A IMPORTANCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENO DE PESSOAS COM FOCO NO ATEDIMENTO AO CLIENTE SOB A PESPERCTIVA DOS GESTORES E COLABORADORES DE UMA OPERADORA DE PLANOS DE SAUDE X

Kamila Dos Santos Amorim De Moraes

Fabricio Vasconcelos Ribeiro

RESUMO

Este artigo apresenta conhecimentos teóricos em relação ao treinamento e desenvolvimento de pessoal e sua importância nas organizações, com um olhar estratégico para o setor de atendimento ao cliente, tendo por objetivo analisar o ponto de vista dos gestores e colaboradores de uma operadora de planos de saúde localizada em Vitória/ES acerca da importância dessa temática, e para tal, tomou-se como objetivos específicos: destacar os conceitos de treinamento e desenvolvimento além de descrever a significância do treinamento no processo de gestão de pessoas dentro das organizações, evidenciar a importância do treinamento no atendimento ao cliente como diferencial, e avaliar a importância que os gestores e colaboradores dão a respeito de investimento em treinamento dos funcionários. A metodologia empregada refere-se a um estudo exploratório e descritivo, utilizando-se a revisão de literatura e o estudo de campo. A coleta de dados cumpriu-se mediante a aplicação de questionários aos colaboradores da empresa em estudo. Quanto aos resultados, compreende-se através da pesquisa o quão importante é o treinamento e desenvolvimento de pessoas, além de trazer benefícios tanto para a empresa como um todo, quanto no setor atendimento ao cliente, pôde-se perceber o quanto os colaboradores e gestores entrevistados estão conscientes dessa importância.

Palavras-chave: Treinamento. Gestão de pessoas. Desenvolvimento. Atendimento ao cliente.

ABSTRACT

this article presents theoretical knowledge in relation to staff training and development and its importance in organizations, with a strategic look at the client service sector, aiming to analyze the managers and employees point of view of a health plan operator located in Vitória/ES about the importance of this theme, and for that, the following specific goals were taken: highlight the concepts of training and development, in addition to describe the significance of training in the process of managing people within organizations, highlighting the importance of training in customer service as a differential, and evaluating the importance that managers and employees place on investment in employee training. The methodology used refers to an exploratory and descriptive study using literature review and field study. The data collection was effected through the application of questionnaires to employees of the company under study. as to the results, is understood through the researches how important is the training and development of people. Besides bringing benefits to the company as a whole, as well as to the customer service sector, it could be seen how much the interviewed employees and managers are aware of this importance.

Keywords: Training. People management. Development. Customer service.

1. INTRODUÇÃO

Vários pesquisadores debatem sobre a importância do recurso humano nas empresas nos últimos anos, as ferramentas de treinamento se transformaram em uma importante estratégia de gerenciamento de pessoal. Atualmente, esse recurso é chamado de capacitação de pessoal, porque remete ao processo de aprendizagem. (BOAS; ANDRADE, 2009).

O treinamento se pratica a toda a organização e visa melhorar ou ajustar os padrões de desempenho da equipe, de forma que ao cultivar talentos, estamos revigorando o poder de resposta da organização. Desse modo, ainda segundo o autor, é possível compreender o quão é importante investir em projetos de treinamento e desenvolvimento a fim de capacitar e preparar o colaborador para desenvolver suas funções, de forma a colaborar para que seja cumprido o objetivo da empresa. (Behmer, 2002)

Chiavenato salienta que:

> O treinamento é um processo no qual a empresa, por meio de treinador, educa um treinando para que haja paridade entre os objetivos da organização e a conduta do colaborador, é de curto prazo e sua aplicação deve seguir um roteiro sistemático e organizado para que aquisição de conhecimentos, atitudes e habilidades, pelas pessoas, seja possível em função dos objetivos definidos na elaboração do treinamento. (Chiavenato. 1998, p. 495)

A capacitação deve ser vista como uma maneira de melhorar a qualidade do atendimento, não como custo para empresa. Investir no potencial das pessoas é investir no nível dos serviços prestados para garantir que a organização obtenha melhores resultados (ROCHA, 2015)

Através de treinamentos, os funcionários são capazes de desenvolver habilidades interpessoais, favorecendo uma maior assistência aos clientes e um excelente atendimento. Pois de acordo Chiavenato (2007, p. 216): “o cliente é imprescindível para a empresa se manter no mercado e o atendimento ao cliente é um dos aspectos de maior importância do negócio”. A qualidade de um serviço é essencial ao perfeito exercício de qualquer empresa prestadora de serviço.

Considerando-se a significância da temática apresentada neste estudo, o presente artigo propõe o seguinte questionamento: Na percepção dos gestores e colaboradores, qual a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas no atendimento aos clientes de uma operadora de planos de saúde localizada em Vitória/ES? Tal questionamento requer tanto, uma revisão de literatura quanto, o uso de ferramentas de investigação ou coleta de informações possibilitando que, o tema investigado alcance o objetivo geral da pesquisa que é: analisar a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas no atendimento ao cliente, na percepção dos gestores e colaboradores de uma operadora de planos de saúde em Vitória/ES.

E para alcance do objetivo proposto, foi elencado os seguintes objetivos específicos: destacar os conceitos de treinamento e desenvolvimento além de descrever a

significância do treinamento no processo de gestão de pessoas dentro das organizações, evidenciar a importância do treinamento no atendimento ao cliente como diferencial, e avaliar a importância que os gestores e colaboradores dão a respeito do investimento em treinamento dos funcionários.

Este trabalho contribuirá para que os interessados no tema percebam tanto a importância quanto a necessidade da aplicação de um programa de treinamento e desenvolvimento, com a finalidade de capacitar seus colaboradores e com isso conquistar excelentes resultados organizacionais, com um olhar estratégico para o setor de atendimento aos clientes, onde é a porta de entrada da maioria das empresas, agregando ainda mais valor ao patrimônio organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para atingir o objetivo deste artigo, é necessário contextualizar acerca das teorias e dos artigos já existentes, com o objetivo de dar consistência técnica e científica ao trabalho. Nesse sentido, é necessário abordar os seguintes temas: gestão de pessoas; treinamento e desenvolvimento; a importância do treinamento; etapas do processo de treinamento; treinamento e atendimento ao cliente, que é entendido como uma forma de analisar as questões levantadas neste artigo.

2.1. GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (1999, p. 5), “as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões”. A gestão de pessoas é a área responsável por gerir e elevar a eficiência do capital humano nas instituições. Dessa forma, não há como negar a importância desse setor para o funcionamento e sucesso da organização.

