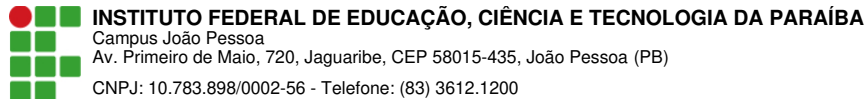
- Sim
- Não

15 - A empresa financia cursos superiores ou de longa duração?

- Sim
- Não

16 - Dentre as ações de desenvolvimento abaixo, quais você teve contato?

- Treinamento de desenvolvimento de carreira
- Treinamento de incentivo a liderança e desenvolvimento pessoal
- Nenhuma das alternativas



Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Trabalho de conclusão de curso

Assunto: Trabalho de conclusão de curso
Assinado por: Nicolly Lins
Tipo do Documento: Anexo
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Nicolly Fernandes Lins, ALUNO (20191460020) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 27/12/2022 15:11:53.

Este documento foi armazenado no SUAP em 27/12/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 706365
Código de Autenticação: 808408fe11

