

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE  
MINAS GERAIS – *CAMPUS* SABARÁ  
CURSO DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS**

**RAQUEL SANTOS ROCHA**

**A Importância do Treinamento no Atendimento aos Clientes Segundo a  
Perspectiva de Empresários do Município de Sabará**

**Sabará  
2015**

**Raquel Santos Rocha**

**A Importância do Treinamento no Atendimento aos Clientes Segundo a  
Perspectiva de Empresários do Município de Sabará**

Monografia apresentada ao curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Minas Gerais – *Campus Sabará*, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

**Orientadora:** Aline Campos Figueiredo

**Sabará  
2015**



ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO de **RAQUEL SANTOS ROCHA**  
No dia 01 do mês julho do ano de 2015, às 16:15 horas, os professores: Aline Campos Figueiredo, Marcelino Vitor de Brito e Ludmila Nogueira Murta compareceram para defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A importância do Treinamento no Atendimento aos Clientes das Empresas de Sabará**, requisito obrigatório para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais. Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado:

Aprovado    ( ) Reprovado.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Professor Orientador. Nada mais havendo a tratar, o Professor Orientador a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da banca avaliadora.

Observações: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Aline Campos Figueiredo**  
Professor Orientador

\_\_\_\_\_  
**Marcelino Vitor de Brito**  
Membro da Banca Examinadora

\_\_\_\_\_  
**Ludmila Nogueira Murta**  
Membro da Banca Examinadora

\_\_\_\_\_  
**Raquel Santos Rocha**  
Aluna

Rocha, Raquel Santos

R672i      A importância do treinamento no atendimento aos clientes segundo a perspectiva de empresários do município de Sabará [manuscrito. / Raquel Santos Rocha. - 2015.

39 f.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Aline Campos Figueiredo.

Monografia (Tecnologia em Processos Gerencias) – Instituto Federal de Minas Gerais, *Campus* Sabará, Tecnologia em Processos Gerencias.

1. Clientes - Atendimento. – Monografia. 2. Pessoal - Treinamento. – Monografia. 3. Comércio. – Monografia. 4. Empresários. – Monografia. I. Figueiredo, Aline Campos. II. Instituto Federal de Minas Gerais, *Campus* Sabará, Tecnologia em Processos Gerencias. III. Título.

CDU 658.3

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	06
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	09
2.1 Objetivo geral.....	09
2.2 Objetivo específico.....	09
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	10
3.1 Treinamento: histórico e conceitos.....	10
3.2 Importância do treinamento.....	11
3.3 Etapas do treinamento.....	12
3.3.1 Diagnóstico ou levantamento das necessidades de treinamento.....	13
3.3.2 Desenho do programa de treinamento.....	13
3.3.3 Implementação.....	16
3.3.4 Avaliação dos resultados.....	16
3.4 Treinamento e atendimento ao cliente.....	18
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	21
4.1 Caracterização da pesquisa.....	21
4.2 População e amostra.....	22
4.3 Instrumento para a coleta de dados.....	25
<b>5 ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA</b> .....	26
5.1 Análise de dados quantitativos.....	26
5.1.1 Análise de estatística descritiva.....	26
5.2 Análise de dados qualitativos.....	30
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	33
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	35
<b>ANEXO</b> .....	38

## 1 INTRODUÇÃO

A importância do capital humano na empresa tem sido discutida por muitos pesquisadores ao longo das últimas décadas e a ferramenta de treinamento tem tornado uma importante estratégia de gestão de pessoas. Atualmente essa função tem sido denominada capacitação de pessoal, pois capacitar tem o sentido de processo de aprendizagem (ANDRADE; BOAS, 2009).

Segundo Andrade e Castro (1996), o treinamento de pessoal é caracterizado pelo esforço despendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus colaboradores. Sendo assim, tem como objetivo ajudar as pessoas no desenvolvimento de habilidades interpessoais, capazes de propiciar um bom atendimento aos clientes de uma empresa.

A implantação de treinamento serve como um processo de transformação; isso porque os funcionários treinados são transformados em trabalhadores capazes, e assim, desenvolvidos para assumir novas responsabilidades (MACIAN, 1987). Por isso, o treinamento deve ser visto como uma maneira de intensificar a qualidade no atendimento e não como um custo para a empresa. Investir no potencial humano significa investir na qualidade dos serviços prestados a fim de garantir melhores resultados à organização.

Investir no treinamento dos funcionários é uma forma dos gestores desenvolverem habilidades, a fim de obter um melhor rendimento nas empresas e conseqüentemente gerar um maior lucro, além de deixar os funcionários mais capacitados.

No entanto, nem sempre é possível observar a preocupação das empresas em se investir na capacitação de seus funcionários, e isso fica evidente quando o cliente não recebe um bom atendimento em um estabelecimento comercial. Na cidade de Sabará observa-se que os vendedores nem sempre estão preparados para atender bem aos clientes dos estabelecimentos comerciais do município. Esse fato demonstra a evidência do despreparo dos gestores em capacitar de forma adequada seus funcionários.

Assim, diante do apresentado, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: Como os empresários do comércio de Sabará desenvolvem a capacitação dos seus funcionários para o atendimento ao cliente?

Sendo assim, a consciência de se treinar constantemente o quadro de funcionários vem se tornando um importante diferencial para a organização alcançar um nível de excelência em qualidade e de diferenciação no mercado. Nesse contexto, os gestores são os responsáveis em localizar as necessidades de treinamento para seus colaboradores (MALDANER *et al.*, 2009).

Diante disso, a presente pesquisa se justifica, pois, será possível demonstrar a importância e a necessidade do treinamento nas empresas comerciais de Sabará para que se tenha um bom atendimento ao cliente e em consequência um melhor resultado organizacional.