Para Gil (2001, p. 17), Gestão de Pessoas é vista como uma função de gerenciamento projetada para permitir que as pessoas que trabalham em uma organização cooperem para atingir as metas organizacionais e pessoais. Enquanto Dutra (2002, p. 17), descreve gestão de pessoas como uma espécie de conjunto de filosofias e técnicas que permitem a coordenação de expectativas entre organizações e pessoas para que as duas possam alcançá-las em um longo período.

Conforme Dias (2017) o gerenciamento de pessoas objetiva desenvolver e colaborar para o crescimento da organização. Uma das responsabilidades dessa área está relacionada no envolvimento e progresso dos funcionários, capacitando e valorizando as pessoas, para que juntos possam atingir os objetivos pessoais e profissionais.

Segundo Dutra (2002, p. 42) “a Gestão de Pessoas deve estimular e criar condições necessárias para que empresa e pessoas possam se desenvolver mutuamente nas relações que estabelecem”, desse modo, compreende-se essa área como um sistema de troca, onde a instituição possui objetivos e propósitos a serem alcançados através dos colaboradores, e por outro lado, os colaboradores buscam atender as suas necessidades fazendo uso da instituição para alcançá-las (ARAUJO,2006).

Chiavenato (2005) enfatiza que as pessoas precisam ser vistas como parceiras da organização, pois elas são as provedoras de habilidades, competências, e conhecimentos, especialmente a contribuição de maior importância para a organização: fornecem tomada de decisão racional e inteligência que dá sentido e direção aos objetivos globais. Nesse sentido, as pessoas são parte integrante do capital intelectual organizacional. Organizações de sucesso perceberam isso e viram seus funcionários como parceiros de negócios e provedores de capacidade, em vez de apenas contratá-los.

Desta forma, pode-se entender que o sucesso organizacional fica cada vez mais dependente da qualificação do capital humano, pois as pessoas desempenham um papel fundamental no alcance dos objetivos das organizações, fazendo com que elas invistam cada vez mais no capital humano disponível, pois uma depende da outra para seu crescimento e para que a empresa atinja seus objetivos. (BOHLANDER, 2005)

2.2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento é um dos recursos para o crescimento profissional das pessoas, e tem como objetivo a melhora do desempenho, o aumento da produtividade e o relacionamento entre os indivíduos. Para tal, desenvolve-se habilidades em face da inovação tecnológica e do mercado de trabalho em constante mutação, sendo a formação primordial para a procura da qualidade total. (BARBOSA E ESTENDER, 2014)

Segundo Chiavenato (2004) o treinamento representa uma parcela do processo de progresso da qualidade dos recursos humanos para que se tornem mais eficazes e possam contribuir para a realização do propósito institucional. Já Marras (2009) descreve que o treinamento estimula o potencial de colaboradores talentosos, permitindo-lhes prosperar e atingir o nível pretendido.

Mesmo que treinamento e desenvolvimento não possuem o mesmo significado, são usadas técnicas em comum voltadas para aprendizagem e capacitação. Em conformidade com Chiavenato (1999), o treinamento visa ampliar a produtividade dos colaboradores em suas posições e influenciar a maneira que se comportam, desse modo, o treinamento concede aos novos funcionários as habilidades necessárias para concluir o trabalho. Por sua vez, Marras (2009, p.145) retrata treinamento como uma “assimilação cultural” em um pequeno período que recupera essas habilidades, atitudes e conhecimentos que se relacionam ao cumprimento e a otimização das tarefas no trabalho.

O treinamento prepara os funcionários para desempenhar suas funções, bem como visa o aumento da produtividade, em contrapartida, “[...] o desenvolvimento oferece ao treinamento uma macrovisão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos (Marras, 2000 apud Silveira, 2011, p.30)”.

Para (MILKOVICK E BOURDREAU, 2000) O processo de desenvolvimento visa melhorar a capacidade e motivação dos colaboradores a longo prazo, com o intuito de transformá-los em preciosos membros da organização no futuro. O desenvolvimento inclui também carreira e outras experiências, não exclusivamente o treinamento.

O desenvolvimento prepara os indivíduos para cargos ou funções mais complexas em termos de amplitude ou para diversas carreiras de que está se desempenhando. (Luiz Carvalho,1999)

Neste contexto, compreende-se como o treinamento é relevante para as organizações, visto que, prepara os colaboradores a fim de que eles possam executar suas atividades, desenvolvendo habilidades, podendo contribuir para mudanças comportamentais, promovendo mais conhecimentos, aperfeiçoando a relação interpessoal no âmbito profissional e por consequência colaborando para que a organização alcance o propósito. (Chiavenato,1999)

2.2.1. Importância do treinamento

Chiavenato (1999) fala sobre a importância do treinamento, pois segundo o autor, o treinamento permite que os funcionários tenham a capacidade de desenvolver suas tarefas de forma eficaz, reduzindo obstáculos, atuando na resolução de problemas, e assim beneficiando toda organização. Para o autor, o funcionário é considerado uma parte fundamental para a empresa, portanto, se ele trabalha de maneira correta, as organizações tendem a produzir excelentes resultados.

Lacombe (2012) afirma que as empresas podem se deparar com diversas dificuldades competitivas devido à ausência de treinamento nas organizações, resultando em pessoas despreparadas para que executem suas atividades. Já Chiavenato (2003, p. 105) ressalta:

> É que, ao acrescentar valor às pessoas, as empresas estão enriquecendo seu próprio patrimônio, melhorando seus próprios processos internos e incrementando qualidade e produtividade a suas tarefas, bem como a seus produtos e serviços.

Para Robbins (2002) treinamentos visam atualização e melhora das habilidades e competências técnicas dos funcionários. Levando em consideração a atmosfera mercadológica, a capacitação do capital humano se define como um investimento cada vez mais imprescindível para o gerenciamento organizacional e desenvolvimento profissional, onde visa a aprendizagem dos colaboradores para que atuem de forma eficaz dentro das empresas. (MARCHI, SOUZA E CARVALHO, 2013)

Carvalho (1993, p.196) destaca os objetivos do treinamento: preparar os funcionários mediante transmissão de informações e desenvolvimento de competências para realização das inúmeras atividades da organização; oferecer oportunidades de desenvolvimento pessoal contínuo, não apenas em suas posições atuais, mas também em outros cargos em que os indivíduos possam ser considerados; mudar atitudes pessoais, criando um ambiente satisfatório para os funcionários, aumentando a motivação e tornando-os mais receptivos a gerência.

