

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA IRMÃ AGOSTINA - CLASSE DESCENTRALIZADA CÉU VILA RUBI
CURSO TÉCNICO RECURSOS HUMANOS**

Amanda Luiz Rodrigues Borges
Joice Aparecida Silva Figueiredo
Lavinnya Rodrigues de Carvalho
Micheli Martins dos Santos

**DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
MODALIDADE CONSULTORIA**
Disal Consórcio

**São Paulo
2022**

Amanda Luiz Rodrigues Borges
Joice Aparecida Silva Figueiredo
Lavinnya Rodrigues de Carvalho
Micheli Martins dos Santos

**DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO
MODALIDADE CONSULTORIA**
Disal Consórcio

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola Técnica “Irmã Agostina” como requisito parcial para a obtenção do título de Técnico Recursos Humanos, sob a orientação da Professora Especialista Renata Borges.

**São Paulo
2022**

DEDICATÓRIA

Dedicamos este Trabalho de Conclusão de Curso em primeiro lugar aos nossos pais, familiares e amigos que tão encarecidamente nos estimularam até aqui com palavras de motivação e força, e que vem nos acompanhando nessa intensa jornada de estudos.

Aos queridos professores, que nos incentivam e apoiam para que seja feito sempre o melhor, em especial à nossa querida professora Renata Borges por toda paciência, dedicação, apoio, incentivo e conselhos que nos deu durante toda essa jornada.

E principalmente à Deus, que nos proporciona a cada amanhecer um novo dia com saúde, determinação, persistência, e junto com a oportunidade de sermos cada vez melhores.

AGRADECIMENTOS

À Deus por nos ter dado saúde, força e paciência para superar todas e quaisquer dificuldades que encontramos pelo caminho.

Nossos sinceros agradecimentos também aos nossos professores, coordenadores, aos nossos familiares e amigos pelo constante incentivo e apoio.

E a todos que diretamente ou indiretamente contribuíram de alguma forma para o resultado desse trabalho, o nosso muito obrigada.

EPÍGRAFE

“A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.”

- **Idalberto Chiavenato**

RESUMO

O presente trabalho irá abordar o impacto de um treinamento mal estruturado e suas falhas no dia a dia.

Em uma breve entrevista com uma colaboradora, foi possível identificar os pontos a melhoria nesse treinamento.

No decorrer do trabalho, mostraremos propostas sobre a elaboração de um treinamento eficaz com um conteúdo de fácil aprendizado.

Serão apresentadas alternativas para melhoria no treinamento inicial deste colaborador e quais serão os resultados caso as melhorias sejam implementadas.

Palavras-chave: treinamento; propostas; consultoria.

ABSTRACT

This paper will address the impact of poorly structured training and its failures on a daily life.

In a brief interview with a collaborator, it was possible to identify the points to improvement in this training.

In the course of the work, we will show proposals on the elaboration of effective training with an easy-to-learn content.

Alternatives will be presented for improvement in the initial training of this employee and what the results will be if the improvements are implemented.

In the course of the work we will give suggestions for effective training with an easy-to-learn content. Alternatives will be presented for improvement in the initial training of this employee and what the results will be if the improvements are implemented.

Key words: training; propositions; consultancy.

SUMÁRIO

1. Introdução	1
2. Problematização.....	2
3. Construção de hipóteses.....	2
4. Objetivos	3
4.1. Objetivo geral.....	3
4.2. Objetivo específico.....	3
5. Justificativa.....	4
6. Desenvolvimento.....	5
6.1 Referencial Teórico.....	5
6.1.1. Workshop	5
6.1.2. Reciclagem.....	5
6.1.3. Organizar treinamento para garantir o controle de qualidade do pós-venda...6	
6.1.4. Realizar mentoria para esclarecimento de dúvidas sobre produtos.....	8
6.1.5. Manual de Atendimento.....	8
6.1.6. Materiais mais didáticos e interativos.....	9
7. Metodologia.....	10
8. Discussão.....	11
8.1. Workshop.....	11
8.2. Reciclagem	11
8.3. Organizar treinamento para garantir o controle de qualidade do pós-venda .	12
8.4. Realizar mentoria para esclarecimento de dúvidas sobre produtos.....	13
8.5. Manual de Atendimento	14
8.6. Materiais mais didáticos e interativos	15
9. Análise FOFA.....	17
10. Conclusão	18
11. Referências	19
Anexos	22
Anexo 1: Pesquisa explicativa	22
Anexo 2: Autorização de imagem	24

1. Introdução

A Disal Consórcio nasceu na década de 1980, em uma iniciativa da rede de concessionários da Volkswagen para abrir um novo e diferenciado canal de vendas. É uma rede Autorizada formada por mais de 450 pontos de vendas.

Tendo como missão: Ofertar os melhores produtos e serviços, buscando sempre a satisfação do cliente, com ética, respeito e atendimento de qualidade.

Visão: Ser referência em satisfação do cliente, como empresa de excelência em seu segmento, mantendo as relações humanas e o retorno de capital.

Valores: Conduta Ética, Transparência, credibilidade, valorização Humana, melhoria Contínua, comprometimento.

Nesse trabalho, mostraremos um relato real de uma funcionária da empresa.

Apresentaremos os pontos que podem ser melhorados e os pontos fortes do treinamento oferecido pela Disal Consórcios.