A partir dos resultados encontrados será possível contribuir com a melhoria da realidade social, à medida que o comércio local se torne mais atrativo, conquiste seus clientes, cresça e assim gere mais emprego e renda para população do município. Desta forma, espera-se que essa pesquisa possa auxiliar os gestores na construção de uma visão estratégica que os levem ao objetivo de melhor atender seus clientes e assim melhorar os resultados dos negócios.

Para demonstrar os resultados obtidos, a pesquisa está estruturada da seguinte maneira: após a introdução, onde foi apresentado o tema, o problema e a justificativa da pesquisa, tem-se o capítulo 2 onde relaciona-se os objetivos do trabalho.

Em seguida no capítulo 3, apresenta-se o referencial teórico, onde ressalta a história e conceitos do treinamento, a sua importância, as etapas da sua realização e como o treinamento tem o diferencial no atendimento aos clientes.

No capítulo 4 é descrita a metodologia da pesquisa, que se fundamentou em quantitativa com a aplicação de questionários estruturados aos gestores das empresas de Sabará. E qualitativa através de entrevistas aplicadas a gestores dos comércios.

No capítulo 5, foram analisados os resultados obtidos através dos questionários aplicados. Para o tratamento dos dados, usou-se a o programa *StatisticalPackage for the SocialSciences*

– SPSS. A análise qualitativa foi feita a partir de informações coletadas em entrevistas semiestruturadas aplicada individualmente a diferentes gestores empresas.

A seguir, nas considerações finais foi abordada as constatações da pesquisa, a limitação, sua contribuição na vida acadêmica, bem como todo aprendizado com este estudo.

Por fim, apresenta-se as referências e anexo deste trabalho.

## **2 OBJETIVOS**

A seguir serão demonstrados os objetivos que nortearam o trabalho.

### **2.1 Objetivo geral**

Analisar o comportamento dos gestores das empresas do comércio de Sabará no que se refere à capacitação dos funcionários para atendimento ao cliente.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Descrever a importância do treinamento como diferencial no atendimento ao cliente;
- Identificar os processos de treinamento adotados pelos gestores do comércio de Sabará;
- Avaliar a importância dada pelos gestores no investimento em treinamento de seus funcionários.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

No capítulo a seguir será demonstrado a história e conceitos do treinamento, bem como a sua importância, etapas e o diferencial do treinamento no atendimento ao cliente.

#### 3.1 Treinamento: histórico e conceitos.

A necessidade de avaliar o desempenho e desenvolver o treinamento nas organizações surgiu de forma sistemática no início do século XX. O treinamento de pessoal, compreendido como formação ou aperfeiçoamento de pessoal, foi bastante difundido após a Segunda Guerra Mundial diante da necessidade de formar o escasso mercado de profissionais. Nesta época surgiram, então, os programas de treinamento de pessoal nas indústrias. No Brasil, o treinamento de pessoal foi introduzido em meados da década de 1940 pelas indústrias de origem americana, que desenvolveram os primeiros cursos para aperfeiçoar e formar profissionais brasileiros (ANDRADE; BOAS, 2009).

A palavra treinar é derivada do francês *traîner* e significa exercitar-se para competições desportivas, adestrar, acostumar. A palavra treinamento, por sua vez, compõe-se de treinar + mentor, sendo que mentor significa pessoa que aconselha, ensina ou guia (SILVEIRA, 2004).

Para Marras (2001, p. 145) “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Não muito diferente de Marras, Goldstein (1999, citado por OLIVEIRA, 2012), define treinamento como sendo “uma aquisição de atitudes, conhecimentos, habilidades ou regras que resultem num melhor desempenho no trabalho, obtidos por meio de análise de tarefas e princípios da tecnologia instrucional.

Já Chiavenato (2003, p. 105) afirma “É que, ao acrescentar valor às pessoas, as empresas estão enriquecendo seu próprio patrimônio, melhorando seus próprios processos internos e incrementando qualidade e produtividade a suas tarefas, bem como a seus produtos e serviços”.

Sendo assim, o treinamento pode ser visto como uma grande ferramenta importante para que os funcionários possam aprender a agir diante de vários tipos de situações diferentes, da qual o gestor não deve abrir mão, pois trará benefícios para a empresa e para os seus funcionários.

### **3.2 Importância do treinamento**

O treinamento tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer mudanças nas atitudes pessoais, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando a motivação e tornando-as mais produtivos (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Segundo Marras (2001), entende-se que o treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização e no desempenho das suas funções, além de ser o processo que visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização.

Robbins (2002, p. 241) aborda que um dos motivos para a crescente importância do treinamento é devido “à competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade que estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários”.

Proporcionar um treinamento pode significar para a organização preparar seus funcionários a desenvolver habilidades, conhecimentos, padronização das tarefas e até mesmo mudar o comportamento. Tem-se também como objetivo aumentar o desempenho profissional e

motivacional do ser humano, melhorando os resultados e gerando um bom clima organizacional (FOLTRAN *et al.*, 2012).

De acordo com Chiavenato (1999) “O treinamento é importante porque possibilita aos colaboradores terem a capacidade de desenvolver suas tarefas com eficácia, reduzindo obstáculo, solucionando problemas com mais rapidez, beneficiando assim a organização como um todo”.

O autor considera que o funcionário é uma “peça chave” da empresa, logo, se ele trabalha corretamente, a organização tende a ter bons resultados.

Nota-se que a relevância do treinamento se dá tanto para os colaboradores como para a própria empresa. A consciência de se treinar constantemente o quadro de funcionários vem se tornando um importante diferencial para a organização que pretende alcançar a excelência em qualidade e assim se destacar no mercado (DUTRA, 2002).