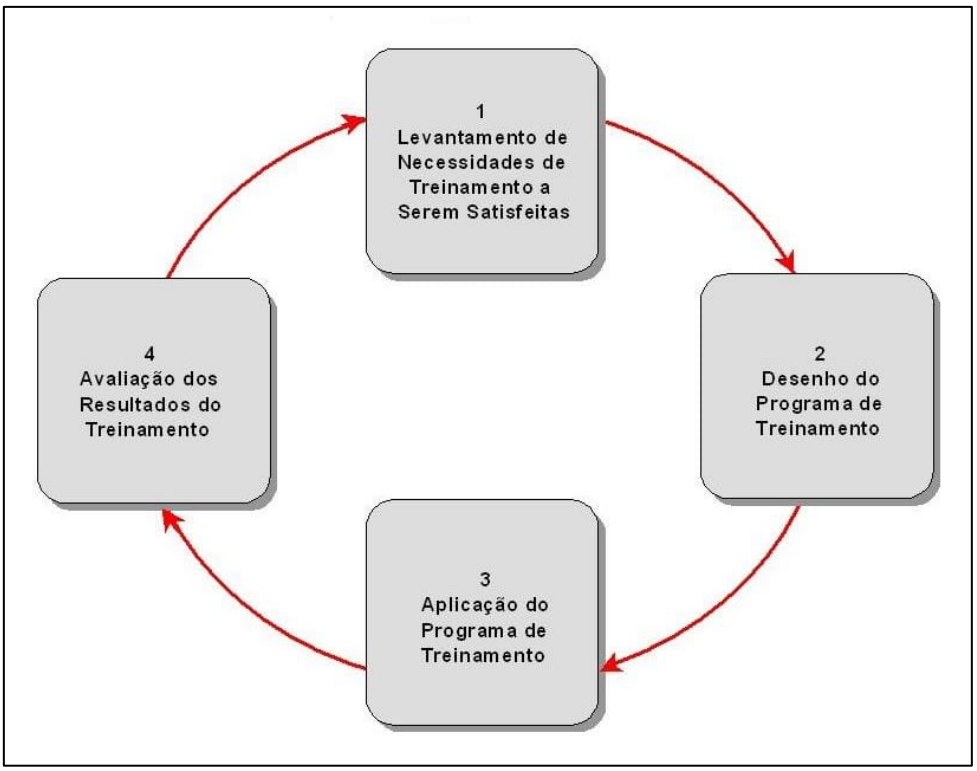
Robbins (2002, p. 241) afirma que as mudanças na tecnologia, a competição intensificada e a busca do aumento da produtividade, tem aumentado cada vez mais as demandas de qualificação e competência dos funcionários, e esse é um dos fatores para a ascensão da importância do treinamento, assim dessa forma as empresas estarão de certa maneira mais a frente se destacando dos concorrentes

no mercado, sendo cada vez mais competitivo e trazendo mais benefícios para seus clientes, podendo atrair cada vez mais atenção de novos possíveis clientes.

2.2.2. Etapas do processo de treinamento

O treinamento é descrito por Chiavenato (2010) como um processo cíclico e contínuo, constituído por quatro etapas conforme pode-se observar na figura 1, onde as etapas são desenvolvidas sistematicamente e complementares. Ainda segundo Chiavenato (2010), o treinamento nas empresas precisa ser constante e contínuo, mesmo que os funcionários tenham um bom desempenho e apresentem melhorias de habilidades e aptidões devem sempre ser introduzidas ou incentivadas.

Figura 1 – Etapas do processo de treinamento



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas (2010. p. 368)

2.2.2.1 Levantamento das necessidades

Corresponde a etapa inicial do processo de treinamento, onde será feito um diagnóstico para identificar ferramentas e processos de forma a melhorar e aumentar a produtividade, baseado nas necessidades da empresa. (NASCIMENTO, 2011)

Nessa etapa do processo, Marras (2001) diz que a pesquisa das necessidades de treinamento responderá principalmente a dois questionamentos: Quem deverá ser treinado e o que deverá ser aprendido. Já Chiavenato (2010) enfatiza que as necessidades de treinamento põem evidência a ausência do preparo profissional dos indivíduos, e que são áreas de informações ou habilidades que as pessoas ou grupos precisam desenvolver para aperfeiçoar sua eficiência e produtividade no trabalho.

Ainda de acordo com Chiavenato (2010, p. 374), ele aborda que existem quatro níveis de análise em que o levantamento de necessidades de treinamento pode ser

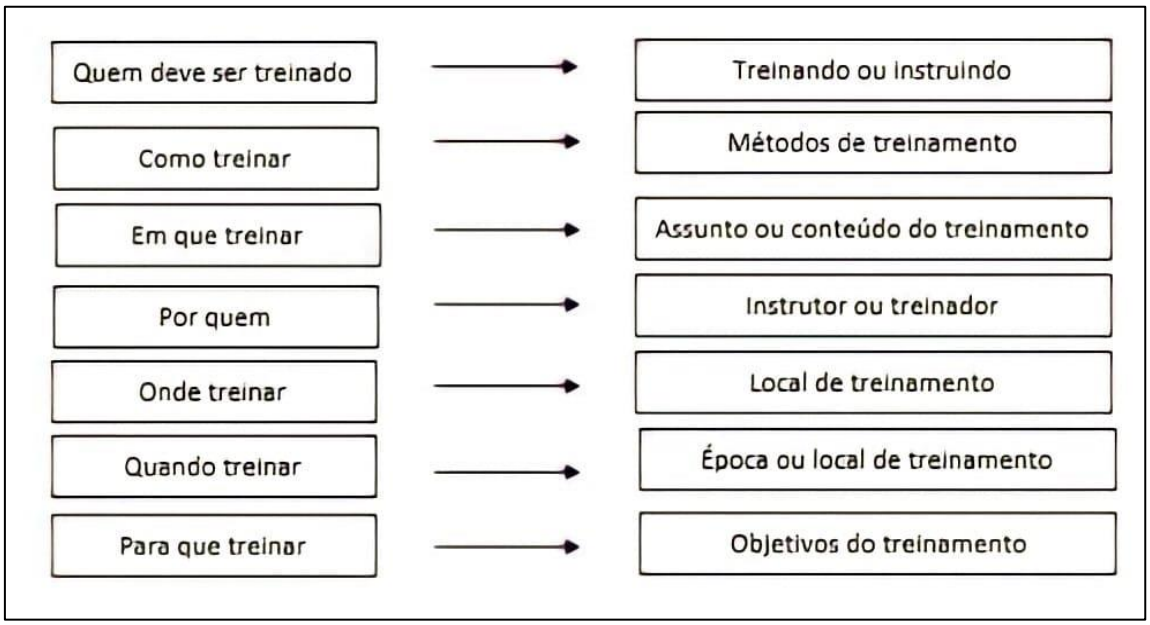
feito: A análise organizacional, na qual pode averiguar todos os aspectos da missão, visão e objetivos do treinamento; análise dos recursos humanos para determinar comportamentos, habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias; análise da estrutura de cargos estabelece as habilidades e competências que os indivíduos precisam desenvolver, e análise de treinamento, usa padrões para avaliar a eficiência e a eficácia.

