

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

KAREN CRISTINA PADILHA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO FATORES DE
CONTRIBUIÇÃO AOS PROCESSOS DE ATENDIMENTO AO
CLIENTE**

MONOGRAFIA DE MBA

CURITIBA
2018

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

KAREN CRISTINA PADILHA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO FATORES DE
CONTRIBUIÇÃO AOS PROCESSOS DE ATENDIMENTO AO
CLIENTE**

Monografia apresentada ao Curso MBA em Gestão Empresarial, do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Tonon

CURITIBA
2018

TERMO DE APROVAÇÃO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO FATORES DE CONTRIBUIÇÃO AOS PROCESSOS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Esta monografia foi apresentada no dia 08 de março de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata Karen Cristina Padilha apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Leonardo Tonon
Orientador

Prof. Dr. Francis Kanashiro Meneghetti
Banca

Prof. Dr^a. Giovana Pezarico
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A folha de aprovação assinada encontra-se na coordenação do curso.

Dedico essa monografia à Ingrid Padilha,
minha principal incentivadora! Corajosa e
Guerreira minha querida irmã, gratidão!

AGRADECIMENTOS

A Deus que me permitiu realizar essa especialização e chegar onde estou.

À minha família, em especial minha mãe Zenir Savi Padilha e meu pai Ismael Padilha que estiveram sempre ao meu lado. Aos professores que ministraram as disciplinas do MBA/2016-2017 cursado na Instituição UTFPR, e ao meu professor e orientador Leonardo Tonon, que me instruiu e ensinou parte do que sei hoje sobre Gestão de Pessoas. A todos dedico esse trabalho com muito amor e respeito.

RESUMO

PADILHA, Karen Cristina. Treinamento e Desenvolvimento como fatores de contribuição aos processos de atendimento ao cliente. 2018. 45 f. Monografia. (MBA em Gestão Empresarial). Departamento Acadêmico de Gestão e Economia. 2018.

Esta monografia trata de Treinamento e Desenvolvimento, apresentando algumas técnicas necessárias para o desenvolvimento contínuo de equipes de vendas, direcionando-se tanto ao âmbito individual quanto coletivo. O foco central concentra-se no treinamento para alavancagem de vendas, mais especificamente, com o caso de um curso preparatório para vestibular e concursos públicos. O trabalho propõe elaborar um plano de treinamento e desenvolvimento juntamente aos colaboradores de uma empresa de cursos preparatórios para concursos públicos e vestibulares. Também discutir os elementos que visam potencializar os talentos humanos e despertar habilidades, conhecimento, desenvolvimento, controle, empatia, autoconfiança, automotivação e efetivação de desempenho. Os funcionários serão preparados para assumir cargos em que suas capacidades tenham a máxima utilização possível, essas serão trabalhadas individualmente. Os mesmos deverão passar por experiências práticas instruídos pelo treinador o qual terá bom preparo instrucional. Esse processo irá trazer aprendizagem, motivação e relacionamento interpessoal. As metas impostas serão realistas de acordo com cada área, o treinando será avaliado e terá feedback de forma a evitar regressões, e se necessário serão aplicados reforços. O treinamento proposto será esquematizado especificamente para cada área, dentro de uma atmosfera propícia e o mais confortável possível, respeitando as diferenças individuais.

Palavras chave: Treinamento e desenvolvimento. Vendas. Atendimento ao cliente.

ABSTRACT

PADILHA, Karen Cristina. Training and Development as elements of contribution to customer service processes. 2018. 45 f. Monografia. (MBA em Gestão Empresarial). Departamento Acadêmico de Gestão e Economia. 2018.

This monograph deals with Training and Development, presenting some techniques necessary for the continuous development of sales teams, addressing both the individual and collective scope. The main focus is on training for sales leverage, more specifically with the case of a preparatory course for college entrance exams and public examinations. The paper proposes to elaborate a plan of training and development alongside the employees of a company of preparatory courses for public examinations and college entrance exams. Also to discuss the elements that aim to enhance human talents and to arise skills, knowledge, development, control, empathy, self-confidence, self-motivation and performance effectiveness.

Employees will be prepared to assume positions in which their capabilities have the maximum possible use, these will be worked on individually. They will go through practical experiences instructed by a coach who has good instructional preparation. This process will bring learning, motivation and interpersonal relationships. The imposed goals will be realistic according to each area, the trainee will be evaluated and will have feedback in order to avoid regressions, and if necessary will be applied reinforcements. The proposed training will be designed specifically for each area, within a favorable and to the most comfortable possible atmosphere, respecting individual differences.

Keywords: Training and development. Sales. Customer service.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	10
1.2 PROBLEMAS E PREMISSAS.....	10
1.3 OBJETIVOS.....	11
1.3.1 Objetivo geral.....	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	11
1.4 JUSTIFICATIVA.....	11
1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	12
1.6 ESTRUTURA.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	16
2.2 TREINAMENTO DE PESSOAL.....	22
2.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	29
2.4 ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	32
2.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO VENDAS.....	35
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
5 REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

O propósito apresentado nessa monografia é o de investigar sobre os principais programas e técnicas de treinamento e desenvolvimento na gestão de pessoas. O maior capital das empresas é o capital humano, quando esse traz resultados. Quando isso não ocorre à organização não conseguirá sobreviver para ela mesma, muito menos para seu capital humano. As empresas sobrevivem dos resultados e, estes são atingidos através de seus colaboradores (LEME, 2006).

Analisar as técnicas mais adequadas de treinamento e desenvolvimento para a área de vendas e atendimento a clientes na prestação de serviços e, a partir da pesquisa de campo, a adequação das técnicas aplicadas em cursos preparatórios para concursos e vestibulares localizados na cidade de Curitiba.

Esse propósito se deu principalmente devido o momento que a sociedade brasileira está passando, momento ímpar de crise que assola nosso país, em que se faz necessário se destacar e manter uma boa performance para que as empresas permaneçam em funcionamento.

O treinamento e desenvolvimento de pessoas são imprescindíveis para aumentar a performance dos colaboradores, para sentirem-se mais motivados e preparados, isto é, com mais conhecimento. Através do treinamento e desenvolvimento é possível sanar os possíveis "GAPS" que são os pontos de melhoria. Alavancar o potencial dos colaboradores e aumentar as vendas nos negócios propostos. Logo será possível alcançar os resultados almejados nas organizações.

O treinamento de pessoal traz o aspecto técnico e comportamental para o cargo e/ou função desempenhados, é o operacional em curto prazo, pode ser realizado em sala de aula. O desenvolvimento de pessoal trata-te do aspecto estratégico para a empresa e de crescimento para o trabalhador (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Desta forma entende-se que o desenvolvimento da empresa está diretamente ligado ao desenvolvimento pessoal dos indivíduos que a compõe. Por este motivo os colaboradores devem receber treinamentos adequados para contribuir para gerar a excelência em atendimento e uma excelente performance em resultados.

No atual contexto de trabalho é importante considerar que as empresas dependem das pessoas para que a dinâmica funcione corretamente do início ao fim para que os clientes recebam o que desejam e que suas necessidades sejam atendidas. Nas empresas com processos de vendas a importância das pessoas ganha mais destaque, na medida em que o contato com os clientes requer muito conhecimento. É nesse sentido que os colaboradores precisam dominar técnicas de vendas ou mesmo habilidades com as pessoas, com vistas a atender as demandas com muito cuidado e atenção. Devido a essas necessidades, é imprescindível investir em gestão de pessoas, principalmente em elementos voltados a atividades de treinamento e desenvolvimento.

Não existe empresa e operação sem pessoas, seja na produção e realização dos produtos e/ou atendimento aos clientes. Pessoas é vida, energia, inteligência, criatividade e racionalidade (CHIAVENATO, 2005).

As empresas, de forma geral, passam por constantes mudanças e desafios muitas vezes involuntários. Esses ocorrem por conta do ambiente ou da própria organização. Acontecimentos dados pela economia ou tecnologia. Para enfrentar essas mudanças é necessário utilizar da melhor forma possível o potencial humano, sendo esses os fornecedores de conhecimento e habilidades, como por exemplo, os treinandos que desenvolvem os programas de treinamentos (GIL, 2001).

O treinamento é um processo educacional de curto prazo que oferece às pessoas de nível não gerencial conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido. O desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados com vistas ao crescimento individual dos trabalhadores em uma perspectiva ampla.

O treinamento também proporciona uma formação na qual a pessoa possa desenvolver novos hábitos, atitudes, e então ser capacitado para desenvolver seus conhecimentos na busca de se tornar um profissional melhor no que faz. Atualmente, a gestão de pessoas deve estar alinhada com o negócio e a estratégia da organização (BECKER, HUSELID e ULRICH 2001).

Já o desenvolvimento está relacionado com educação e foco no futuro, em que os processos de formação são mais aprofundados para que os indivíduos melhorem suas capacidades de compreensão e interpretação do conhecimento ao longo de suas vidas (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010).