Nessa mesma linha de raciocínio, Andrade e Boas (2009, p. 114) afirmam que o treinamento é importante para a empresa e o funcionário, pois trata-se de um processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento que pode contagiar o ambiente de trabalho.

Deste modo, é possível compreender que qualquer empresa que pretende obter resultados superiores neste atual mercado competitivo, o investimento nas pessoas será essencial e o treinamento pode ser considerado uma ferramenta estratégica em prol do desenvolvimento organizacional projetado (OLIVEIRA, 2012).

### **3.3 Etapas do treinamento**

Nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados. O fator humano influi de maneira fundamental no nível de desenvolvimento da organização (JUNIOR, 2007).

Sendo assim, as etapas do treinamento estão interligadas e uma complementa a outra, de modo que a desconsideração de alguma delas pode comprometer o objetivo final (OLIVEIRA, 2012).

De acordo com Chiavenato (2010, p. 368) o treinamento é um processo cíclico e contínuo que contém quatro etapas onde cada fase é desenvolvida de modo sistêmico e complementar.

### *3.3.1 Diagnóstico ou levantamento das necessidades de treinamento*

O levantamento das necessidades de treinamento representa o passo inicial para implantar um programa de treinamento que seja voltado a suprir as carências observadas no desempenho dos funcionários da empresa (NASCIMENTO, 2011).

Segundo Marras (2001, p. 152) o “levantamento de necessidade de treinamento é o primeiro passo no processo do sistema de treinamento e desenvolvimento”. Nota-se que o levantamento deve ser contínuo e constante dentro das organizações, pois as organizações devem se adequar às constantes mudanças do mercado.

Macian (1987) considera que o diagnóstico deve ser completo, no sentido de espelhar as reais necessidades existentes na empresa. Esta etapa representa um levantamento que possibilitará a definição de ferramentas e processos a serem utilizados para melhorar a qualificação dos empregados de acordo com as necessidades e natureza do negócio. Nesta fase, Marras (2001, p. 150) afirma que o “O levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais”: 1. Quem deve ser treinado?; 2. O que deve ser aprendido?

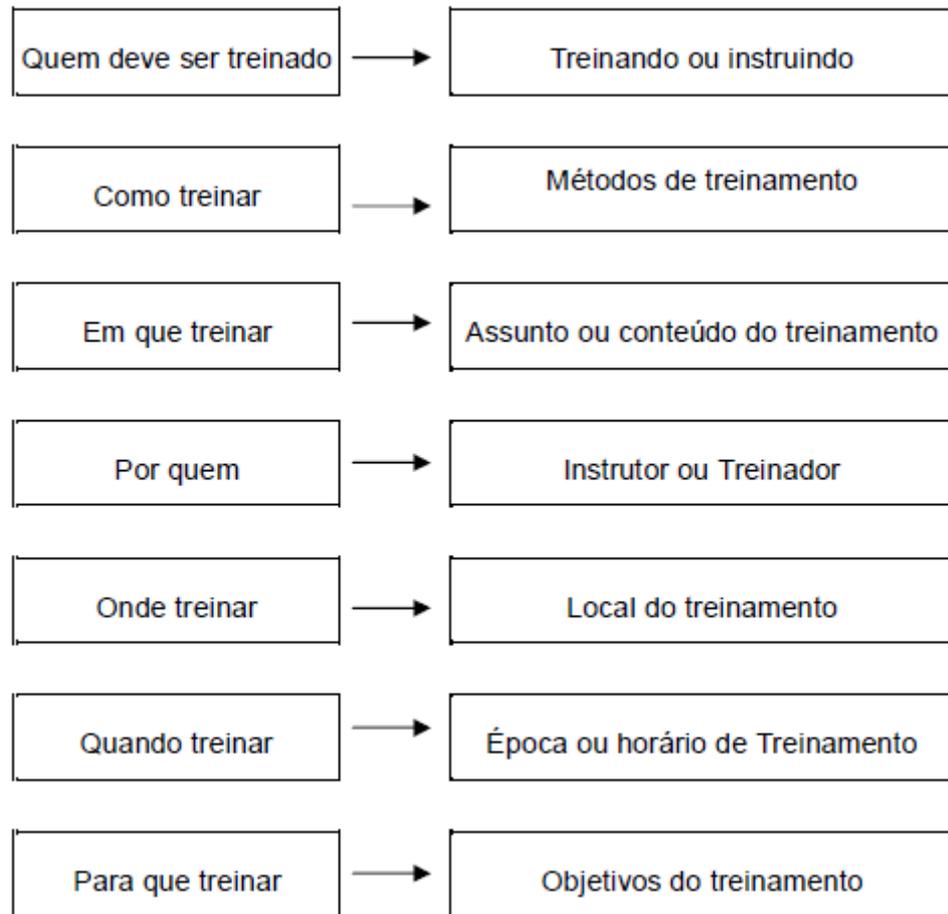
### *3.3.2 Desenho do programa de treinamento*

O desenho do programa de treinamento é a segunda etapa do processo. Refere-se ao planejamento das ações de treinamento. Desde que as necessidades de treinamento foram

diagnosticadas e localizadas, torna-se necessário reunir o atendimento a essas necessidades em um programa integrado e coeso (JÚNIOR, 2007).

Programar o treinamento significa definir seis componentes básicos, conforme ressalta Chiavenato (2004), na FIG. 1 a seguir:

Figura 1 - Programação do treinamento



Fonte: CHIAVENETO, 2010, p. 376.

