

**ESCOLA DE ENSINO SUPERIOR DO AGRESTE PARAIBANO – EESAP**  
**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LEANDRO DOS SANTOS RUFINO DA SILVA**

**PROGRAMA DE TREINAMENTO DE COLABORADORES COMO PROPOSTA DE  
MELHORIA NA MOTIVAÇÃO LABORAL EM CALL CENTER**

**GUARABIRA – PARAIBA**

**NOVEMBRO - 2021**

**LEANDRO DOS SANTOS RUFINO DA SILVA**

**PROGRAMA DE TREINAMENTO DE COLABORADORES COMO PROPOSTA DE  
MELHORIA NA MOTIVAÇÃO LABORAL EM CALL CENTER**

Monografia apresentada a Escola De Ensino Superior Do Agreste Paraibano como requisito final para obtenção do título de Graduação em 2021 do curso de Administração.

Orientador (a): Me. Gleicy Kelly da Silva Costa Laurentino

**GUARABIRA – PARAIBA  
NOVEMBRO – 2021**

**LEANDRO DOS SANTOS RUFINO DA SILVA**

**PROGRAMA DE TREINAMENTO DE COLABORADORES COMO PROPOSTA DE  
MELHORIA NA MOTIVAÇÃO LABORAL EM CALL CENTER**

Monografia apresentada ao Escola De Ensino Superior Do Agreste Paraibano como requisito final para obtenção do título de Graduação em 2021 do curso de Administração.

Orientador (a): Me. Gleicy Kelly da Silva Costa Laurentino

Aprovado(a) em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Gleicy Kelly da Silva (orientador)

---

Prof. Me. Eudo Jansen Neto (Examinador Interno)

---

Prof. Esp. Fabiano dos Santos (Examinador Interno)

**GUARABIRA – PB  
2021**

*Dedico este trabalho a Deus, ao orientadora,  
aos professores, aos amigos e colegas de  
classe, aos familiares e a toda comunidade  
acadêmica.*

## AGRADECIMENTOS

A entrega desse trabalho de conclusão de curso termina um ciclo marcante da minha vida, reservando este momento para agradecer a todos quantos me ajudaram nesta tarefa.

Durante todo o meu percurso contou com diversas pessoas, que se encontram em diferentes momentos, mas que foram nos momentos certos, com bastante alegria e satisfação.

Agradeço primeiramente a Deus, por sempre está me dando forças para continuar, e me mostrando que a persistência e a disciplina, te faz alcançar todos os objetivos desejados.

De forma muito especial, agradeço aos meus pais, que por meio das adversidades, sempre fizeram o possível para me mostrar os valores da vida, e de como ir em busca dos meus sonhos, e com muito força de vontade e dedicação, ter chegado até aqui, aos meus irmãos que são uma base da pessoa que sou hoje.

A minha orientadora Me. Gleicy Kelly da Silva Costa Laurentino, que me deu toda ajuda possível, durante esse processo e experiência incrível, em primeiro lugar por se disponibilizar em ser a minha orientadora, serei eternamente grato.

A todos os meus colegas/amigos que sempre me motivaram, e me apoiaram durante todo esse período acadêmico, estarei carregando comigo todo o carinho, momentos e as amizades.

Jubilosamente dedico meus agradecimentos ao meu grande amigo Walter Bulhões Jr, por todo apoio durante o árduo processo do desenvolvimento literário.

A todos os professores, pelos ensinamentos, e por toda dedicação e cuidado em transmitir seus conhecimentos de uma maneira transparente e dinâmica, tenho orgulho e respeito, por ter sido aluno de cada um deles, e por me ter ensinado a se tornar uma pessoa melhor a cada dia.

A todos, o meu muito obrigado!

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

*(Idalberto Chiavenato)*

## RESUMO

O presente trabalho busca investigar, utilizando de metodologias qualitativas e quantitativas, os efeitos da aplicação do treinamento e desenvolvimento sobre a questão motivacional dos colaboradores de uma empresa de call center, situada na cidade de Guarabira – PB. Através de aplicação de formulários contendo questões sociodemográficas e subjetivas dos funcionários buscou-se fazer um mapeamento das demandas dos mesmos a fim de construir um quadro geral sobre as suas principais dificuldades no que se refere ao treinamento e desenvolvimento, mormente no seu aspecto motivacional. A prospecção deu-se pela utilização de formulário do Google Forms, onde os colaboradores poderão participar da pesquisa. Os dados daí abstraídos foram computados na forma de gráficos utilizados para corroborar com a hipótese da necessária implantação de treinamentos motivacionais, os quais possibilitam um maior rendimento e, conseqüentemente, um maior retorno financeiro para a empresa. Para além do levantamento informacional realizado pelos formulários também se explorou o conhecimento por meio da bibliográfica especializada entre livros e artigos, largamente encontrada pela utilização do Google Acadêmico. Ainda, foi utilizada a necessária fundamentação teórica para execução de uma pesquisa solidamente fundamentada.

**Palavras-chaves:** Call Center. Treinamento e desenvolvimento. Motivação.

## ABSTRACT

The present work seeks to investigate, using qualitative and quantitative methodologies, the effects of the application of training and development on the motivational issue of employees of a call center company, located in the city of Guarabira - PB. Through the application of forms containing sociodemographic and subjective questions of employees, we sought to map their demands in order to build a general picture of their main difficulties with regard to training and development, especially in their motivational aspect. The prospecting took place through the use of a Google Forms form, where collaborators could participate in the survey. The data abstracted from there were computed in the form of graphs used to corroborate the hypothesis of the necessary implementation of motivational training, which enable a greater yield and, consequently, a greater financial return for the company. In addition to the informational survey carried out by the forms, knowledge was also explored through the specialized bibliography between books and articles, largely found through the use of Google Scholar. Furthermore, the necessary theoretical foundation was used to carry out a solidly grounded research.

**KEYWORD** : Call Center. Training and development. Motivation.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**CENTEC** – Centro Técnico De Comunicação

**TESOL** – Telhados Sortificados De Lagoa De Dentro-Pb

**PB** – Paraíba.

**T&D** - Treinamento e Desenvolvimento.

**SAC** – Serviço de Atendimento ao consumidor.

**CTI** – Computer Telephony Integration.

**IVR** – Interactive Voice Responder.

**KM** – Quilômetro.

## LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1 - Gênero .....	23
Gráfico 2 - Idade.....	23
Gráfico 3 - Estado civil.....	24
Gráfico 4 - Escolaridade.....	25
Gráfico 5 - Localidade.....	25
Gráfico 6 - Estresse.....	26
Gráfico 7 – Treinamentos motivacionais.....	27
Gráfico 8 - Ergonomia.....	27
Gráfico 9 - Tempo de função.....	28
Gráfico 10 - Indicação da empresa.....	29
Gráfico 11 – Opiniões sobre uma possível Implantação de psicólogo....	30
Gráfico 12 - Treinamento por colaborador experiente.....	31
Gráfico 13 - Treinamentos práticos.....	31
Gráfico 14 - Dificuldade por setor.....	32
Gráfico 15 - Tempo de atraso.....	33

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Treinamento Organizacional .....	12
2.2 Teorias Motivacionais .....	15
2.2.1 Teoria das necessidades de Herzberg .....	15
2.2.2 Teoria do reforço de Skinner.....	16
2.4 A motivação no contexto organizacional .....	16
2.5 História do call center.....	18
3 METODOLOGIA .....	19
3.1 Áreas de estudo .....	20
3.2 Material e métodos .....	21
4 ANALISE E DISCUSSÃO DE DADOS DA PESQUISA .....	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	34
REFERÊNCIAS .....	35

## 1 INTRODUÇÃO

Ao falar da modalidade Call center referisse a uma central de atendimento que proporciona o contato do cliente com a empresa. Por esse canal os operadores atuam como apoiadores nos processos de vendas, serviços, suporte técnicos entre outros. Essa modalidade de trabalho tem crescido bastante e é muito utilizada, principalmente por instituições financeiras, operadoras de telefonia, administradores de cartão de crédito, dentre tantas outras.

A cada dia mais as empresas procuram atender um maior número de clientes, tendo em vista a competitividade do mercado e a grande oferta de produtos para os clientes. Nesse sentido, a empresa destaca-se pela forma que trata seus clientes através do diálogo direto. Para atingir seus objetivos as empresas procuram inovar nas formas de atender seus clientes, oferecendo-lhes canais diversificados, a exemplo dos sites, chats, whatsApp, telefones, e-mail, entre outros que facilitam o contato do cliente com a empresa.

De acordo com Silva e Carvalho (2020) o terem seu primeiro contato com o atendimento *call center*, é essencial para os clientes que o atendente saiba se expressar corretamente, para que o colaborador possa estar lhe ajudando da melhor forma possível, pois é imprescindível evitar que o trabalho se torne estressante, desmotivando-os, e podendo gerar insatisfação ao consumidor. Pois, “este é um dos serviços mais utilizados para o atendimento receptivo, no qual o cliente estará realizando o contato, com o atendente para solicitar informações, realizar sugestões, ou algum tipo de reclamação, entre outros” (SILVA, 2020; CARVALHO, 2020).

Tendo em vista que a maior parte dos programas de treinamentos tem como propósito transmitir informações aos colaboradores das organizações, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos/serviços e clientes, além de auxiliar na capacitação dos novos colaboradores, podendo ser adaptado para atender também os funcionários, que já possuem experiências, pelo fato de estarem na empresa há algum tempo, com o intuito, de que eles estejam se capacitando cada vez mais, e mudando os conceitos já ultrapassados (MORAIS, 2020).

Diante de tal cenário, esta pesquisa visa responder a seguinte problemática: como o programa de treinamento pode contribuir para o desenvolvimento de trabalhadores de call center?