Cabe destacar que no atual contexto do mercado, as empresas devem ficar atentas e oferecer serviços de qualidade. É necessário ter a percepção se os colaboradores estão buscando qualificação para realizar determinados atendimentos para o futuro sucesso da empresa. As habilidades devem estar bem definidas no que se refere a cada cargo e as tarefas bem executadas, atividades de suma importância, tanto para os colaboradores quanto para a organização.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Essa monografia trata de pesquisas envolvendo técnicas sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas, pesquisas em que pese àquilo que se refere ao contexto de atendimento ao cliente em cursos preparatórios para concursos e vestibulares.

1.2 PROBLEMAS E PREMISSAS

Nos últimos tempos, as empresas dedicadas à área de prestação de serviços têm ganhado cada vez mais espaço no mercado. Com os cursos preparatórios para concursos e vestibulares não foi diferente. Desse modo, buscar elementos que visem melhorar as técnicas de treinamento e desenvolvimento dos profissionais de atendimento aos clientes nessas empresas pode implicar em resultados positivos.

Nesse sentido, a questão que direciona este estudo é: De que maneira os programas e técnicas de treinamento e desenvolvimento podem contribuir com os processos de atendimento ao cliente, em especial nos cursos preparatórios para concursos e vestibulares? Com base em tal questionamento, na sequência são apresentados os objetivos desta pesquisa.

1.3 OBJETIVOS

Nesta seção são apresentados os objetivos gerais e específicos do trabalho, relativos ao problema anteriormente apresentado.

1.3.1 Objetivo geral

Esta monografia trata de Treinamento e Desenvolvimento, apresentando algumas técnicas necessárias para o desenvolvimento contínuo de equipes de vendas, direcionando-se tanto ao âmbito individual quanto coletivo.

O propósito apresentado nessa monografia é o de investigar sobre os principais programas e técnicas de treinamento e desenvolvimento na gestão de pessoas.

O trabalho propõe elaborar um plano de treinamento e desenvolvimento juntamente aos colaboradores de uma empresa de cursos preparatórios para concursos públicos e vestibulares.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Investigar sobre os principais programas e técnicas de treinamento e desenvolvimento na gestão de pessoas.
2. Analisar as técnicas mais adequadas de treinamento e desenvolvimento para a área de vendas e atendimento a clientes na prestação de serviços.
3. Analisar e propor ações a respeito do plano de treinamento implementado em um curso preparatório para concursos e vestibulares localizado na cidade de Curitiba.

1.4 JUSTIFICATIVA

O presente estudo visa contribuir para que as organizações, por meio de melhores práticas, estratégias e técnicas de treinamento venham a atingir melhora na performance dos colaboradores e, conseqüentemente, melhora em seus

resultados esperados. Optou-se por estudar uma instituição educacional, que oferece cursos preparatórios para concursos públicos e vestibulares, por questão de conveniência. Logo, neste estudo foi realizada uma intervenção com objetivo de solucionar o atendimento inadequado, verificado através de pesquisa de aluno/cliente oculto.

Aluno/cliente oculto é quem vai realizar um trabalho semelhante a uma consultoria no local referido, de forma a atuar em algumas posições exercidas no local de trabalho, como balcão de atendimento, informações/recepção e vendas.

De forma oculta atuará como aluno, realizando contatos telefônicos e presenciais em dias e horários diferentes, realizará questionamentos diversos sobre os cursos.

Os benefícios para a pesquisa da atuação do aluno/cliente oculto trata-se da ampla experiência do profissional em questão no âmbito investigativo do problema, e posteriormente realização de trabalho de desenvolvimento das pessoas envolvidas para alcance da solução.

Para a elaboração deste trabalho foram articuladas relevâncias intelectuais e práticas do assunto investigado à experiência do investigador. Também foram realizadas pesquisas, estudados argumentos sólidos que foram implantados em outras organizações, além do levantamento das principais necessidades nesse nicho de mercado (SCOTT e BOHLANDER, 2010).

Nesse trabalho apresentam-se técnicas de treinamento e desenvolvimento implantadas, especificamente para a área de vendas, técnicas que contribuem para a alavancagem do setor comercial em um curso preparatório para concursos públicos e vestibulares na cidade de Curitiba – PR.

1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para desenvolver este trabalho foram realizadas inicialmente pesquisas bibliográficas, procurando aprofundar conhecimentos referentes às temáticas mencionadas e discutidas. A pesquisa trata-se de estudo de caso, pesquisa aplicada e desenvolvida com determinadas pessoas.

De acordo com Yin (apud Godoy, 1995) sistematiza que estudos qualitativos podem melhorar a compreensão no contexto do qual fazem parte e ocorrem. A

análise é feita através de uma perspectiva integrada. O pesquisador vai a campo verificar o fato a ser estudado e as pessoas nele envolvidas, todos os pontos de vista devem ser considerados, e detectados os mais relevantes. São realizadas pesquisas e análises para o entendimento da dinâmica. No decorrer dos estudos as situações tornam-se claras. O estudo qualitativo pode ser conduzido através de diferentes caminhos.

Yin (apud Godoy, 1995) explica que as perguntas como e porque são respondidos através do estudo de caso, os pesquisadores encontram as respostas para as ocorrências de diversos fatos através de estratégias, parte desse estudo proporciona visualizar fatos em contextos integrados na vida real.

Nessa pesquisa foi examinado/estudado detalhadamente um curso preparatório para concursos públicos na cidade de Curitiba. O foco são as técnicas de treinamento e desenvolvimento. O objetivo foi proporcionar vivência dos colaboradores com a realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema real extraído do mesmo, como vendas de cursos preparatórios declinadas por fatores externos, como por exemplo, crise que assolou fortemente o país no ano de 2016, e fatores internos, como por exemplo, mau atendimento dos colaboradores.

Foi contratado um aluno/cliente oculto para realizar pesquisas por telefone e presenciais em dias e horários diferentes, estas foram realizadas na instituição, referentes aos atendimentos dos colaboradores. No ato do contato foi informado pelo colaborador ao aluno/cliente oculto sobre horários dos cursos, revisões, aulas de vésperas, enfoque das matérias, grade, material didático, valores e descontos com pagamentos à vista ou parcelado no cartão de crédito.

Por fim era entregue um panfleto ao aluno/oculto, que, por ter repetido esse processo em dias e horários diferentes, presenciou em algum momento que os panfletos esgotaram, no entanto, não era ofertado nenhum pedaço de papel branco ou bloco de notas constando e/ou registrado nenhuma das informações recém informadas, ou seja, os possíveis futuros alunos verídicos saíam do local sem nenhum registro. E os colaboradores também não solicitavam contato telefônico ou e-mail da pessoa para possíveis informações futuras.

Por parte do aluno/cliente oculto foi questionado com todos os colaboradores da área de atendimento/vendas, nos contatos tanto telefônico como presenciais, sobre possível aula experimental, existência de sala de estudos fora do horário das aulas,

estacionamento, cantina e diferencial proposto pela instituição para decisão de compra do curso no local, ou seja, foi lançado o seguinte questionamento: Por que devo realizar o curso com vocês? O que difere esse curso dos outros?

O local em estudo oferta cursos preparatório para concursos públicos nos turnos manhã, tarde e noite. Foi identificada entre outros pequenos problemas, uma enorme deficiência no atendimento dos colaboradores responsáveis pela área de atendimento/vendas. A pergunta final nem sempre era respondida induzindo a venda, os colaboradores não se mostraram convincentes e nem todos sabiam informar sobre os índices de aprovações do local. A questão externa de corte de custos e impossibilidade de fazer o curso foi averiguada no momento que o aluno/cliente oculto frequentou salas de aula e conversou com alunos da instituição.

Os questionamentos aos colaboradores e clientes através do trabalho de aluno/cliente oculto foram registrados na segunda semana de dezembro de 2016.

Ao término de todos esses processos o diagnóstico foi que a maior contribuição para a queda nas vendas dos cursos preparatórios se deu pelo mau atendimento, nem sempre referente à simpatia do colaborador, mas, na falta de disposição e informações relevantes e imprescindíveis para efetivação da venda. Dessa forma ficou claro que o treinamento para essa equipe de colaboradores deveria ser voltado ao atendimento ao cliente onde se encontra a maior deficiência do local.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Em primeiro momento serão realizadas as apresentações dos referenciais teóricos envolvendo necessidades de treinamento e levantar a necessidade desses através da investigação das atitudes, conhecimentos e habilidades dos colaboradores, se necessário contratar novos colaboradores para todos participarem juntos do processo, colocar em verificação a capacidade e o potencial de todos.

Na introdução do presente estudo monográfico são delimitados os temas e seus devidos objetivos, apresentando possível alavancagem nas vendas dos cursos preparatórios no local de aplicação.

No capítulo seguinte é apresentada a Delimitação do tema e na sequência são abordadas as principais premissas teóricas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.

Faz parte dessas premissas a Gestão de Pessoas; Treinamento de Pessoal; Desenvolvimento de Pessoas; Atendimento ao Cliente e Treinamento e Desenvolvimento de Vendas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão contextualizados os principais elementos teóricos que embasam esta pesquisa. Desse modo serão discutidos na sequência os seguintes temas: Gestão de Pessoas; Treinamento de Pessoal; Desenvolvimento de Pessoas; Atendimento ao cliente e Treinamento e Desenvolvimento de Vendas.