Na figura acima, pode-se ver que o treinamento, para ser eficaz, necessita de uma boa programação:

- a) qual a melhor forma de treinar?: esta questão consiste em eleger quais são os melhores meios de realização de treinamento, de acordo com os recursos disponíveis na organização, ou seja, recursos financeiros, humanos e de TI (tecnologia da informação);
- b) quais comportamentos devem ser modificados?: esta questão é de grande complexidade, pois exige a análise de comportamentos, que podem sofrer a influência de vários fatores, e

exige do gestor conhecimento mais específico na área de psicologia. Obviamente, esta parte pode ser realizada por um psicólogo que esteja atuando no programa. Outra questão, que não se deve perder de vista, são as dimensões continentais do Brasil, cujas diferenças culturais são proporcionalmente enormes, o que influencia os comportamentos dentro da organização. Por isso, não pode deixar de ser contemplado este fator durante o planejamento do programa;

c) o que deve ser ensinado?: a importância do conhecimento de outras áreas da organização. Aqui se faz necessário, também, um envolvimento dessas outras áreas de maneira mais efetiva para uma melhor definição dos conteúdos que serão ministrados dentro dos programas que estão sendo planejados;

d) como deve ser ensinado?: a participação dos envolvidos com o programa de treinamento e desenvolvimento tem um papel fundamental na definição dos meios que serão utilizados dentro do programa;

e) quanto deve ser ensinado?: prioriza-se, nesta etapa, o planejamento de conteúdos na medida exata, ou seja, nada de exceder o programa, com dimensões desnecessárias, embora somente a prática e a vivência definirão a medida exata. É preciso ficar atento para que o programa seja conciso, baseado somente nas informações necessárias e não se perca tempo;

f) quem deve treinar e desenvolver?: o programa deve ser realizado por pessoas que não fazem parte da organização. No entanto, alguns defendem exatamente o contrário, e, segundo eles, os gestores que não fazem parte da organização não podem ter a profundidade em determinadas questões, necessárias para um bom resultado (JUNIOR, 2007).

No entanto, para que se tenha mais sucesso, a avaliação deve ser realizada em todas as fases do programa e, ao final, faz-se uma avaliação mais sistematizada, cobrindo o programa como um todo. Sendo assim, a definição do programa de treinamento parte exatamente da necessidade que foi diagnosticada no levantamento anterior. Para cada necessidade haverá um ou mais objetivos que deverão ser atingidos. Assim, deve-se sempre determinar por qual motivo o treinamento é necessário e qual o objetivo a ser atingido ao final do processo (JUNIOR, 2007).

### *3.3.3 Implementação*

Implementação é a fase de execução e condução do programa de treinamento. Consiste na análise e coordenação das ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas de acordo com o que foi planejado (OLIVEIRA, 2012).

Marras (2000, p. 157) afirma que “a implementação é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”. Portanto, nessa fase o gestor deve ter o cuidado de estabelecer qual o melhor método a ser desenvolvido para que o treinamento seja eficaz. Deve-se dar preferência àquele que facilite o processo e esteja adequado às características das pessoas, a fim de que o conteúdo do programa de treinamento seja absorvido e interiorizado pelo profissional de vendas. O conhecimento pode ser interiorizado de diversas maneiras como, por exemplo, por meio da leitura de um texto, aula expositiva, discussões em grupo, estudo de casos ou demonstrações práticas na qual se vivencia uma situação, grupos de estudo, exercícios ou pela combinação de dois ou mais métodos (JUNIOR, 2007).

### *3.3.4 Avaliação dos resultados*

A avaliação do programa de treinamento consiste em verificar se o treinamento atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes (JÚNIOR, 2007).

Segundo Marras (2001, p. 159) a avaliação de treinamento “Tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente com aquilo que foi planejado e esperado pela organização”. Já Chiavenato (2000, p. 515) define que a avaliação de treinamento é “A etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos”.

O QUADRO 1 apresenta as três formas de avaliação dos programas de treinamento:

Quadro 1 - Avaliação do Programa de treinamento

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

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

Entende-se que o que mais importará para a organização é estar ciente do tipo de retorno que o programa de treinamento irá trazer para a empresa. Portanto, ao terminar um treinamento deve-se avaliá-lo para saber se ele trouxe realmente retorno para a empresa (CALVACANTE, 2006).

### 3.4 Treinamento e atendimento ao cliente

Um dos maiores desafios das organizações na atualidade é conquistar e manter o sucesso em um mercado tão competitivo. Com isso, a missão da empresa que pretende se manter e crescer neste mercado deve estar relacionada com sua capacidade de conquistar e manter clientes através da oferta de produtos e serviços de qualidade (CARNEIRO; FERREIRA, 2010).

Para que isso ocorra pode-se perceber que não é suficiente um bom atendimento, um bom serviço e não basta ser um bom profissional. É necessário ser o melhor, ter a melhor estrutura, manter maior visibilidade, ter credibilidade, qualidade na execução e no preço dos serviços, no relacionamento com os clientes, nas negociações, além de buscar novas oportunidades no mercado. Assim, é importante ressaltar que se os funcionários não estiverem preparados para atender os clientes de forma que o satisfaça, será mais uma oportunidade para que a concorrência passe a frente (CARNEIRO; FERREIRA, 2010).

O atendimento adequado é apontado por muitos especialistas como sendo capaz de diferenciar uma empresa de seus concorrentes. Prega-se que quando uma equipe é capaz de tornar agradável o contato com o cliente, a probabilidade de que ele retorne é muito maior. Porém, apesar dessas tendências, ainda é possível verificar que os consumidores são vítimas constantes do atendimento ruim, da demora, da falta de tato no trato com o cliente, sem falar das situações constrangedoras a que os consumidores são submetidos quando algum problema ocorre e, pior ainda, quando esses são atendidos por pessoas que deixam a impressão que estão fazendo um favor em lhe atender (SILVA, 2011).

