

UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO – UNDB
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LAIS CORRÊA FERREIRA

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA A QUALIDADE NO ATENDIMENTO
AO CLIENTE**

São Luís
2020

LAIS CORRÊA FERREIRA

**A IMPORTANCIA DO TREINAMENTO PARA A QUALIDADE NO ATENDIMENTO
AO CLIENTE**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Me. Teyla Santos.

São Luís

2020

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Centro Universitário - UNDB / Biblioteca

Ferreira, Lais Corrêa

A importância do treinamento para a qualidade no atendimento ao cliente. / Lais Corrêa Ferreira. __ São Luís, 2020.

49 p

Orientador: Prof. Me. Teyla Santos

Monografia (Graduação em Administração) - Curso de Administração – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2020.

1. Treinamento - funcionários. 2. Qualidade do atendimento. 3. Qualidade de serviço. I. Título.

CDU 658.3

LAIS CORRÊA FERREIRA

**A IMPORTANCIA DO TREINAMENTO PARA A QUALIDADE NO ATENDIMENTO
AO CLIENTE**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação
em Administração da Unidade de Ensino Superior
Dom Bosco como requisito parcial para a obtenção
do grau de Bacharel em Administração

Aprovada em __/__/2020

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Teyla Santos
Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB

1º Examinador (a)
Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB

2º Examinador (a)
Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB

Dedico à minha família-

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por ter me proporcionado chegar até aqui. À minha família por toda dedicação e paciência, contribuindo diretamente para que eu pudesse ter um caminho mais fácil e prazeroso durante esses anos e a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da conclusão desta etapa, muito obrigada.

RESUMO

O atendimento é considerado a principal ferramenta de uma empresa para a conquista de um cliente, levando em consideração que a qualidade do atendimento oferecido é indiscutivelmente importante para que o cliente adquira um determinado produto. Partindo do pressuposto de que pessoas são o grande diferencial das empresas, qualquer ação de treinamento e desenvolvimento, tem papel importante no processo de desenvolvimento organizacional, alinhando profissionais e estratégias da empresa. A presente pesquisa teve como objetivo analisar a importância que o treinamento tem para a qualidade do atendimento ao cliente. Realizou-se uma pesquisa de campo, com a aplicação de questionários a 75 funcionários de uma escola particular. Como resultados, verificou-se que a qualidade no atendimento oferecido aos clientes representa um grande diferencial, influenciando diretamente sucesso e na conquista de novos clientes. O treinamento possui um papel muito importante para um atendimento de qualidade, tendo em vista que ele constitui-se uma ferramenta essencial para as empresas que desejam conquistar seu espaço no mercado e ganhar lucros, tendo em vista que o fator humano representa um dos pilares do sucesso organizacional.

Palavras-chave: Treinamento. Atendimento. Clientes. Qualidade.

ABSTRACT

Service is considered a company's main tool for winning a customer, taking into account that the quality of the service offered is undoubtedly important for the customer to purchase a certain product. Based on the assumption that people are the great differential of companies, any training and development action has an important role in the process of organizational development, aligning professionals and company strategies. This research aimed to analyze the importance that training has for the quality of customer service. A field research was carried out, with the application of questionnaires to 75 employees of a private school. As a result, it was found that the quality of service offered to customers represents a major differential, directly influencing success and winning new customers. Training plays a very important role for quality service, considering that it constitutes an essential tool for companies that wish to conquer their space in the market and earn profits, considering that the human factor represents one of the pillars of the organizational success.

Keywords: Training. Attendance. Customers. Quality.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processos de Treinamento	21
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero dos entrevistados	33
Gráfico 2: Faixa etária dos entrevistados	34
Gráfico 3: Você considera o treinamento uma ferramenta importante para desenvolver as suas habilidades enquanto funcionário?	34
Gráfico 4: Você acredita que o treinamento dos funcionários poderá trazer benefícios futuros para a empresa?	35
Gráfico 5: Você acredita que a implantação do treinamento serve como um processo de transformação para assumir novas responsabilidades?	36
Gráfico 6: Quanto aos treinamentos para o seu desenvolvimento profissional, traz motivação no ambiente de trabalho?	38
Gráfico 7: Você recebe o feedback do seu supervisor quanto à melhoria do seu desempenho profissional e pessoal após a realização dos treinamentos?	39
Gráfico 8: Você acredita que um bom treinamento pode influenciar no atendimento oferecido aos clientes?.....	41
Gráfico 9: Você acredita que um bom atendimento é um fator que atrai, fideliza e conquista clientes?.....	42
Gráfico 10: Você acredita que que uma equipe bem treinada aumenta a probabilidade do cliente retornar ao estabelecimento comercial?	43
Gráfico 11: Você acredita que funcionários bem treinados garantirão o aumento das vendas de uma empresa.	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Programa de Treinamento.....	20
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	O TREINAMENTO E O DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	14
2.1	Treinamento x Desenvolvimento	14
2.2	Necessidade de Treinamento	15
2.3	Planejamento de Treinamento	19
2.4	Avaliação de Treinamento	21
2.5	Competências no Trabalho	23
2.6	A Importância da Gestão da Qualidade e da Melhoria Contínua no atendimento no Cliente	26
3	MATERIAIS E MÉTODOS	31
3.1	Cenário e participantes do estudo	31
3.2	Procedimento de Coleta de Dados	31
3.3	Análise de Dados	31
3.4	Aspectos éticos	32
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
	REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

O atendimento é considerado uma das principais ferramentas de uma empresa, utilizadas com o intuito de conquistar clientes, considerando-se que a qualidade do atendimento oferecido é indiscutivelmente importante para que o cliente adquira um determinado produto. Tratar bem um cliente é a peça-chave do negócio, destacando-se a necessidade de tratá-lo com respeito, prioridade e educação.

Neste sentido, a qualidade do atendimento é de grande importância para o crescimento de uma empresa, pois é por meio de um bom atendimento é que a sua imagem passa a ser valorizada. Dessa forma, o treinamento pessoal dos profissionais de uma empresa é considerado um aspecto primordial para o desenvolvimento de uma empresa, tendo em vista que profissionais bem qualificados e satisfeitos tendem a desenvolver bem as suas funções. Assim, investir em programas de treinamento alinhando os objetivos de treinamento com os objetivos estratégicos de cada organização, buscando um resultado empresarial consistente.

Geralmente, os consumidores deparam-se com uma grande variedade de serviços e produtos no mercado. Neste sentido, torna-se necessário um diferencial que os atraia a determinado negócio: o atendimento. Assim, o treinamento e o desenvolvimento dos profissionais que lidam diretamente com o público constituem-se como um diferencial para as empresas que desejam ter sucesso e ganhar espaço no mercado. Observa-se então, que o bom atendimento é uma porta de entrada para conquistar e fidelizar clientes, o que representa um importante fator de crescimento empresarial.

A presente pesquisa justifica-se na importância da implementação de treinamentos aos funcionários das empresas, como ferramenta de aumentar a qualidade do atendimento oferecido ao público, levando em consideração o mercado cada vez mais competitivo. Para isso, é necessário que as empresas acompanhem o desenvolvimento do mercado e atentem às exigências dos seus clientes, o que lhes diferenciá das concorrentes.

Dessa forma, a qualidade no atendimento não é mais uma estratégia de diferenciação, é uma necessidade de sobrevivência. Dessa maneira, o treinamento dos profissionais que atendem ao público é de grande importância para a sobrevivência das empresas. Este estudo tem como objetivo investigar a importância do treinamento para a qualidade no atendimento ao cliente. A metodologia utilizada

foi de natureza exploratório-descritiva, onde foram aplicados questionários para os colaboradores da empresa, a fim de investigar a percepção deles a respeito do assunto. Paralelamente à aplicação dos questionários, realizou-se também uma revisão bibliográfica acerca do assunto abordado.

2 O TREINAMENTO E O DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

As empresas cada vez mais buscam atitudes em face da atual conjuntura dinâmica e exigente do mercado. Com isso, o capital humano das organizações, passou a ser visto como algo vital para o sucesso de uma empresa, considerado o diferencial competitivo de organizações bem sucedidas. Segundo Chiavenato (1999), antigamente, alguns estudiosos de Recursos Humanos consideravam treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força-trabalho da organização a partir dos cargos ocupados.

A necessidade de instalar e manter a capacitação de quem realmente é responsável pelo retorno das demandas necessárias de cada empresa, gerando produtividade positiva. Em um mercado amplamente dinâmico, as organizações têm buscado cada vez mais estratégias que levem a um patamar de desempenho superior a concorrência, buscando uma relação direta com a mudança do serviço, produto ou formas de gestão, àquelas que são capazes de criar valor acima da média das outras empresas com quem concorrem, admite-se a existência de vantagem competitiva (PORTER, 2003).

Chiavenato (2010, p. 367) aborda que,

O treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais.

A necessidade de se instalar um processo de aperfeiçoamento do capital operacional das organizações requer mudanças de comportamento dos mesmos, para desenvolver novas habilidades e de agregar conhecimentos que visionem o alcance de objetivos e missões pleiteados pela direção e gerência da empresa.

2.1 Treinamento x Desenvolvimento

Embora treinamento e desenvolvimento se utilizem de técnicas em comum, não possuem o mesmo significado, pois:

[...] [o] treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macrovisão,

preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos [...]. (MARRAS, 2000 *apud* SILVEIRA, 2011, p.30).

Para Bastos (1991), uma das maneiras de diferenciar treinamento dos demais é pelo critério da intencionalidade em produzir melhorias do desempenho e do controle exercido pela organização sobre o processo de treinamento. O investimento em programas de treinamento alinhando os objetivos de treinamento com os objetivos estratégicos de cada organização, buscando um resultado empresarial consistente.

2.2 Necessidade de Treinamento

A necessidade de disseminação do treinamento nas empresas não envolve novas tecnologias ou regras empresariais, mais por uma alta capacidade de desenvolvimento de pessoas, que através deste são capazes de enxergar o que poucos são capazes de ver.

Com base em informações gerenciais que mensurem as reais necessidades de melhoria, rigor, estudo de todos os processos que integram as organizações atrelada ao planejamento estratégico, com embasamento em objetivos e metas, a empresa poderá traçar ações que envolvam treinamento, buscando investir em treinamentos para que a empresa tenha uma equipe preparada e sólida para os desafios do mercado e da concorrência. Uma das principais razões pela qual as empresas treinam é para proporcionar ao empregado novas habilitações ou melhorar as que ele já possui. Ele deve, portanto, produzir mais e melhor para a empresa, proporcionando um retorno ao investimento que a empresa fez em treinamento. Lacombe (2005, p 312).

Partindo do pressuposto de que pessoas são o grande diferencial das empresas, qualquer ação de treinamento e desenvolvimento, tem papel importante no processo de desenvolvimento organizacional, alinhando profissionais e estratégias da empresa. Treinamento é basicamente um processo educacional de médio ou longo prazo que visa proporcionar as pessoas conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para mudanças complexas. Estes podem ser classificados quanto a sua natureza, forma de realização/execução e público-alvo. As empresas precisam realizar um levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento seja ele de um indivíduo, área ou da organização de um modo geral,

sendo importante ressaltar o planejamento do treinamento, mesmo não sendo de obrigatoriedade serem rigorosamente cumpridas, devido a existirem variáveis que podem alterar as ações planejadas. O processo de formação tende a ser aberto com *inputs*, processamento, *outputs* e feedback (este servindo como avaliação de treinamento e desempenho). Para alterar as organizações e os indivíduos é necessário diagnosticar corretamente um planejamento coerente, estratégico e operacional, a política educativa deve olhar principalmente para o futuro. Criando uma política claramente formulada que busque uma meta de valores e objetivos a serem alcançadas.