Com essa pesquisa, temos o objetivo de mostrar o lado real da empresa, e como pode ajudar na construção de um clima organizacional mais agradável e acessível para se trabalhar.

2. Problematização

Como o treinamento oferecido interfere na segurança para o atendimento prestado?

3. Construção de hipóteses

- O treinamento para a função não é claro, nem de fácil entendimento: conforme relato da colaboradora, o treinamento se mostrou confuso, pois seu setor irá dar suporte ao cliente externo sendo o produto consórcio, mas utilizando várias plataformas, por isso no final do treinamento, é necessário o domínio de sistemas diversos e que devem ser usados de forma simultânea, o que dificulta o trabalho inicial dos novos colaboradores gerando muitas dúvidas e insegurança referente à função que irão realizar.

- A aplicação do treinamento não é o suficiente para os funcionários: de acordo com a colaboradora, pelo fato da função ter que atender consórcios e clientes diferentes, é necessário o domínio de sistemas diversos e que devem ser usados de forma simultânea, o que dificulta o trabalho inicial dos novos colaboradores.

- As treinadoras não possuem conhecimento amplo sobre o produto para desenvolverem o treinamento: durante o treinamento, os novos colaboradores se sentiram inseguros por não terem todas suas dúvidas esclarecidas, muitas perguntas eram respondidas de forma superficial e sem detalhes sobre o produto ou sistemas.

- O material utilizado para o treinamento não é claro: a colaboradora informou que sentiu a necessidade de um material de apoio mais detalhado e mais esclarecedor para o início do atendimento, pois não existe uma plataforma de treinamento, e o material disponibilizado era apenas em forma de apresentação no Power Point.

- Necessita de melhorias no treinamento de cálculos para os produtos: por se tratar de atendimento à clientes de consórcios pós-venda, a colaboradora informou que muitos colegas se sentiram aflitos e perdidos ao realizar alguns cálculos, e com insegurança ao ter que esclarecer dúvidas sobre os mesmos cálculos para os clientes.

4. Objetivos

4.1. Objetivo geral

Compreender a interferência dos treinamentos oferecidos na segurança para o atendimento prestado.

4.2. Objetivo específico

- Realizar workshop para treinadoras;
- Realizar reciclagem semestral para atualização de produtos e sobre novidades do site da empresa;
- Organizar treinamentos para garantir a qualidade no pós-venda;
- Realizar mentoria para esclarecimento de dúvidas sobre produtos;
- Desenvolver um Manual de Atendimento Detalhado para os novos colaboradores;
- Elaborar material de treinamento mais didático e interativo para melhorar o aprendizado.

5. Justificativa

Por meio do levantamento realizado via entrevista com a colaboradora da empresa Disal Consórcios, foram identificados alguns pontos que mereceram atenção ao realizarem atendimentos de pós-venda, tendo como principal problematizador a insegurança para o atendimento ao cliente.

O treinamento não ser de fácil entendimento, dificulta o atendimento no pós-venda de consórcios. É importante para os atendentes conhecerem muito bem o produto que está atendendo e saber o passo a passo sobre o processo de consórcios, para poder sanar as dúvidas dos clientes. As treinadoras, por terem um papel importante de transmitir o próprio conhecimento para as novas integrantes, precisam saber exatamente todos os detalhes sobre o produto, já que são quem norteia os novos funcionários, e a partir do treinamento, conseguem exercer sua função.

Por esses e outros motivos, é importante que o treinamento seja mais completo e mais compreensível para os novos contratados, já que por meio deste são colocados na linha para interagir com os clientes. Se ainda tiverem dúvidas depois do treinamento, não souberem os processos sobre consórcio e as próprias treinadoras não dominarem o assunto, acaba dificultando a resolução do problema do cliente e a fidelização do cliente na empresa.

6. Desenvolvimento

6.1 Referencial Teórico

Nosso trabalho de conclusão de curso de Recursos Humanos, é uma análise detalhada no setor de atendimento pós-venda da empresa Disal Consórcios. Durante uma entrevista com uma colaboradora desse setor, foi identificado alguns pontos que podem ter melhorias para um melhor desempenho dos novos colaboradores.

Na análise, foi-se observado que para melhoria da qualidade e preparo dos novos colaboradores, é possível realizar treinamentos bem direcionados para os multiplicadores da empresa, por meio de workshops e mentoria.

6. 1. 1. Workshop

Foi decidido sugerir um workshop como treinamento, pois conforme Minucucci, 2009 “a finalidade de um treinamento é: 1) aperfeiçoar o conhecimento e habilidade de trabalho; 2) receber informações e 3) modificar as atitudes.”

O workshop permite que o treinamento tenha uma menor duração e que tenha melhor aproveitamento, pois pode-se definir a quantidade de participantes, administrar melhor o tempo de treinamento e ter uma melhor aplicação de aproveitamento do conteúdo pelos participantes

6. 1. 2. Reciclagem

De acordo com o site Reconectar – Treinamento e Consultoria, a importância de um treinamento de reciclagem no setor de atendimento ao cliente, “é capacitar centrais de Serviços de Atendimento a Clientes a realizar atendimentos seguindo processos e com ferramentas que permitam aumentar o nível de satisfação dos clientes.”