Segundo TSCHOHL (1996): “Atendimento corresponde ao ato de cuidar, de prestar atenção às pessoas que são recebidas ou que se mantém contato. Requer de quem pratica muita responsabilidade e um estado de espírito baseado na competência”.

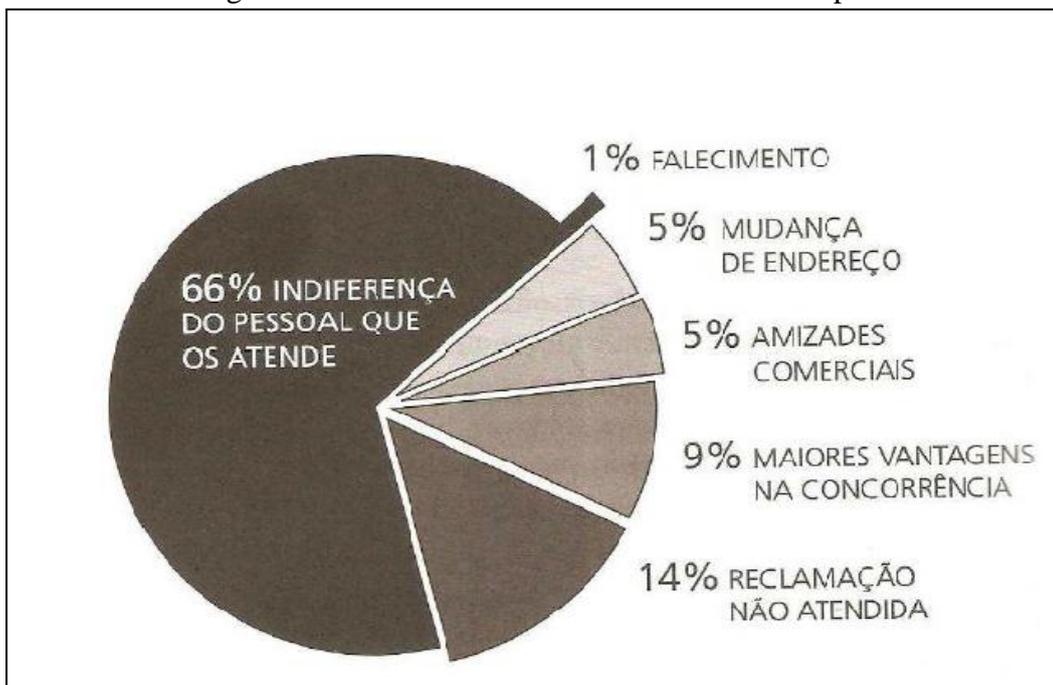
O atendimento serve: para receber as pessoas; passar uma imagem positiva da empresa e prestar um bom serviço; esclarecer as dúvidas dos clientes quanto a resoluções de problema ou até mesmo do produto; indicar opções e ajudar a tomar decisões; diagnosticar as necessidades; acalmar os ânimos; agilizar para evitar perda de tempo; e o mais importante ele

é primordial para retenção do cliente para que ele sempre propague um bom serviço do estabelecimento e volte sempre.

Funcionários que lidam com o atendimento devem ter habilidade para ter nas mãos o universo de atitudes deles e de situações diversas, e descobrir e satisfazer necessidades. Os funcionários devem deixar os clientes com a sensação de que estão em boas mãos. Sendo assim, manter os clientes com um bom atendimento é o diferencial na estratégia para se criar uma vantagem competitiva frente a outras empresas.

Mas, fatalmente, as empresas continuam perdendo seus clientes (SILVA, 2011). Segundo pesquisas, existe a evasão de clientes pelos seguintes motivos, conforme mostra a FIGURA 2:

Figura 2 - Motivos da evasão dos clientes nas empresas



Fonte: MARQUES, 2006, p. 50.

Pode-se observar que os fatores relacionados ao serviço de atendimento somam cerca de 80% dos motivos que justificam a evasão do cliente. É preciso conhecer estes motivos de indiferença no atendimento e da reclamação não atendida, pois custa muito mais para a empresa atrair novos clientes do que manter os clientes antigos, mesmo que seja necessário manter sempre contato com eles (MARQUES, 2006).

Sendo assim, para que um bom atendimento aconteça, o treinamento é um dos pontos chave. Em uma época em que o sucesso dos negócios tem à frente o atendimento e na base o foco no cliente, conhecer plenamente o potencial dos colaboradores pode ser um bom caminho a ser trilhado. Treinar é, acima de tudo, valorizar o funcionário e prepará-lo para, também, valorizar o cliente. Não há o "pulo do gato". O atendimento deve reciclar-se e evoluir com a mesma velocidade e frequência com que mudam os desejos, exigências e vontades dos consumidores (SILVA, 2011).

## **4 METODOLOGIA**

O capítulo a seguir apresenta a metodologia utilizada, bem como o tipo da pesquisa, população e amostra e os instrumentos para coleta de dados utilizados para construção dos resultados da presente pesquisa.

### **4.1 Caracterização da pesquisa**

O âmbito da pesquisa possui caráter quantitativo e qualitativo. O caráter quantitativo foi utilizado para quantificação e generalização dos resultados da amostra, ou seja, reúne, registra e analisa dados que se referem às atitudes e aos comportamentos da população investigada. Em outras palavras, a pesquisa quantitativa é utilizada para medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes de determinada população (HAIR, et al., 1998). Através dos questionários aplicados com os gestores dos comércios, conforme amostra selecionada, foi possível mensurar e analisar a partir de dados coletados as atitudes dos gestores com relação à gestão da capacitação dos funcionários do comércio de Sabará. A pesquisa qualitativa foi realizada através das entrevistas com os gestores, que possibilitou avaliar a importância que esses dão ao treinamento dentro de suas empresas.