Primeiramente a empresa seleciona pessoas que deverão ser treinadas e recursos a serem utilizados, no próximo processo as pessoas desenvolvem habilidades, assimilam conceitos e formatam atitudes especiais em prol dos objetivos da organização, entende-se como processo educacional quando a proposta é voltada para benefício da pessoa e perde este valor tendo em vista que a empresa é beneficiária direta no processo de treinamento, com esse processo concluso a empresa tem equipes ainda mais aptas e prontas para caminhar com a excelência organizacional, o feedback é de fundamental importância para avaliar o investimento da empresa.

- a. Quando as empresas definem suas necessidades futuras, sabem o que é necessário buscar e alinham isso com o planejamento estratégico desta.
- b. Segundo (Chiavenato, 1998) os principais meios para o levantamento de necessidades de treinamento são:
- c. Avaliação de desempenho: A avaliação de desempenho mostra o desempenho insatisfatório dos empregados e verifica os setores que apresentam problemas.
- d. Observação: Através dela pode-se averiguar a ineficiência de determinados setores.
- e. Questionários: Pesquisas para verificar a necessidade de treinamentos.
- f. Solicitação de supervisores e gerentes: Entende-se que havendo necessidade específica de treinamento os próprios gerentes e supervisores solicitam o treinamento para um determinado setor.
- g. Entrevistas com supervisores e gerentes: São realizadas entrevistas em que os mesmos informam problemas solucionáveis através do treinamento.

- h. Reuniões interdepartamentais: Discussões interdepartamentais onde são tratados problemas operacionais e objetivos da organização e outros assuntos.
- i. Exame de empregados: Avaliação de resultados dos exames de seleção de empregados em relação a determinados cargos.
- j. Modificação do trabalho: Sempre havendo modificações totais ou parciais no nas rotinas de trabalho requerem treinamento prévio no processo de trabalho.
- k. Entrevista de Saída: No momento do desligamento do empregado é essencial conhecer sua opinião sincera sobre a organização e os motivos que o levaram a deixar a empresa.
- l. Análise de cargos: Proporciona um quadro das tarefas e habilidades que os funcionários deveram possuir.
- m. Relatórios periódicos: Relatório que apresentam as deficiências e as necessidades do treinamento.

Com o mercado com acirrada competição nos nichos diferenciados, profissionais qualificados, exigência de maiores habilidades sendo ela cognitiva ou afetivas, inovação tecnológica, mão-de-obra qualificada. Tendo como base esse cenário programas de treinamento e desenvolvimento se tornam eficazes instrumentos de aprendizagem de novas habilidades exigidas, tornam-se prioritárias.

Para Lacombe (2005, p 314) O treinamento pode ser no trabalho, formal interno, formal externo ou à distância:

- a. Treinamento no Trabalho: Também conhecido como on-the-job, o treinamento no trabalho é aquele que ocorre no dia a dia. As principais formas de treinamento no trabalho são: orientação da chefia, estabelecimento de metas e avaliações; rotações de funções (*job rotacion*); substituições temporárias; orientação por meio de mentores e incumbências especiais.
- b. Treinamento Formal interno: são cursos, palestras e seminários de capacitação, de aperfeiçoamento, de desenvolvimento pessoal, para melhorar o desempenho das pessoas na função que exercem ou para prepará-las para novas funções.
- c. Treinamento Formal Externo: Programado e executado por universidades e demais instituições de educação, de treinamento empresarial e de formação de mão-de-obra especializada. É um tipo de treinamento vantajoso para a empresa que não precisa treinar muitas pessoas.

d. Treinamento à distância: Atualmente, o uso do computador está se tornando cada vez mais comum o treinamento a distância com o uso de videoconferências, de intranet e da internet, apoiado por textos distribuídos a todos os participantes antes do início do programa. As distâncias praticamente desapareceram com esse tipo de recurso.

Para Borges-Andrade e Abbad (1996), entre os propósitos do treinamento, destacam-se a identificação e superação de deficiências nos desempenhos, a preparação de empregados para novas funções e o treinamento de adaptação de mão-de-obra na introdução de novas tecnologias. Nesse sentido, Le Bofert (1995) elucida que a competência do indivíduo não é um estado e não pode ser delimitada para um único saber. A aprendizagem promove a compreensão dos processos organizacionais, bem como possibilitam intervenções na busca de diferenciais a partir do entendimento de como os indivíduos aprendem de forma coletiva e individual (ANTONELLO, 2007).

Para Chiavenato (2004, p 340) o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas:

1º Diagnóstico: é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas presentes ou futuras.

2º Desenho: é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.

3º Implementação: é a aplicação e condução do programa de treinamento.

4º Avaliação: é a verificação dos resultados do treinamento.

Segundo Goldstein (1991, p. 514), programas de treinamento interagem com o sistema da organização e são diretamente afetados por ele, como as políticas corporativas de seleção e filosofia gerencial. Para esse autor, treinamentos devem ser previstos nas organizações após a identificação das necessidades, diagnosticadas em três níveis: análise organizacional (investigação se o treinamento é realmente necessário e se existe suporte para transferência das habilidades adquiridas); a análise de tarefas (identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes); e a análise pessoal (análise do desempenho)

Partindo do pressuposto de que pessoas são o grande diferencial das empresas, qualquer ação de treinamento e desenvolvimento, tem papel importante no processo de desenvolvimento organizacional, alinhando profissionais e estratégias da

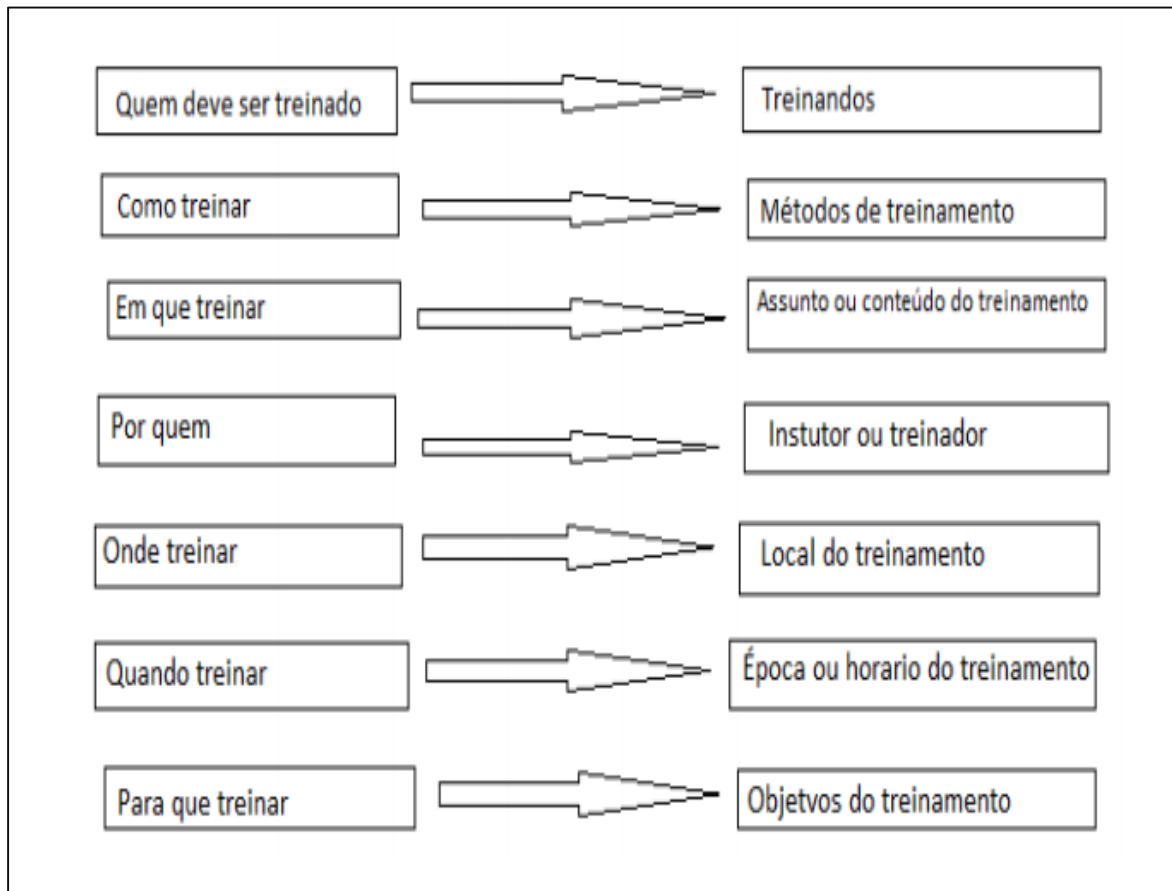
empresa. Treinamento é basicamente um processo educacional de médio ou longo prazo que visa proporcionar as pessoas conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para mudanças complexas. Estes podem ser classificados quanto a sua natureza, forma de realização/execução e público-alvo.

2.22.3 Planejamento de Treinamento

As empresas precisam realizar um levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento seja ele de um indivíduo, área ou da organização de um modo geral, sendo importante ressaltar o planejamento do treinamento, mesmo não sendo de obrigatoriedade serem rigorosamente cumpridas, devido a existirem variáveis que podem alterar as ações planejadas. O processo de formação tende a ser aberto com inputs, processamento, outputs e feedback (este servindo como avaliação de treinamento e desempenho). Para alterar as organizações e os indivíduos é necessário diagnosticar corretamente um planejamento coerente, estratégico e operacional, a política educativa deve olhar principalmente para o futuro. Criando uma política claramente formulada que busque uma meta de valores e objetivos a serem alcançadas.

Primeiramente a empresa seleciona pessoas que deverão ser treinadas e recursos a serem utilizados, no próximo processo as pessoas desenvolvem habilidades, assimilam conceitos e formatam atitudes especiais em prol dos objetivos da organização. Para que possa ocorrer um programa de treinamento deve-se definir seis ingredientes básicos: quem deve ser treinado, em que, por quem, onde e quando, a fim de atingir os objetivos do treinamento (CHIAVENATO, 2004, p. 347).