Por esse motivo, visando a melhoria da qualidade do atendimento pós-venda de nosso cliente, nossa sugestão é um treinamento de atualização a cada semestre, pois conforme a realidade do produto que nosso cliente, recalls e lançamentos que são realizados com frequência, o setor de pós-venda tem que estar apto a tirar quaisquer dúvidas de nossos clientes, já que eles estarão realizando uma nova aquisição e podem ocorrer perguntas diversas.

6. 1. 3. Organizar treinamento para garantir o controle de qualidade do pós-venda

O pós-venda é essencial para manter um relacionamento com o cliente após a venda, porque é o vínculo entre o consumidor e o produto, e tem como finalidade garantir a satisfação do cliente.

Roberto Rossi, presidente executivo da Associação Brasileira de Administradoras de Consórcio (ABAC), diz que “essa relação deve terminar apenas no encerramento do grupo, para que o cliente tenha segurança do início ao fim da contratação”. (ROSSI, 2016, p.24-25).

Para o autor Idalberto Chiavenato (2004, p. 338), “[...] Treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e conseqüentemente aos clientes”, dessa forma, o processo de treinamento e a capacitação das novas colaboradoras contribui positivamente e facilitando o trabalho das mesmas. Além disso, é importante para aumentar a qualidade de atendimento e a imagem da empresa no mercado.

Segundo o contedista Guilherme Alonço: “Sem um direcionamento claro do que fazer, como fazer e qual ferramenta utilizar, a sua equipe de trabalho ficará indecisa sobre tudo que envolve as atribuições de seu cargo/função.” (2022).

Para garantir o aprendizado e apoiar o trabalho dos novos funcionários, um treinamento técnico é essencial.

“O treinamento técnico é um tipo de treinamento focado em desenvolver as competências técnicas do colaborador, para que atividades específicas sejam executadas com mais qualidade e eficiência.” (FERNANDES, Kátia Regina, Twygo, 2019)

Esse tipo de treinamento, também conhecido como treinamento de *hard skill*, é para os colaboradores desenvolverem habilidades técnicas, como saber como usar um equipamento ou aprender um novo conteúdo que trará resultados positivos para a tarefa que precisa ser feito, por exemplo.

De acordo com Rose Santi (2016, p. 24-25), consultora e palestrante especialista no setor automotivo, o atendimento ao cliente por meio de ligações é mais ágil e proveitoso, o que permite um retorno mais rápido, porém pode ser desagradável e cansativo tanto para o cliente quanto para o atendente. Por conta disso, outras formas

de comunicação, como e-mails e mensagens instantâneas são eficientes nos dias de hoje, se forem usados de forma sábia e educada.

Segundo Santi (2016, p.25), em um caso de insatisfação do cliente, é importante ouvir com atenção o que o consumidor tem a dizer, e buscar uma solução do problema, quando é um acontecimento que não deu certo, como contemplação da carta de crédito, por exemplo, a solução é pedir desculpas e “se colocar no lugar com cliente”, além de buscar uma maneira de minimizar o incômodo do consumidor.

O treinamento é fundamental para um planejamento eficiente no pós-venda, melhorando o suporte ao cliente, se colocando à disposição do mesmo, e tendo mais segurança na própria fala, conseguir trabalhar com mais clareza e saber a fundo como atender um cliente no setor. É também muito importante que antes mesmo do treinamento, que as funcionárias estejam alinhadas com o procedimento de todas as etapas dos produtos, e com a conduta e diretriz da empresa.

Avaliação pré e pós treinamento

Por meio de uma avaliação de Treinamento e Desenvolvimento, é importante saber se com o investimento do treinamento, obteve uma evolução de cada colaborador individualmente e da equipe, e se o estímulo e engajamento dos conteúdos serão utilizados no dia a dia.

Para analisar esse desenvolvimento das colaboradoras, usaremos algumas formas de avaliações. Um benefício da pesquisa é a resolução de conflitos e problemas, além de sugestões para mudanças necessárias pelo ponto de vista de quem trabalha e identifica no setor.

“A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.” (CHIAVENATO, 2014, p. 210)

Usando a **avaliação de desempenho**, é possível medir o desenvolvimento das tarefas necessárias, tem como objetivo identificar os pontos positivos e negativos da equipe e encontrar uma solução que seja necessária para melhoria. Dessa forma, fica mais fácil criar um programa de treinamento para gerar mais resultados para o setor.

Por meio da **avaliação por competências**, que serve para analisar a habilidade

profissional e capacidade de resolver os desafios diários, é possível por meio dessa avaliação, analisar as competências técnicas.

6. 1. 4. Realizar mentoria para esclarecimento de dúvidas sobre produtos

De acordo com Cesar Romano, 2021, a função da mentoria é o desenvolver constantemente a pessoa que está sendo mentorada, compartilhando suas próprias experiências. Dessa forma, a mentoria consegue ajudá-lo a alcançar suas metas de uma forma específica, já que os conselhos do mentor têm como foco nos objetivos com base na carreira do mentorado.

A mentoria empresarial consegue proporcionar resultados mais positivos para uma empresa, o que auxilia para aumentar a força da equipe, dos funcionários, e da liderança também, para que desse modo, o colaborador consiga sanar todas as suas dúvidas, após ter um entendimento total sobre o assunto abordado.

Com foco de ajudar a alcançar objetivos, aprimorando assim o setor de pós-venda, tendo como alvo o progresso e o crescimento pessoal e profissional do colaborador.