Utilizou-se pesquisa bibliográfica, que é toda bibliografia já tornada pública em relação ao assunto estudado, abrangendo publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico e outros.

A pesquisa também se caracterizou como de campo, já que coletou dados diretamente dos envolvidos com o comércio de Sabará. De acordo com Munhoz (1989), uma pesquisa de campo indica todo o estudo que é realizado de forma direta, junto às próprias fontes informativas, sem interferência de dados secundários retirados de publicações já disponíveis. A pesquisa de campo visa coletar dados que possibilitem o conhecimento e entendimento de uma determinada situação.

## 4.2 População e amostra

De acordo com Richardson (1999), população é o conjunto de elementos que possuem determinadas características, e em termos estatísticos, o conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar. A amostra, para Marconi e Lakatos (1991, p. 52), “é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo/população”.

A escolha do objeto de pesquisa deu-se pela pesquisadora estar envolvida no ambiente comercial de uma cidade que apresenta muitos comércios com atendimento voltado para o público, porém que demonstra não ter uma preocupação em capacitar os funcionários a fim de conquistar os clientes com um bom atendimento, o que garantiria de certa forma a permanência destes clientes na cidade.

De acordo com os dados fornecidos pela Secretaria da Fazenda da prefeitura de Sabará, têm-se na cidade cerca de 2.724 (duas mil setecentas e vinte e quatro) pessoas jurídicas empresárias cadastradas, divididas entre regionais que contemplam os bairros da cidade, conforme demonstrado no QUADRO 2 a seguir:

Quadro 2 - Bairros de Sabará com suas respectivas Regionais

<b>Regional</b>	<b>Bairros</b>	<b>Número de estabelecimentos</b>
Regional sede	Adelmolândia, Alto Cabral, Água Ferrea, Alto fidalgo, Arraial velho, Caieira, Campinas, Campo Santo Antônio, Córrego da Ilha, Domingos Francisco, Conjunto Valério, Vila Esperança, Esplanada, Eugenie Scharle, Fogo Apagou, Francisco de Moura, Gaia, Galego, Mangabeiras, Mangueiras II, Mestre	1286

	Caetano, Vila Michael, Morada da Serra, Morro da Cruz, Mundo Velho, Nossa Senhora da Conceição, Nossa Senhora do Ó, Parada das Flores, Padre Chiquinho, Paciência, Pompéu, Praia do Meio, Praia dos Bandeirantes, Vila Santa Cruz, Santo Antonio de Pádua, Morro São Francisco, Vila São José, Sede/Centro, Siderúrgica, Terra santa.	
Regional II	Eugenio Rosi, General Carneiro, Itacolomi, Marzagão, Nações Unidas, Vila Nossa Senhora da conceição, Vila Pagare, Santa Rita, Vila São José, Vila São Sebastião, Valparaíso, Vila Rica.	150
Regional III	Alvorada, Ana Lúcia, Vila Bom Retiro, Granja de Freitas, Nova Vista, Nova Alvorada, Novo Horizonte, Novo Santa Inês, Vila Ribeiro, Rio Negro, Santa Isabel.	911
Regional IV e V	Vila Amélia Moreira, Borba Gato, Borges, Jardim dos Borges, Parque Jardim dos Borges, Luiz Souza Lima, Nossa Senhora de Fátima.	257

	Distrito Ind. N. Senhora de Fátima	
Regional VI	Fonte Grande, Ravena, Ravenópolis.	120
<b>Total</b>		<b>2.724</b>

Fonte: Secretaria Municipal da fazenda de Sabará.

Nesta pesquisa foi considerado como objeto de estudo (população) a regional sede, por abranger um maior número de comércios e ser de mais fácil acesso.

O valor da amostra foi obtido por intermédio da fórmula de Barnett (1991) e teve como resultado mínimo para os padrões estatísticos acima definidos um total de cento e noventa e dois respondentes para aplicação do instrumento de pesquisa. Para definição do tamanho da amostra, foi estabelecido um erro amostral padrão de 5%, para um nível de segurança de 95% ( $Z = 1,96$ ), sendo considerada uma variabilidade amostral de 12,5% (FIGUEIREDO, 2012). A seguir no QUADRO 3, pode-se visualizar a fórmula de Barnett (1991).

Quadro 3 - Fórmula De Barnett

$n = \frac{N}{1 + \left( \frac{N-1}{PQ} \right) \times \left( \frac{d}{Z_{\alpha/2}} \right)^2}$	$N$	Total Populacional	1.286
	$PQ$	Variabilidade Populacional	12,5% = 0,125
	$d$	Margem de Erro Amostral	5% = 0,05
	$\alpha$	Nível de Significância	95% = 0,95
	$Z_{\alpha/2}$	Valor da Tabela Normal Padrão	1,96

Fonte: Adaptado de Figueiredo, 2012.

A fórmula abaixo demonstra os cálculos que determinam o tamanho da amostra:

$$n = \frac{1286}{1 + \left( \frac{1286-1}{0,125} \right) \times \left( \frac{0,05}{1,96} \right)^2} = \frac{1286}{1 + (10.280) \times (0,00065077)} = \frac{1286}{6,6899156} = \mathbf{192}$$

A amostra adequada, segundo Barnett (1991), seria de cento e noventa e dois respondentes. Foram distribuídos o valor da amostra, porém obtido cento e oitenta e quatro questionários, já

que uns alegavam falta de interesse, falta de tempo ou simplesmente não queriam responder. O que demonstra ter cumprido 95,8% da estatística para o desenvolvimento do trabalho. Ressalta-se que houve a escolha pela região Sede para a distribuição dos questionários que foi realizada no mês de maio de 2014.