Marras (2002) salienta que captar e analisar as necessidades deve ser realizado constantemente de forma contínua, pesquisar as necessidades da empresa é de responsabilidades de todos envolvidos no processo e não unicamente da área de treinamento e desenvolvimento. Na verdade, ainda segundo o autor, a formação e o desenvolvimento são apenas ferramentas para integrar e dinamizar as necessidades da organização, as quais estão relacionadas diretamente com cada área de trabalho da empresa, principalmente no âmbito do supervisor imediato.

2.2.2.2 Programação do treinamento

Corresponde a segunda etapa do processo, e tem como objetivo o planejamento de como solucionar as necessidades constatadas. Chiavenato (2010) expõe que o planejamento deve seguir seis elementos básicos conforme pode-se observar na figura 2:

Figura 2 – programação do treinamento



Fonte: CHIAVENETO, 2010, p. 376.

Conforme descrito por Gil (1994, p.70), a programação do treinamento representa o processo desenvolvido baseado na realidade proporcionada pelo diagnóstico e visa fornecer os gatilhos mais eficazes e necessários para atingir o objetivo.

O programa de treinamento tem de estar ajustado com as necessidades estratégicas institucionais, definindo o objeto, método, conteúdo de treinamento, espaço e horário para alcançar os resultados pretendidos com o treinamento, isto é, quem deve ser treinado, em que treinar, como treinar, onde treinar, quando treinar e por quem. (Chiavenato, 2010)

2.2.2.3 Execução do projeto

A execução do projeto representa a ação do que foi planejado nas etapas anteriores, ou seja, é a hora de coordenar as ações necessárias e prioritárias para a que seja executado o programa de treinamento. Conforme afirma Marras (2000, p. 157) “a implementação é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”.

Sendo assim, nesta fase, deve ser estabelecido cuidadosamente pelo gestor, os melhores métodos de treinamento para torná-lo eficiente. Junior (2007) evidencia que deve ser dada prioridade ao plano de formação que promova e facilite o processo se adequando às características do pessoal, de forma que o conteúdo do plano de formação seja absorvido e internalizado pelo pessoal de vendas. Ainda segundo o autor, o conhecimento pode ser internalizado de diferentes maneiras, por exemplo, através da leitura de textos, discussões em grupo, palestras, estudos de caso ou demonstrações reais de situações de experiência, grupos de estudo, exercícios ou através de uma combinação dos métodos.

2.2.2.4 Avaliação dos resultados

Consiste na quarta e última etapa do processo. É por meio da avaliação dos resultados que a organização irá verificar a competência do programa de treinamento, e se as necessidades da organização foram solucionadas. (JUNIOR, 2007)

A avaliação de treinamento é retratada por Chiavenato (2000, p. 515) como a última etapa do processo, em que são avaliados os resultados atingidos. Já Marras (2001, p. 159) explana que o propósito da avaliação de treinamento é mensurar os resultados alcançados em relação ao plano organizacional e resultados esperados.

Segundo TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA (2001) a avaliação do programa de treinamento consiste em três etapas, conforme o quadro 1:

Quadro 1 - Avaliação do Programa de treinamento

Avaliação do Aprendizado	E a forma de avaliação mais conhecida, por ser utilizada desde a escola primaria. Trata-se de verificar o quanto foi assimilado durante o processo de ensino-aprendizagem. Embora nos treinamentos empresariais não seja muito comum aplicar provas, sempre deverá haver alguma forma de avaliar o quanto foi efetivamente assimilado. Em vez de testes, podem-se aplicar exercícios ou questionários.
Avaliação de reação	Visa a conhecer a opinião do grupo sobre o curso nos seus mais diversos aspectos, desde a adequação do conteúdo até a eficiência das atividades de apoio, passando pelo desempenho docente e a qualidade dos recursos didáticos utilizados. Serve de feedback para o aprimoramento dos programas de treinamento. O grupo pode manifestar a sua opinião oralmente ou através de questionários. Estes últimos têm a vantagem de deixar os participantes mais à vontade para formular críticas, pois normalmente não é preciso identificar-se.
Avaliação dos resultados do Treinamento	Trata-se de averiguar até que ponto o treinamento produziu as modificações desejadas e se os resultados obtidos contribuíram efetivamente para os objetivos da organização. Isso pode ser feito de três maneiras: realizando entrevistas com os participantes e seus supervisores após a realização do curso; comparando a produtividade alcançada antes e depois do treinamento; e analisando os diversos indicadores referentes à situação dos recursos humanos na organização (níveis de absenteísmo e de turnover, punições impostas aos empregados, resultados de avaliação de desempenho etc.).

Fonte: TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001, p. 226-227.

A avaliação do treinamento pode ser caracterizada como “[...] qualquer tentativa no sentido de obter informações (realimentação) sobre os efeitos de um programa de treinamento, determinando seu valor à luz dessas informações” (HAMBLIN apud CARVALHO; NASCIMENTO, 1999, p. 220).

2.3. TREINAMENTO E ATENDIMENTO AO CLIENTE

O atendimento ao cliente depende extremamente da capacitação dos recursos humanos envolvidos. Portanto, um dos principais motivos da crise são os funcionários e sua preparação para a função, ou seja, o funcionário deve ser treinado de acordo com a função que exerce, visando a busca efetiva da ascensão pessoal e profissional, para que seja melhorado o serviço prestado. (Shiozawa,1993).

Os clientes estão mais exigentes quando se trata do nível de serviços prestados e notam que a qualidade é essencialmente a perfeição. Clientes satisfeitos são a essência de qualquer empresa bem-sucedida. Davidow comenta que:

> Avaliar o desempenho ou a qualidade do serviço é bem diferente de avaliar a qualidade do produto, pois o serviço é uma experiência. Os melhores sistemas de avaliação focalizam três aspectos diferentes do serviço: processo, produto e satisfação do cliente. (Davidow, 1991, p. 217)

Para que se tenha sucesso no mercado, as empresas devem estar centradas no cliente, fornecendo valor superior para conquistá-los de seus concorrentes e retê-los. Mas, as empresas devem primeiro assimilar seus desejos e necessidades, para então promover a satisfação das necessidades e anseios de seus clientes. (KOTLER E ARMSTRONG, 2003)

As pessoas que atuam no atendimento ao cliente, devem estar capacitadas, de forma a ter em mãos o universo de atitudes e situações, além de descobrir e realizar as necessidades dos clientes. Os funcionários devem fazer com que os clientes sintam que estão sendo bem cuidados. Portanto, reter clientes com um bom serviço é criar uma diferenciação de estratégia com o propósito de obter vantagem competitiva em cima dos concorrentes. (ROCHA, 2015)

Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 58) afirmam que: “Todo mundo gosta de ser tratado como alguém importante. A capacidade de fazer cada cliente se sentir especial e importante constitui o ponto crucial para estabelecer empatia”. O atendimento ao cliente quando executado de forma estratégica, garante a fidelização e a conquista de novos mercados, tornando-se vantagem competitiva. (Shiozawa,1993).