Quadro 1: Programa de Treinamento



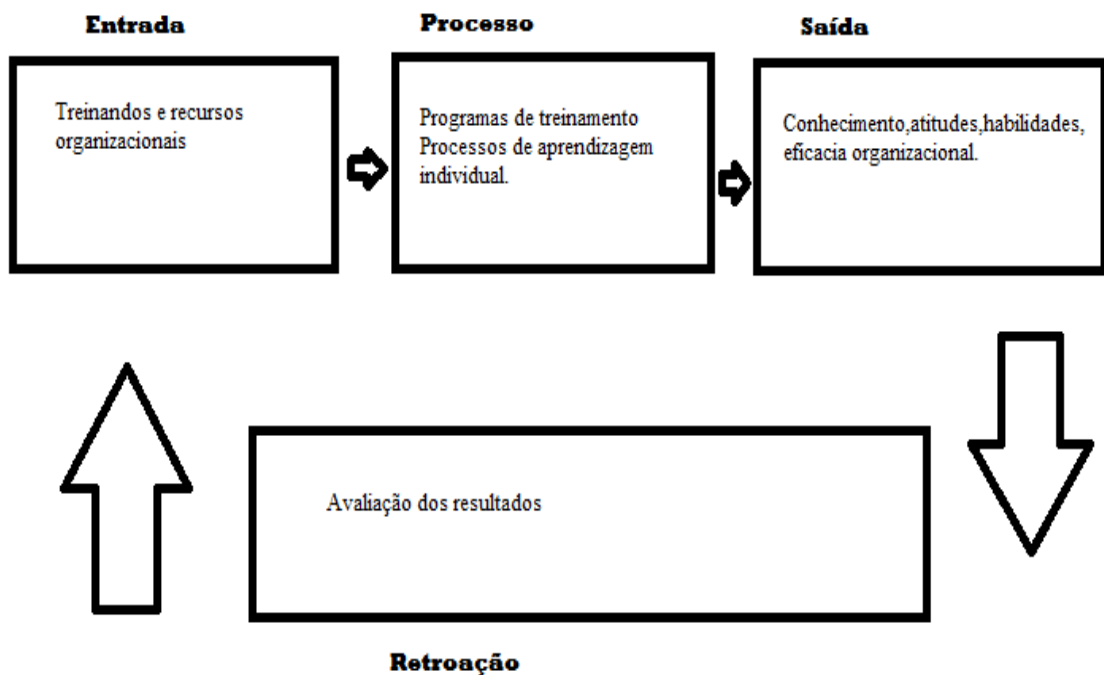
Fonte: Chiavenatto (2009).

No quadro acima, pode se verificar que o treinamento para ser eficaz, necessita de uma programação, definindo a melhor pessoa que se enquadra em determinada atividade para ser treinada, como deve ser treinada, qual a melhor forma de se passar o conhecimento para o indivíduo, em que essa pessoa precisa ser treinada, ou seja, qual atividade que ela irá aprender quem vai ser o responsável pelo treinamento, procurar o melhor lugar e horário onde o treinamento possa ser bem aplicado e finalmente, o motivo pelo qual essa pessoa será treinada. (CHIAVENATO, 2004).

Entende-se como processo educacional quando a proposta é voltada para benefício da pessoa e perde este valor tendo em vista que a empresa é beneficiária direta no processo de treinamento, com esse processo concluso a empresa tem equipes ainda mais aptas e prontas para caminhar com a excelência organizacional, o feedback é de fundamental importância para avaliar o investimento da empresa.

Um treinamento eficaz contribui para a melhora dos procedimentos, resultados favoráveis de finalidade definitivas, os funcionários que o recebem retêm competências que refletem em ações para a resolução de problemas, ou seja, um desempenho mútuo envolvendo pessoas e organizações. Ressaltando que o treinamento é um processo contínuo de melhoria na qualidade do trabalho e no desempenho das atividades.

Figura 1: Processos de Treinamento



Fonte: Chiavenato (2009).

De acordo com a figura, a aplicação correta do treinamento aos colaboradores proporciona obtenção de conhecimentos para o melhor desenvolvimento das tarefas e responsabilidade, trazendo melhoria, qualidade e eficiência para a organização.

2.32.4 Avaliação de Treinamento

Para verificar a eficácia do programa de treinamento implantado para cada organização e se realmente atingiu o resultado desejado tanto para organização, para

os funcionários e os clientes, é realizada a avaliação dele, mensurando: custo, qualidade, rapidez, serviço e resultados.

[...] o processo de avaliação e validação deve considerar os seguintes aspectos: Resultados mensuráveis, impactos quantificáveis nos indicadores operacionais; período de retorno, benefícios prolongados além de um ano geralmente estudados; Custo da não-intervenção, pode haver custos futuros se o conjunto de necessidades não for atendido; Outros benefícios e retornos não – monetários, o programa também gera benefícios subjetivos e valiosos. (CASTRO, 2004, p. 143)

Para que ocorra uma verificação assertiva da eficácia do treinamento o mesmo deve ser mensurado uma pesquisa antes do treinamento, imediatamente após término do mesmo e meses após a realização para avaliar a evolução do capital humano.

O interesse das organizações para ter acesso ao resultado dos treinamentos está associado ao aumento de pesquisas e fórmulas que mensurem os dados para ações de capacitação, possíveis erros e acertos que venham a terem ocorridos no decorrer do processo e possibilitando a retroalimentação do sistema.

Com esse processo sendo realizado de maneira correta e analítica oferecendo as organizações auxílio no processo decisório para gerenciamento de pessoas, com base em gráficos e tabelas que mensurem o processo de aprendizado como tendo sido válido e agregado valor ao indivíduo, ao mesmo tempo que gera informações, habilidades e conhecimento ao mesmo.

Existe o incentivo dos líderes pós-treinamento. Objetivamente, eles perguntam o que foi aprendido, solicitando que os colaboradores coloquem em prática, como também existe por parte dos Recursos humanos. O treinamento é uma resposta lógica a implantação do processo de melhoria contínua buscando o crescimento organizacional e mudanças consideráveis de demanda da organização.

Com a interface de treinamento, estratégia, liderança precisa ser atrelado a um qualificado atendimento ao cliente ou o termo “marketing de relacionamento” que consiste basicamente na atração e manutenção do cliente, em longo prazo ou a aquisição de novos clientes, indispensável para as empresas. Não se pode valorar um cliente somente em relação às transações ocorridas, mas sim sobre todo o seu ciclo de vida e sobre as possíveis transações ao longo do tempo (MORGAN; HUNT, 1994; PALMER et al.,2005). Com tantas mudanças ocorridas no ambiente globalizado cada vez mais torna-se necessário para o cliente: custos baixos, melhor qualidade e respostas rápidas.

Uma outra importante ferramenta atrelada ao processo de treinamento é a estratégia definida por cada organização, que é o caminho que a empresa deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil retroceder e se tenha mais interferência em toda a entidade (ALMEIDA, 2001). De qualquer forma, assumem que a estratégia aprende com o passado e presume o futuro do que eles chamam de estratégia pretendida. As empresas buscam a estratégia e o seu estabelecimento visa proporcionar vantagens competitivas para as empresas, ampliando, portanto, suas possibilidades de sobrevivência no mercado

Conforme Araújo (2008), as mudanças com treinamento podem ser:

- a) Aumento da produtividade;
- b) Melhoria da qualidade;
- c) Otimização da eficiência;
- d) Redução de custos;
- e) Elevação cultural;
- f) Aumento das habilidades e talentos;
- g) Redução do índice de acidentes;
- h) Melhoria do clima organizacional;
- i) Aumento de motivação pessoal;

Para Borges-Andrade e Abbad (1996), entre os propósitos do treinamento, destacam-se a identificação e superação de deficiências nos desempenhos, a preparação de empregados para novas funções e o retreinamento de adaptação de mão-de-obra na introdução de novas tecnologias. Nesse sentido, LE BOFERT (1995) elucida que a competência do indivíduo não é um estado e não pode ser delimitada para um único saber. A aprendizagem promove a compreensão dos processos organizacionais, bem como possibilitam intervenções na busca de diferenciais a partir do entendimento de como os indivíduos aprendem de forma coletiva e individual (ANTONELLO, 2007).

2.42.5 Competências no Trabalho

Embora a competência constitua um conceito complexo e multifacetado (RUAS, 2005), é tradicionalmente definida como a ação ou atuação do indivíduo em determinado contexto profissional (GILBERT, 1978; GONCZI, 1999). É derivada de atributos pessoais, em geral classificados como conhecimentos, habilidades e atitudes (DURAND, 2000; DUTRA, 2004), que representam as dimensões cognitiva, psicomotora e afetiva do trabalho. Tais atributos são, por sua vez, evidenciados pela forma como o indivíduo se comporta no trabalho (CARBONE et al., 2009).

De acordo com a situação profissional que a pessoa se depara, seja ela de cunho social, econômico ou que agregue valor demonstra qual será a sua atitude diante de determinado processo decisório.

O desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem (SONNENTAG; NIESSEN; OHLY, 2004), envolvendo a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (DURAND, 2000; ILLERIS, 2004). A aprendizagem pode ser definida como uma mudança relativamente duradoura na capacidade ou no comportamento da pessoa, transferível para novas situações com as quais ela se depara (POZO, 2002). Constitui o processo pelo qual se desenvolve a competência (LE BOTERF, 1999), enquanto a expressão de competências representa uma manifestação daquilo que a pessoa aprendeu (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

Por meio de aprendizagem desenvolver novas formas de promover oportunidades está se tornando cada vez mais um desafio para as organizações em conseguir balancear o que as pessoas precisem aprender e o que elas sabem para desempenho das suas funções, ou seja, em si o treinamento é um esforço planejado da organização para promover a aquisição de habilidades e conhecimentos que o empregado necessita para o exercício da sua função. Já no âmbito da educação, se relaciona a oportunidades de aprendizado ofertadas pela empresa para que o seu funcionário tenha o seu leque de potencial cada vez mais ampliado e pronto para as necessidades do mercado e preparando este para um trabalho previamente determinado e até diferenciado do que se possui no presente momento.

Quando se fala em desenvolvimento o caráter abrange um volume maior de aprendizado, que necessariamente não é relacionado a somente uma determinada função. Vários critérios podem ser adotados para mensuração de metas e indicadores partindo do pressuposto que em uma organização que sofre influência tanto no âmbito interno, quanto no externo.

No caso do denominado Balanced Scorecard (BSC), sistema que propõe traduzir a estratégia organizacional em objetivos, ações e medidas, organizados segundo quatro perspectivas de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997):

- financeira – indica os resultados econômico-financeiros, normalmente expressos por medidas de lucratividade, rentabilidade e retorno sobre o patrimônio;
- clientes – direciona os esforços da organização para a conquista e a manutenção de segmentos de clientes, a partir de indicadores como satisfação do cliente, índice de reclamações, participação no mercado, imagem e reputação da organização;
- processos internos – orienta o aperfeiçoamento de processos críticos para o sucesso da organização, a partir de indicadores como produtividade, qualidade de produtos e serviços, garantia (índices de consertos e devolução de produtos) e outros;
- aprendizado e crescimento – age sobre fatores que a empresa deve considerar para gerar crescimento e melhoria no longo prazo, utilizando indicadores como clima organizacional, competências dos funcionários e retenção de funcionários qualificados, entre outros.

A criação de indicadores mensuráveis que atinjam todo o processo produtivo da empresa quase sempre não abrange todas as informações necessárias para a sua avaliação, tendo em vista que sofre influência do meio interno e externo.

A demonstração de que a empresa gera um suporte organizacional ao funcionário, funciona como valorização do trabalho deste. São geradas a partir das interações e relações de troca estabelecidas entre o trabalhador e a organização, as quais são marcadas por expectativas de reciprocidade (EISENBERGER et al., 1986; ABBAD-OC; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999). A organização, de um lado, deseja o bom desempenho do trabalhador, enquanto este, de outro lado, espera ter seu esforço valorizado e recompensado pela organização (ABBAD, 1999; ABBAD-OC, PILATI e BORGES-ANDRADE, 1999). Ainda segundo Abbad-OC, Pilati e Borges-Andrade (1999), tais opiniões sobre o apoio da organização podem ser classificadas em quatro dimensões do contexto de trabalho:

- práticas de gestão de desempenho – dizem respeito às ações organizacionais relacionadas a melhoria dos processos de trabalho, capacitação profissional,

estímulo à participação dos empregados e disponibilidade de orientações, entre outras;

- carga de trabalho – envolve metas e prazos estipulados, jornada e volume de trabalho;
- suporte material – refere-se a disponibilidade, quantidade e qualidade de materiais, equipamentos, ferramentas, móveis e outros elementos necessários ao trabalho;
- práticas de promoção e recompensa – envolvem políticas organizacionais de incentivo, ascensão profissional, retribuição e valorização do empregado.