### **4.3 Instrumentos para a coleta de dados**

A coleta de dados consistiu em aplicar, junto aos gestores, questionário estruturado composto de questão fechada mensurado através da escala do tipo Likert, variando de 1 (um) a 6 (seis), perfazendo um total de 6 (seis) pontos. Segundo Backer (1995), esta escala requer que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida. Gunther (2003) também afirma que nas ciências sociais, essa escala é apontada como a mais utilizada, principalmente em levantamento de atitudes, opiniões e avaliações.

O questionário foi aplicado aos gestores dos comércios com uma amostra de cento e oitenta e quatro, sendo que os mesmos foram escolhidos por amostra não probabilística por conveniência, ou seja, aquela na qual prevalece a escolha do pesquisador na escolha da amostra. As questões do questionário aplicado na pesquisa foram formuladas de acordo com os autores citados no referencial teórico e características do comércio de Sabará levando em consideração os seguintes aspectos:

- 1- Visão sobre o treinamento (13 questões)
- 2- Diferenciais do treinamento no atendimento (7 questões)

Também foram aplicadas cinco entrevistas semiestruturadas, no mês de junho de 2014, com empresários dos comércios. Foram escolhidos 5 gestores apenas para corroborar com a análise quantitativa da pesquisa e saber qual o grau de importância que os mesmos dão ao treinamento. Conforme Gil (2010 p. 109), “A entrevista é uma forma de interação social em que uma das partes busca coletarem dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

## 5 ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA

Os dados foram tratados de forma quantitativa através de questionários aplicados a cento e noventa e dois gestores e de forma qualitativa, coletados a partir de entrevistas realizadas com cinco gestores de comércio. A seguir serão apresentadas as análises realizadas de acordo com as respostas obtidas.

### 5.1 Análise de dados quantitativos

Para o tratamento de dados, levaram-se em consideração os cento e oitenta e quatro questionários obtidos das empresas de Sabará da regional Sede. Os dados dos questionários entregues pessoalmente aos gestores foram tabulados na planilha de Excel e posteriormente inseridos no Software *StatisticalPackage for the SocialSciences* – SPSS para as análises.

Para as vinte afirmações colocadas no questionário teve-se como base a escala Likert, em que as respostas eram atribuídas notas de 1 (um) concordando plenamente, a 6 (seis) discordando plenamente.

#### 5.1.1 Análise de estatística descritiva

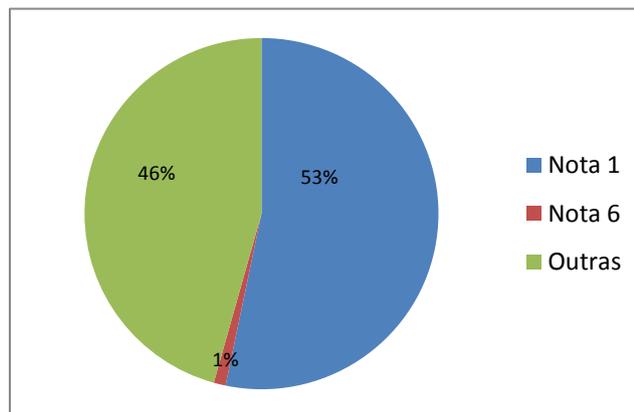
Para a apresentação dos resultados obtidos, foi utilizada a estatística descritiva das variáveis da pesquisa. De acordo com a análise foi apresentado o tamanho da amostra (n), o valor mínimo (mínimo), máximo (máximo), e a média.

Pôde-se observar que no Item 1 “Visão sobre o treinamento” as afirmações “O treinamento é uma ferramenta muito importante para desenvolver as habilidades dos funcionários da minha empresa”, “Acredito que o treinamento irá trazer benefícios futuros para meu negócio” e

“Visualizo que um bom treinamento propicia aos colaboradores um aperfeiçoamento pessoal” obtiveram as maiores médias, sendo essas 5,80; 5,84 e 5,85 respectivamente. Outro fator interessante foi que a afirmação que obteve média de 5,85, foi a única que recebeu a pontuação mínima de quatro. Isso demonstra que os gestores das empresas se preocupam e acreditam que o treinamento pode fazer a diferença no que diz respeito ao desenvolvimento profissional dos funcionários, melhorando suas habilidades de vendas e conseqüentemente o desempenho financeiro da empresa.

Quando questionados sobre a despesa com o treinamento, a afirmação “O treinamento significa despesas para a empresa” obteve a menor média de 1,76, no qual dos cento e oitenta e quatro questionários, 53 % atribuíram a nota um, ou seja, discordando com a despesa de treinamento, 1% atribuíram a nota seis concordando que seja uma despesa para a empresa e 46% atribuíram notas de dois a cinco (GRÁFICO 1).