O presente estudo monográfico apresenta técnicas de treinamento e desenvolvimento como fatores de contribuição aos processos de atendimento ao cliente.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

As organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos, segundo Chiavenato (2010) a sua razão de ser é servir a esses objetivos. Um objetivo da organização é uma situação almejada que ela deseje alcançar. Os objetivos organizacionais têm várias funções, uma delas é a gestão de pessoas.

A Gestão de Pessoas realiza o desenvolvimento das equipes, pois, as organizações dependem das mesmas para atingirem os objetivos estratégicos e operacionais, seja equipe uma tripulação de um avião, grupo de pesquisas ou uma unidade de produção ou de serviços (KANAANE e ORTIGOSO, 2010). A gestão de pessoas tem como objetivo principal realizar a gestão de talentos, gestão de parceiros, capital humano, intelectual entre outros, traz à organização a maior participação do trabalhador nas decisões (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010).

A maneira como a gestão de pessoas irá reagir e trabalhar no ambiente organizacional necessita de uma constante reflexão sobre as tendências no modo como a sociedade se configura, sem perder a ligação com o indivíduo e seu comportamento no cotidiano (MARRAS, 2009).

Marras (2009) diz que a competitividade, a exigência do mercado lá fora pela qualidade reflete na organização em investir em processos internos e desenvolver ações de busca, retenção e qualificação dos profissionais.

Em razão disso, produtividade e qualidade dos produtos e serviços para a empresa estão ligadas diretamente a qualificação dos colaboradores que os produzem. Portanto, a qualificação destes garante a empresa maior competitividade no mercado, garantindo destaque na aceitação de seus produtos e serviços e, otimização na sua rentabilidade (MARRAS, 2009).

A competitividade na qual as organizações de todo o mundo estão inseridas exige profissionalização e agilidade nos processos de tomada de decisão, inclusive sobre gestão de pessoas, atingindo as empresas tanto de grande porte como de pequeno porte, pesando mais, porém, sobre estas (CHIAVENATO, 2005).

As micro e pequenas empresas têm no mercado características próprias de gestão e competitividade. No Brasil, em virtude do grande desequilíbrio regional, elas apresentam um importante papel para a descentralização industrial (GONÇALVES, 1994).

Independente do seu porte, no entanto, é importante destacar que um dos maiores desafios das organizações está em lidar com as pessoas, o gestor precisa estar apto a isto. As organizações eficientes possuem sólida estrutura de suporte ao gestor através do departamento de RH, provendo mecanismos de avaliação de desempenho, programas de treinamento, entre outros. No entanto, as empresas podem ofertar tudo o que foi mencionado aos funcionários, mas, se o gestor não estiver preparado, não compreender que se trata de pessoas e que o resultado e desempenho da organização dependem delas, não fará sentido algum (XAVIER, 2006).

Xavier (2006) ainda afirma que o problema e a solução das empresas são as pessoas, e a responsabilidade dos gestores e dos profissionais de RH. Dessa forma, o gestor deve ter um bom relacionamento com a equipe, observar, comunicar, negociar e ouvir. Segue abaixo definições do mesmo autor de algumas etapas para o processo de gestão de pessoas:

- Busca: para começar é imprescindível buscar as pessoas certas para integrar a equipe interna ou externamente, as pessoas certas devem estar nos lugares certos.
- Retenção: as pessoas precisam querer permanecer nas equipes, não basta buscar as pessoas certas, elas tem que desejar permanecer. Faz-se necessário usar a psicologia positiva entre gestor, indivíduo e equipe.

- Agregar pessoas: Realização de atividades com o intuito de suprir a demanda de pessoas na empresa através da inclusão de novos funcionários. Planejamento incluindo pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoas e a integração destas em seu novo ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2010).
- Aplicar pessoas: Desenho de cargos os quais irão definir os profissionais dentro da organização. Orientação e acompanhamento do desempenho dos funcionários em suas atividades (CHIAVENATO, 2010).
- Desenvolver pessoas: Atividades de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores através de treinamentos, planos de carreira entre outros (CHIAVENATO, 2010).
- Manter pessoas: Criação de um ambiente satisfatório no qual o funcionário desenvolva suas tarefas, ambiente harmonioso no que se refere ao clima no local e adequado para determinada função, o funcionário deve se sentir bem dentro da organização. Essa retenção engloba administração de salários, plano de benefícios e serviços sociais, segurança e medicina do trabalho, relações sindicais e qualidade de vida no trabalho (CHIAVENATO, 2010).
- Monitorar pessoas: Acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar os resultados. Nesse processo faz parte o banco de dados, sistemas de informações gerenciais e todo o tipo de controle, como frequência e produtividade (CHIAVENATO, 2010).

Esses cinco subsistemas formam um processo global e dinâmico através do qual as pessoas são captadas e atraídas, aplicadas em suas tarefas, mantidas na organização, desenvolvidas e monitorizadas por esta. Assim, esses subsistemas de recursos humanos não seguem uma seqüência lógica, pois variam de acordo com a organização e dependem, além disso, de fatores ambientais, humanos, tecnológicos etc. Contudo, a ordem em que acontecem dentro das organizações não causa nenhuma influência na execução de cada (CHIAVENATO, 2009).

Alguns colaboradores por receio de perderem seus cargos retêm informações, dessa forma o potencial da organização fica mais restrito. A motivação leva uma pessoa a fazer algo que acreditava não conseguir fazer. A atividade de disponibilizar os conhecimentos que já existem na organização é de suma

importância, e os disponibilizar a todos que poderão precisar deles, pois, são ferramentas essenciais para o crescimento da empresa (RIZZI e SITA, 2012).

A motivação pode ser consciente ou inconsciente, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva que determina a conduta de uma pessoa, podendo ser entendido como motivação o esforço exercido pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. A motivação é impulsionada pelo desejo de reconhecimento, aceitação e poder e receio de ameaças, exclusão social e discriminação (CHIAVENATO, 2005).

A motivação vem de dentro pra fora, é uma necessidade interna, que origina um estado energizador, impulsiona o organismo à determinada atividade iniciando a conduta até que alguma meta, objetivo ou incentivo seja alcançado (SOTO, 2002).

Conforme define Morgan (1996) a motivação reflete nas escolhas entre comportamentos, é algo interior que define nossas ações decisivas. A motivação é estimulante, faz o acontecer, nos traz as necessidades e intenções seja ela consciente ou inconsciente, está presente no dia a dia seja para um resultado que afete outras pessoas na organização ou apenas a si próprias. No entanto o que motiva uma pessoa pode não motivar a outra, a motivação é individual.

A Gestão de pessoas trabalha ainda com grandes desafios, principalmente aqueles voltados, por exemplo, aos processos de comunicação. Nesse processo, merece destaque as questões relacionadas ao feedback que se trata de trocas de opiniões, sugestões e críticas sobre o desempenho e comportamento do colaborador.

Na finalização do desenvolvimento de um trabalho o feedback é tão importante quanto o resultado e o objetivo final, quando não ocorrem comentários sobre o que está acontecendo, subentende-se que está tudo bem, sem troca de informações, acredita-se estar tudo certo. As pessoas criam expectativas e aguardam esse retorno, se o mesmo não acontece fica um sentimento de vazio. O feedback no contexto treinamento e desenvolvimento faz com que as pessoas cresçam como profissionais. Enfim, dar feedback aos colaboradores é contribuir com programas de mérito, promoções e transferências (MARRAS, 2000).

Willians (1995) diz que o feedback pode ser individual ou em grupo dependendo da situação de aplicação, sua finalidade é contribuir para a melhoria de alguns pontos nas pessoas. O autor destaca os feedbacks a seguir e seus tipos:

- Positivo: ressalta um comportamento adequado, incentiva que o mesmo se repita em outras situações.
- Corretivo: quando as atitudes da pessoa não são adequadas, alerta para ter determinados cuidados, esse feedback é para modificar um comportamento.
- Insignificante: é um feedback vago e confuso, nem sempre a pessoa avaliada vai absorver positivamente e conseguir mudar a atitude em outra situação.
- Ofensivo: é um feedback que deixa a pessoa desorientada. Não permite a aprendizagem através do erro e é desmotivador. Gera conflitos entre quem o está realizando e quem está recebendo.

O trabalho de gestão de pessoas e orientação é constante, precisa se apresentar de forma clara e segura de acordo com a realidade. Deve-se estabelecer sempre a direção aos colaboradores, as pessoas necessitam saber qual rumo seguir, de acordo com as demandas, e alguns colaboradores em determinadas situações devem ter autonomia para tomada de decisões (DUTRA, 1996).