Investir em treinamento é crucialmente importante para que as empresas consigam conquistar a excelência no atendimento. Em uma era em que o sucesso dos negócios é baseado no atendimento ao cliente e na centralização no cliente, conhecer a potencialidade dos funcionários é uma boa estratégia que ajudará a percorrer esse caminho. O treinamento dos colaboradores, além de valorizar e prepará-los, contribui também para valorizar os clientes. O atendimento deve atualizar-se e evoluir na mesma medida em que mudam os desejos, necessidades e exigências dos consumidores (SILVA, 2011)

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa foi de natureza qualitativa, a metodologia aplicada foi a descritiva, em que podem ser identificadas e expostas as características da amostra selecionada, trata-se também de um estudo exploratório que visa verificar de perto o tema a ser estudado.

Foi realizado um estudo de campo desenvolvido em uma operadora de planos de saúde X, localizada em Vitória/ES, visando analisar a visão dos gestores e colaboradores a respeito do treinamento e desenvolvimento de pessoas no setor de atendimento ao cliente. Segundo Gonsalves (2001, p.67) A pesquisa de campo é um tipo de pesquisa que busca informações diretamente da população em estudo, e requer um contato mais direto com os pesquisadores, que nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde ocorreu ou ocorre o fenômeno e coletar um conjunto de dados para registro. Também foi utilizada a revisão bibliográfica, que de acordo com LAKATOS & MARCONI (2003, p.183), “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc.”, de forma a confirmar todas as informações presentes neste trabalho.

A população pesquisada foi uma operadora de planos de saúde, totalizando 27 funcionários. A amostra foi realizada nos setores de Cadastro de Clientes, Arrecadação, PAD, Reembolso, RN e Gerência, os dados foram coletados por intermédio de questionários e entrevistas contendo 21 questões, com 12

colaboradores, pelo período de junho a agosto de 2021.

A realização da coleta de dados se deu pela aplicação de questionário aos gestores e colaboradores da empresa em estudo, sendo possível compreender a realidade da empresa e analisar o significado das informações coletadas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Baseado na análise das informações coletadas, foi possível verificar a importância que os gestores e colaboradores dão acerca do treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações e no atendimento ao cliente. Onde obteve os seguintes resultados:

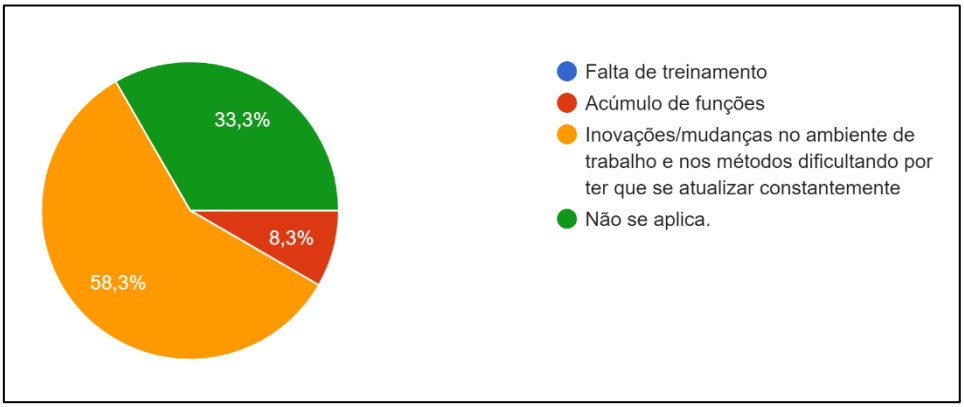
Tabela 1 – perfil dos entrevistados.

Sexo	%	Tempo de serviço	%	Categoria ocupacional	%
Feminino	50%	Menos de 1 ano	8,3%	Operador	8,3%
Masculino	50%	De 1 a 5 anos	33,3%	Técnico	75%
		Mais de 5 anos	58,3%	Supervisão	16,7%

Fonte: do autor

Quanto ao perfil dos entrevistados cerca de 50% correspondem ao sexo masculino e 50% ao sexo feminino, não havendo predominância de algum gênero específico. Em relação ao tempo de serviço na empresa, mais da metade dos entrevistados (58,3%) estão a mais de 5 anos na organização, 33,3% de 1 a 5 anos, e apenas 8,3% a menos de 1 ano. Quanto a categoria ocupacional, a maioria (75%) exerce o cargo de técnico, 8,3% de operador e 16,7% de supervisão. Tais questionamentos se faz necessário, visto que o público-alvo dessa pesquisa são os gestores e colaboradores da operadora de planos de saúde x.

Gráfico 1 - Relacione as dificuldades apresentadas das suas atividades e seus motivos.



Fonte: do autor

Conforme os dados coletados, 58,3% dos entrevistados, representando a maioria, afirmam estar apresentando dificuldades devido a inovações ou mudanças nos métodos e no ambiente de trabalho, atrapalhando por terem que se atualizar

frequentemente. Robbins (2002) relata que a maioria dos treinamentos tem por finalidade atualizar e aperfeiçoar as habilidades e competências técnicas dos colaboradores. A demanda de qualificação dos funcionários tem aumentado devido às mudanças na tecnologia, a competição intensificada e a busca pelo aumento da produtividade. Já Chiavenato (2010) ressalta que o treinamento deve ser feito de forma contínua nas empresas, a fim de estar sempre atualizando os processos, as competências técnicas e habilidade dos funcionários nas organizações. Logo pode-se observar o quão relevante é o treinamento para o gerenciamento estratégico de pessoas. Nota-se também que 8,3% dos entrevistados relacionaram suas dificuldades com acúmulo de função e 33,3% não se aplicam.