2.52.6A Importância da Gestão da Qualidade e da Melhoria Contínua no atendimento no Cliente

A permanência das empresas dentro um mercado cada vez mais competitivo exige, cada vez mais, que essa se adeque e atenda às especificações técnicas relacionadas aos seus produtos e serviços, bem como a satisfação dos seus clientes e a melhoria de todo o ciclo produtivo. Desta forma, a Gestão da Qualidade, em normas e diretrizes internacionais, deve ser adotada com o objetivo de melhorar as condições de produção, de competitividade e de sobrevivência no mercado (BOLGAR, 2018).

Em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, a qualidade dos processos e produtos oferecidos ao mercado é considerada um fator primordial para a permanência das empresas no mercado. A qualidade faz parte das necessidades e expectativas dos clientes e é uma exigência para que uma determinada empresa permaneça no mercado (COSTA, 2015).

A Gestão da Qualidade é um dos fatores que mais preocupa as empresas das mais diversas áreas e há muito tempo é tida como um importante tema de pesquisas no contexto empresarial. A sua importância dentro das organizações aumenta constantemente, passando a ser considerado um aspecto de grande relevância para os gestores das empresas (BOLGAR, 2018).

A Gestão da Qualidade é considerada uma estratégia essencial para as empresas que querem se manter no mercado, oferecendo serviços, bens e produtos que atendam às exigências público consumidor (MENDES; MIRANDA, 20119). Costa (2015, p.195) ressalta que “com a Qualidade, você manterá os clientes já existentes

e conquistará outros, assim operando com os menores riscos e maior volume de negócios”.

A Qualidade do processo produtivo como um todo é de fundamental importância para o negócio. Entretanto, ela é resultado de uma ação conjunta de inúmeros fatores, conforme ressalta Pereira (2017, p.21):

Qualidade é “satisfação do cliente”. Porém, a obtenção da qualidade total só é possível através de uma visão sistêmica de todos os agentes envolvidos em qualquer processo produtivo (bens e serviços). São eles: o próprio cliente, que é o agente que deflagra todo o processo, e para onde todas as etapas deste processo devem estar focadas; O acionista; Os fornecedores; Os empregados, que são os agentes responsáveis em produzir e fornecer a qualidade que o cliente deseja, merecendo, portanto, que a empresa tenha uma política de recursos humanos bem desenvolvida; e a comunidade (PEREIRA, 2017, p. 21).

O Controle da Qualidade é considerado um sistema que tem como objetivo mensurar a qualidade dos bens, produtos e serviços oferecidos à sociedade de acordo com as exigências técnicas estabelecidas, verificando a ocorrência de defeitos. O consumidor é um fator primordial para o sucesso do negócio e as suas necessidades e desejos quanto ao produto adquirido devem ser realizados, garantindo assim a sobrevivência da organização no mercado (BOLGAR, 2018).

A implantação do Controle de Qualidade em uma empresa requer desta itens obrigatórios, como a orientações prestadas ao cliente; qualidade nos serviços oferecidos, bem como no atendimento e no produto; controle total dos processos das atividades realizadas; identificação dos problemas e investigação das causas, bem como a proposição de soluções; reconhecimento e satisfação das necessidades dos clientes (SANTOS et al., 2019).

O controle de qualidade dos processos produtivos foi apresentado em uma obra pela primeira vez em 1992, na *Economic Control of Quality*. Neste livro, o autor aborda os aspectos relacionados ao processo de produção das fábricas, apresentando os principais problemas e as soluções mais viáveis para estes. Esta obra foi um marco para a adoção do Controle de Qualidade nos processos produtivos de organizações e empresas. Os métodos estatísticos utilizados para o Controle de Qualidade dos processos possibilitam uma análise mais eficiente, otimizando o tempo na verificação dos componentes do processo e corrigindo erros identificados (SOLOMON, 2018).

O Controle da Qualidade é um fator cada vez mais considerado como peça primordial dentro das empresas, levando em consideração o seu reconhecimento no mercado internacional e a credibilidade e confiança nos produtos e serviços oferecidos. As empresas e organizações que são certificadas e normas de qualidade apresentam um grande diferencial competitivo no mercado, adquirindo uma imagem mais positiva diante do mercado consumidor e dos seus fornecedores. Conforme destaca Pereira (2017, p.11) “a decisão gerencial entre produzir ou produzir com qualidade estava sendo substituída pela decisão estratégica de produzir com qualidade ou pôr em risco a sobrevivência da organização”.

Algumas práticas são de grande importância para o bom desempenho do controle da qualidade dos aspectos processuais de uma determinada atividade. Dentre eles, destacam-se medidas como a definição da equipe técnica responsável pela execução, elaboração de materiais e peças técnicas, planos de qualidade e roteiros de verificação, rotinas de fiscalizações, etc. (SANTOS, 2019).

Considera-se que atualmente exista dois tipos de melhorias que podem ser implementadas no processo: a melhoria radical e a melhoria contínua. A melhoria radical é aquela implementada de forma drástica. Geralmente é fruto de grandes mudanças tecnológicas no processo e que acabam interferindo diretamente no ambiente e no ciclo produtivo, introduzindo novos processos (REIS, 2016).

A melhoria contínua, por sua vez, constitui um sistema que possibilita promover o trabalho e o crescimento humano através da interação e da troca de experiência e conhecimento entre as pessoas, sendo considerada uma das formas mais eficientes na busca pelo controle de qualidade de desempenho das empresas (ROBBINS, 2018).

Após o advento da Revolução Industrial e da automatização dos processos produtivos, o homem passou a participar cada vez menos dos processos de melhoria das empresas. A reintrodução desses empregados aos processos de melhoria e tomada de decisões é considerado o início da implantação dos programas de melhoria contínua nos ambientes empresariais. No ano de 1871 na Inglaterra, uma empresa construtora de navios passou a premiar e reconhecer os empregados que identificavam problemas no processo construtivo e apresentavam melhorias e soluções. Essa metodologia apresentava inúmeras vantagens ao processo, reduzindo perdas e acidentes. Por isso, é considerada historicamente uma das primeiras

iniciativas de pela busca da melhoria contínua dos processos de produção (TAVARES, 1989).

Um outro marco importante para a história da implementação da melhoria contínua nas organizações foi criação da Administração Científica, desenvolvida por Taylor, no início do século XX. Ela auxiliava os gerentes da época a identificar, analisar e resolver os problemas relacionados à produção, baseados na padronização das atividades e no gerenciamento do tempo (ROBBINS, 2018).

Com o tempo, diversas ferramentas e técnicas de melhoria contínua passaram a ser desenvolvidas, buscando sempre a busca por um melhor desempenho dos processos empresariais. Japão e Estados Unidos lideram as posições, revelando a importância da busca pela constante melhoria dentro das empresas (SOLOMON, 2018).

Se no passado as iniciativas de melhoria contínua buscavam um melhor desempenho dos processos produtivos dentro da empresa, hoje ela faz uso de uma série de ferramentas e metodologias que buscam a melhoria do processo como um todo, envolvendo todos os empregados da empresa. Dessa forma, visa diminuir as perdas, desperdícios, otimizar o tempo, enxugar as linhas de produção e melhorar a qualidade dos processos e produtos (COSTA, 2015).

Pode-se definir a melhoria contínua como um conjunto de melhorias sustentáveis que busca a redução das perdas, a eliminação ou diminuição dos desperdícios e a otimização de todos os sistemas e processos produtivos dentro de uma empresa. A melhoria contínua é de grande importância para as empresas, pois propõe ações conjuntas na busca por melhorias e soluções para os problemas encontrados, não necessitando necessariamente de grandes investimentos (ROBBINS, 2018).

A melhoria contínua apresenta importância crucial para as empresas que buscam melhores desempenhos em suas atividades. Através de inovações aplicadas continuamente e de forma objetiva, toda a organização passa a ser envolvida na busca por mudanças que contribuirão de forma eficiente e significativa para o desempenho empresarial (REIS, 2016).

Considerada um processo que apoia todos os processos do negócio, a melhoria contínua acaba trazendo inúmeros benefícios a curto, médio e longo prazo dentro do ambiente empresarial. Dessa forma, traz melhores resultados e altos níveis de desempenho das atividades e processos na empresa, podendo-se citar a redução

dos custos, maior flexibilidade para mudanças, bem como maior eficácia e eficiência do processo produtivo (COSTA, 2015).

Assim, pode-se definir melhoria contínua como uma cultura empresarial que, por meio de várias ações processuais e comportamentais, visa alcançar um alto nível de desempenho, por meio da participação de todos os envolvidos nos processos da organização. A sua adoção dentro das organizações representa um diferencial no mercado cada vez mais competitivo, o que garante a sobrevivência do negócio, levando-o a um patamar de qualidade (BOLGAR, 2018).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Essa pesquisa possui natureza quantitativa, com abordagem transversal cujas características mais importantes são as quantificações, tanto nos tipos de coleta das informações, como do seu trato. Os dados de levantamento de campo não só descrevem o comportamento, como também podem propiciar o estudo detalhado dos consumidores, de maneira que seja possível tomar conhecimento de quem são, como se comportam e as razões que levam a esse comportamento.

3.1 Cenário e participantes do estudo

A pesquisa foi realizada com uma amostra de 75 funcionários clientes de uma escola particular localizada no município de São Luís – MA. A mesma foi realizada no período de outubro a novembro de 2020. Como critério de inclusão, utilizou-se todos os funcionários que respondam o questionário proposto corretamente. Foram excluídos os profissionais que apresentarem os formulários preenchidos de forma incompleta.

3.2 Procedimento de Coleta de Dados

Para a coleta dos dados, foi utilizada como ferramenta um questionário que contém doze questões objetivas direcionadas à temática desta pesquisa. Pretendeu-se, com ele, conhecer as clientes no que diz respeito à sua percepção quanto ao atendimento oferecido pelo estabelecimento.

3.3 Análise de Dados

Para as análises estatísticas, utilizou-se o programa Microsoft Office Excel 2016. As variáveis qualitativas foram descritivas, tendo seus valores percentuais,

apresentados nos gráficos referentes a cada dimensão avaliada. A análise e a interpretação dos dados gerados com a pesquisa ocorreram em consonância com a revisão de literatura realizada e com as observações *in loco*.