Por estar vinculado ao controle o processo de avaliação é inerente aos processos de gestão. A avaliação de desempenho se formou no Brasil há 50 anos e hoje em dia pode ser considerada como um dos instrumentos mais importantes que as empresas utilizam para seguir a evolução das pessoas na empresa. Os gestores buscam desenvolver e realizar ações que elevem o comprometimento e os bons resultados dos seus colaboradores levando a empresa a produzir mais, já que as pessoas quando se sentem mais confiantes e motivadas realizam melhor suas funções, ou seja, avaliar o desempenho e a real contribuição que o funcionário está oferecendo a organização (BERGAMINI, 1987).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite ao gestor estimar os resultados que um colaborador ou um grupo de colaboradores obtiveram em um período como os conhecimentos, metas, habilidades, entre outros adquiridos. Sendo que os objetivos desta avaliação são atingidos no momento do retorno recebido, pois, assim é possível visualizar os resultados trazidos pelos investimentos realizados na carreira profissional do indivíduo (MARRAS, 2000).

Esse processo possui diversas utilidades, dentre elas identificarem os colaboradores que necessitam de aperfeiçoamento em determinado ponto, é possível descobrir talentos e facilitar o auto desenvolvimento dos colaboradores (MARRAS, 2000),

O bom desempenho dos funcionários reflete na possível construção da carreira dentro da organização. A carreira é parte do desenvolvimento gradativo profissional de cada cidadão, os cargos que o colaborador irá ocupar dentro da empresa, ao médio e longo prazo, esses mais elevados e complexos oriundos das necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e situações impostas pela empresa. Quando as perspectivas e necessidades da empresa envolvem todas as políticas, insere-se uma série de procedimentos e decisões ligadas à mesma, os níveis organizacionais e o movimento das pessoas dentro dela. O colaborador tem a perspectiva de que carreira que envolve o entendimento e avaliação da sua experiência profissional (DUTRA, 1996).

Para o autor Dutra (1996) a empresa que planeja o desenvolvimento de carreira deve planejar o futuro de seus colaboradores, focando naqueles que tem potencial para ocupar cargos superiores aos ocupados na atualidade. Os planos de carreira devem ser pessoais, conter as necessidades da organização, mas também as necessidades das pessoas envolvidas.

Uma pessoa quando planeja sua carreira dentro da organização precisa ter alguns pontos totalmente certos e claros, como conhecer seus limites, e saber que existem limitações externas. O colaborador deve ter claro o objetivo a ser alcançado, definir uma meta possível dentro da realidade e limitações. Ter foco e clareza de onde é o ponto de chegada, sabendo o exato momento de partida e caminho a ser percorrido. Todas as pessoas possuem uma carreira definida como um padrão de experiência profissional que se estenda por toda a vida do indivíduo (ARAÚJO, 2006).

Marras (2009) explana sobre a Gestão por competências. A tecnologia avançada e em constante oscilação impõe aperfeiçoamento dos conhecimentos, habilidades e aptidões (CHA) para trabalhar com novos processos e sistemas. Trata-se de um conjunto de qualidades oferecidas pelo homem, que podem ser aprimoradas com treinamentos e práticas cada uma baseada em suas experiências.

As contribuições dos membros individuais da equipe não são apenas uma função do CHA de cada indivíduo, mas a interação dos membros da equipe. O treinamento dos membros da equipe funciona efetivamente quando visa à realização dos seus objetivos (SCOTT e BOHLANDER, 2010).

A partir do exposto é possível observar a complexidade da área de Gestão de Pessoas. Dentre essas, e com vistas a aprimorar ao objetivo proposto para o

trabalho, na seqüência serão desenvolvidos aspectos relativos ao treinamento de pessoal que por sua vez, estão diretamente ligados ao processo de aplicar, desenvolver e manter pessoas nas organizações.

2.2 TREINAMENTO DE PESSOAL

O treinamento e desenvolvimento das pessoas visam à melhoria do capital humano e dos resultados da empresa. As empresas correm riscos graves de exclusão quando não se adéquam à realidade do mercado, ficam para traz e deixam de atender às necessidades do mesmo. O capital humano precisa estar em constante desenvolvimento, quanto maior for o nível do treinamento, melhor será o resultado obtido. Os treinamentos diferem de um colaborador ao outro, visando manter a eficiência e eficácia, que para tal necessita mão de obra qualificada (CHIAVENATO, 2010).

O treinamento desempenha a função de familiarizar o funcionário com a empresa e seus cargos e suas unidades de trabalho, retenção e motivação incluem baixa rotatividade, aumento da produtividade, melhorar a moral do funcionário, diminuição dos custos com recrutamento e treinamento, facilitação do aprendizado e redução da ansiedade (SCOTT e BOHLANDER, 2010).

Treinamento se trata de um processo de desenvolvimento de habilidades, regras, conhecimentos e/ou atitudes que tenham como resultado uma melhoria da adequação entre as características individuais dos funcionários e as exigências das tarefas funcionais (MILKOVICH e BOUDREAU, 2010).

Para os autores Milkovich e Boudreau (2010) treinamento de pessoas é um processo metódico para promover o desenvolvimento de habilidades, regras, conhecimentos ou atitudes que tenham como resultado uma melhoria da adequação entre as características individuais dos funcionários e as exigências das tarefas funcionais.

Os Treinamentos tiveram início na industrialização, no final do século XIX época da produção em massa, fabricação em grandes quantidades ou quantidades reduzidas conforme encomendas dos clientes, os treinamentos eram ministrados pelos mestres dos ofícios aos seus subordinados, pois, esses trabalhos eram de repetição.

No início do século passado o objetivo dos treinamentos era enquadrar as pessoas aos processos administrativos e/ou produtivos. No século XX foram divulgados os estudos de Taylor, referente à padronização, redução de tempo e inserção de novos produtos na linha de produção. A necessidade de treinar cada vez mais as pessoas, e as quantidades tiveram aumento significativo, dessa forma surgiram os treinamentos com o objetivo de “ajustar” as pessoas as necessidades dos processos produtivos e administrativos (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2007).

O mundo dos negócios foi fortemente afetado após a Guerra Mundial. A partir da década de 1960 nas corporações os ambientes eram de incerteza, aumentou a interdependência e foi quando surgiram os planejamentos estratégicos e aumento no setor dos serviços, os funcionários começaram a ter mais autonomia, não por livre escolha, mas, por pressão das empresas e conseqüentemente surgiram as lideranças, criatividade e iniciativa, principalmente por parte das chefias, não só no mercado dos negócios, mas, nas linhas de produção (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2007).

Em geral treinamento significa melhora na performance do funcionário, que reflete no aumento de sua produtividade ligada ao financeiro, informações, sistemas e etc. O funcionário realiza o trabalho com mais preparação e excelência, será capaz de realizar algo que antes não conseguia e irá realizar essa atividade proposta sem o auxílio de quem o treinou (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2007).

Boog (2001) diz que se há uma unanimidade nas organizações é a de que é preciso treinar as pessoas. Os gerentes são responsáveis por resolver problemas e os colaboradores bem preparados com suas responsabilidades auxiliar da melhor forma possível nesse processo. A qualificação e treinamento do colaborador irão beneficiar a organização, é necessário sugerir quais treinamentos se adéquam a mesma, e melhorar a qualidade dos serviços prestados e auxiliar os colaboradores a melhorar a sua produtividade. A satisfação e fidelização dos clientes com atendimento qualificado é certa.

Desse modo, cabe afirmar que o treinamento é elemento e o desenvolvimento é a chave no sucesso das empresas. As competências são obtidas com freqüência pelas mesmas, ou, ao menos as empresas procuram realizá-las através dos treinamentos, pois, trata-se de conjuntos básicos de experiências e conhecimentos

que faz as empresas se sobrepor umas sobre as outras. O treinamento mostra-se capaz de fortalecer as competências, destacando-se como parte importante da implementação de estratégias (BOOG, 2001).

Os indivíduos que possuem poucas habilidades no desenvolvimento de suas funções necessitam passar por treinamentos com técnicas adequadas para evitar futuras substituições, ocorridas pela baixa capacidade de exercer determinadas atividades propostas em determinados cargos. O treinamento com técnicas adequadas possibilitará aos profissionais assumirem cargos que requerem habilidades técnicas, interpessoais e de solução de problemas. Os gerentes também irão desenvolver suas habilidades, pois, lhes serão exigidos mais desempenho ao trabalhar com suas novas atribuições, da mesma forma que os funcionários (BOHLANDER e SNELL, 2010).

Bohlander e Snell (2010) afirmam que a lucratividade e rendimentos de uma empresa estão totalmente ligados aos treinamentos, à qualidade desses. A quantidade em dinheiro gasto em treinamento é investimento, e isso deve ser aproveitado ao máximo. Os treinamentos podem variar de simples instruções até sofisticados treinamentos de habilidades de comunicação, desenvolvimento dos funcionários e também incluem atendimento aos clientes, vendas e gestão. A empresa deve examinar o ambiente, organizar estratégias a partir dos recursos que a empresa possui para determinar onde a ênfase de treinamento deve ser empregada, em caso de falta de tempo pode ser realizada uma breve avaliação.

Marras (2009) diz que o investimento em treinamento de pessoal garante o aumento da produtividade, melhora da eficiência, otimização de tempo e lucro, qualidade no que se é ofertado seja no(s) produto(s) e/ou serviços prestados e indivíduos com maior satisfação.