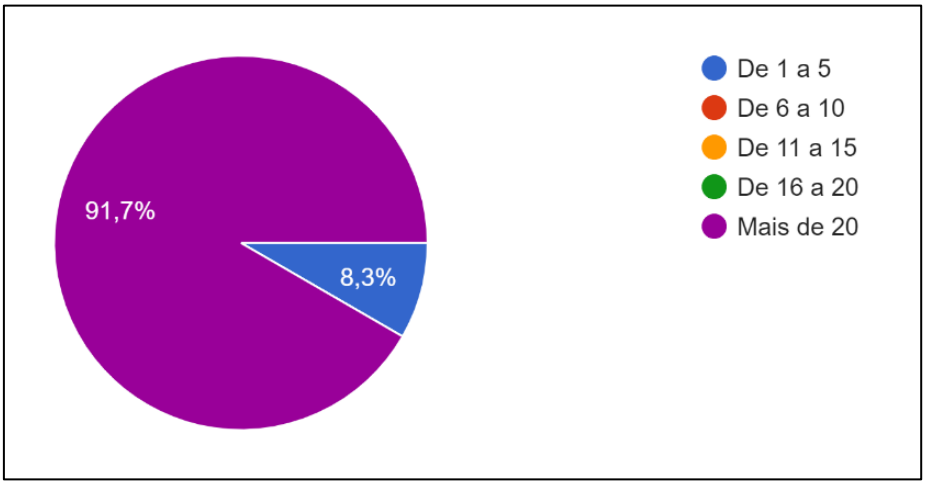
Tabela 2 – a empresa promove treinamento e desenvolvimento, periodicidade, satisfação.

A empresa promove treinamento e desenvolvimento?	**%**	**Periodicidade**	**%**	**Satisfação**	**%**
Sim	100%	Sempre	91,7%	Muito satisfeito	41,7%
Não	-	As vezes	8,3%	Satisfeito	58,3%
		Nunca	-	Insatisfeito	-

Fonte: do autor

Lacombe (2012) afirma que as empresas podem encarar dificuldades competitivas ao não promoverem o treinamento e desenvolvimento de seus funcionários, acarretando pessoas despreparadas para exercerem seus cargos. Seguindo esse pensamento, 100% dos entrevistados afirmam que a organização promove treinamento e desenvolvimento. Em relação a periodicidade, 91,7% responderam que sempre ocorrem treinamentos na organização, e 8,3% responderam que as vezes. Quanto a satisfação, 58,3% se declararam satisfeitos, enquanto 41,7% se declararam muito satisfeitos.

Gráfico 2 – quantos treinamentos oferecidos pela organização você participou?

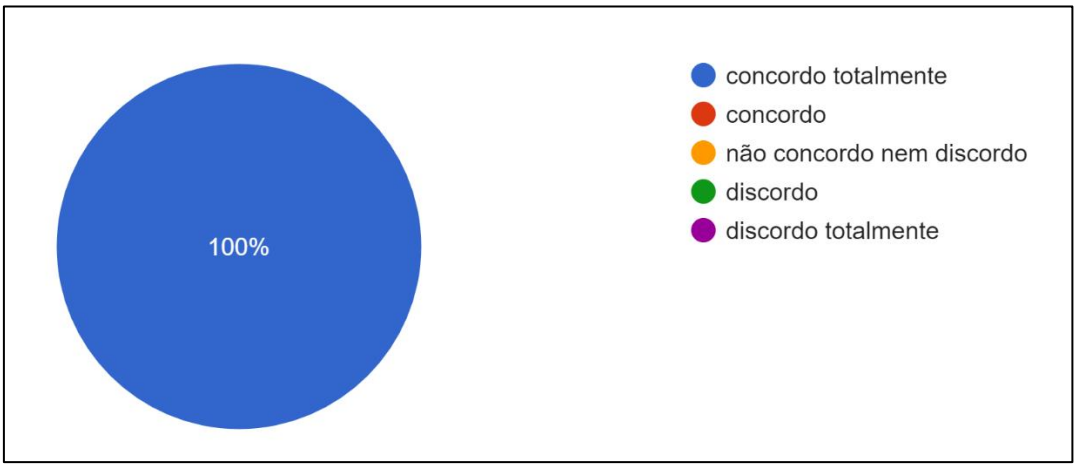


Fonte: do autor

Ao serem questionados sobre quantos treinamentos oferecidos pela organização participaram, cerca de 91,7% afirmaram ter participado de mais de 20, e apenas 8,3% responderam que participaram entorno de 1 a 5 treinamentos. Com esse resultado é possível verificar que a empresa em estudo se preocupa em treinar seus

colaboradores. Chiavenato (2003) ressalta que o treinamento agrega valor as pessoas, e de certa forma enriquece o patrimônio da empresa, melhorando e aumentando a produtividade, os processos internos e incrementando qualidade aos serviços. Dessa forma, quanto mais as empresas investirem em treinamentos, melhor será o rendimento dos funcionários e da empresa como um todo.

Gráfico 3 – o treinamento é uma ferramenta importante para desenvolver as habilidades dos funcionários da empresa.



Fonte: do autor

Baseado nos resultados obtidos no questionário, 100% concordam totalmente sobre a importância do treinamento como ferramenta para desenvolver as habilidades dos funcionários da empresa. Segundo Marras (2009) o treinamento desperta o potencial de funcionários talentosos, permitindo-lhes florescer, desempenhar novas habilidades e atingir o nível de resultados desejado.

Tabela 3 – o treinamento proporciona maior autonomia, o treinamento proporciona maior produtividade, após os treinamentos você se sente mais capacitado.

	Maior autonomia	Maior produtividade	Mais capacitado
Concordo totalmente	50%	50%	91,7%
Concordo	50%	50%	8,3%
Não concordo nem discordo	-	-	-
Discordo	-	-	-
Discordo totalmente	-	-	-

Fonte: do autor

Seguindo o pensamento de Marras (2009), ele menciona o treinamento como um processo de integração cultural que atualiza essas habilidades e conhecimentos em curto prazo, relacionados diretamente ao exercício da função e otimização das tarefas. Diante disso, a opinião dos entrevistados quanto ao treinamento possibilitar maior autonomia e maior produtividade, 50% responderam que concordam totalmente e 50% concordam parcialmente. Em relação a se sentir mais capacitado

após os treinamentos, 91,7% concordaram totalmente e 8,3% concordaram parcialmente.

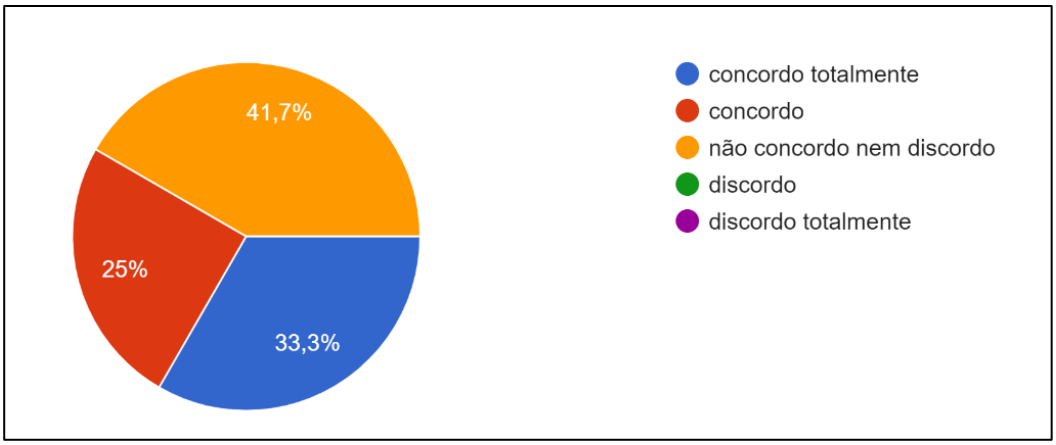
Tabela 4 - Os treinamentos são voltados para melhor atualização das suas atividades. O treinamento poderá trazer benefícios futuros para minha empresa. Com o treinamento dos colaboradores haverá um crescimento nos resultados da empresa.