3.4 Aspectos éticos

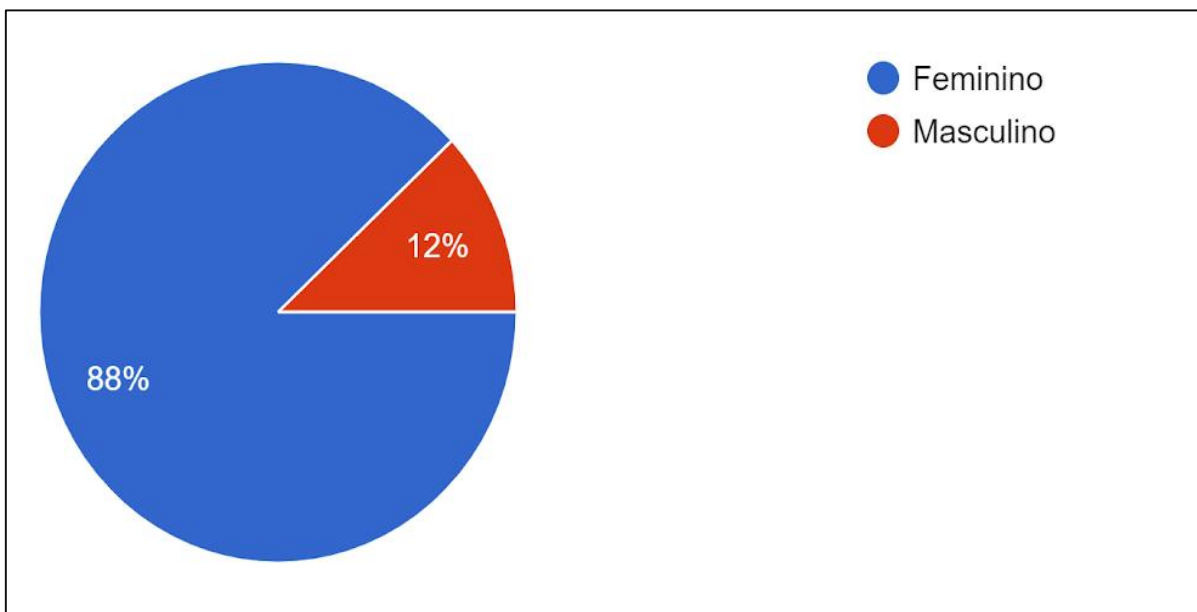
Esse projeto de pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) de acordo com a Resolução nº 466/12 e a Resolução n. 510/16, pelo Conselho Nacional de Saúde, que diz que todo os projetos de pesquisa que envolve direta ou indiretamente os seres humanos, deveram ser submetido ao CEP.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa realizada com funcionários de uma escola particular, em São Luís, Maranhão, bem como a análise destes. Foi aplicado um questionário que continha 12 questões fechadas, a uma amostra de 75 funcionários s da empresa. Ainda, foram realizadas pesquisas bibliográficas acerca do tema proposto. Por meio destes, pretende-se realizar uma análise a respeito da importância do treinamento para a qualidade no atendimento ao cliente.

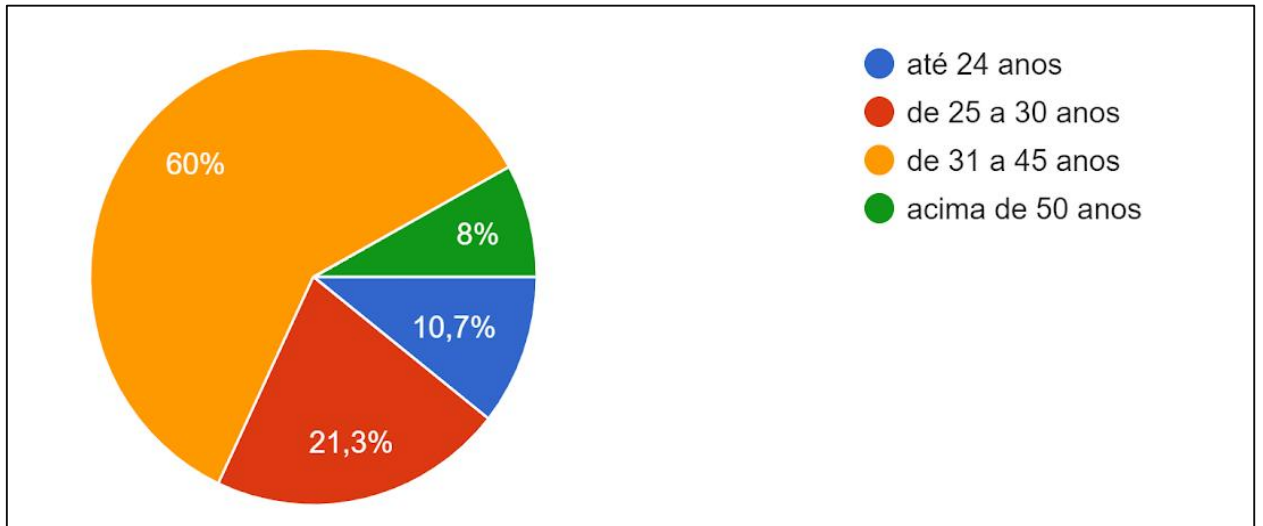
Verificou-se na pesquisa que 88% do público entrevistado é do sexo feminino e 12% do sexo masculino, como demonstra o Gráfico 1:

Gráfico 1: Sexo dos entrevistados



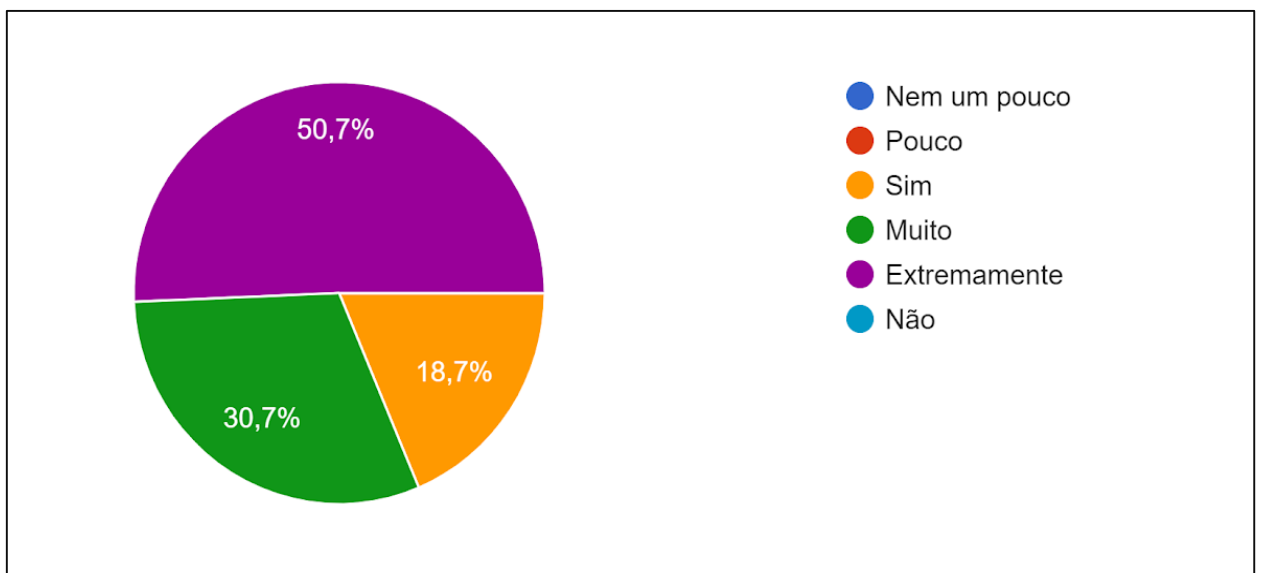
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No que se refere à faixa etária do público entrevistado, constatou-se que 10% possui até 24 anos, 21,3% possui de 25 a 30 anos, 60% deste público situa-se na faixa de 31 a 45 anos, enquanto 8 % dos entrevistados está acima dos 50 anos, como evidencia o Gráfico 2:

Gráfico 2: Faixa etária dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quando questionados se consideram o treinamento uma ferramenta importante para desenvolver as suas habilidades enquanto funcionário, 50% dos funcionários entrevistados afirmaram que é extremamente importante, 30,7% responderam que é muito importante, enquanto 18,7% considera importante, conforme demonstra o Gráfico 3:

Gráfico 3: Você considera o treinamento uma ferramenta importante para desenvolver as suas habilidades enquanto funcionário?

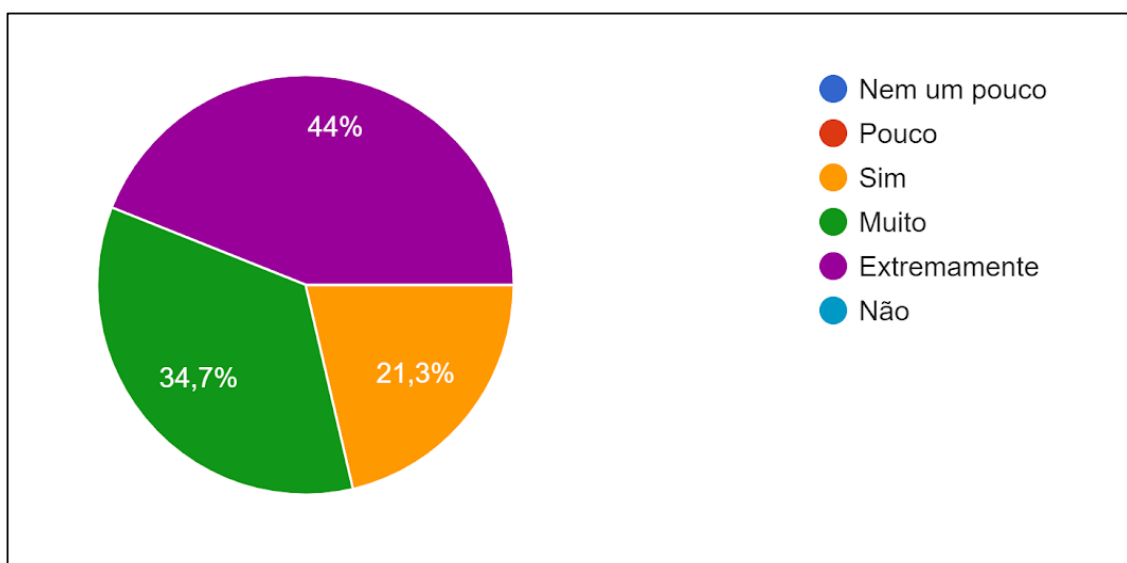
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Verifica-se, portanto, que os funcionários têm uma percepção positiva a respeito da importância do treinamento e do desenvolvimento para a sua carreira. De acordo com Argys (2019), levando em consideração que as empresas têm de adequar-se ao mercado e destacar-se diante das suas concorrentes, é necessária a qualificação e o treinamento dos seus funcionários. Este processo de qualificação baseia-se em um novo conceito de treinamento e desenvolvimento, não focado apenas no treinamento deste profissional, mas no investimento de metodologias que envolvam todos os membros da empresa.

Corroborando com a pesquisa, Mota Filho e Almeida Neto (2019) ressaltam que, dentre os propósitos do treinamento, destacam-se a identificação e superação de deficiências nos desempenhos, a preparação de empregados para novas funções e o treinamento de adaptação de mão-de-obra na introdução de novas tecnologias. Dessa maneira, a competência do indivíduo não é um estado e não pode ser delimitada para um único saber.

A pesquisa procurou investigar que os funcionários acreditam que o treinamento poderá trazer benefícios para a empresa. Dos entrevistados, 44% responderam “extremamente”, 34,7% responderam “muito”, enquanto 21,3% responderam que “sim”, como apresenta o Gráfico 4:

Gráfico 4: Você acredita que o treinamento dos funcionários poderá trazer benefícios futuros para a empresa?