Para tanto, o objetivo geral desse trabalho consiste em analisar como a implantação do processo de treinamento pode contribuir com as atividades laborais de trabalhadores de um call center. Para atingi-lo foram traçados os objetivos específicos: a) mensurar o perfil sociodemográfico dos trabalhadores da empresa de call center; b) caracterizar a importância do T&D; c) analisar a relevância de aplicabilidade de um treinamento laboral; d) identificar a relação entre o processo de treinamento e os aspectos motivacionais dos trabalhadores.

Esse estudo justifica a relevância diante da importância para os colaboradores, visando apresentar os benefícios que o treinamento traz para as organizações, além disso, a pesquisa auxilia a empresa e seus colaboradores na identificação da necessidade de treinamentos especializados especificamente na questão motivacional. Atuando ainda como fomentadora de novos questionamentos e um ponto de partida inicial para estudos posteriores que visem solucionar a problemática aqui elucidada, contribuindo assim para o desenvolvimento acadêmico e o bem comum.

Para melhor compreensão, a pesquisa foi dividida em introdução, fundamentação teórica, que buscou abordar estudos atuais e relevantes na área da presente pesquisa, metodologia com a finalidade de apresentar os métodos empregados durante o desenvolvimento do estudo, e resultados da pesquisa apresentados em forma de gráficos e/ou tabelas dados e discussões sobre o tema apresentados, trazendo em seguida as conclusões obtidas por meio da pesquisa. Nos anexos e apêndices poderemos ainda observar o material utilizados por meio de documentos e fotos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Treinamento Organizacional**

O treinamento vem sendo por muitos anos um método de habituar o indivíduo meramente a uma função que teria de realizar uma determinada vaga de emprego. Todavia, ao decorrer dos anos, esse conceito vem obtendo novos valores e função. Alguns desses novos avanços no processo de treinamento são: a busca pela capacidade de melhoria, ou seja, a melhor maneira possível de atuação daquela determinada atividade (função) e para que os

indivíduos se tornem mais eficientes, é trabalho o desenvolvimento de suas competências (ESPOSITO, 2015).

Um método a ser adotado pela organização, com mais eficiência é do autor Donald Kirkpatrick (Ex-presidente da Sociedade Americana de Treinamento e Desenvolvimento) que criou seu modelo, são divididos em quatro pontos conhecido como “Quatro Níveis de Avaliação de Aprendizagem”, sendo eles:

1. **Reação:** Uma maneira de medir o nível de satisfação de cada indivíduo, se o treinamento de encontro com as expectativas do colaborador, se o mesmo aprovou ou não o treinamento. Esta fase também é conhecida na literatura como “tese do sorriso”, uma forma de saber se agregou;

2. **Aprendizado:** Um meio de identificar o que o colaborador sabia e como se comportava referente ao assunto tratado, antes de se aplicado o treinamento, e se após o treinamento houve mudanças e se agregou capacidade após este processo;

3. **Desempenho (Comportamento):** É um momento de verificar qual foi o impacto o “novo comportamento” transmitido aos indivíduos após o treinamento despertou, em relação aos resultados de equipe, do setor ou em toda a organização. Para descobrir se nesse momento, tudo aquilo que foi ensinado está sendo aplicado, e se melhorou o desempenho.

4. **Resultado:** Determinar os impactos sobre os fatores da organização de forma holística, estando ligados diretamente ao financeiro, isto é, a lucratividade, redução dos custos operacionais, diminuição do turnover.

Sucessivamente a essa teoria foi incluída um quinto nível na avaliação de treinamento.

5. **Retorno do Investimento:** Calculando se houve retorno pago para que fosse viabilizado todo o processo de treinamento, fator financeiro (ESPOSITO,2015; KIRKPATRICK).

Todo o processo só terá resultado, se aplicado e melhorados os pontos que foram destacados no processo com alguma falha ou algo que venha a ser aperfeiçoado, deste modo, ter um posicionamento e melhoria continua as próximas aplicações do treinamento, obtendo resultados positivos e satisfatórios na organização. Sendo possível verificar se foi alcançados o objetivo do treinamento, como se comportou cada item, suas falhas e melhorias a serem promovidas.

O treinamento é o ato intencional de preparar os meios para proporcionar a aprendizagem, que por sua vez, se trata de uma mudança no comportamento humano decorrente de novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes e novos conceitos e filosofias (SILVA,2017;PEREIRA,2003).

O mesmo autor, afirma ainda que o treinamento pode atingir quatro tipos principais de mudanças de comportamento: Transmissão de informação, que se trata da simples transmissão de informações para aumentar o conhecimento e a habilidade das pessoas; Desenvolvimento de habilidades, que diz respeito a um treinamento orientado diretamente para a operação de equipamentos, máquinas, ferramentas, isso é, para as tarefas e operações a serem executadas; Desenvolvimento ou modificação de atitudes, geralmente mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, tem um ponto bastante positivo ou conscientização para aspectos do comportamento pessoal; Desenvolvimento de conceitos, visando levantar o nível de abstração e conceptualização de ideias e de filosofias.

Segundo Vargas (1996) e Silva (2017) a maior questão no desempenho do treinamento é a seleção dos seus métodos. No entanto os autores afirmam que não há estudos conclusivos sobre quais são os melhores métodos para cada situação e como utilizá-los da melhor forma para facilitar a aprendizagem. Portanto, será bastante importante compreender cada método de treinamento buscando utilizar o que melhor se encaixa em cada situação e para cada tipo de equipe.

Dessa forma serão apresentados as principais características e os tipos de treinamentos, segundo a visão dos autores Vargas (1996) e Silva (2017) são divididos em quatro métodos sendo eles:

Primeiramente destacam-se as aulas de (Treinamentos presenciais) de acordo com os autores, a aula é uma apresentação oral, preparada, feita por um profissional da área para um grupo de colaboradores de qualquer tamanho e podendo ter qualquer duração, mas dando preferência as mais curtas devido a sua eficiência. Os autores citam como principais vantagens: o trato com grande volume de informações em curto período de tempo; é relativamente fácil de preparar e de apresentar aos indivíduos; é de baixo custo; permite que muitas pessoas percebam a mesma mensagem.

Em seguida tem-se o treinamento em serviço: refere-se aquele que ocorre informalmente no ambiente de trabalho, frequentemente de forma não planejada e através dos

próprios colegas, executando as funções cotidianamente, com trabalho em equipe, cujas principais vantagens são os menores problemas de transferência, dado o fato que o treinamento está sendo realizado no próprio ambiente físico e social em que o colaborador irá trabalhar, possibilitando a prática exata dos comportamentos necessários. Quanto a avaliação, pode ser realizada objetivando as características necessárias para a plena realização do trabalho.

Em terceiro lugar há a interpretação de papel, que consiste em uma metodologia de interação coletiva envolvendo um comportamento verossímil desenvolvido em ambiente fora do local de trabalho. Possui como vantagens: permite a experimentação de nova aprendizagem e a recepção de feedback imediato; também permite o total envolvimento dos participantes, o que o torna relativamente fácil de desenvolver; é econômico, realista, além de possivelmente divertido para os cooperadores.

Por fim apontam-se os jogos: Sendo eles treinamentos bastante dinâmicos embasados em situações administrativas. Vantagens: Por serem divertidos, motivam os participantes a ficarem totalmente envolvidos, condensando um volumoso aprendizado em tempos relativamente curtos de aprendizagem, possibilitando em semanas uma rápida obtenção de resultados, o que normalmente levaria anos para serem alcançados.

## **2.2 Teorias Motivacionais**

### **2.2.1 Teoria das necessidades de Herzberg**

A teoria das necessidades recomendadas por Frederick Herzberg, sendo ele reconhecido por ser, psicólogo clínico norte-americano e também professor na área de gestão, apresenta dois fatores relevantes para o comportamento dos indivíduos no local de trabalho: fatores higiênicos e fatores motivacionais. Os fatores higiênicos se referem ao salário, segurança, condições de trabalho, status, políticas e práticas de gestão empresarial e relações interpessoais. Por outro lado, os fatores motivacionais englobam a realização pessoal, reconhecimento, desenvolvimento, aumento da responsabilidade e o próprio trabalho.

Neste ponto de vista, os fatores higiênicos de Herzberg podem ser comparados às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, enquanto que os fatores motivacionais podem ser comparados às necessidades de autoestima e de auto realização de Maslow. Apesar das concordâncias nos fatores, para Herzberg os fatores higiênicos

contribuem para diminuir ou evitar a insatisfação, porém não motivam os indivíduos, enquanto que os fatores motivacionais causam elevados níveis de satisfação e a subsequente motivação dos indivíduos. Já, os fatores motivacionais de Herzberg estão interligados ao conteúdo do trabalho, enquanto que os fatores higiênicos, estão agregados, à envolvente do trabalho. Isto significa que, um bom ambiente/envolvente de trabalho pode diminuir ou evitar a insatisfação, mas para que os colaboradores se sintam satisfeitos e motivados a nível laboral, é necessário que a empresa ofereça bons conteúdos de trabalho (HERZBERG; VERÍSSIMO, 2021).

### ***2.2.2 Teoria do reforço de Skinner***

A teoria do reforço de Skinner sugere que se um determinado comportamento realizado pelos colaboradores leva à obtenção de recompensas, então, este comportamento tenderá a ser repetido frequentemente por mais vezes. Em contrapartida, se um determinado comportamento levar a punições e castigos, então, este comportamento tenderá a ser eliminado ou evitado para todos, mesmo que apenas um descumpra com sua participação. Quando os colaboradores têm a percepção de que o seu comportamento é considerado como satisfatório, os efeitos para o seu comportamento são positivos (SKINNER; VERÍSSIMO, 2021).

Deste modo, a nível organizacional, pode-se comparar que o feedback é um fator de motivação. A punição dos comportamentos não desejados deve ser evitada, pois, a mesma poderá causar sentimentos de opressão ou de revolta, pelo que devem ser encorajados os comportamentos desejáveis e, não incentivados, os comportamentos indesejáveis (SKINNER; VERÍSSIMO, 2021).