	Melhor atualização das atividades	Benefícios futuros para a empresa	Crescimento nos resultados da empresa
Concordo totalmente	91,7%	75%	50%
Concordo	8,3%	25%	41,7%
Não concordo nem discordo	-	-	8,3%
Discordo	-	-	-
Discordo totalmente	-	-	-

Fonte: do autor

No que diz respeito sobre o treinamento ser voltado para melhor atualização das atividades, 91,7% dos entrevistados afirmaram concordar totalmente, enquanto 8,3% apenas concordam. Referente ao treinamento trazer benefícios futuros para a empresa, o percentual dos que concordam totalmente reduziu para 75% enquanto os que concordam subiu para 25%. Quanto a acreditar que com o treinamento dos colaboradores haverá um crescimento nos resultados da empresa, apenas 50% concordam totalmente, 41,7% concordam parcialmente, e 8,3% se neutralizaram. Esses dados mostram que, apesar de grande parte dos entrevistados considerarem que o treinamento permite uma melhor atualizações das atividades, e que trará benefícios futuros para organização, há uma parcela que não acredita que com o treinamento possa haver um aumento nos resultados da empresa.

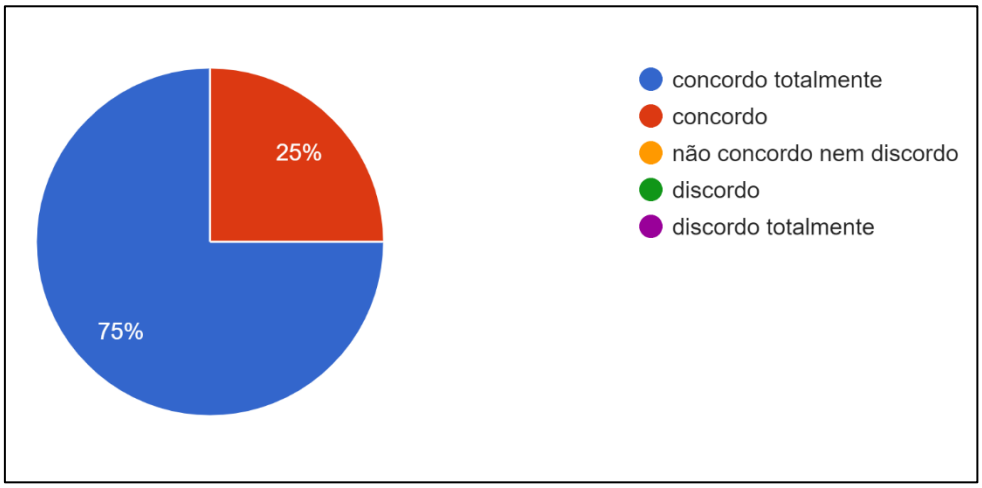
Grafico 4 - Os funcionários só começam a trabalhar na empresa depois de serem treinados.



Fonte: do autor

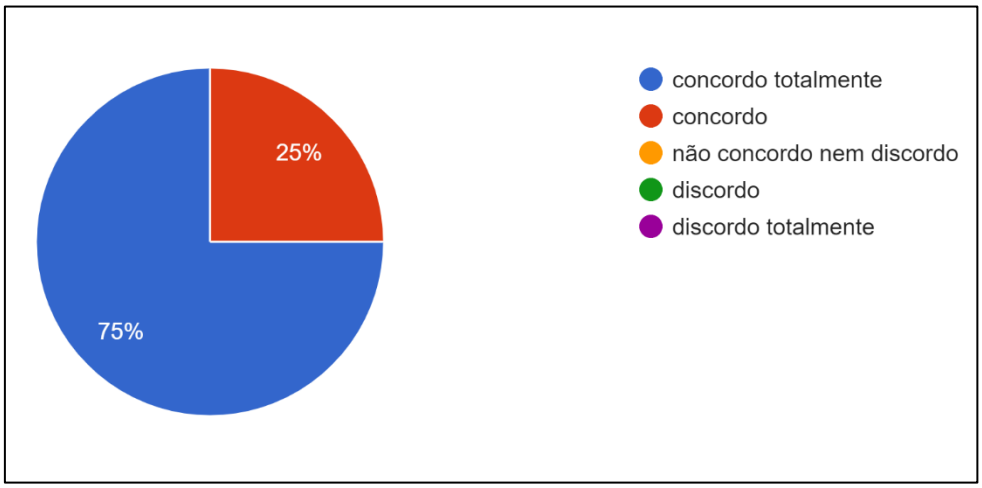
Quando se trata de passar pelo processo de treinamento antes de introduzir as atividades na empresa, cerca de 41,7% dos entrevistados se mostraram neutros, dizendo não concordar e nem discordar. Com esses dados percebe-se que, embora 100% dos entrevistados veem o treinamento como uma ferramenta muito importante para desenvolver as habilidades dos funcionários da empresa, conforme visto no gráfico 3, e grande parte também concordaram que o treinamento proporciona maior autonomia, maior produtividade, e que se sentem mais capacitados após o treinamento, conforme demonstrado na tabela 3, grande parte (41,7%) não julgam importante as pessoas serem treinadas antes de iniciar as atividades na empresa. Cerca de 25% concordam parcialmente e 33,3% concordam totalmente, ou seja, acham importante os funcionários serem treinados antes de iniciarem as atividades na organização.

Gráfico 5 - Treinamento auxilia no processo de transformação para assumir novas responsabilidades.



Fonte: do autor

Gráfico 6 - A cada novo produto oferecido na empresa, os funcionários são treinados para vendê-lo.



Fonte: do autor

Os dados apresentados no gráfico 5 mostram que 75% dos entrevistados concordam totalmente acerca de que o treinamento auxilia no processo de transformação para assumir novas responsabilidades na empresa, e os outros 25% concordam parcialmente.