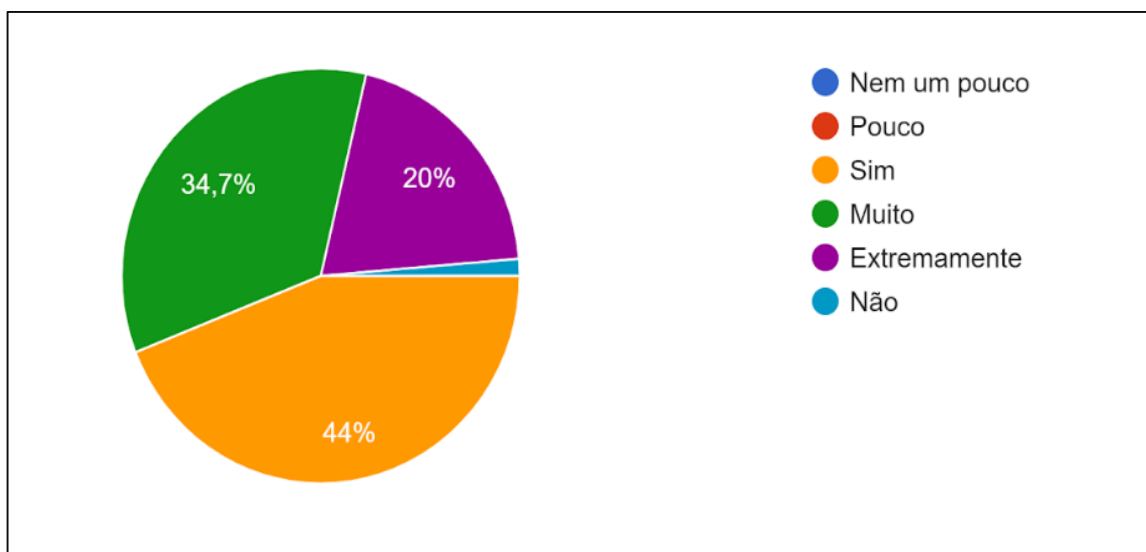
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com Pereira (2017), entende-se que o treinamento e desenvolvimento devem ser realizados para suprir as necessidades e para um maior aperfeiçoamento dos colaboradores, e um maior crescimento da empresa perante a sociedade. Silva Júnior (2018) destaca que, uma empresa para ser bem sucedida deve investir de forma eficiente no treinamento dos seus colaboradores, desde sua simples função até o mais alto cargo garantindo uma maior produção com muito mais qualidade. Desenvolver e treinar seus colaboradores significa basicamente aumentar a produtividade e aprimorar os conhecimentos e habilidades.

Para Mota Filho e Almeida Neto (2019), um outro ponto importante para a empresa é que um profissional treinado trabalha muito mais satisfeito e isso só traz muito mais comprometimento por partes dos seus colaboradores. Os benefícios proporcionados por um profissional capacitado podem aumentar significadamente o rendimento da empresa, aumentar a competitividade e elevar a produtividade.

A pesquisa questionou se os entrevistados acreditam que a implantação do treinamento serve como um processo de transformação para assumir novas responsabilidades. Das respostas obtidas, 44% afirmaram que “sim”, 34,7% responderam que “muito” e 20% responderam “extremamente”, como demonstra o Gráfico 5:

Gráfico 5: Você acredita que a implantação do treinamento serve como um processo de transformação para assumir novas responsabilidades?



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

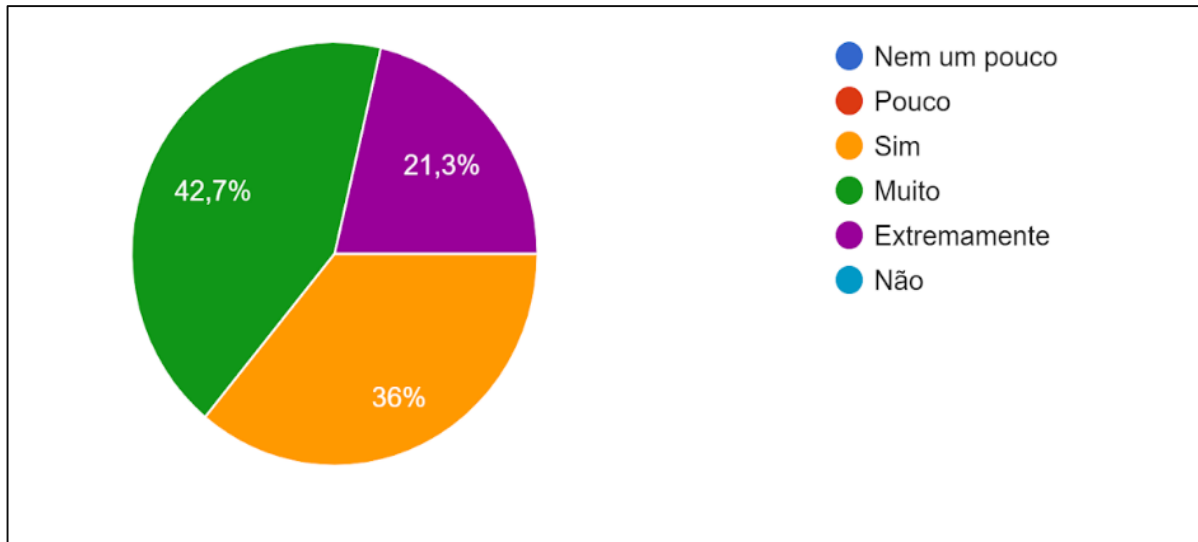
De acordo com Pereira (2017), a contribuição do treinamento e desenvolvimento significa atribuir eficácia organizacional na execução das tarefas de todos os seus colaboradores, é uma estratégia que eleva o nível da equipe diminuindo os riscos de erros se tornando cada vez mais competitivo entre seus concorrentes. Corroborando com esse pensamento, Monteiro et al. (2015) declaram que o treinamento e o desenvolvimento da equipe de atendimento são considerados fatores de suma importância para a empresa que almeja alcançar o sucesso. Um grupo de funcionários bem treinados e capacitados para desempenhar suas atividades proporciona à organização um bom desempenho e a eficiência no atendimento aos clientes que mantem financeiramente o negócio.

Para Marinho et al. (2016), o treinamento e o desenvolvimento proporcionam o apoio necessário aos setores da organização, enquanto o RH adota uma postura de assessoria diante dos demais segmentos da empresa. Assim, quando há necessidade de algum treinamento específico, tanto o RH quanto os outros setores podem auxiliar no diagnóstico dessa necessidade. Dessa maneira, o treinamento garantirá à empresa um atendimento mais eficiente, tendo em vista que será executado por profissionais mais qualificados. Além disso, ele é visto como elemento essencial no processo de desenvolvimento organizacional. Já o desenvolvimento, enquanto processo de treinamento contínuo e com resultados em longo prazo, possibilitará atendentes com habilidades e aptidões aperfeiçoadas para a organização.

Os autores Santos et al. (2019) mencionam que investir no desenvolvimento do capital humano é fundamental para que uma determinada organização alcance o seu melhor desempenho, de maneira que apresente o melhor produto e cumpra os prazos estabelecidos. Dessa forma, o treinamento e o desenvolvimento de uma equipe de atendentes poderão oferecer diversas vantagens para a empresa, garantindo o seu sucesso. Dentre as vantagens, pode-se mencionar a motivação destes profissionais. Segundo Bolgar (2018), profissionais motivados sentem-se mais valorizados, o que influenciará diretamente no seu rendimento e na sua produção. Além disso, eles se sentirão como parte integrante da organização e responsáveis pelo sucesso dela.

Quando questionados se os treinamentos trazem motivação no ambiente de trabalho, 42% dos entrevistados informaram “muito”, 36% responderam “sim”, e 21,3% responderam extremamente, conforme mostra o Gráfico 6:

Gráfico 6: Quanto aos treinamentos para o seu desenvolvimento profissional, traz motivação no ambiente de trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Dentre as vantagens proporcionadas pelo treinamento pessoal nas empresas, pode-se mencionar a motivação dos profissionais no ambiente de trabalho. Segundo Santos et al. (2019), profissionais motivados sentem-se mais valorizados, o que influenciará diretamente no seu rendimento e na sua produção. Além disso, eles se sentirão como parte integrante da organização e responsáveis pelo sucesso da mesma. Para Reis (2016), outro benefício das práticas de T&D é o entrosamento dos membros da organização, o que facilita a interação e a comunicação entre a equipe, permitindo a melhor execução das atividades. Dessa maneira, que as práticas de T&D aumentam a participação dos profissionais da empresa do processo estratégico de tomada de decisões, pois estes estarão mais aptos e preparados para optarem, em função do conhecimento adquirido.

Muitas são as maneiras de facilitar o ensino e proporcionar o conhecimento aos colaboradores neste processo, como por exemplo, por meio de palestras, workshops, cursos, treinamentos, dentre diversas outras. Dessa forma, o desenvolvimento dos profissionais envolvidos impactará de inúmeras formas no processo produtivo, melhorando o desempenho da empresa, além de possibilitar a

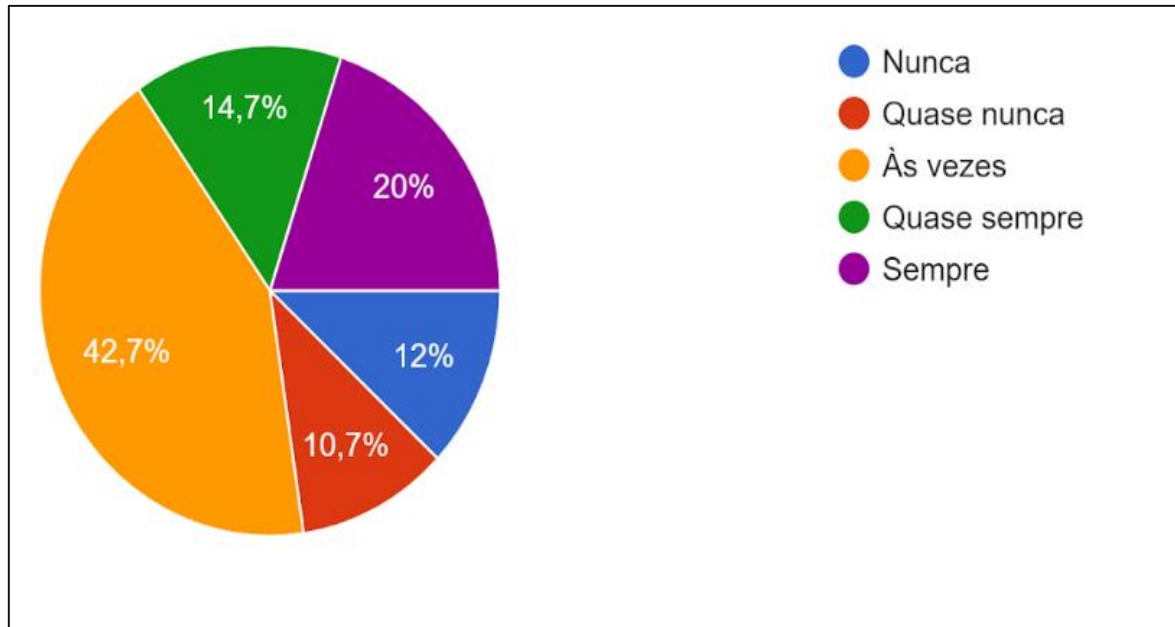
formação de profissionais mais preparados e capacitados para o mercado (SALES, 2016).

Para que se alcance o desenvolvimento dos profissionais e o sucesso da organização, todo o processo de treinamento deve ser elaborado com base em uma análise minuciosa em relação ao cenário socioeconômico no qual a empresa está inserida, o perfil dos membros que a compõem e as funções que desempenham dentro da organização. Esta análise revelará a necessidade do programa de treinamento e desenvolvimento, bem como possibilitará a implantação eficaz das ações e uma avaliação posterior dos possíveis resultados alcançados (PEREIRA, 2017).