### **2.4 A motivação no contexto organizacional**

O desempenho dos contribuintes é definitivo para o sucesso da organização, pelo que os líderes devem motivar os seus colaboradores, de modo a que estes se comprometam com a visão da empresa e reúnam esforços para conseguir as metas e objetivos predefinidos. Uma forma de motivação é o elogio (verbal ou por escrito), que deve ser reforçado quando as tarefas são desempenhadas com sucesso, para que todos os colaboradores saibam que o bom

comportamento será recompensado. A motivação pode ser intrínseca e extrínseca, a motivação intrínseca ou interna ocorre quando o indivíduo realiza as suas tarefas da melhor forma possível, maximizando as suas capacidades e competências, para um bom desempenho das tarefas. Este tipo de motivação engloba a personalidade, sentimentos e necessidades de cada indivíduo. Por sua vez, a motivação extrínseca ocorre quando o indivíduo realiza as suas tarefas para alcançar resultados (recompensas monetárias, reconhecimentos, promoções). É sobre este tipo de motivação, que a empresa pode agir, de modo a que os seus colaboradores desempenhem as suas tarefas adequadamente, para a concretização dos objetivos e metas individuais e organizacionais. (VERÍSSIMO, 2021).

Os serviços de telemarketing ganharam forças na medida em que geram vários empregos formais, com direitos trabalhistas para os profissionais de teleatendimento, se diversificam oferecendo serviços diversificados, e inovam com a prática de exportação. Por isso, vários estudos acadêmicos concentram nas suas análises na caracterização da dinâmica do setor, da sua mão-de-obra e da organização do trabalho presente nas centrais de atendimento; conseqüentemente, o serviço dessa modalidade de call center é uma das atividades que seguem a tendência de expansão mundial, prestando serviço a todos os usuários, que tenha a necessidade de um suporte por parte dos profissionais que estão preparados para oferecer um serviço de qualidade, que vem ganhando importância dentro dos setores econômicos das sociedades desenvolvidas e daquelas que se encontram em processo de desenvolvimento (MELO, 2018; RICCI, 2010)

Utilizar o método de ouvir os clientes, é de fato uma boa técnica, sendo assim, a exigência do treinamento, dos tele atendentes na execução do produto contratado tem feito parte dos contratos, onde as operadoras de *call center*, tem o compromisso de oferecer uma equipe de instrutores particulares para atender e oferecer treinamentos para seus operadores de telemarketing. Sendo assim, ter sempre uma política muito bem constituída de treinamentos iniciais, reciclagens técnicas e comportamentais, voltadas para a satisfação do cliente final, na atualidade é indispensável ao profissional de tele atendimento. Visto que, nos modelos atuais do setor de telemarketing, a produtividade por sua vez, vem avançando por conta da competitividade entre as empresas do setor, no cenário atual. Esse cenário faz com que o maior desafio na capacitação seja a liberação dos colaboradores durante o período de trabalho ou em hora extra para realização de treinamentos, com o intuito que a perda

temporária de produtividade com as capacitações seja recuperada (e até superada) em curto prazo, sendo necessário para superar as dificuldades de demandas, na organização, tornando-se um diferencial dos empresários de sucesso (MELO, 2018; TAVARES, 2015).

## **2.5 História do call center**

As atividades na modalidade de Call Center, tiveram início no momento em que se houve, a falta que as empresas tiveram de se estruturar para assim poder gerar, uma maior proximidade com os seus clientes, com um foco maior nas suas necessidades e questionamentos, em tempo real dos usuários, para então ser possível gerar fatores importantes de fidelização de forma mais direcionada e focada em sua real necessidade, até o presente momento. É possível então dizer que o surgimento deste setor com a origem do meio telefônico e os iniciais serviços inteligentes, a ela adicionado esse serviço. “Surge para atender uma nova demanda de qualidade da produção com uma diversidade de produtos, com atendimento personalizado, além de uma produção vinculada à necessidade, no tempo certo”. Tendo como início essa prestação de serviço, por volta da década de 70, quando as ligações de telemarketing, a conhecida venda de produtos ou serviços por telefone surgiu e criou uma nova e verdadeira modalidade das organizações, poderem se conectarem aos clientes de forma mais específica e significativa (SILVA, 2021).

Com o passar dos tempos, os trabalhos dessa modalidade, vem se tornando muito mais popular nos setores comerciais, de prestação de serviços entre outros, no qual é uma modalidade que é bastante utilizada, principalmente por instituições financeiras, como bancos, operadoras de telefonia e administradores de cartão de crédito, no qual tem como tendência o seu crescimento constante. Por volta do final do século vinte, nas décadas de noventa, o serviço prestado do ramo de telemarketing para vendas, muda seu propósito e a sua individualidade, abrindo espaço a ocupação do Call Center, fortalecendo entre outras ações pela criação do Código de Defesa do Consumidor em 1990, sancionado pelo então Presidente Itamar Franco. No qual foi a partir de momento, que os direitos e deveres dos consumidores passaram a ter um regulamento legal, no qual se tornou essencial para as organizações constituir o SAC (Serviço de atendimento ao Consumidor), com o propósito de verificação a satisfação dos clientes, podendo resolver as demandas dos mesmos, com agilidade e eficácia (SILVA, 2021).

Os call centers foram constituídos por unidades de concentração de trabalhadores que desenvolvem a prestação de serviço de forma virtual, sem a necessidade do face a face direto, sendo utilizados os meios de info-redes para intermediar contato entre os consumidores, produtores e vendedores. Envolvendo um conjunto de recursos (computador, sistemas, operadores e equipamento de telecomunicação), que interagem com os consumidores e permite receber grande número de ligações simultaneamente, por meio de tecnologias que aperfeiçoam os serviços, como a CTI (Computer Telephony Integration) que facilita a integração do telefone ao computador, a administração das ligações e distribuição das mesmas por meio das operações e encaminhamento para os atendentes especializados. Outra tecnologia empregada no Call Center é o IVR (Interactive Voice Response) que possibilita a interação do cliente por meio de áudio pré-gravado de acesso a menus, escolher aquele que irá atender às suas necessidades (CASTANHA,2017).

Por volta dos anos 2000, com a implantação da internet de forma globalizada, este setor passou a ser um dos mais representativos no ramo dos negócios de serviços, proporcionando cada vez mais agilidade, e um alcance maior ao público alvo, que permanece em crescimento constante até hoje em nosso país. A internet trouxe facilitadores quanto aos meios de comunicação. Em maio de 2009 surgiu a ferramenta de comunicação eletrônica, que a grande maioria da população usa, no qual vem facilitando a vida de muitas pessoas, sendo ela o WhatsApp, e em outubro de 2010 o Instagram, surge se tornando um dos aplicativos mais utilizados mundialmente, no qual está presente na vidas, da maioria das pessoas, entre outras que ampliaram o formato de “atender à distância” os clientes e desta forma ocorrendo um aumento na comunicabilidade por diversas plataformas, gerando fidelização de clientes devido a essa diversidade de contato, se tornando uma maneira de interação a distância dos usuários, conseguindo resolver o máximo de problemática que surja, com suas variáveis formas de situações (SILVA,2021).

### **3 METODOLOGIA**

Este tópico aborda os procedimentos utilizados para realizar esta pesquisa. Dessa forma, estão descritos itens como a caracterização da pesquisa quanto a sua natureza e abordagem, além da definição do universo, amostragem e amostra, o instrumento de coleta de dados e a perspectiva quanto a análise dos dados.

A presente pesquisa se constitui no formato descritivo, na medida em que busca descrever uma realidade e o faz através da coleta de dados exposta nos gráficos, de acordo com a definição de objetivo feita por Gil (2002). O levantamento foi feito levando em consideração os fatores de gênero, idade, estado civil, escolaridade, procedência, estado de saúde física e mental e questões subjetivas relacionadas a organização no espaço de trabalho. Salientasse também sua natureza de pesquisa básica, não oferece obrigatoriamente uma solução pragmática para o problema.

Segundo Flick (2013) a pesquisa qualitativa engloba a contextualização dos dados, tratando-os de forma correlaciona-los com a realidade que foi produzida. Sendo assim este trabalho inclui uma análise qualitativa, todavia, também lida com dados quantitativos, visto que dispõe em larga medida da contabilização de dados para a feitura dos gráficos, ainda segundo Flick (2013).

O procedimento adotado se trata de um levantamento, realizado por meios do questionário, para a obtenção de dados, questionando diretamente as pessoas, a fim de conhecer seu comportamento, assim obtendo-se as informações de todos os integrantes para a realização da análise. Mais especificamente seleciona uma amostra, e dela abstraem-se informações relativas aquele universo conforme indica Gil (2002)

Através de uma prospecção bibliográfica e da utilização da ferramenta Google Acadêmico foram pesquisados artigos, trabalhos acadêmicos, utilizando o tema: Programa de treinamento de colaboradores como proposta de melhoria na motivação laboral em call center, o que resultou aproximadamente 1.750 (mil setecentos e cinquenta) artigos. No qual o principal método de seleção bibliográfica foi identificar nos artigos os que mais se identificavam com o tema, e o segundo método foi priorizar artigos que fossem também de revisão bibliográfica. Com tudo, foram escolhidos os melhores artigos que se referiam mais diretamente ao tema aqui abordado.

### **3.1 Áreas de estudo**

Essa pesquisa foi realizada na cidade de Guarabira município brasileiro do Estado da Paraíba, nona cidade mais populosa do estado, fica aproximadamente 75.20 km, de distância da capital de João pessoa. Com 27 colaboradores trabalhando na modalidade de call center, todos exercendo na atualidade suas funções.