O investimento em treinamento torna as empresas mais competitivas, desenvolvendo competências através de situações criativas e inovadoras, possibilitando aumento dos lucros. O treinamento agrega valor como um todo, ou seja, de forma holística (MARRAS, 2009).

O treinamento faz as pessoas pensarem amplamente e globalmente, através do desenvolvimento de conceitos e as faz compreenderem suas atividades principais proporcionando conhecimento e orientação para a tomada de decisão, profissionalmente e pessoalmente, os relacionamentos interpessoais evoluem e se expandem, abre visão inovadora e criativa referente a diversos aspectos, ocorre em

curto prazo. Treinamento e desenvolvimento são distintos, no que se refere aos métodos, já as formas de aplicação são parecidas, referentes ao aprendizado, o tempo é que é diferente, pois o desenvolvimento de pessoas é ao longo prazo. O treinamento trabalha a atualidade, o cargo de hoje, a performance na realização das tarefas desempenhadas. Para o futuro se trabalha o desenvolvimento de pessoas, que visa o longo prazo nas empresas e novas habilidades e competências que serão adquiridas (CHIAVENATO, 2010).

Em conformidade com Marras (2011) a assimilação em curto prazo que é passada aos colaboradores e/ou a reciclagem dos conhecimentos, habilidades, ações no desenvolvimento do trabalho trata-se do processo de treinamento. Treinamento é imprescindível, pois, é o dia a dia dentro das empresas. As pessoas são o tesouro das empresas. Todas as pessoas sem exceção, da responsável pela limpeza ao diretor executivo. A equipe precisa estar treinada conhecer a forma de trabalhar de cada indivíduo e que esta forma seja devidamente de acordo com o cargo, o que se espera do indivíduo e o que ele tem a oferecer são percepções necessárias para que o bom desempenho aconteça (CHIAVENATO, 2010).

Um dos melhores investimentos dentro das corporações é o investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoas nas mudanças nas práticas gerenciais e a seguir a esse processo vêm os produtos e serviços que são criados, desenvolvidos, produzidos e melhorados pelas pessoas (CHIAVENATO, 2005).

As empresas podem ganhar mercado quando inserem a educação referente ao treinamento e desenvolvimento contínuo, essa é uma das responsabilidades da organização, diferente da carreira profissional que é de responsabilidade de cada indivíduo única e exclusivamente (BOOG, 2006).

As pessoas necessitam preparar-se para a realização de tarefas em seus cargos. É necessária mudança de atitude, da rotina e recepção de novas técnicas de gestão, melhorar o ambiente de trabalho. Treinamentos desenvolvem habilidades para execução de trabalhos práticos e operacionais, desenvolvem a capacidade mental do treinando, permite um maior aprendizado em diversas áreas como informática, tecnologia, exata e etc, (CARVALHO, 2001).

A razão pela qual tantos departamentos de treinamento enfrentam grandes dificuldades, mesmo quando está claro que são necessários e que continuarão sendo no futuro, reside muitas vezes na relação econômica específica que mantém com sua organização. Nem todas as organizações visualizam somente lucros, mas a

grande maioria delas é econômica em parte. A função de treinamento não é, necessariamente, uma organização de reforma, mas, de mudança, somente a função de treinamento exerce um papel de agente de mudança (ODIORNE, 1979).

De acordo com Hanashiro; Teixeira e Zacarelli (2007) os processos de treinamento de pessoas começaram a se desenvolver, aumentando seus desempenhos dentro das corporações, fazendo frentes positivas aos mercados internos e internacionais, ambos acirrados com perfis competitivos e gerando continuamente novas competências. Logo surgiram os departamentos de treinamentos e desenvolvimento de pessoas nas empresas.

A finalidade do treinamento é o aperfeiçoamento das habilidades já existentes e os conhecimentos para o desenvolvimento na realização das tarefas em curto prazo nas empresas. Treinar é transformar pensamentos, colocar novas idéias em prática, e também se trata da transformação do perfil que quem está sendo treinado, o entendimento dessas pessoas é de suma importância, a prática de novas responsabilidades e tarefas também dependem da motivação pessoal de cada cidadão, a própria pessoa necessita entender, praticar e aceitar aquilo que está sendo proposto, dessa forma tendo capacidade para alcançar determinadas responsabilidades (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2007).

O treinamento desempenha a função de familiarizar o funcionário com a empresa e seus cargos e suas unidades de trabalho. Retenção e motivação incluem baixa rotatividade, aumento da produtividade, melhora na moral do funcionário, diminuição dos custos com recrutamento e treinamento, facilitação do aprendizado e redução da ansiedade (BOHLANDER e SNELL, 2010).

Em conformidade com Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) o aprendizado novo e reforço do aprendizado já existente irão acontecer quando o cidadão visualiza e vive os retornos positivos. A confiança na capacidade de crescimento na aprendizagem aumenta o valor no seu trabalho através daquilo que realmente aprendeu e está apto a desenvolver sem auxílio de outros. As práticas de treinamentos são os fatores de maior relevância na aprendizagem, pois, por exemplo, não é possível dominar os recursos de um computador sem usá-lo, a teoria não concretiza o aprendizado, dependendo do que se precisa aprender é necessário e imprescindível colocar a mão na massa, e não ficar restrito a leitura de um manual. As empresas alcançam os resultados desejados quando alinham o

desempenho com a meta, essa atingível dentro das possibilidades dadas pelo padrão de treinamento, logo, desempenho.

Para os mesmos autores Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) as ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas são um conjunto de processos, métodos e cursos que inserem benefícios nos treinandos e treinadores. Essas ações despertam aptidões, auxiliam no aumento da auto-estima e o crescimento profissional melhora e muito o ambiente de trabalho. As prioridades são definidas com mais facilidade durante o processo de capacitação e as condições psicossociais do trabalho também melhoram.

A frequência dos treinamentos é muito importante, esse é um processo sem fim e contínuo, de mudança, pois, os colaboradores têm o contato direto com os clientes e por vezes são capazes de averiguar qual a melhor maneira de atender esses clientes com maior qualidade possível e sanando também às necessidades da empresa. Através do treinamento ocorre o desenvolvimento do trabalho dos colaboradores e excelência no atendimento (XAVIER, 2006).

Marras (2011) diz que os tipos de treinamento e seus objetivos são atingidos de acordo com cada local, podem ser internos (dentro da própria empresa) e externos, que são os treinamentos aplicados fora da empresa, geralmente por empresas de consultoria em treinamento.

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) explanam sobre os tipos de treinamento:

1. O treinamento em serviço é ministrado em ambiente real de trabalho podendo ser com outros colaboradores e utiliza instrumentos e equipamentos para sua realização.
2. O treinamento em sala de aula utiliza espaço físico determinado, não sendo esse o local de trabalho, por vezes ocorre em um hotel ou instituição escolar.
3. Os programas de estágio de *trainees* e cursos superiores também fazem parte de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Os treinamentos podem ser ministrados por professores e instrutores.
4. O treinamento operacional é o mais antigo nas empresas, geralmente é o qual ainda leva mais tempo e orçamentos. O treinamento operacional atua para a

diminuição dos custos de produção dentro das empresas. O desempenho operacional eficaz é resultado da formação e das informações técnicas absorvidas, das habilidades operacionais desenvolvidas e adquiridas em relação a determinadas tarefas e também na integração do funcionário na empresa e do grupo de trabalho, da cultura geral, normas e regulamentos da empresa.

Bohlander e Snell (2011) também explanam sobre mais um tipo de treinamento, o treinamento profissionalizante. Um dos mais antigos existentes, não se trata apenas de trabalho, e sim plano de carreira, os treinandos irão sempre aprender algo novo, a força de trabalho pode conduzir ao futuro com habilidades de altas qualidades, vários benefícios podem ser conquistados como, aprendizado que é um dos melhores meios de se adquirir experiência de trabalho, o aprendizado é adquirido para dentro e fora daquela determinada corporação, abrindo um leque para outros mercados, seu resultado é expansão e ascensão profissional. Aumento salarial significativo, pacote de benefícios e bônus extras também podem ser resultados desse processo.

Para determinar as necessidades de treinamento se determina o ambiente adequado para realização do mesmo, para acontecer o aprendizado desejado. A capacidade da empresa não irá determinar o sucesso do treinamento, pois, esse depende de diversos fatores, como manipulação das informações por parte de quem vai desenvolvê-las, ou seja, os treinandos, e a maneira de como essas são passadas pelo instrutor (BOHLANDER e SNELL, 2011)

Em conformidade com Bohlander e Snell (2011) nesse processo de treinamento é muito importante eliminar obstáculos psicológicos, físicos, ameaças e punições aos treinandos, e que o respeito às diferenças e limitações individuais são extremamente importantes, o tempo de aprendizagem pode ser diferente para cada cidadão, mesmo essa aprendizagem sendo maciça ou distribuída.

Bohlander e Snell (2011) entendem que a motivação e prontidão surgem da flexibilidade, liberdade e estabelecimento de metas pessoais por parte dos treinandos, e por parte do instrutor reforço positivo e planejamento de instruções atrativas e interessantes, a prática ativa e a repetição são métodos tradicionais, porém, na maioria das vezes muito funcionais. Posterior a isso vem o processo de feedback aos treinandos.