Já no gráfico 6, 75% dos entrevistados concordam totalmente sobre os funcionários serem treinados a cada novo produto ofertado na empresa, enquanto 25% concordam parcialmente. Com isso pode-se perceber que este estudo mostra que o público-alvo desse estudo sabe a importância do treinamento e os benefícios que ele pode trazer aos funcionários e a empresa, através de um atendimento de qualidade e desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Tabela 5 - Atendimento adequado é capaz de diferenciar uma empresa dos concorrentes. A probabilidade de o cliente retornar a minha empresa aumenta com uma equipe bem treinada. Apenas com funcionários bem treinados é possível fidelizar os clientes da minha empresa.

	Atendimento adequado como diferenciação dos concorrentes	Equipe bem treinada aumenta a probabilidade de o cliente retornar a minha empresa	Com funcionários bem treinados é possível fidelizar os clientes
Concordo totalmente	91,7%	83,3%	66,6%
Concordo	8,3%	16,7%	33,3%
Não concordo nem discordo	-	-	-
Discordo	-	-	-
Discordo totalmente	-	-	-

Fonte: do autor

Conforme Chiavenato (2007), os clientes são essenciais para que a empresa se mantenha no mercado, e um dos aspectos mais importantes do negócio é o atendimento ao cliente.

Conforme apresentado na tabela, 91,7% dos entrevistados disseram concordar totalmente e 8,3% apenas concordaram, referente ao atendimento adequado ser capaz de diferenciar uma empresa dos concorrentes. Já em relação a acreditar que uma equipe bem treinada aumentará a probabilidade de o cliente retornar a minha empresa, o percentual caiu para 83,3% que concordam totalmente e subiu para 16,7% os que apenas concordam. Quanto a fidelização dos clientes da empresa apenas com funcionários bem treinados, o percentual dos que concordam totalmente reduziu ainda mais para 66,6% e os que apenas concordam aumentou para 33,3%.

Esses dados revelam que, apesar da variação entre concordar totalmente e concordar parcialmente, os entrevistados creem que o treinamento no setor de atendimento ao cliente tem uma relevante importância para obter bons resultados frente aos concorrentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo propôs analisar a percepção dos gestores e colaboradores de uma

operadora de planos de saúde, acerca da importância sobre treinamento e desenvolvimento, com olhar estratégico focado no atendimento ao cliente. E através deste, é possível compreender a relevância e a necessidade de se aplicar um programa de treinamento e desenvolvimento, com a finalidade de capacitar seus colaboradores e com isso conquistar excelentes resultados organizacionais, com um olhar estratégico para o setor de atendimento aos clientes, onde é a porta de entrada da maioria das empresas. Por meio deste, foi possível também alcançar tanto o objetivo geral, quanto os específicos, através do referencial teórico e dos resultados coletados no questionário aplicado.

Com os resultados atingidos através da realização da pesquisa, foi possível chegar à conclusão que tanto os gestores, quanto os colaboradores, estão cientes da importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas como benefício para organização, e que mediante o treinamento é possível elevar a produtividade, atualizar as atividades desempenhadas, e assumir novas responsabilidades. Já no atendimento ao cliente, com uma equipe bem treinada é possível se diferenciar dos concorrentes e fidelizar os clientes externos.

De acordo com os dados analisados foi possível observar que 100% dos entrevistados, incluindo gestores e colaboradores, veem o treinamento como essencial e estratégico para desenvolver as habilidades dos funcionários. Já 91,7% afirmaram que sempre participam dos treinamentos oferecidos pela empresa e se demostraram satisfeitos, além de se sentirem mais capacitados. A maioria dos entrevistados (83,3%), acreditam que com uma equipe bem treinada aumenta a probabilidade de o cliente retornar na empresa, pois com o atendimento adequado o cliente se sente mais acolhido.

Portanto, conclui-se que o treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações, e principalmente no atendimento ao cliente, só tem a agregar valor ao capital humano e ao patrimônio organizacional, de forma a garantir bons resultados, aperfeiçoando as habilidades e competências de seus colaboradores, os tornando membros importantes e cada vez mais comprometidos com a organização, pois ao adquirirem novas habilidades, que vão de acordo com as diretrizes da empresa, exercendo suas atividades com eficiência, é possível atingir as metas e os objetivos propostos.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G.de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBOSA, Ricardo dos, ESTENDER, Antonio Carlos. **A Gestão Estratégica de Pessoas – uma Ferramenta Necessária a Toda Companhia**. 2014. Disponível em: 33333https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/18720144.pdf. acesso em: 29 setembro 2021

Behmer, Sara Isabel. O processo de Treinamento. In: BOOG, Gustavo e Magdalena. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Operações. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro, Campus Elsevier, 2009.

BOHLANDER, GEORGE; SNELL, SCOTT; SHERMAN, ARTHUR. **Administração de recursos humanos**. Editora Thomson, 2005

Carvalho, Antônio Vieira de. ***Administração de Recursos Humanos***. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.

CARVALHO, Luiz Carlos Ferreira. T&D Estratégicos. In: BOOG, Gustavo Gruneberg (Coord.). ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999, p. 125-144.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: como incrementar talentos na empresa. 4° ed., São Paulo: Atlas, 1999.

Dutra, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002. p. 17 e 42

DIAS, Liziene Vieira. **A Importância do Treinamento e Desenvolvimento Para as Organizações**: Estudo de Caso em Uma Usina de Aço do Município de Serra/ES. Disponível em: https://www.ucv.edu.br/fotos/files/TCC_2017-1_Liziene.pdf. Acesso em: 26 setembro 2021

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001. p.17 e 220

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP> Alinea, 2001.

JUNIOR, Adilson Laudelino Chaves. **Estudo das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários da empresa Bravacon Engenharia e Construções Ltda**. 2007. 82 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2007

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

Lacombe, Francisco José Masset. (2012). ***Comportamento Organizacional Fácil***. São Paulo: Saraiva.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade - **Fundamentos de metodologia científica** - 5. ed. – São Paulo: Atlas 2003. p.183

Marras, Jean Pierre. (2009). ***Administração de Recursos Humanos***: do Operacional ao Estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura.

MILKOVICK, George T., BOUDREAU, Jhon W. **Administração de RH**. Editora Atlas, 2000.

NASCIMENTO, Marcos Diêgo Feitosa. Um estudo do treinamento e desenvolvimento de pessoas nas empresas de picos – PI. 2011. 57 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Piauí, Picos, 2011.

SHIOZAWA, Ruy S. C. **Qualidade no Atendimento e Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 1993;

SILVA, Luiz Fabrício. **Atendimento ao cliente como diferencial competitivo**.< https://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2011/10/ATENDIMENTO-AOCLIENTE-COMO-DIFERENCIAL-COMPETITIVO.pdf> Acesso em 28/09/2021.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da. **Análise de turnover na química Brasil LTDA**. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011. Monografia. Disponível em: https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40447/000828476.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 08 setembro 2021.