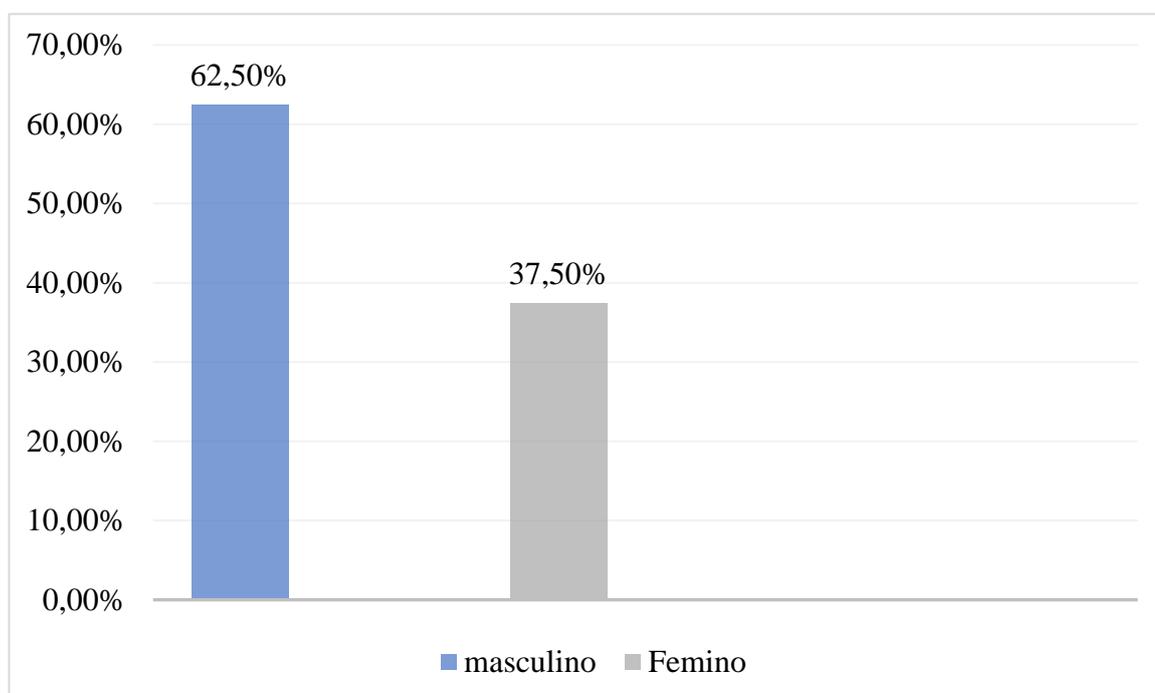
### 3.2 Material e métodos

Foi aplicado um questionário através do *Google Forms*, contendo 15 perguntas, sendo ele qualitativo e quantitativo, na data do dia 28/10/2021, no qual 16 colaboradores de uma instituição privada na cidade de Guarabira, responderam de forma voluntária e aleatória. Na qual tinha por objetivo atingir o os colaboradores ativos da organização que trabalham no ramo de *Call Center*, visando também, saber se os assistentes estão confortáveis em seu ambiente de trabalho, no qual ao estarem em um ambiente agradável, irá desempenhar um excelente trabalho no seu dia a dia, suas dificuldades

### 4 ANALISE E DISCUSSÃO DE DADOS DA PESQUISA

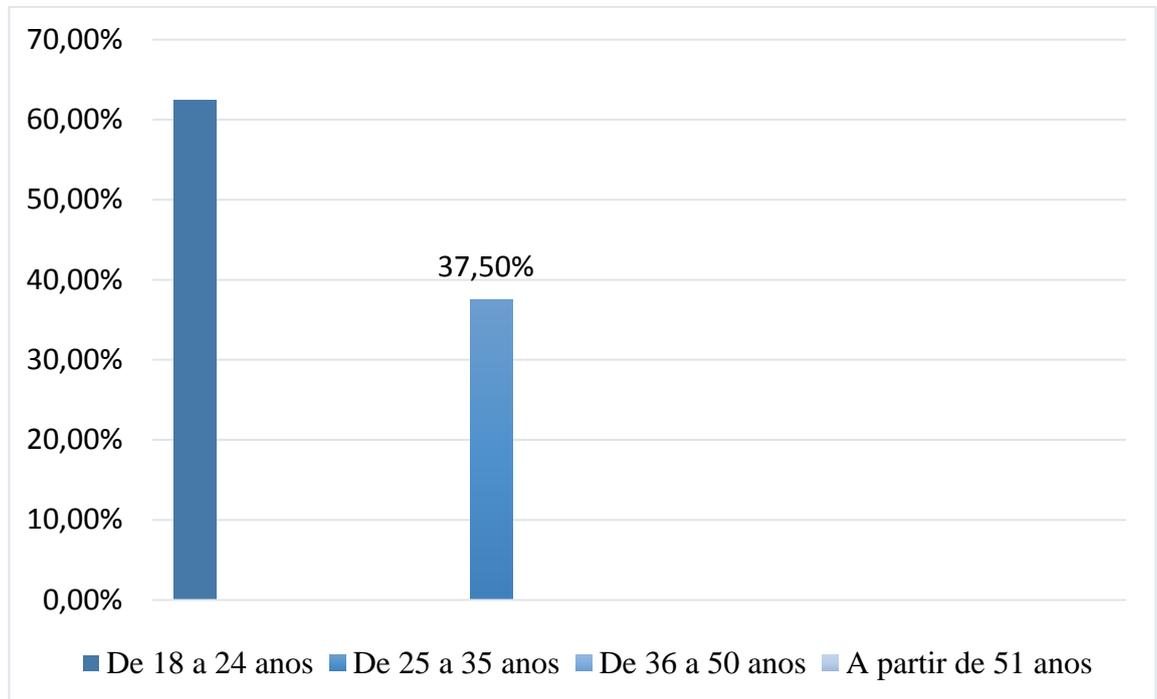
Com as 16 respostas, da qual pode-se comparar e comprovar que os dados coletados, predomina o seguinte perfil: sexo masculino (gráfico 1), a maioria com idade entre 18 a 24 anos (gráfico 2), com 75% dos entrevistados com estado civil solteiros(as) (gráfico 3) e mais da metade cursando o ensino superior (gráfico 4), com aproximadamente 94% residindo na cidade de Guarabira (gráfico 5), de acordo com os resultados abaixo:

**Gráfico 1** Qual seu gênero?



**Fonte:** dados da pesquisa,2021

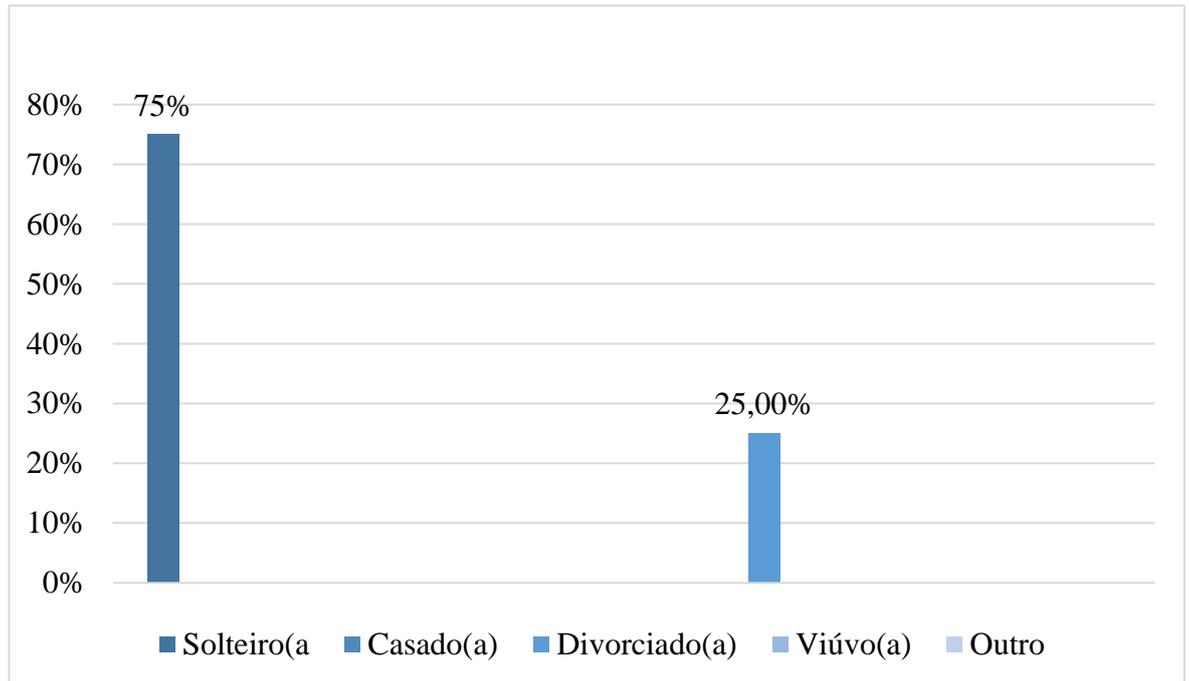
**Gráfico 2** Qual sua idade?