No final do programa de treinamento o objetivo é que as metas sejam atingidas, para tal o treinando precisa assimilar que seu trabalho estará sempre voltado a atingir resultados concretos, para os quais os treinandos percorrerão caminhos com mais clareza e os resultados dependem muito de seus esforços (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2007).

2.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O desenvolvimento foca no desempenho futuro das pessoas e segundo Milkovich e Boudreau (2000), as empresas fazem uso de alguns métodos que auxiliam nesse processo como a participação em cursos e seminários, tutoria, *coaching*, rotação de cargos, posições, atribuição de comissões, entre outros.

Desenvolvimento é crescimento pessoal dos indivíduos, é de grande importância para o crescimento organizacional. O mesmo tem papel de estimular e criar condições necessárias para que organização e indivíduos possam desenvolver nas relações que estabelecem mutuamente com seus gestores. A satisfação precisa estar alinhada com o os objetivos estratégicos e o projeto profissional e de vida das pessoas envolvidas no processo (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000)

O desenvolvimento objetiva o crescimento e progresso pessoal do colaborador, acontecimento focado para o futuro e educação, diferente de treinamento que é específico para a atualidade. Faz pouco tempo que as organizações investem em seus funcionários, antigamente procurava-se na maioria das vezes funcionários com experiência, hoje em dia esse quadro mudou, atualmente, se investe mais nas pessoas para que desenvolvam e participem no crescimento da empresa. Estar capacitado é diferente de ser competente. Uma pessoa pode ser totalmente capaz, porém, pouco competente em uma determinada situação.

Um exemplo disso é dado por Decenzo e Robbins e Decenzo (2011): Jogadores de futebol renomados que jogam muito bem ao participarem de uma partida de futebol de nada adianta jogar bem se não emplacar gols naquela determinada partida, ou seja, são capazes e isso não há dúvida, mas para serem competentes tem que atingir o objetivo principal exigida em cada situação proposta,

nesse caso gols. Numa empresa pode ser quantidade de vendas que é diretamente ligada aos lucros.

A organização precisa identificar qual pessoa é certa para estar em determinado local, o colaborador quando novato passará por uma nova experiência e a empresa precisa tentar minimizar os riscos das contratações erradas. Para que o desenvolvimento ocorra dentro das empresas, o treinamento deve atingir efetivamente os resultados que foram propostos. Quando o desenvolvimento através do treinamento e o bom resultado estão em sintonia com o colaborador, esse focado em melhorar e aprender, o progresso é certo no alcance dos objetivos finais. O cidadão enxerga que quando evolui profissionalmente desenvolve também o pessoal. Treinar e desenvolver são funções de todos os envolvidos, a inexistência dessa interação ou mesmo uma interação fraca trará um resultado fraco que vai afetar os resultados globais da empresa e reduzir as chances de ganhos excepcionais (ARAÚJO, 2006).

Em consonância com Milkovich e Boudreau (2010) o desenvolvimento é foco no futuro e está relacionado com educação. No desenvolvimento os processos de formação são mais aprofundados, durante esses processos as pessoas ao longo de suas vidas melhorem suas capacidades de compreensão e interpretação do conhecimento.

As empresas devem evitar a perda de talentos, pessoas que acabarão por ingressar em outras empresas. As empresas devem incentivar e apoiar o desenvolvimento dos seus colaboradores. As pessoas que querem destacar-se como bons profissionais no mercado de trabalho buscam a preparação, o mercado não o fará por si. Quanto mais capacitado estiver o colaborador para seu cargo, melhor será o seu desempenho dentro da empresa, todos os funcionários podem ser desenvolvidos (DECENZO e ROBBINS, 2011)

Porém, para que este cenário mencionado torne-se realidade, se faz necessário que a gestão estratégica de pessoas consiga elaborar uma política de desenvolvimento que permita perceber determinada igualdade de condições na trajetória de ascensão das partes (empresa-empregado). O desenvolvimento dos colaboradores necessita ser reconhecido, para reforçar a credibilidade e motivação dos funcionários (MARRAS, 2010). “A possibilidade de ampliar seus conhecimentos leva os trabalhadores a permanecer na empresa, diminuindo a taxa de *turnover* e

absenteísmo, o que representa uma enorme vantagem sobre a concorrência” (MARRAS, 2010, p, 135)

As pessoas passaram a valorizar as oportunidades de desenvolvimento dentro das organizações e no mercado de trabalho. Isso provém da gestão de pessoas. Esse processo com resultado satisfatório ocorre quando o indivíduo persiste e é organizado pode adquirir competitividade profissional focando na sua carreira. Como resultado, as pessoas passam a cobrar mais de si mesmas estão mais conscientes de seu papel. A gestão de suas carreiras, e das organizações as condições para o desenvolvimento profissional (XAVIER, 2006).

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) explicam que o desenvolvimento capacita os funcionários para o alcance de novas posições dentro das organizações, focando em prazos maiores, cada vez mais em cargos mais altos, incluindo planos de carreira e trazendo sempre melhores resultados para a organização. A finalidade do desenvolvimento é o aperfeiçoamento do potencial humano, ao médio e longo prazo, esse potencial, esse desempenho irá crescer se tornar superior para o futuro com o processo de desenvolvimento desse cidadão. O que o indivíduo aprende a fazer produz resultados para os negócios propostos pelas empresas, o conhecimento é parte essencial no desenvolvimento das competências devido ao aumento da competição no mercado e as dificuldades em enfrentar os concorrentes.

Atualmente o mercado de trabalho exige melhor qualificação na realização dos atendimentos. Contudo, o treinamento e desenvolvimento contribuem para o melhor desempenho dos funcionários, que se aperfeiçoam, aprendem e apresentam melhor performance nos atendimentos gerando satisfação no cliente final. T&D visa à importância da qualidade e produtividade na realização das tarefas exercidas pelos colaboradores, pois, ficam mais atentos aos detalhes e ágeis na função que exercem colaborando para a fidelização do cliente.

O treinamento de pessoal traz o aspecto técnico e comportamental para o cargo e/ou função desempenhados, é o operacional em curto prazo, pode ser realizado em sala de aula. O desenvolvimento de pessoal trata-se do aspecto estratégico para a empresa e de crescimento para o trabalhador (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000).

2.4 ATENDIMENTO AO CLIENTE

Rizzi e Sita (2012) afirmam que o atendimento qualificado é o principal responsável pela permanência das empresas no mercado, o bom atendimento trata-se de um diferencial competitivo.

Muitos colaboradores têm contatos constantes com os consumidores/clientes, a venda do produto ou prestação do serviço não é o contato final, os contatos são diversos e o pós-venda é tão imprescindível quanto à venda. O colaborador é responsável pelos processos de atendimento. O atendimento deve ser estruturado com base na empatia, simpatia e cordialidade, atendendo dessa forma os processos da organização. É imprescindível tratar o cliente com profissionalismo e respeito (KOTLER, 2010).

Para o mesmo autor, não se deve tratar as pessoas simplesmente como consumidoras, as pessoas devem ser tratadas como seres humanos plenos, com mente, coração e espírito. Os colaboradores devem atentar-se aos seus comportamentos, o que leva os clientes comprar ou não comprar os serviços e/ou produtos oferecidos pela empresa. Os colaboradores devem entender e gerar valor para esse público, procurar soluções para atender suas necessidades. Nos dias atuais os clientes são mais exigentes com os produtos e serviços oferecidos pelas empresas, realizam pesquisa e buscam ofertas. As empresas necessitam segmentar esse mercado, através desse novo perfil de consumidor, perfil gerado no momento de crise do nosso país, o público alvo tem que ser alinhado junto ao mercado. Por isso as empresas necessitam focar em treinamento, investir em atendimento, possuir ferramentas para que a equipe esteja preparada para o mercado atual.

Kotler (2010) ainda explana que para atrair esse novo perfil de consumidor é necessário criar um diferencial, como por exemplo, produtos e serviços personalizados e marketing (comunicação), trazer o cliente para participação total, resolver seus problemas e atender suas necessidades. A linha de frente precisa saber transmitir e agir de acordo com os valores daquele consumidor e ter características essenciais para trabalhar com o público, características como disposição, paciência, cordialidade e empatia. A equipe de colaboradores ao desenvolver essas características ficará em dia com as tendências e ferramentas voltadas ao próprio desenvolvimento no trabalho e retorno com o público.

Em conformidade com Kotler (2010) todos os consumidores buscam soluções para seus problemas e atendimento para suas necessidades, a expectativa não é só no preço, mas, na qualidade, o bom e diferenciado atendimento é primordial, quando esse é mais pessoal os lucros também são maiores. O cliente gosta de ser surpreendido, inclusive com benefícios inesperados. O consumidor pode contribuir para a construção de geração de valor de um produto. A experiência do consumidor pode ser benéfica para a empresa prestadora do serviço.