Por fim, o objetivo é fornecer conhecimentos e troca de ideais entre o mentor e o colaborador da empresa Disal Consórcios, estimulando o desenvolvimento profissional do mesmo.

6. 1. 5. Manual de Atendimento

Baseado no canal Agendamento 24 horas (2015), “Um manual de serviço é um conjunto de informações importantes do cliente que constrói um bom relacionamento com uma empresa, incluindo: horário de funcionamento, tempos de resposta e o idioma usado para entrar em contato com os clientes durante as ligações.”

Este é um processo em que o principal objetivo é receber e resolver as solicitações apresentadas pelos atuais e futuros clientes de uma empresa e, além de melhorar a satisfação e a confiança dos clientes, também aumenta a taxa de retenção da empresa, com diferenciação competitiva para melhor conhecer seu público e ser capaz de prever suas necessidades. Os playbooks de atendimento ao cliente são úteis para automatizar processos, otimizar o tempo da sua organização

e entregar melhores resultados em menos tempo. A padronização do atendimento ao cliente oferece mais agilidade e fluidez nos processos da empresa. Com essa prática a equipe ganha mais autonomia para resolver os problemas do consumidor e mais eficiência para responder aos questionamentos mais comuns sobre o produto ou serviço que a empresa oferece.

6. 1. 6. Materiais mais didáticos e interativos

Atualmente quase todas as organizações de médio e grande porte possuem uma pessoa ou departamento responsável por treinar seus funcionários. A implementação desta formação depende basicamente dos formadores e dos materiais didáticos.

Os instrutores podem ser internos (especialistas internos) ou externos (consultores professores etc.). Quando você opta por fazer o treinamento em serviço, você deve desenvolver materiais didáticos, mas nem sempre os profissionais estão preparados para essa atividade.

Esses veículos são mais comuns na ação face a face, mas também podem ser desenvolvidos jogos, vídeos, músicas e muito mais. E os cursos à distância (autodidatas ou tutorados) têm outras possibilidades diversas.

De acordo com a Recto – Aprendizagem Descomplicada (2018), “o desenvolvimento de bons materiais didáticos é essencial para que uma capacitação seja bem-feita.”

E conforme nossa análise e entrevista com colaborador de nosso cliente, o material para treinamento inicial, se mostrou pouco eficiente ao preparar o novo colaborador para executar plenamente suas funções em atendimento. Logo nossa proposta, é implementar um material de melhor absorção, de fácil entendimento e mais interativo, assim será possível observar em qual/quais ponto/pontos os colaboradores estão apresentando insegurança ou dúvidas, garantindo assim, maior satisfação dos clientes atendidos.

7. Metodologia

O tipo de pesquisa utilizada no presente artigo foi qualitativa e exploratória, segundo Chiavenato (2014, p. 317) o primeiro passo de um treinamento, é encontrar as necessidades de treinamento que a empresa pode apresentar. E para tal, fizemos uma entrevista com Cândida Samara, que passou pelo processo de Recrutamento e Seleção e depois de contratada, fez o treinamento da Disal Consórcios para trabalhar na área de Telemarketing com a equipe de pós-venda da empresa.

Baseando nos detalhes e em sua experiência, já que trabalhara na área de atendimento ao cliente anteriormente, ainda informou que, o treinamento acabava sendo desgastante e difícil de aprender, porque era em formato de Power Point, muito simples para absorver tantos detalhes, também foi feito por treinadoras da própria empresa, e era online, pois todos trabalham de home office. Por trabalharem com a área de pós-venda, que acaba sendo uma ponte entre a empresa e o cliente, tendo que sanar dúvidas, como de cálculos, saber com detalhes sobre os produtos que empresa trabalha, os diferentes tipos de consórcios, e trabalhar com mais de uma tela ao mesmo tempo no computador.

Colocamos o nosso conhecimento teórico e prático, adquiridos durante o período de aulas, por meio de pesquisas sobre a empresa, debates entre nós e a colaborada Cândida, até desenvolvemos um método mais ágil, de fácil compreensão e objetivo para as treinadoras, com a função de serem colocados em prática e passados para os recém-contratados da empresa, melhorando assim, todo o processo de Treinamento do setor de pós-venda. Segundo Chiavenato, (2014, p.310), o treinamento é muito importante, já que tem como finalidade desenvolver competências para que o colaborador melhore em sua criatividade, produção e inovação, contribuindo tanto nos objetivos da organização como no lucro dos resultados da empresa, gerando resultados positivos tanto para o próprio colaborador como para a empresa.

8. Discussão

8. 1. Workshop

O workshop proposto será aplicado da seguinte forma:

1. Será realizado de forma presencial;
2. A carga horaria do treinamento será de 8 horas, com intervalo para almoço;
3. Cada grupo, terá o limite de 6 participantes;
4. O treinamento será aplicado para os responsáveis por treinar os novos colaboradores de pós-venda;
5. O workshop será ministrado por 2 colaboradores capacitados da Fênix Consulting;

O workshop terá em seu conteúdo programático:

- Interação inicial com participantes num café da manhã;
- Apresentação da equipe de treinamento Fênix Consulting;
- Apresentação do processo usado pelo pós-venda atual e apontar principais pontos a melhorar que serão trabalhados no treinamento;
- Apresentação das melhorias que serão ensinadas no treinamento;
- Dinâmicas para absorção e análise dos processos ensinados;
- Avaliação de desempenho do treinamento recebido.