**Fonte:** dados da pesquisa,2021

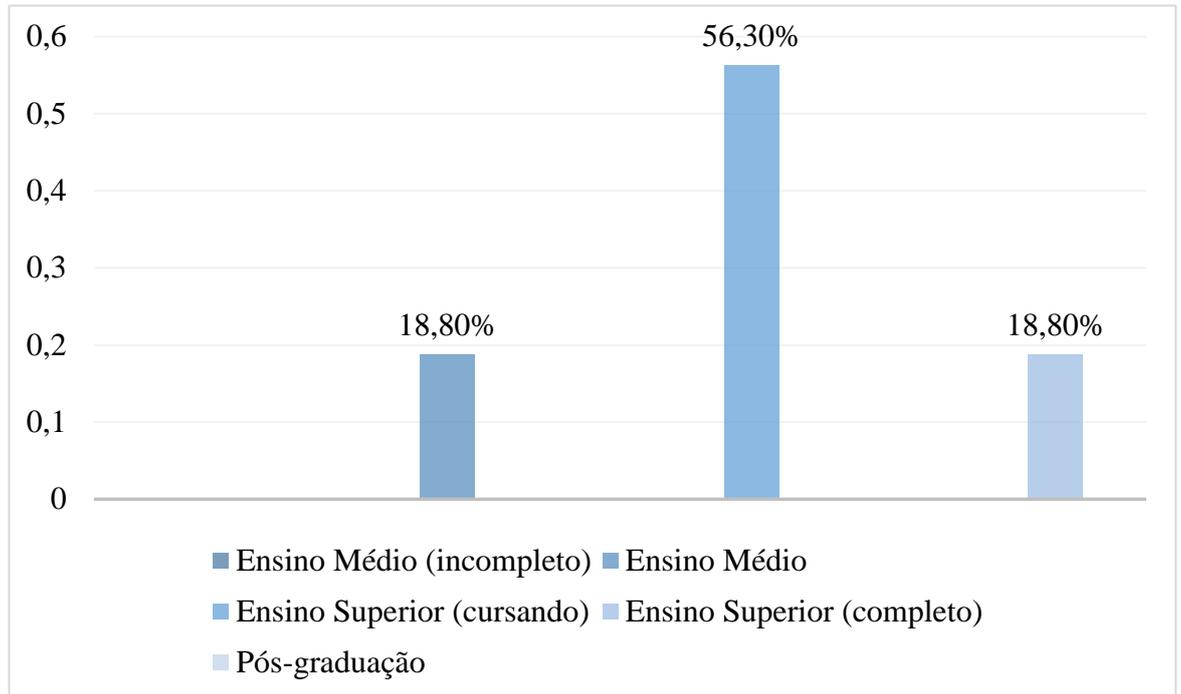


**Gráfico 3** Qual seu estado civil?



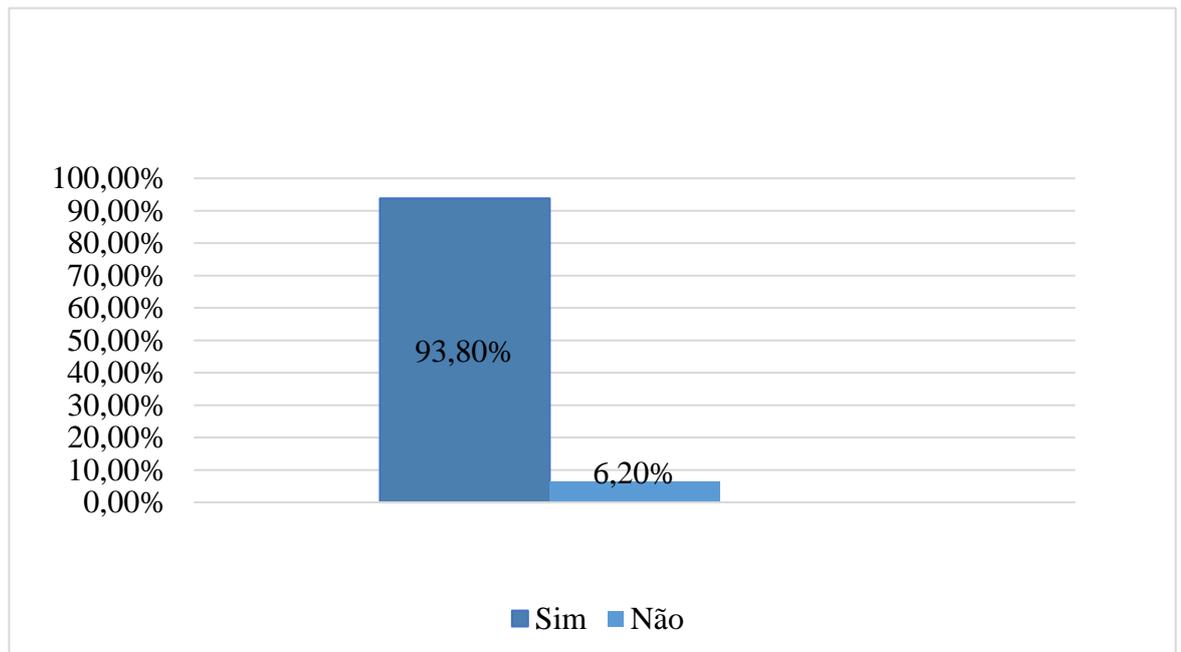
**Fonte:** dados da pesquisa, 2021

**Gráfico 4** Qual seu grau de escolaridade?



**Fonte:** dados da pesquisa,2021

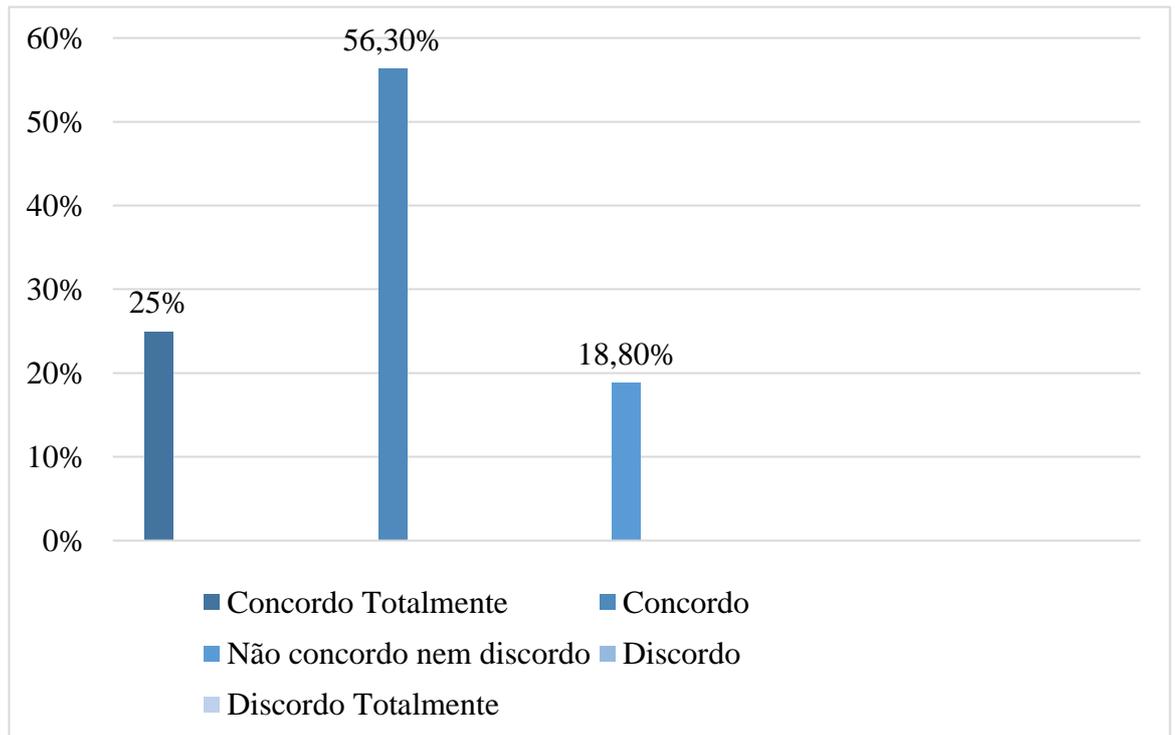
**Gráfico 5** Você reside na cidade de Guarabira?



**Fonte:** dados da pesquisa,2021

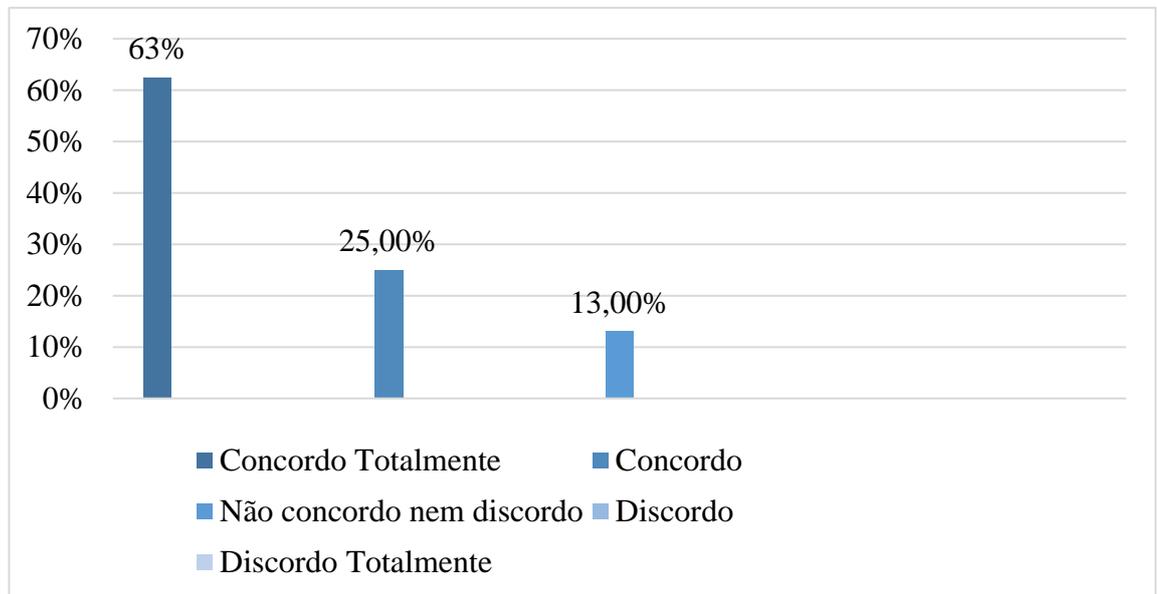
A grande maioria concorda que o trabalho possui um caráter estressante, variando entre concordância e concordância total, conforme atesta o gráfico abaixo:

**Gráfico 6** Você concorda que esse trabalho é estressante?



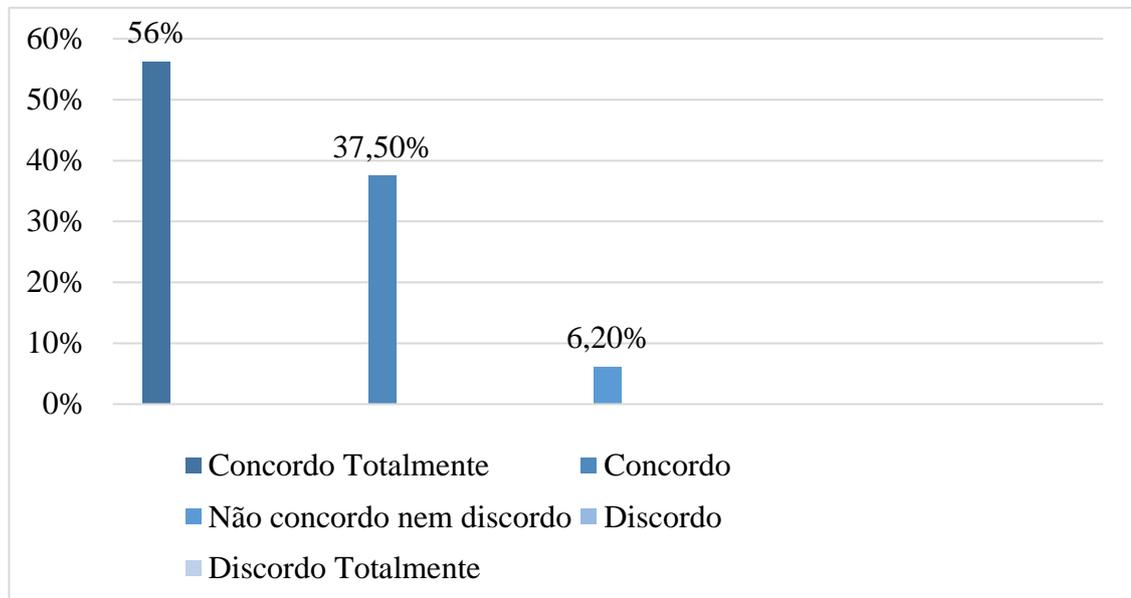
**Fonte:** dados da pesquisa, 2021

**Gráfico 7** Você concorda que se aplicado treinamentos motivacionais oferecidos pela empresa, podem melhorar, contribuindo para um maior empenho, na prestação de serviço, por parte dos colaboradores?



**Fonte:** dados da pesquisa,2021

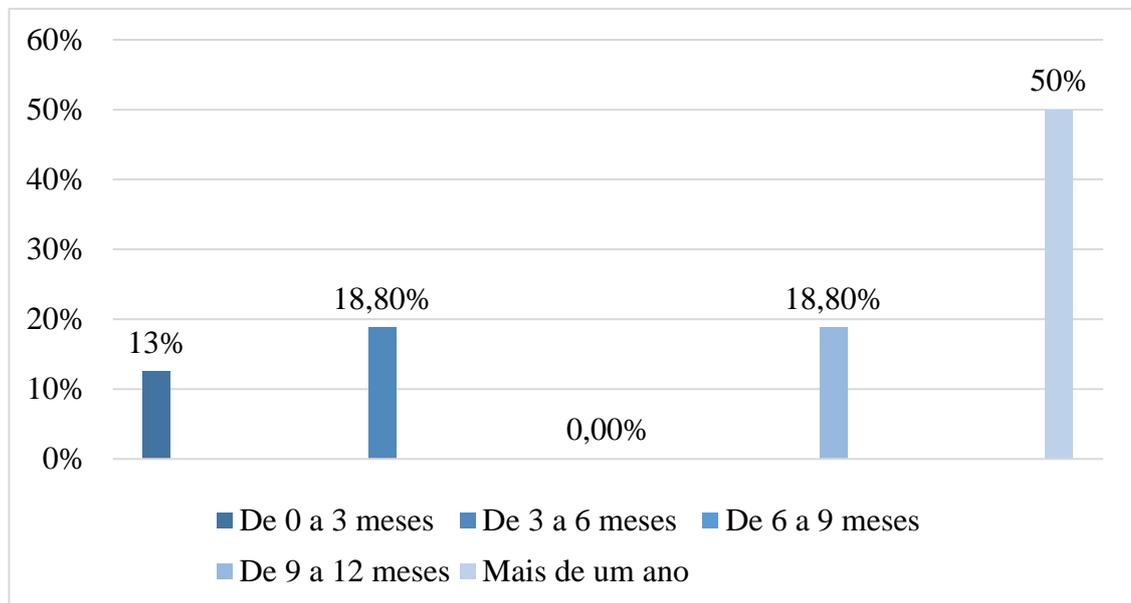
**Gráfico 8** Você concorda que os fatores ergonômicos (ginástica laboral, mesas e cadeiras ajustáveis, equipamentos de proteção) contribuem para uma melhor realização de suas tarefas?



**Fonte:** dados da pesquisa,2021

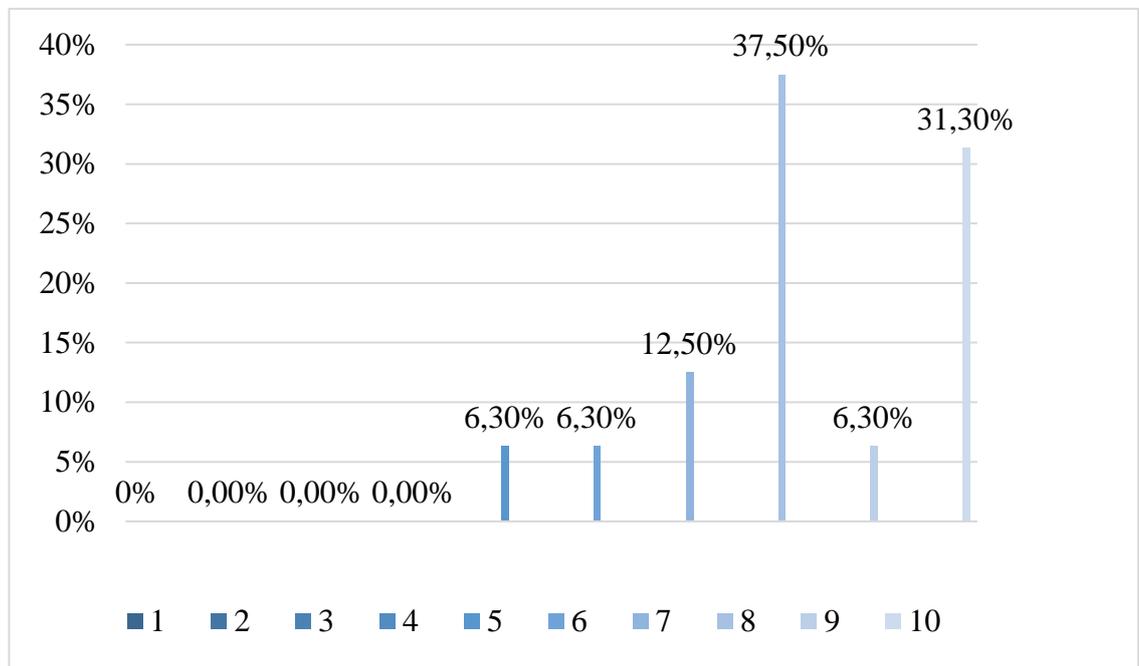
De acordo com os gráficos 7, foi constatado que 87% dos colaboradores concordam que se aplicado treinamentos motivacionais, impactaria positivamente, no empenho na prestação de serviço. Como demonstrado no gráfico 8, um número ainda maior (93,8%) concorda com a positividade da utilização de fatores ergonômicos, para um melhor desempenho de serviço menos estressantes.

**Gráfico 9** A quanto tempo você exerce como colaborador, a função na modalidade de Call Center?



**Fonte:** dados da pesquisa,2021

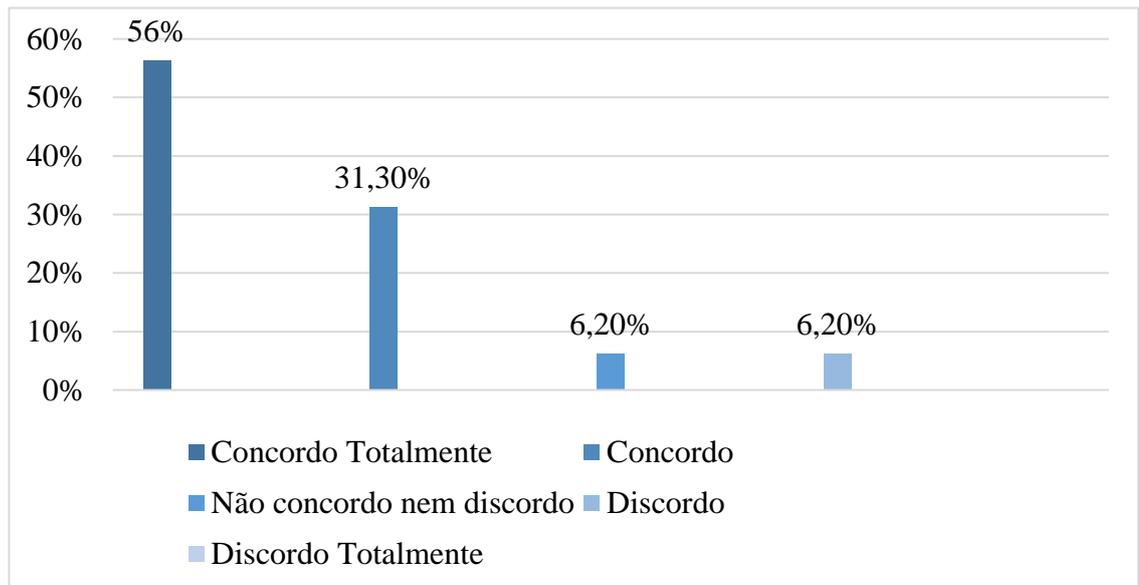
**Gráfico 10** De 0 a 10, qual a chance de você indicar um amigo para trabalhar na empresa?