Grönroos (apud BORGES et al, 2003) as empresas que alcançam proximidade com seu público conseguem ao médio e longo prazo informações que contribuirão para a melhoria dos produtos e/ou serviços, adequando-os as necessidades dos consumidores. Investir na qualidade é o caminho do retorno e do verdadeiro sucesso, esse investimento é necessário, pois, os clientes avaliam a qualidade dos serviços prestados, cujo fundamento é o conceito de Qualidade Percebida de Serviços. O autor sistematizou cinco determinantes que afetam a qualidade dos serviços:

1. Confiabilidade e credibilidade englobam a capacidade da organização de oferecer os serviços aos clientes exatamente da forma como foram contratados, sem erros no produto ou serviço final, assim como respeito ao prazo de entrega combinado.
2. Tangível visível que se refere ao Layout do local, como instalações e equipamentos, esses devem ser atrativos e também a boa aparência dos funcionários.
3. Capacidade de resposta/prontidão trata-se da disponibilidade para ajudar os clientes e atender suas necessidades com qualidade.
4. Segurança e domínio se referem ao comportamento dos colaboradores responsáveis por transmitir confiança pela empresa para os clientes. Também significa constante cordialidade dos mesmos e propriedade na manipulação das informações sobre os produtos e/ou serviços ofertados pela empresa.

5. Empatia cujo significado é a empresa compreender as solicitações, necessidades e problemas dos clientes, executando o serviço da melhor maneira possível.

Em consonância com Godri (1994) atendimento é se colocar no lugar do cliente, perceber as necessidades dos mesmos e atendê-las com o máximo de qualidade possível, respeitando sempre o prazo solicitado.

O autor ressalta e finaliza explanando sobre a necessidade de se ter empatia, os colaboradores na área de vendas e atendimento devem tratar os clientes da mesma forma como gostariam de ser tratados.

Para Maron Júnior (2008) os colaboradores são os responsáveis por alavancar os negócios. Os autores pesquisadores dessa área informam que na opinião geral o foco deve ser na qualidade no atendimento.

Por sua vez Kotler (1998) ressalta a importância no investimento para o alcance na satisfação dos clientes, pois, a perda de clientes para outras empresas que ofertam melhores preços e atendimentos apresenta números agravantes.

Ainda Willians (1995) afirma que empresas excelentes em atendimento possuem mais clientes consumidores com alto nível de satisfação. As empresas de sucesso priorizam o investimento nos clientes, o autor diz que esses são os padrões, que auxiliam na decisão de preços e maneiras diversas de atendimento, assim como produtos e/ou serviços e comercialização. A importância de caixa de sugestões, e quando dentro das possibilidades da empresa, aplicação, mesmo que parcial dessas sugestões. Existe uma enorme considerável necessidade em investir em clientes e colaboradores para que estejam caminhando com as tendências de mercado atuante e satisfação das necessidades dos consumidores, satisfação que pode ser oriunda de um bom atendimento.

A venda é uma atividade extremamente delicada, A qualidade do produto é imprescindível, no entanto, como o mesmo é vendido também, em termos de atendimento, esse produto mesmo sendo bom, pode encalhar de acordo com o reflexo do atendimento (WILLIANS, 1995).

Uma pessoa, organização, indústria ou nação que aplica bem seus conhecimentos avançará a posição competitiva. Como mencionado anteriormente, a avaliação de desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do

colaborador dentro da empresa, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência. O colaborador é cabeça da organização (MARRAS, 2000).

Os resultados que são medidos através de metas atingidas e retorno recebido pela empresa acontece por métodos que medem a avaliação de desempenho através de resultados para a visão quantitativa, ou seja, os colaboradores que não atingem os resultados esperados devem ser treinados para que melhorem o seu desempenho e não prejudicar a organização de nenhuma forma (MARRAS, 2000)

2.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO VENDAS

Kotler (apud PEREIRA et al, 2003) De maneira geral as empresas vêem o treinamento comercial como um investimento caro e arriscado. Na área de vendas a maioria das empresas sentem-se satisfeitas quando seus profissionais comerciais participam de palestras, eventos e viagens, ou seja, o dever está cumprido, e se o funcionário vender o treinamento foi bom, se não vender é porque o mercado está ruim, não existe objetivo em quantificar resultado pos treinamento e aprendizado fixado.

Os clientes percebem as atitudes dos colaboradores da área de vendas e tendem a projetar essas atitudes, por isso, é importante manter sempre o entusiasmo e simpatia durante os atendimentos, o vendedor precisa acreditar na sua força de venda.

Os vendedores precisam passar por treinamentos em vendas. Esses treinamentos também são referentes aos produtos/serviços que vão trabalhar, os mesmos precisam conhecer bem esses serviços/produtos, saber o que é e para que servem. O dever é apresentar os benefícios dessa compra e satisfazer com qualidade as necessidades dos clientes.

Os motivos para a não aquisição de um produto e/ou serviço são diversos, como funcionalidade do mesmo, valor alto, confiança na qualidade, e etc, nesse momento é que entram as técnicas de vendas, pois, os vendedores irão se envolver em várias situações, as quais podem ter resultado de sucesso dependendo das técnicas a serem desenvolvidas, como, através de um bom treinamento na área. O

vendedor pode desenvolver técnica de controle sobre o atendimento/venda e poderá minimizar o risco da não efetivação da mesma.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) dizem que nenhuma organização é capaz de manter um bom nível de produtividade sem profissionais integrados a uma equipe bem preparada. Uma equipe de vendas extraordinária é a chave do sucesso para qualquer organização. Para tal, os vendedores precisam tornar-se especialistas e profissionais da área de vendas. É importante que as empresas ofereçam treinamentos nesta área, pois, as técnicas adequadas aplicadas nos T&D podem desenvolver o senso de controle, planejamento e organização em cada indivíduo no ato das comercializações.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Durante o processo foi entregue um panfleto ao aluno/oculto, que, por ter repetido o mesmo em dias e horários diferentes, presenciou em algum momento que os panfletos esgotaram, no entanto, não era ofertado nenhum pedaço de papel branco ou bloco de notas constando e/ou registrado nenhuma das informações dadas no local, ou seja, os possíveis futuros alunos verídicos saíam do local sem nenhum registro. E os colaboradores também não solicitavam contato telefônico ou e-mail da pessoa para possíveis informações futuras.

Por parte do aluno/cliente oculto foi questionado com todos os colaboradores da área de atendimento/vendas, nos contatos tanto telefônico como presenciais, sobre possível aula experimental, existência de sala de estudos fora do horário das aulas, estacionamento, cantina e diferencial proposto pela instituição para decisão de compra do curso no local, ou seja, foi lançado o seguinte questionamento: Por que devo realizar o curso com vocês? O que difere esse curso dos outros?

O local em estudo oferta cursos preparatório para concursos públicos nos turnos manhã, tarde e noite. Foi identificada entre outros pequenos problemas, uma enorme deficiência no atendimento dos colaboradores responsáveis pela área de atendimento/vendas. A pergunta final nem sempre era respondida induzindo a venda, os colaboradores não se mostraram convincentes e nem todos sabiam informar sobre os índices de aprovações do local. A questão externa de corte de custos e impossibilidade de fazer o curso foi averiguada no momento que o aluno/cliente oculto frequentou salas de aula e conversou com alunos da instituição.

Os questionamentos aos colaboradores e clientes através do trabalho de aluno/cliente oculto foram registrados na segunda semana de dezembro de 2016. O trabalho foi realizado durante 40 dias, 4 horas semanais.

Ao término de todos esses processos o diagnóstico foi que a maior contribuição para a queda nas vendas dos cursos preparatórios se deu pelo mau atendimento, nem sempre referente à simpatia do colaborador, mas, na falta de disposição e informações relevantes e imprescindíveis para efetivação da venda. Dessa forma ficou claro que o treinamento para essa equipe de colaboradores deveria ser voltado ao atendimento ao cliente onde se encontra a maior deficiência do local.

Nessa pesquisa foram realizadas observações do comportamento de oito colaboradores da área de vendas do curso preparatório para concursos públicos em questão na cidade de Curitiba. Através dessa análise foi realizada busca das mais adequadas técnicas de treinamento para a solução do problema atual vivido pela empresa, que se tratava das vendas de cursos preparatórios declinadas.

O aluno/cliente oculto realizou pesquisas por telefone e presenciais em dias e horários diferentes. Essas foram realizadas na instituição referentes aos atendimentos dos oito colaboradores da área de vendas do local. Chegou-se após a execução desse trabalho no diagnóstico que apresentou o motivo de maior relevância na queda das vendas, atendimento precário.

Em concordância com Kotler (2010) Os atendimentos realizados pelos colaboradores aos clientes devem ser baseados na cordialidade, empatia e respeito. Os colaboradores são responsáveis pelos atendimentos.

Foi diagnosticado que o declínio das vendas do curso preparatório dava-se parcialmente e/ou principalmente ao mau atendimento aos clientes, pois, o mesmo era falho, pouco convincente e alguns funcionários não demonstravam disposição e simpatia aos clientes, ou seja, empenho e interesse em atrair os mesmos para efetivação da compra dos cursos. Ocorreu na prática exatamente o que Kotler explanou na teoria referente a atendimento.