8. 2. Reciclagem

Esse treinamento será realizado com todos os colaboradores envolvidos na venda do consórcio ao cliente, desde a equipe de vendedores em loja à equipe de pós-venda. Será realizado um encontro com 4 equipes das lojas e com $\frac{1}{4}$ da equipe de pós-venda, para que todas as informações que forem passadas para o cliente em loja, sejam as mesmas que são passadas no pós-venda. Serão sanadas dúvidas de qualquer colaborador sobre sistemas e contratos, e para melhor absorção das informações passadas na reciclagem, será realizado um atendimento como demonstração, porém com perguntas elaboradas previamente pelos treinadores da reciclagem. Reciclagem esta que será realizada mensalmente, durante o período de 6 meses.

8. 3. Organizar treinamento para garantir o controle de qualidade do pós-venda

Primeiro, os funcionários precisam estar habituados com o computador disponibilizado, tendo uma aula básica para conhecer os programas que deverão ser utilizados no setor de pós-venda, conhecendo desde o início, como abrir o programa, como utilizar e o que precisa ser feito usando o programa. O passo a passo será ensinado presencialmente, após ser ensinado e explicado, eles farão o que for orientado em seguida.

No final, terão alguns minutos para esclarecer as dúvidas dos colaboradores.

Referente aos cálculos, será feito em um momento específico apenas voltado a matemática básica e simulações de clientes procurando o pós-venda para tirar dúvidas. Terá uma demonstração, mostrando o passo a passo de como fazer as contas, uma forma mais simplificada de explicar o cálculo e como chegou ao resultado para o cliente.

Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é feita através de uma pesquisa online com respostas de múltipla escolha e dissertativas, com cada uma das colaboradoras respondendo individual e anonimamente.

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA PARA <u>NÃO</u> GESTORES						
ÁREA DE COMPETÊNCIA		Preparo e qualificação	Capacidade de trabalho em equipe	Compromisso com resultados	Visão institucional	Características comportamentais
INDICADORES DE COMPETÊNCIA		Conhecimento Técnico	Interação	Orientação para Eficiência e Eficácia	Interesse pela Instituição	Equilíbrio
		Capacidade Analítica	Interlocução	Busca de Orientação	Compromisso com Valores	Relacionamento Interpessoal
		Organização	Cooperação	Foco em Superação	Visão dos Clientes	Iniciativa
		Comunicação	Motivação		Articulação	Automotivação
		Capacidade de Negociação				Empatia
		Introdução de Novas Práticas				Discrição
		Geração de Conhecimento				Disciplina
		Autodesenvolvimento				Capacidade de Concentração

Figura 1: Avaliação por Competência. Fonte: <https://www.empreededorcurioso.com>

Por meio da avaliação por competências, que serve para analisar a habilidade

profissional e capacidade de resolver os desafios diários, é possível avaliar as competências técnicas com a atividade realizada pelo colaborador, como por exemplo, conhecimento em software ou equipamento.

Fênix Consulting

Avaliação por Competência

COMPETÊNCIAS	1	2	3	4
Resolução de problemas	✓		✓	
Comunicação				✓
Conhecimento tecnológico			✓	
Facilidade com números	✓			✓
Conhecimento financeiro		✓		
Capacidade de análise		✓		

Figura 2: Exemplo de Avaliação por Competência

Após a aplicação do nosso treinamento, a avaliação por competências vai ser feita tanto pela autoanálise como por meio da prática, pois com uma situação real é mais fácil de analisar se houve avanço no atendimento. Assim, é possível garantir com clareza os resultados obtidos com o treinamento e destacar as habilidades após a prática adicional.

Dessa forma, conseguiremos analisar a nova forma de atendimento ao cliente, se é eficaz ou não, ou se ainda existem pontos a serem melhorados. E com tudo isso, gerando resultados positivos tanto para os colaboradores como para os clientes da Disal Consórcios.

8. 4. Realizar mentoria para esclarecimento de dúvidas sobre produtos

A mentoria do controle de acompanhamento de pós-vendas será aplicada da seguinte forma:

- Será realizado de forma online.

- A carga horária será de 1 hora.
- Será individual ou em grupo (de acordo com a necessidade dos treinadores).
- A mentoria será aplicada para os responsáveis por treinar os colaboradores para o setor de pós-venda.

8. 5. Manual de Atendimento

O manual de atendimento é um documento oferecido pela empresa em forma digital ou impressa onde todos os colaboradores recebem no início do treinamento, contendo todo o passo a passo desde o atendimento inicial até o encerramento do contato com o cliente. Por se tratar de um manual detalhado, nosso cliente Disal Consórcio poderá inserir informações de sistemas e cálculos que farão parte do atendimento no pós-venda.

Como deve ser feito o atendimento:

- Nome da empresa
- Departamento
- Nome do funcionário
- Cumprimento

Exemplo: Disal Consórcio pós-venda bom dia, meu nome é... Com quem eu falo?

Um bom atendimento pode fazer o diferencial na empresa e nossos profissionais devem ser preparados antes de tirar o fone do gancho. O tipo de tratamento feito com o cliente deverá ser cortês e educado ao telefone.