**Fonte:** dados da pesquisa,2021

Por meios dos gráficos acima, se pode constatar que 50% dos funcionários já trabalham a mais de um ano na empresa (gráfico 9). E a grande maioria conferiu notas positivas acerca da possibilidade de indicar a empresa como um local de trabalho para um amigo (gráfico 10).

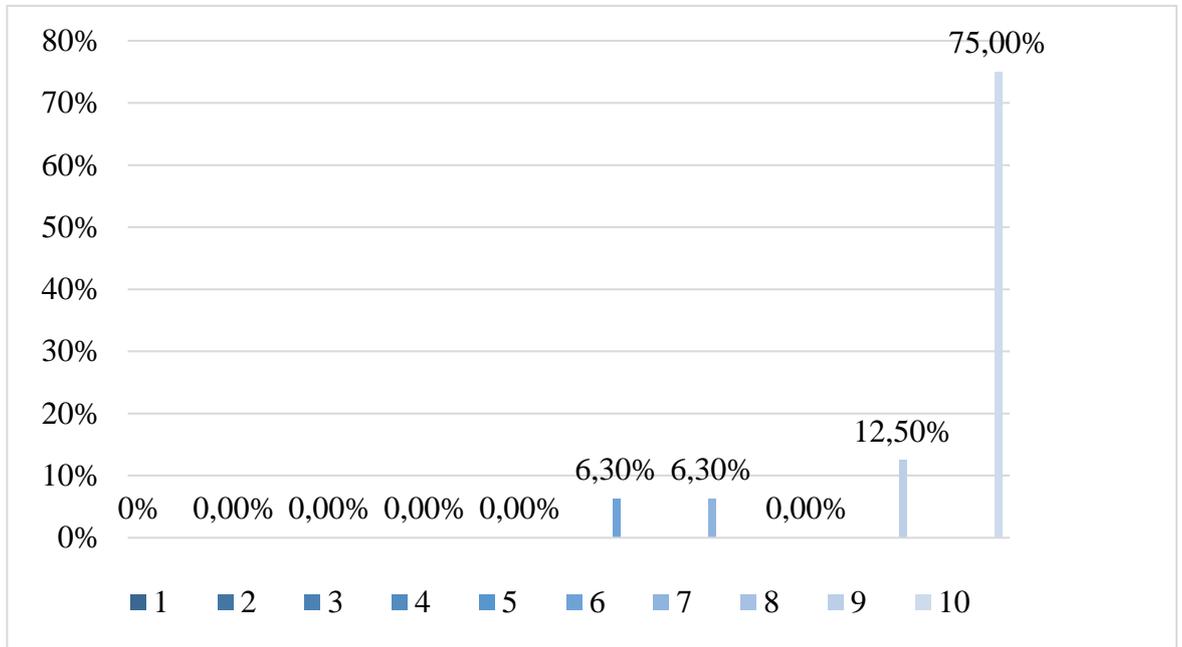
**Gráfico 11** Você como colaborador, concorda que, se a empresa disponibilizar, um profissional na área de psicologia, para oferecer um suporte, de 1 a 2 dias por semana, com cada colaborador, buscando compreendê-lo, e identificando-o suas dificuldades de receber treinamentos que são aplicados, e de atender os clientes se colocando no lugar do outro, poderia melhorar seu desempenho como profissional?



**Fonte:** dados da pesquisa, 2021

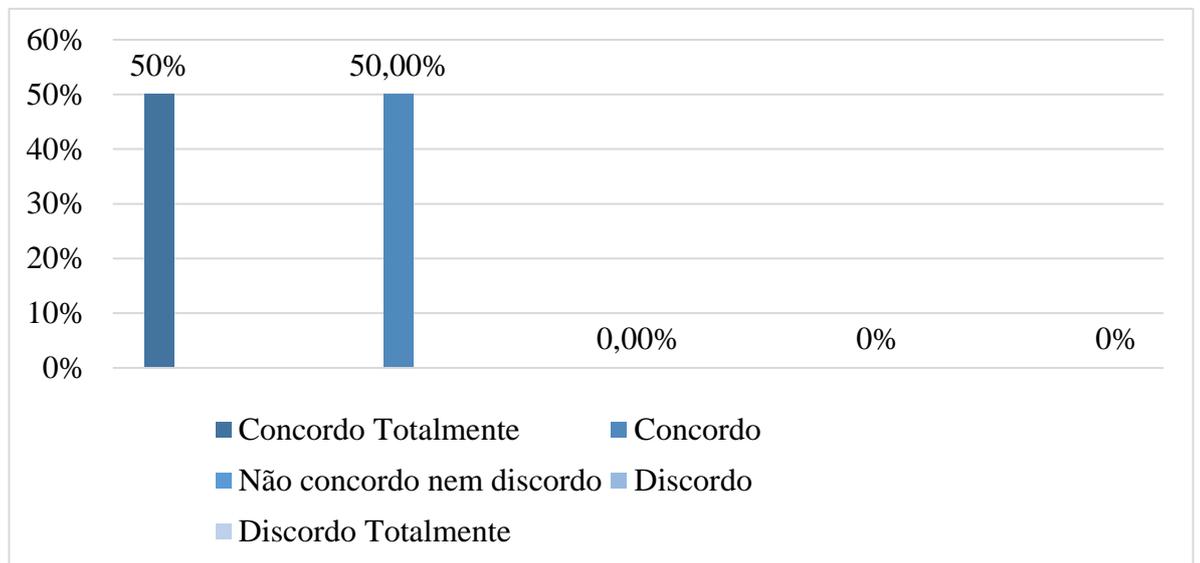
Foi comprovado que mais de 87% dos cooperadores são favoráveis a implantação de um psicólogo para auxiliá-los nas questões relativas a receptividade dos treinamentos, e a empatia ao lidar com os clientes (gráfico 11).

**Gráfico 12** De 1 a 10, qual o grau de aprovação, de receber treinamentos, qualificados e preparados pela empresa, por colaboradores, que estão atuando no setor, a mais tempo?



**Fonte:** dados da pesquisa,2021

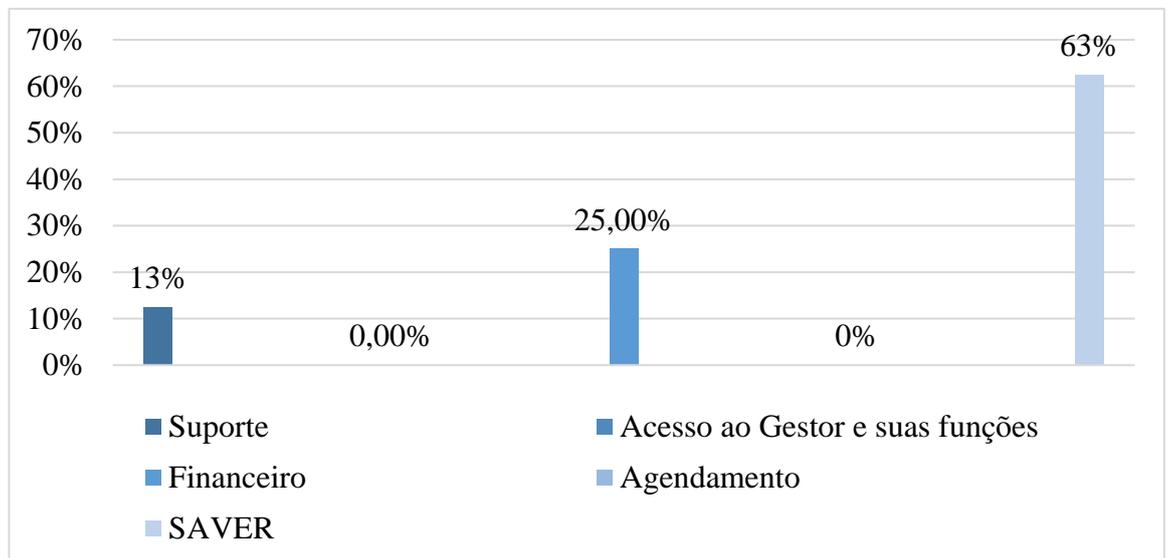
**Gráfico 13** Você concorda, que se aplicado um treinamento prático, simulando uma situação real, poderia melhorar a sua capacidade de compreensão?



**Fonte:** dados da pesquisa,2021

O gráfico 12 comprova a grande aprovação dos entrevistados sobre a utilização de um colega mais experiente, preparado e qualificado para ser o responsável pela aplicação dos treinamentos. Especialmente no que diz respeito aos treinamentos práticos, simulando uma situação real (gráfico 13).