Foi realizado o treinamento em serviços, que foi ministrado em ambiente real de trabalho, no próprio curso preparatório. O treinador no decorrer do treinamento realizou atendimentos aos possíveis futuros alunos/clientes, nesse momento os colaboradores observavam e auxiliavam o treinador.

O treinamento em serviços de acordo com Hanashiro, Teixeira e Zacarelli (2007) utiliza recursos do próprio local de trabalho para sua realização, local onde o mesmo é conduzido podendo ser com outros colaboradores. Dessa forma procedeu ao treinamento no local referido, notou-se que a prática foi de acordo com essa teoria.

No decorrer do treinamento os colaboradores passaram a demonstrar mais qualidade no atendimento, na disponibilidade para ajudar os clientes e atender suas necessidades, para tal resultado, o treinador executou o trabalho dos colaboradores e auxiliou a equipe na nova forma de atendimento, como abordagem, postura até efetivação/fechamento. Os novos treinamentos serão realizados de acordo com essa linha de trabalho.

Alguns colaboradores passaram a transmitir para os futuros clientes confiança pela empresa e domínio do produto/course ofertado pela mesma. Alguns demonstraram mais disposição e simpatia nos atendimentos, passaram a conhecer melhor o serviço e o que o mesmo traz e as reais necessidades dos clientes.

Os treinamentos precisam ser bem aproveitados. A empresa deve examinar o ambiente, organizar estratégias a partir dos recursos que a empresa possui para determinar onde a ênfase de treinamento deve ser empregada, em caso de falta de tempo pode ser realizada uma breve avaliação. (BOHLANDER e SNELL 2010).

Esta situação descrita pelo autor foi vivenciada no local, o resultado foi positivo. No trimestre seguinte da execução do treinamento ocorreu aumento nas vendas dos cursos, o mercado voltou a ficar mais aquecido devido a aberturas simultâneas de editais para alguns concursos públicos, e também os profissionais tornaram-se mais capacitados em termos de resposta/prontidão para os clientes.

A intenção desse trabalho sobre Treinamento e Desenvolvimento resultou no aquecimento das vendas no curso preparatório para concursos públicos e vestibulares, local no qual foi aplicado o tema proposto. Boa parte desse aquecimento nas vendas se deu aos treinamentos solicitados pelos diretores, os quais foram aplicados aos colaboradores da área de vendas dos cursos da organização.

O valor gasto em dinheiro direcionado em treinamento é investimento. Os custos são variáveis, pois, dependem dos seguintes aspectos: quantidade de pessoas a serem treinadas, horas trabalhadas, se o trabalho é acompanhado de um exercício investigativo para então posterior treinamento e desenvolvimento e extensão do projeto. Se o T&D irá ocorrer de forma direta, sem necessidade do trabalho investigativo o valor é sempre mais enxuto. Os custos do projeto variam de R\$ 2.000,00 a R\$ 20.000,00.

Na situação mencionada ficou claro que o retorno é certo. Conforme a pesquisa teórica de Bohlander e Snell (2010) os treinamentos variam de simples instruções até sofisticados treinamentos de habilidades de comunicação, desenvolvimento dos funcionários e também incluem vendas, gestão e atendimentos aos clientes. O lucro empresarial está ligado aos treinamentos e qualidade dos mesmos.

Observou-se que a percepção dos colaboradores em relação às necessidades de T&D foi positiva, o interesse por parte dos mesmos no decorrer da realização dos treinamentos também se mostrou elevada.

Por fim, sugere-se que ocorram treinamentos e desenvolvimentos com mais frequência, pelo motivo de alta rotatividade na área de vendas e surgimento de novos cursos e serviços na organização.

A questão da rotatividade interfere de forma negativa no desenvolvimento do setor comercial, e também nos treinamentos ofertados, porque esses deverão ser ofertados novamente aos próximos colaboradores a serem integrados nos processos do grupo. No entanto, novas pessoas possuem novas necessidades, e devido a essas, maior interesse e energia relacionada ao novo desafio e oportunidade, nem sempre vistos e sentidos desta forma mencionada pelos colaboradores antigos, que possuem esgotamentos e insatisfações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estar atento às necessidades dos clientes é fator imprescindível para permanência no mercado e crescimento das empresas. Essa pesquisa possibilitou a compreensão de que a qualidade no atendimento é algo fundamental nas organizações, principalmente na área comercial e de vendas. Esse cenário implica as organizações a necessidade de treinamento e desenvolvimento.

Concluiu-se que os colaboradores são peças fundamentais dentro da organização, no segmento pesquisado são de suma importância porque os mesmos têm contato direto com o cliente final. A carteira de clientes é um fator importante, mas, os colaboradores devem estar preparados e treinados para atender aos clientes com excelência.

Treinamento e Desenvolvimento é uma ferramenta na busca por qualificação profissional, T&D são processos fundamentais. Constatou-se que é positivo atender as necessidades dos clientes através de bons serviços e produtos, mas, também de bom atendimento, conforme o mercado exige atualmente.

De maneira geral os diretores das empresas acreditam no T&D para a melhora no desempenho de seus colaboradores. No entanto, nem sempre esses têm conhecimento das reais necessidades de cada cargo. Notou-se que a necessidade de T&D dos colaboradores é sempre maior do que os seus gestores e/ou diretores imaginam.

Atualmente os colaboradores, gestores e diretores acompanham os benefícios que os T&D aplicados trouxeram para a organização. Este estudo possibilitou a identificação dos treinamentos necessários para serem aplicados em uma empresa de cursos preparatórios para concursos públicos e vestibulares na cidade de Curitiba – PR.

Constatou-se que as empresas precisam mensurar o que é importante no treinamento para o seu negócio, pois, trata-se de investimento e os colaboradores precisam estar motivados para desenvolver mudanças dentro da organização.

É importante que os gestores/diretores observem o trabalho de sua equipe no cotidiano e possam apontar as falhas e pontos a serem melhorados, de acordo com

esse trabalho nos atendimentos. Através do treinamento, existe a possibilidade dos colaboradores desenvolverem suas habilidades.

O objetivo final desta pesquisa foi de compreender, averiguar e desenvolver técnicas de treinamento e desenvolvimento para equipes de vendas e atendimento.

Essa pesquisa teve algumas limitações como resistência a mudanças por parte de funcionários antigos, que se mostraram inflexíveis, sem disposição para fazer diferente, assim, dessa forma os resultados desses seguiram iguais. Não foi possível aumentar a qualificação de todos os profissionais da área, aumentando as competências para vendas

Também não foi possível investigar fontes e critérios de contratação de funcionários da área de vendas, aparentemente, a empresa não possui critérios e processos de contratação.

O trabalho propôs a elaboração de um plano de treinamento e desenvolvimento juntamente aos colaboradores de uma empresa de cursos preparatórios para concursos públicos e vestibulares. O mesmo foi praticado e o resultado de forma holística foi satisfatório e positivo.

REFERÊNCIAS

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

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N.A.S. **Fundamentos de metodologia científica**. 2ed. São Paulo, 2000

BECKER, B. E.; HUSELID, M A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BOOG, G. G. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. **Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento**. 3 ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 1980.

BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro. 2010.

DUTRA, J. S. **Administração de carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, L. H. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GODRI, D. **Conquistar e manter clientes**: práticas diárias que todos conhecem, mas só os bem sucedidos utilizam. 86. Ed. Blumenau: Eko, 1994.

GOMES, L. O. M. **O Gerente da pequena empresa**: algumas discussões desconcertantes. In: Congresso Internacional da Associação Brasileira de Estudos Canadenses, 4., 1997.

GONÇALVES, M. F. **A pequena empresa e expansão industrial**. Lisboa: Associação Industrial Portuguesa, 1994.

GRÖNROOS, C. M. **Gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HANASHIRO, M. M. D. **Gestão do fator humano**. São Paulo: 2007.

_____. **Gestão do fator humano**. 2 ed. 2008.

KANAANE, R; ORTIGOSO, S. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 2 ed. 2010.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2006.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Administração de recursos humanos**. 6 ed. São Paulo: 2002.

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Administração de recursos humanos**. 14 ed. São Paulo: 2011.

MARCONI, M A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MILKOVICH, T. G.; BOUDREAU, W. J. **Administração de recursos humanos**. 2010.

MORGAN, G. **Imagens as organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

ODIORNE, G. **Treinamento por objetivos:** Uma abordagem econômica do Treinamento Administrativo. 1 ed. Rio de Janeiro, 1979.

ORTIGOSO, F. A. S.; KANAANE, R. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIZZI, M.; SITA, M. **Ser+ em excelência no atendimento ao cliente.** São Paulo: Ser Mais, 2012.

ROBBINS, P. S.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14^o ed. São Paulo: Pearson, 2011.

SCOTT, S.; BOHLANDER, G. **Administração de recursos humanos.** 14 ed. 2010.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. São Paulo: FGV, 2001, cap. 9.

XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática:** desafios e as soluções. São Paulo: Editora Gente, 2006.

WILLIAMS, R. **Como implementar a qualidade total na sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.