Jamais use expressões habituais como: “Olá”, “Quem é?”, “Quem está falando?”. Evite expressões íntimas, elas são deselegantes e podem não ser simpáticas ao cliente do outro lado, como por exemplo: “Meu amor” ou “Querido”. Durante o atendimento ao cliente, por favor, não use expressões em gerúndio, elas são muito usadas, mas é apenas uma forma de uso no atendimento ao cliente quando você não quer assumir responsabilidade ou prometer a alguém. Esta forma verbal não é apenas um serviço comercial e não deve ser utilizada, deve-se também evitar gerundismo, como “Estarei confirmando seus dados”, e sim dizer: “Vou confirmar”, “Você será transferido para”. Também não se deve usar palavras pequenas como “apenas um minuto”, “apenas um momento”, mas sim dizer: “um minuto por favor”.

Cultive o relacionamento com o cliente: Pense em seus clientes a longo prazo e lembre-se sempre da máxima: conquistar um cliente é muito mais caro que manter um. No decorrer de seu relacionamento, seu cliente vai trazer muitas oportunidades para a empresa. Não perca isso por não o atender corretamente quando precisava de você. Transforme a percepção do mercado para que enxergue sua empresa como referência no atendimento das solicitações dos clientes. Faça isso buscando soluções satisfatórias sempre que os consumidores precisam delas.

8. 6. Materiais mais didáticos e interativos

Os materiais didáticos seriam como um apoio para o colaborador onde seria disponibilizado para ele após o treinamento caso surja alguma dúvida. Esses materiais podem ser fornecidos em Power Point, PDF ou se o colaborador optar pela versão impressa terá essa possibilidade. Os materiais deverão ser atualizados sempre que surgir algum produto novo e deverão ter linguagem simples e clara, além de poder ser proposto materiais interativos, que poderão ser utilizados de forma dinâmica pelo menos uma vez por mês, com aplicativos interativos como o Kahoot, que é um jogo online e intuitivo.

Cronograma

Etapas	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10
Etapa 1 - Workshop										
Etapa 2 – Treinamento (Manual de Atendimento e Materiais Mais didáticos)										
Etapa 3 – Mentoria										
Etapa 4 – Reciclagem										
Etapa 5 – Feedback										
Etapa 6 – Conclusão										

Custo da Consultoria: R\$42.350,00

Total de horas aplicadas: 77 horas

Consultores envolvidos: 4

Aplicação e duração de consultoria

	Carga Horária	Carga Horária total	Duração de aplicação
Workshop	8 horas	16 horas	Quinzenal
Treinamento	8 horas	32 horas	Quinzenal
Mentoria (1º mês)	2 horas	8 horas	Semanal
Mentoria (2º e 3º mês)	2 horas	8 horas	Quinzenal
Mentoria (4º e 5º mês)	2 horas	4 horas	Mensal
Reciclagem	3 horas	6 horas	Mensal
Feedback*	*2 horas	*2 horas	Uma vez (*será realizado na última mentoria)
Conclusão	3 horas	3 horas	Uma vez

9. Análise FOFA

<p><u>FORÇAS</u> (INTERNO)</p> <ul style="list-style-type: none">• Disponibilização de equipamentos para trabalhar em casa• Auxílio para pagar internet no home office• Tempo de treinamento• Plano de carreira• Oportunidades para mulheres trabalharem	<p><u>FRAQUEZAS</u> (INTERNO)</p> <ul style="list-style-type: none">• Recrutamento e seleção por instinto e não por qualificações• Líderes não têm capacidade produtiva para esclarecer as dúvidas.• Falta de conhecimento sobre consórcios pelas treinadoras• Líderes despreparados para transmitir informações técnicas.
<p><u>OPORTUNIDADES</u> (EXTERNO)</p> <ul style="list-style-type: none">• Aplicativo ou programa para gravações das ligações durante a pandemia• Acompanhar ligações das novas funcionárias• Melhora no atendimento por conta das monitorias de ligações• Controle de qualidade	<p><u>AMEAÇAS</u> (EXTERNO)</p> <ul style="list-style-type: none">• Impacto no cliente por falta de informação• Desinformação das funcionárias sobre o produto, pode gerar reclamações dos clientes• Possibilidade de afetar as vendas

Tabela 1- 1 Análise FOFA

10. Conclusão

Com base em estudos e pesquisas realizadas pelo grupo de alunas dessa turma, podemos afirmar com segurança e convicção que é possível administrar um treinamento eficaz, útil e capaz de cumprir perfeitamente determinadas tarefas ou funções, com intuito de atingir o objetivo proposto com eficácia diretamente ligada aos bons resultados.

Foram semanas de intensos debates entre os alunos, realização de pesquisas e coleta de depoimento de uma profissional da área que confirmou que o treinamento recebido é inadequado e de difícil entendimento, o que impossibilita passar adiante informações do produto isentas de falhas e erros e um atendimento seguro e satisfatório ao cliente.

Para obter os resultados, fizemos uma entrevista online com a colaboradora, que nos relatou as informações de como acontecia o processo de Recrutamento e Seleção, conversamos com uma das colaboradoras da Disal Consórcios, que nos contou detalhadamente sua experiência e opinião sobre o processo de treinamento que passou quando foi contratada.