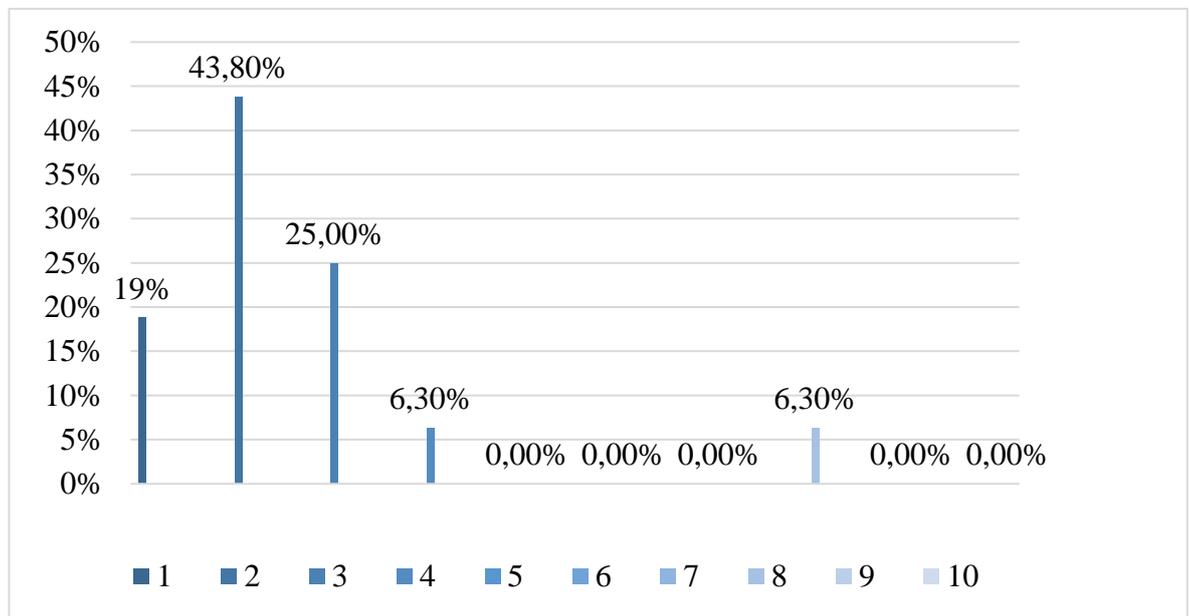
**Gráfico 14** Em qual setor, você sentiu mais dificuldades na prática, e gostaria de ter um treinamento mais específico, e aprofundado sobre ele.



**Fonte:** dados da pesquisa, 2021

De acordo com o penúltimo gráfico (14), foi diagnosticado que a maior dificuldade dos trabalhadores se concentra na utilização da plataforma SAVER, responsável pelo mapeamento e acompanhamento dos veículos da central.

**Gráfico 15** De 0 a 10, a partir do número um, cada numeral corresponde proporcionalmente a dois minutos. O quanto você chegou a se atrasar, por pelo menos uma vez por semana, na organização?



**Fonte:** dados da pesquisa, 2021

No gráfico 15 tem-se que a grande maioria se atrasa em média de 4 (quatro) a 6 (seis) minutos, pelos menos uma vez por semana.

O levantamento revela o perfil sociodemográfico e aponta questões pertinentes, sobretudo porque leva em consideração a grande concordância dos colaboradores com as questões apresentadas, para a modalidade cal center, relacionando-os aos processos de treinamentos e desenvolvimento, e os efeitos destes sobre a sua motivação, dando indícios substanciais para a resolução dessas problemáticas e melhoria na produtividade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante as revisões bibliográficas e a pesquisa realizada, conclui-se que um funcionário satisfeito pode oferecer melhor os resultados de seu trabalho, gerando produtividade e oferecendo maior lucro para a organização. Naturalmente, não foi possível abarcar no presente estudo, todas as questões subjetivas dos entrevistados, dado a toda sua variedade e complexidade, no entanto buscou-se tanto quanto possível empreender nessas

análises qualitativas, de forma relacional aos dados quantitativos, Contexto, informações subjetivas a partir das pesquisas sociodemográfica.

È importante a implantação dos treinamentos e desenvolvimento, para o aprimoramento dos resultados dos trabalhadores, conforme se pode constatar a partir das próprias respostas dos mesmos, as perguntas do questionário. O que, de fato, é facilmente constatado pela leitura dos gráficos e suportado pelas fontes bibliográficas supracitadas. Uma das sugestões apontadas, corroborada pelas respostas dos entrevistados, se trata de treinamento aplicado por um dos colaboradores, mais experientes, preparado e qualificado.

De acordo com os resultados obtidos, é comprovado que os aspectos motivacionais são de suma importância para um bom funcionamento e produtividade no ambiente de trabalho, assim como é clara a demanda dos colaboradores em prol do oferecimento de suporte do gênero. Destacadamente, é necessária a contínua melhoria das ações para a resolução das querelas motivacionais dos colaboradores da empresa.

Pela própria natureza desse trabalho, de pesquisa básica, e não aplicada, não se buscou o oferecimento de uma solução pragmática, senão a realização de uma prospecção relativa as contribuições do treinamento e desenvolvimento, em especial no tocante as suas implicações motivacionais.

## REFERÊNCIAS

**CASTANHA, T. N. Novas configurações na organização do trabalho, vínculos empregatícios e subjetividade dos trabalhadores em sociedades de informação e comunicação: INFOPROLETARIADO E TELEMARKEETING EM CALL CENTERS.** 2017. Disponível em: <https://www.posgraduacao.unimontes.br/uploads/sites/20/2019/05/Talissa-Naira-Castanha.pdf>. Acesso em: 01/11/2021.

**CORASIO, D. L. A percepção dos funcionários quanto ao treinamento e desenvolvimento em uma companhia de telecomunicação no DF.** 2016. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9377/1/21150588.pdf>. Acesso em: 21/05/2021

**CORDEIRO, B. K. O trabalho em Call center: A saúde do trabalhador e sua relação com a atividade.** 2011. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Instituto de Ciências Humanas e Filosofia, Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, Brasil. Recuperado de <http://scholar.googleusercontent.com/scholar>. Disponível em: [https://app.uff.br/slab/uploads/2011\\_d\\_Bruna.pdf](https://app.uff.br/slab/uploads/2011_d_Bruna.pdf). Acesso em: 30/05/2021.

ESPOSITO, Í. R. **Processo de treinamento e desenvolvimento da função de atendente de telemarketing em um call center da região central do interior de são paulo**. 2015. 46 f. TCC (Graduação) - Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, São Carlos, 2015. Disponível em: [http://antigo.scl.ifsp.edu.br/portal/arquivos/publicacoes/2017/6\\_PROCESSO\\_DE\\_TREINAMENTO\\_E\\_DESENVOLVIMENTO\\_DA\\_FUN%C3%87%C3%83O\\_DE\\_ATENDENTE\\_DE\\_TELEMARKETING\\_EM\\_UM\\_CALL\\_CENTER\\_DA\\_REGI%C3%83O\\_CENTRAL\\_DO\\_INTERIOR\\_DE\\_S%C3%83O\\_PAULO.pdf](http://antigo.scl.ifsp.edu.br/portal/arquivos/publicacoes/2017/6_PROCESSO_DE_TREINAMENTO_E_DESENVOLVIMENTO_DA_FUN%C3%87%C3%83O_DE_ATENDENTE_DE_TELEMARKETING_EM_UM_CALL_CENTER_DA_REGI%C3%83O_CENTRAL_DO_INTERIOR_DE_S%C3%83O_PAULO.pdf). Acesso em: 24/04/2021.

FLICK, U. **Introdução a Metodologia de Pesquisa: Um guia para iniciantes**. Tradução de Magda Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

MELO, I. P. **e-Learning na capacitação de teleatendentes**. 2018. Tese de Doutorado. Disponível em: [https://run.unl.pt/bitstream/10362/32405/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_Isis\\_Melo\\_vers%C3%A3o\\_final.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/32405/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Isis_Melo_vers%C3%A3o_final.pdf). Acesso em: 01/11/2021.

MORAIS, J. B. Atendimento remoto. In: **Gestão de serviços na juecg: Programa de qualificação dos atendentes da central de atendimento**. Goiânia: Pontifícia universidade católica de Goiás. 2020. p. 16-22 Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/591/1/TCC%20final.pdf>. Acesso em: 21/04/2021.

RIBEIRO, J. M. C. et al. A administração clássica: um estudo aplicado a centrais de atendimento (call center). **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 1, p. 49-58, 2015. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9377/1/21150588.pdf>. Acesso em: 21/05/2021.

RICCI, M. G. **Organização do trabalho e controle em teleatendimento: o caso de uma empresa de cobrança**. 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/3356/3105.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 01/11/2021.

SILVA, A. F. ; SILVEIRA, M. V. R. ; CARVALHO, I. B. Treinamento Outdoor: um estudo de caso em uma companhia aérea. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)| ISSN-e: 2237-1427**, v. 8, n. 3, 2018. Consultado em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/36045/26423>. Acesso em: 04/11/2021.

SILVA, J. S. ; CARVALHO, K. J. **Psicologia organizacional: a importância do bem-estar do funcionário para a produtividade da empresa de call center**. 2021. Disponível em: <https://dspace.uniceplac.edu.br/handle/123456789/735>. Acesso em: 22/09/2021.

SILVA, M. C. et al. Treinamento e desenvolvimento de pessoas e seu impacto no atingimento de metas de vendas na era do conhecimento. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 15, n. 2, p. 20-35, 2017. Consultado em:

<http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/3397>.  
04/11/2021.

Tavares, D. (2015, novembro 26). **Atendente despreparado, reclamação em alta**. In Callcenter.inf.br. Consultado em: <http://callcenter.inf.br/artigos/60291/atendentedespreparado-reclamacao-em-alta/ler.aspx>. Acesso em: 01/11/2021.

VERÍSSIMO, V. C. C. **A influência das lideranças na motivação dos colaboradores: aplicação num Call Center**. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora. Disponível em: [https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/29950/1/Mestrado-Gestao\\_Recursos\\_Humanos-Vania\\_Cristina\\_Camoesas\\_Verissimo.pdf](https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/29950/1/Mestrado-Gestao_Recursos_Humanos-Vania_Cristina_Camoesas_Verissimo.pdf). Acesso em: 31/10/2021.