O processo de qualificação profissional ocorre com o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos específicos. Sabe-se que este aprendizado, mesmo direcionado para o desenvolvimento dos colaboradores, proporciona à organização grandes vantagens.

A pesquisa procurou identificar se os funcionários recebem algum feedback do seu supervisor quanto à melhoria do seu desempenho profissional e pessoal após a realização dos treinamentos. Dos entrevistados, 42,7% informaram que isso acontece às vezes, 14,7% responderam que quase sempre, 20% informaram que isso sempre acontece, 12% informaram que nunca acontece e 10,7% declararam que quase nunca recebem esse tipo de feedback, como demonstra o Gráfico 7:

Gráfico 7: Você recebe o feedback do seu supervisor quanto à melhoria do seu desempenho profissional e pessoal após a realização dos treinamentos?



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Para Freitas (2018), quanto às expectativas criadas pelos membros de uma organização em relação ao reconhecimento dos seus esforços no trabalho, deve-se recompensá-lo. Dessa forma, para que este se mantenha motivado, deve-se sempre reconhecê-lo. O processo de recompensa é um fator fundamental para que os profissionais permaneçam satisfeitos e reconhecidos pela empresa, realizando as suas tarefas da melhor maneira possível. Colaborando com este pensamento, Jorge, Bittencourt e Galleli (2017) destacam que, por mais que um profissional seja qualificado, o desenvolvimento de suas habilidades é considerado um aspecto de grande relevância. Assim, desenvolver os membros da empresa através de treinamentos, cursos e outras formas de capacitação, representa um processo da Gestão de Pessoas que traz benefícios tanto para a organização como para o profissional.

Para Marinho et al. (2016), para que as atividades e tarefas sejam realizadas da melhor maneira e com o máximo de desempenho pelos profissionais, é necessário mantê-los satisfeitos. Neste sentido, o processo de manter garante que os funcionários permaneçam satisfeitos e com isso, sempre motivados. Para que isso ocorra, é necessário que as organizações ofereçam condições psicológicas e de trabalho satisfatórias para seus colaboradores e deem o *feedback* adequado sobre o seu desempenho.

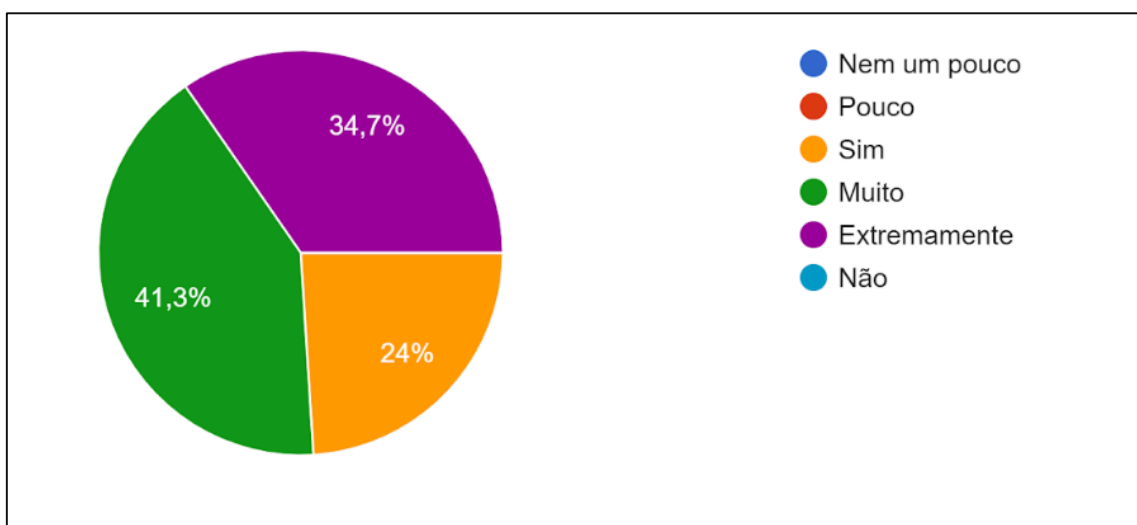
A contextualização sobre motivação é global, Santos et al., (2019), por tratar sobre a insatisfação no trabalho, que é uma iminente causa de rotatividade dos

funcionários, majoritariamente entre os mais jovens e até mesmo nos mais experientes que estejam insatisfeitos com seus vencimentos. Portanto, quando existir uma falta de reconhecimento na esfera laboral, a propensão desse funcionário, ir buscar de oportunidades mais atraentes para que mesmos possa ter melhor estabilidade e por consequência maior produtividade.

Em contrapartida, Reis (2016) , enumera sobre a satisfação profissional dos enfermeiros, que pode ser afetada diante da falta de capacidade profissional, incerteza das obrigações, eminente intimidação, aflições no ambiente laboral, falta de apoio por parte dos chefes, frustrações com a carreira e ascensão profissional, déficit de reconhecimento pessoal e profissional e a falta de aperfeiçoamentos dos cuidados de enfermagem prestados. Para que se concretize um bom trabalho em qualquer ambiente que se encontre é necessário que haja motivação; neste caso, quem vai se manifestar como motivador de sua equipe é o supervisor, diante do estabelecimento de formas e maneiras para que a cada dia sua equipe esteja apta para se manter de pé e com ânimo para enfrentar os dias de trabalhos duros.

Quando questionados se um bom treinamento pode influenciar no atendimento oferecido aos clientes, 42,35% dos entrevistados responderam muito, 34,7% responderam extremamente e 24% responderam que sim, como apresenta o Gráfico 8:

Gráfico 8: Você acredita que um bom treinamento pode influenciar no atendimento oferecido aos clientes?



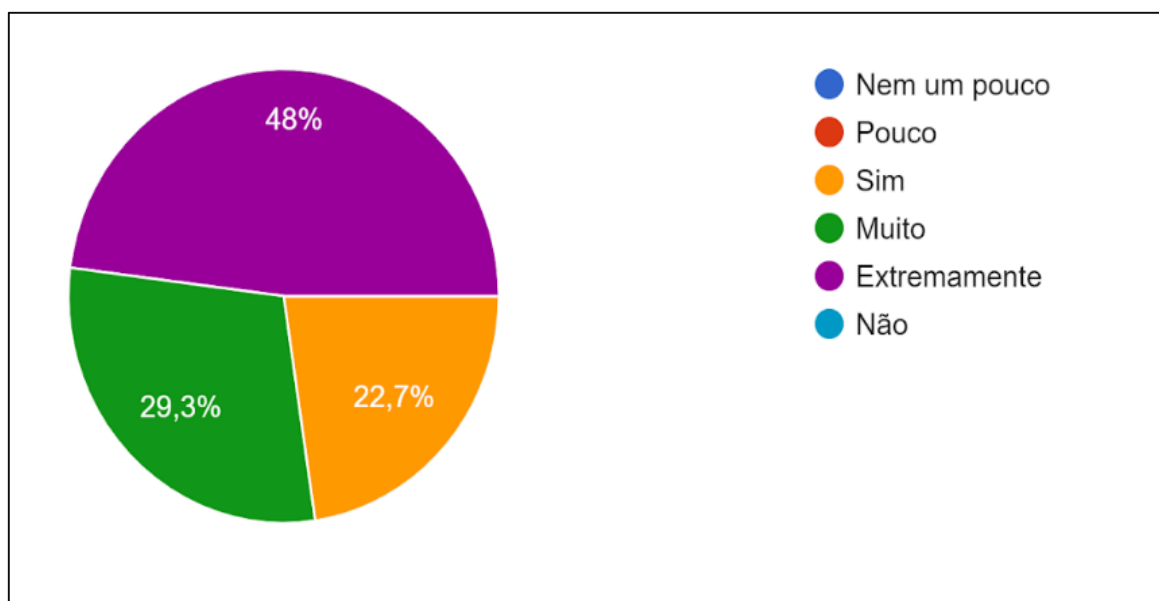
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Para Sanches et al. (2020), o processo de treinamento e desenvolvimento oferece também vantagens como a diminuição da rotatividade de profissionais do quadro corporativo, pois estes estarão mais confiantes e motivados a continuar na empresa. Ainda, pode-se mencionar que as práticas de T&D possibilitam a criação de estratégias bem traçadas e alinhadas, o que é fundamental para que uma empresa sobreviva no mercado competitivo.

Colaborando com este pensamento, Costa (2015) destaca que treinamento e o desenvolvimento dos funcionários possibilitam também o aumento da produtividade, pois profissionais bem treinados desempenharão suas tarefas com maior eficiência, oferecendo o melhor de si na entrega do produto final. Dessa forma, verifica-se que o desenvolvimento das competências comportamentais destes profissionais por meio dos treinamentos possibilitará que as empresas alcancem o sucesso entre seus consumidores, destacando-se cada vez mais no mercado.

Quando questionados se um bom atendimento é um fator que atrai, fideliza e conquista clientes, 48% declaram acreditar extremamente nisso, 29,3% responderam “muito”, enquanto 22,7 afirmaram que sim, como apresenta o Gráfico 9:

Gráfico 9: Você acredita que um bom atendimento é um fator que atrai, fideliza e conquista clientes?

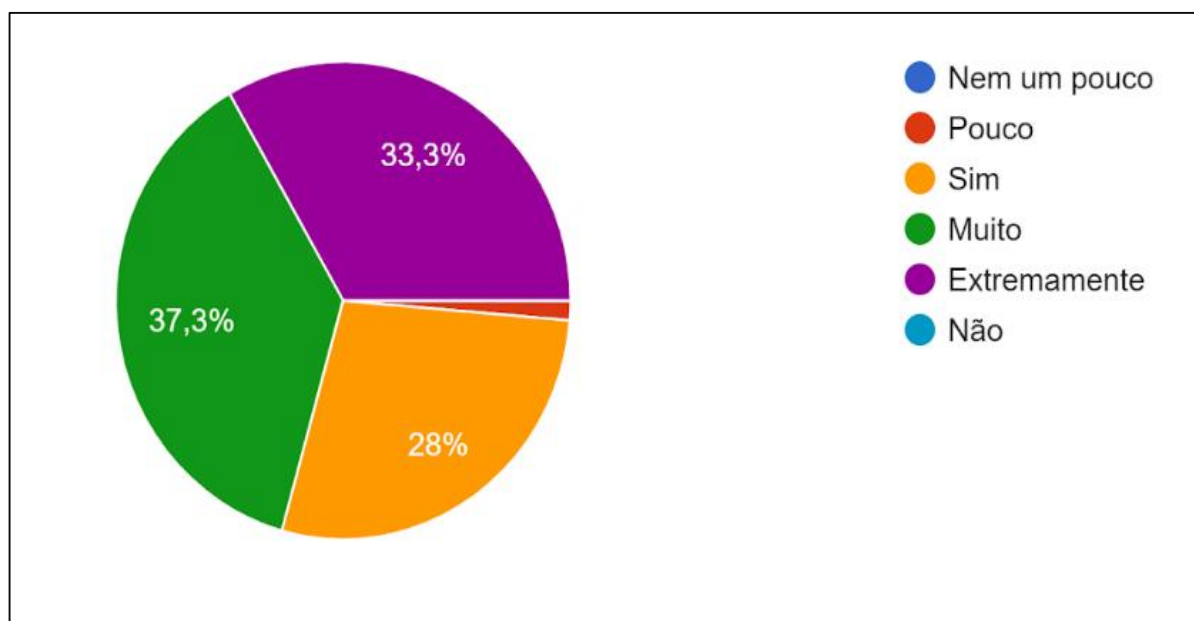


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com o autor Costa (2015), as pessoas são consideradas elementos primordiais para o desenvolvimento e para o sucesso de uma organização. Em função disso, com o decorrer do tempo, a capacitação e o conhecimento intelectual das mesmas passaram a se tornar aspectos necessários para o desenvolvimento também da organização, principalmente em razão do mercado cada vez mais competitivo. Robbins (2018), por sua vez, afirma que, na era da informação, o talento, o intelecto e a criatividade humana são considerados os fatores mais importantes para uma empresa. Baseada nas constantes transformações e mudanças culturais dentro de uma organização, a gestão de pessoas atua como instrumento que facilita a busca pelos objetivos da empresa, pois facilita o aumento da produtividade e a redução dos custos. Para tanto, a política e as diretrizes da empresa influenciarão nas estratégias e nos passos a serem seguidos pela equipe de gestão de pessoas.