São esses motivos que nos fazem acreditar fortemente que um treinamento com excelência, boa gestão e pessoas comprometidas, alcançará seu objetivo que é ser uma empresa transparente e responsável. Não esquecendo que nada disso será possível sem ética e respeito primeiramente aos colaboradores, lembramos que funcionários felizes e satisfeitos geram resultados positivos, como um atendimento de qualidade e aumento na produtividade do time de atendimento.

Após análise das problematizações encontradas na empresa, podemos afirmar que é possível administrar um treinamento eficaz mais dinâmico, interativo e compreensivo, para assim atingir o objetivo proposto com eficácia diretamente ligada aos bons resultados da empresa.

A partir da aplicação do treinamento, podemos obter o resultado de boa gestão e pessoas comprometidas, que conseguirão alcançar seu objetivo que é ser uma empresa transparente e responsável. Para isso, lembramos que funcionários felizes e satisfeitos geram resultados positivos.

11. Referências

- ADMINISTRADORES.COM. O que é mentoria e como ela pode ajudar você a atingir seus objetivos. Publicado em 15 de Abril de 2016. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-mentoria-e-como-ela-pode-ajudar-voce-a-atingir-seus-objetivos>. Acessado em 24 de março de 2022.
- AGENDAMENTO 24 HORAS. Manual de Atendimento. Disponível em <https://youtu.be/ttJsJG9NHKM>. Acessado em 24 de março de 2022.
- ASSOBRAV.COM.BR. Showroom Consórcio: como usar o Pós-Vendas para gerar mais. Assobrav Showroom, São Paulo, v. 38, n. 367, p. 24-25, out. 2016. Disponível em: <https://www.assobrav.com.br/revista-showroom/driving-experience-vw-diferente-de-tudo/>. Acesso em: 21 de fev. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. São Paulo, 2014.
- DE MAGALHÃES, Juliano Machado; UNTERLEIDER, Jorge; DAMACENA, Cláudio. Análise exploratória de serviços de Pós-Venda em uma empresa comercial de B2B.
- DISALCONSORCIO.COM.BR. Quem somos, Missão, Visão, Valores. <https://www.disalconsorcio.com.br/quem-somos>. Acesso em 10/05/2022.
- FERNANDES, I. G. M., Figueiredo, H. M., COSTA JUNIOR, H. D., Sanches, S. G., & Brasil, Â. (2015). Planejamento estratégico: análise SWOT. Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul, 8(01).
- FERNANDES, Isac Gabriel Martins et al. Planejamento estratégico: análise SWOT. Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul, v. 8, n. 01, 2015.
- INSTITUTOEXITO.COM.BR. Diretrizes do programa de mentoria. Disponível em <https://www.institutoexito.com.br/pag/diretrizes-do-programa-de-mentoria>.
- KAPITIVA.COM.BR. Além do ROI: 5 formas para avaliação de treinamento. Disponível em <https://www.kaptiva.com.br/2019/01/02/alem-roi-5-formas-para-avaliacao-de-treinamento/>. Acesso em 24 de março de 2022
- KAPITIVA.COM.BR. Além do ROI: 5 formas para avaliação de treinamento. Disponível em <https://www.kaptiva.com.br/2019/01/02/alem-roi-5-formas-para-avaliacao-de-treinamento/>. Acesso em 24 de março de 2022
- MADRUGA, Roberto. Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa. Saraiva Educação SA, 2018.

MEREO.COM. Avaliação de Performance: o que é e como fazer corretamente?. Publicado em 03 de Maio de 2020. Disponível em <https://mereo.com/blog/avaliacao-de-performance/>. Acessado em 24 de março de 2022

MINICUCCI, Agostinho – Psicologia Aplicada à Administração, 2009

PENSER.COM.BR. Mentoria: o que é, como começar e quando você precisa de um mentor. Disponível em <https://penser.com.br/mentoria/?amp=1> . Acesso em 24 de março de 2022

PENSER.COM.BR. Mentoria: o que é, como começar e quando você precisa de um mentor. Disponível em <https://penser.com.br/mentoria/?amp=1> . Acesso em 24 de março de 2022

RECONNECTAR TREINAMENTO E CONSULTORIA. SAC – Treinamento para serviços de atendimento ao cliente. Disponível em <https://reconnectar.com.br/solucoes/sac-treinamento-para-servicos-de-atendimento-ao-cliente/>. Acesso em 24 de março de 2022

RECONNECTAR TREINAMENTO E CONSULTORIA. SAC – Treinamento para serviços de atendimento ao cliente. Disponível em <https://reconnectar.com.br/solucoes/sac-treinamento-para-servicos-de-atendimento-ao-cliente/>. Acesso em 24 de março de 2022

RECTO APRENDIZAGEM DESCOMPLICADA. Produção de Materiais Didáticos para Treinamentos. Publicado em 25 de setembro de 2018. Disponível em <https://recto.com.br/blog/producao-de-materiais-didaticos-para-treinamentos/>.

Acessado em 13 de Março de 2022.

RODRIGUES FLORES, Marcello. O pós-venda como ferramenta para fidelização de clientes. 2018. Tese de Doutorado.

Silva Filho, C. A. D. (2012). Estudo avaliativo da satisfação dos clientes participantes dos cursos liderando pessoas e conquistando mercados da matriz de soluções educacionais oferecidos pelo Sebrae/RN (Bachelor's thesis, Administração).

TEMPLUM CONSULTORIA. 5 passos para realizar um treinamento interno. 21 de jun. de 2021. Templum Consultoria, 2022. Disponível em: <https://certificacaoiso.com.br/5-passos-para-realizar-um-treinamento-interno-com-seus-colaboradores/> Acesso em: 13 de fev. 2022.

TWYGOEAD.COM. Treinamento Técnico: o que é, quais as vantagens e como aplicar na sua empresa. Data de publicação: 09 de maio 2019. Disponível em:

<https://www.twygoead.com/site/blog/treinamento-tecnico/> Acesso em: 22 de fev. 2022.
VAGAS.COM. Conheça alguns tipos de treinamento e desenvolvimento para a sua empresa. Disponível em <https://forbusiness.vagas.com.br/blog/tipos-de-treinamento-e-desenvolvimento/#:~:text=O%20treinamento%20t%C3%A9cnico%2C%20tamb%C3%A9m%20chamado,necess%C3%A1rias%20para%20uma%20determinada%20fun%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em 24 de março de 2022

VAGAS.COM. Conheça alguns tipos de treinamento e desenvolvimento para a sua empresa. Disponível em <https://forbusiness.vagas.com.br/blog/tipos-de-treinamento-e-desenvolvimento/#:~:text=O%20treinamento%20t%C3%A9cnico%2C%20tamb%C3%A9m%20chamado,necess%C3%A1rias%20para%20uma%20determinada%20fun%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em 24 de março de 2022

EMPREENDEDOR CURIOSO – Modelo de avaliação de desempenho do funcionário. Disponível em <https://www.empreendedorcurioso.com/planilha-de-avaliacao-de-desempenho-de-funcionario/modelo-competencias-potencial/>

Anexos

Anexo 1: Pesquisa explicativa

Entrevista realizada com colaboradora Cândida Samara sobre empresa Disal Consórcios

<https://youtu.be/MTzTiVDIQq0>

Transcrição de Entrevista com Colaboradora Disal Consórcio

Lavinnya

Estamos aqui com a funcionária Cândida da Disal Consórcio, para hoje iniciarmos uma minientrevista e ela vai nos falar um pouquinho sobre o treinamento. Boa noite, Cândida!

Cândida

Boa noite, Lavinnya!

Lavinnya

Eu vou iniciar as perguntas. Dentro do recrutamento, como acontece o processo?

Cândida

O processo de recrutamento é feito com as pessoas que se candidatam à vaga, onde é feita uma pré-seleção, para saber se as pessoas estão aptas a ficar no pós-venda do consórcio.

Lavinnya

E se você pudesse propor uma melhoria, qual seria?

Cândida

Eu dividiria esse processo em mais dias, pois ele é feito em um único dia, tanto de pré-seleção como de provas.

Lavinnya

E sobre o recrutamento, o que você observa como uma oportunidade?

Cândida

Eu percebo que o home office está tomando muita força, e pós pandemia, ele ganhou muita força e veio para ficar sim.

Lavinnya

E sobre o treinamento, fala para a gente um pouco como funciona ele.

Cândida

O treinamento é feito de forma remota durante 23 dias, com todos aqueles que passaram na pré-seleção e na prova que é feita.

Lavinnya

E o que você observa que poderia ser potencializado no processo?

Cândida

Eu faria um processo com mais vivência do atendimento desse cliente.

Lavinnya

Você pode nos contar, por favor, um ponto forte e um ponto fraco desse treinamento?

Cândida

Um ponto forte pra mim é que o produto foi muito bem apresentado durante esses 23 dias, e um ponto fraco pelo fato de ser home office, é que não teremos essa vivência de como que é o pós venda, por exemplo, não teremos escuta desse cliente, nós vamos meio que as cegas.

Lavinnya

E você acredita que o conteúdo foi de fácil entendimento a todos?

Cândida

Para todos não, porque muitas pessoas que estão comigo nessa turma, são pessoas de mais idade que nunca trabalharam no consorcio, então como lidamos com muita matemática, não foi de fácil aprendizado para todos.

Lavinnya

E por último para encerrar a entrevista, eu gostaria que você expressasse sua opinião de melhorias que você apontaria para uma melhora na empresa? O que você acredita que poderia potencializar esse treinamento?

Cândida

Eu faria slides mais interativos para a turma que está ingressando em home office e traria mais vivência da prática para dentro do home office.

Lavinnya

Bom, nós vamos encerrar agora essa entrevista. Gostaria de te agradecer Cândida, muito obrigada pela sua disponibilidade!

Cândida

Obrigada vocês, estou à disposição.

Anexo 2: Autorização de imagem



TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E DEPOIMENTOS

Eu, Cândida Samara Duarte de Sousa RG: 2005034016335, CPF: 07406542410, neste termo sinalizado como representante pelas informações coletadas na empresa: Disal Consórcio depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, e estar ciente que não tenho a obrigação de seguir nenhuma orientação proposta, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores Amanda Luiz Rodrigues Borges, Cândida Samara Duarte de Sousa, Joice Aparecida Silva Figueiredo, Lavinnya Rodrigues de Carvalho, Micheli Martins dos Santos e Polliana Santos Silva do projeto de pesquisa acadêmico com a finalidade de realização do Trabalho de Conclusão de Curso a realizar a fotos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento a respeito de minha empresa sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e etc.), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados.

São Paulo, 03 de outubro de 2021.

Cândida Samara Duarte de Sousa

Representante da Empresa