De acordo com o Gráfico 10, 37,35% dos entrevistados declaram acreditar “muito” que uma equipe bem treinada aumenta a probabilidade do cliente retornar ao estabelecimento comercial, enquanto 33,3% responderam acreditar “extremamente” e 28% afirmaram que “sim”.

Gráfico 10: Você acredita que que uma equipe bem treinada aumenta a probabilidade do cliente retornar ao estabelecimento comercial?



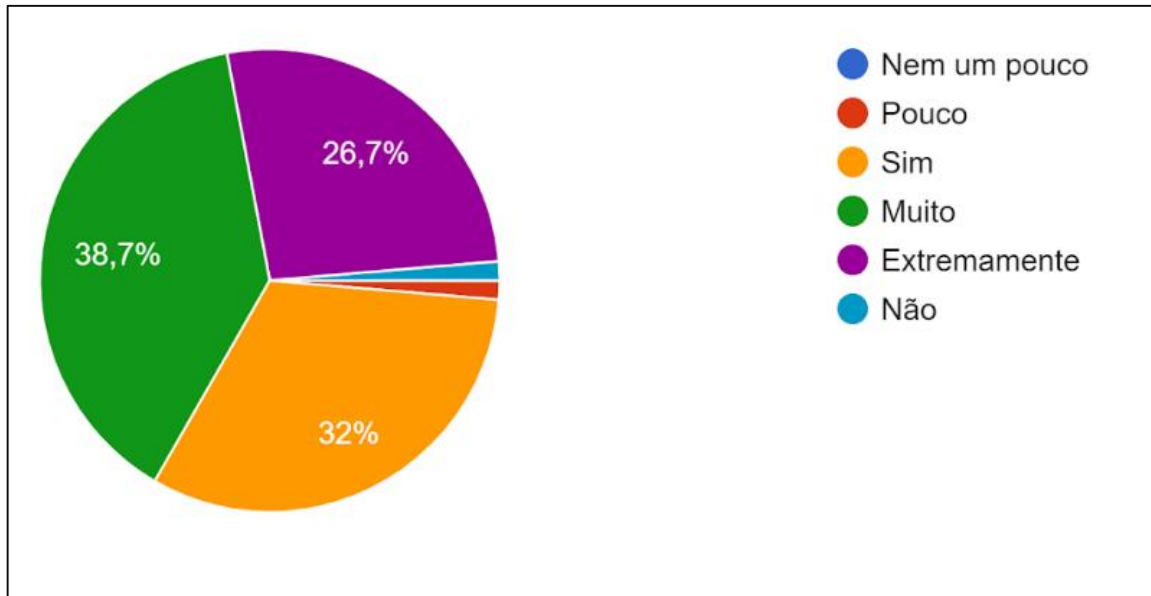
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Conforme destaca Hughes (2019), a necessidade de instalar e manter a capacitação de quem realmente é responsável pelo retorno das demandas necessárias de cada empresa, gerando produtividade positiva é altamente importante. Em um mercado amplamente dinâmico, as organizações têm buscado cada vez mais estratégias que levem a um patamar de desempenho superior a concorrência, buscando uma relação direta com a mudança do serviço, produto ou formas de gestão, àquelas que são capazes de criar valor acima da média das outras empresas com quem concorrem, admite-se a existência de vantagem competitiva.

Dessa maneira, como afirma Morais (2020), sabe-se que a qualidade no atendimento ao cliente é a primeira impressão que fica de uma empresa, pois demonstra que a empresa tem como prioridade o cliente. Assim, oferecer serviços de qualidade é ultrapassar as expectativas dos seus clientes. Essa qualidade refere-se à todos os serviços oferecidos por uma empresa. Dessa maneira, a qualidade deve ser buscada em todos os aspectos, serviços e áreas de uma empresa. Para Mendes (2017), para que uma determinada empresa alcance a qualidade no seu atendimento, ela deve analisar o comportamento humano, levando em consideração que as relações interpessoais possuem uma grande relevância para o sucesso do negócio. Uma empresa com um mau atendimento maltrata, ignora e deixa os seus clientes esperando. Nenhum ser humano gosta de ser maltratado, ignorado e esperar.

Quando questionados se funcionários bem treinados garantirão o aumento das vendas de uma empresa, 38,7% responderam “muito”, 32% responderam “sim” e 26,7% responderam “extremamente”. O Gráfico 11 evidencia essas respostas:

Gráfico 11: Você acredita que funcionários bem treinados garantirão o aumento das vendas de uma empresa.



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Conforme destaca Solomon (2018), a fim de tornarem competitivas no mercado, empresas praticam a estratégia de investir nos potenciais humanos e quando o assunto é o ser humano deve-se levar em conta como é sua percepção em relação ao ambiente que o cerca. Assim, adquire-se um diferencial em relação aos seus concorrentes. Dessa forma, as principais exigências organizacionais baseiam-se em reter o melhor capital humano.

Partindo do pressuposto de que pessoas são o grande diferencial das empresas, qualquer ação de treinamento e desenvolvimento, tem papel importante no processo de desenvolvimento organizacional, alinhando profissionais e estratégias da empresa. Treinamento é basicamente um processo educacional de médio ou longo prazo que visa proporcionar as pessoas conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para mudanças complexas. Estes podem ser classificados quanto a sua natureza, forma de realização/execução e público-alvo (LUIZARI, 2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se com a presente pesquisa que a qualidade do atendimento é um fator primordial para o sucesso empresarial. Levando em consideração que as pessoas representam o grande diferencial das empresas, o treinamento e o desenvolvimento dos funcionários possuem um importante papel no processo de desenvolvimento, pois alinha os profissionais da empresa às suas ações e estratégias.

A qualidade do atendimento é considerada um fator fundamental para o sucesso empresarial, tendo em vista que o atendimento representa o primeiro contato e a primeira impressão que o cliente tem com a empresa. Dessa forma, esta pesquisa constatou que o treinamento e o desenvolvimento dos funcionários representam um

grande diferencial para as empresas se manterem em um mercado cada vez mais competitivo.

As respostas obtidas com o questionário aplicado revelaram que a grande maioria dos funcionários entrevistados consideram o treinamento como uma ferramenta muito positiva para o seu crescimento profissional, aumentando as suas perspectivas profissionais e pessoais. A pesquisa demonstrou também, dentre outros aspectos, que o treinamento profissional traz motivação no ambiente de trabalho, tornando-o mais agradável e mais propício para um bom relacionamento da equipe. Constatou-se que, na visão dos entrevistados, o treinamento é fundamental para um bom atendimento, tendo em vista que um atendimento de qualidade possibilitará a conquista e a fidelização de novos clientes, aumentando a competitividade da empresa no mercado, bem como a visão que os clientes tem da mesma. Portanto, concluiu-se que a qualidade no atendimento oferecido aos seus clientes representa um grande diferencial para as empresas, influenciando diretamente no seu sucesso. Além disso, concluiu-se que para um bom atendimento ao cliente, é fundamental que os profissionais sejam devidamente treinados e desenvolvidos.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. **Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo**. Rio de Janeiro: Renes, 2019.

BOLGAR, P. H. **O papel do Profissional de RH**. Portal Rh.com.br, Artigo, n. 3374, set. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COSTA, P. C. **Gestão de Pessoas: Arte ou Ciência**. Rh portal- Rh pratica. Out. 2015.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, J. C. T. **Estratégia Organizacional: Utilizando a política de Treinamento e Desenvolvimento como Vantagem Competitiva**. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2018.

Guia de Boas Práticas em Treinamento e Desenvolvimento. Disponível em: http://www.abrapp.org.br/GuiasManuais/guia_treinamento_desenvolvimento.pdf. Acesso em 29 out. 2019.

HUGHES, A. M. **Database Marketing Estratégico**. São Paulo: Makron Books, 2014.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.

LUIZARI, Kátia. **Comunicação empresarial eficaz**. Curitiba. IBPEX, 2018.

MARINHO, C. R. P.; MARINHO, R. C. P.; CARVALHO, C. A. S.; GUTIERREZ, R. H. **Competência e Aprendizagem: Perspectivas Estratégicas orientadas à vantagem competitiva sustentável**. X Ceneg – Congresso Nacional de Excelência em Gestão, ago. 2016.

MARINHO, M. R. Liderança em teoria e prática. São Paulo: Saraiva , 2005. In: OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, M. R. (Org.). **Liderança uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva , 2005.

MENDES, Antonio da Cruz Gouveia; MIRANDA, Gabriella Morais Duarte; SOUZA, Wayner Vieira. A qualidade do atendimento ao parto na rede. **Cad. Saúde Pública**, v. 33, n. 12, p. e00175116, 2017.

MOTA FILHO, José Zezom Gomes; ALMEIDA NETO, José Leandro. A Qualidade no Atendimento e Relacionamento junto aos Clientes dos Restaurantes em Juazeiro do Norte. **ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 13, n. 43, p. 888-902, 2019.

OLIVEIRA et al. A percepção do usuário em relação à qualidade do atendimento na atenção primária à saúde. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, n. 50, p. e3465-e3465, 2020.

PEREIRA, R. C. **Funcionário motivado: um bem imensurável**. R&H. com.br, Artigo, n. 4878, 2017.

REIS, Nadine. **Qualidade do Atendimento na Administração Pública em Cabo Verde, o Caso do Instituto Nacional de Previdência Social na ilha de São Vicente**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 9ª ed. São Paulo. Prentice Hall. 2018.

SALES, Rosemary Bom Conselho. **Gestão do Conhecimento como Vantagem Competitiva: O Surgimento das Universidades Corporativas**. Programa de Pós-

Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

SANCHES, Caroline Tolentino et al. Sepsis: avaliação da qualidade do atendimento em setor de urgência e emergência/Sepsis: assessment of healthcare quality in an urgency and emergency unit. **Ciência, Cuidado e Saúde**, v. 19, 2020.

SANTOS, Daniel Batista Conceição dos et al. Rede de Atenção à Saúde: Percepção materna quanto à qualidade de atendimento de crianças com microcefalia. **Escola Anna Nery**, v. 23, n. 4, 2019.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do consumidor**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo; Atlas, 2000. URIS, Auren. O livro de mesa do executivo. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

Treinamento e Desenvolvimento Organizacional. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacional_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.ph. Acesso em 01 nov. 2019.