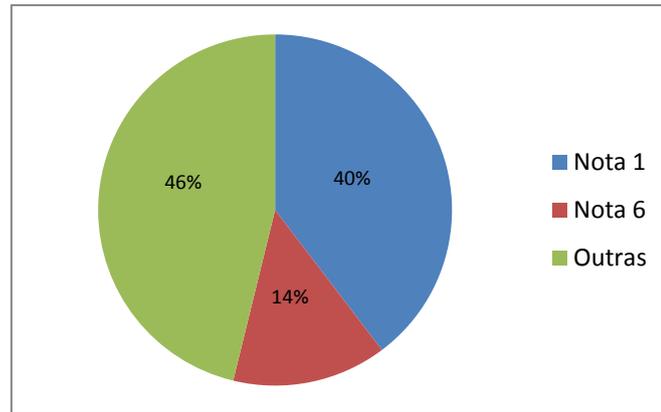
Gráfico 1 - Treinamento como despesa para a empresa



**Fonte:** Da autora, 2015.

Isso significa que os empresários não reconhecem o treinamento como sendo uma despesa para a empresa, o que demonstra uma tendência dos gestores considerar o treinamento como um investimento. Porém, quando questionados com relação ao investimento em treinamento nas suas empresas através da afirmação “Sempre invisto em treinamento dos meus funcionários”, observou-se, conforme demonstrado no Gráfico 2 a seguir, uma média de 2,67 nas respostas, sendo que 2,4% declaram não investir em treinamento nas empresas, 14% declaram investir e 46% diz que investem raramente.

Gráfico 2 - Investimento de treinamento com os funcionários

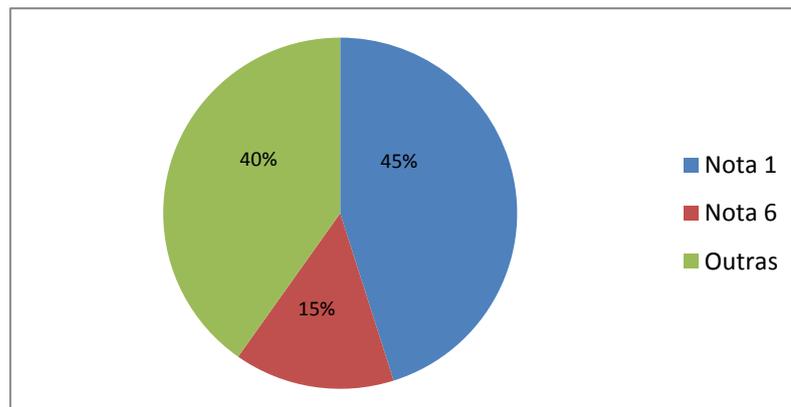


**Fonte:** Da autora, 2015.

Com esses resultados, nota-se um paradoxo entre o discurso e prática, visto que os gestores declaram ter a consciência sobre a importância e relevância do treinamento para a melhoria do trabalho de seus funcionários, porém não estão dispostos a investir no treinamento do seu pessoal.

Observa-se a continuidade desse paradoxo na afirmação feita: “Desenvolvo técnicas para o treinamento dentro da minha empresa”. Nesta afirmação obteve-se uma média ainda de menor valor, de 2,55. O gráfico 3 demonstra que 45% atribuíram a nota um, discordando de técnicas adotadas em suas empresas; 40% atribuíram notas entre dois e cinco; e somente 15% atribuíram nota seis, concordando que desenvolvem técnicas para o treinamento.

Gráfico 3 - Desenvolvimento de técnicas para o treinamento na empresa



**Fonte:** Da autora, 2015.

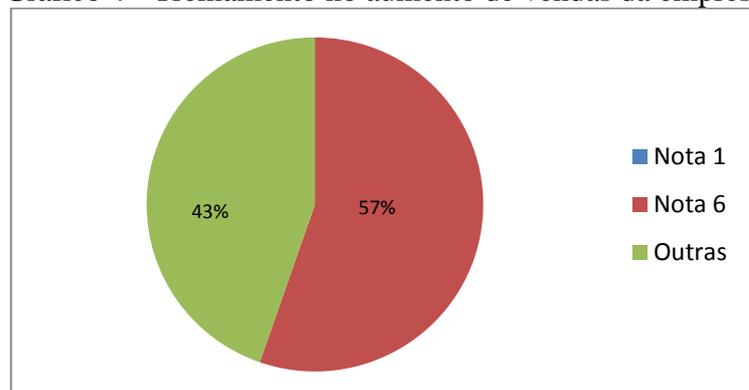
Com a média apresentada verifica-se que os os gestores demonstram que, além de não investirem em treinamentos, não buscam desenvolver habilidades e técnicas para um melhor aperfeiçoamento profissional dos seus funcionários.

Por fim, quando colocadas as afirmações “Meus funcionários só começam a trabalhar na minha empresa depois de passar por um processo de treinamento” e “A cada novo produto oferecido no meu comércio, preocupo-me em treinar meus funcionários para vendê-lo”, obteve-se as médias 2,55 e 2,65 respectivamente. Assim, confirma o que foi observado nas afirmações anteriores em que os gestores indicam que sabem da importância do treinamento, mas não investem e não se preocupam em desenvolvê-lo, ou seja, o profissional tende a aprender com funcionários que estão há mais tempo na empresa e não são treinados para prestar um atendimento adequado aos clientes.

Prosseguindo a análise do questionário aplicado, no item 2 “Diferenciais do treinamento no atendimento” foi observado que todas as afirmações receberam médias acima de cinco. A afirmação “Com o treinamento acredito que irei fidelizar mais os clientes internos (funcionários)” obteve média de 5,61, o que significa que o gestor tem a consciência de que um funcionário bem treinado terá melhores condições de trabalho, o que proporcionará uma melhor satisfação e conseqüentemente um melhor envolvimento do funcionário para com a empresa.

Em seguida, quando colocada a afirmação “Funcionários bem treinados garantirão o aumento das vendas da minha empresa” observou-se uma média de 5,48. De acordo com o representado no gráfico 4, a afirmação mostrou que 57% atribuíram nota 6, 43% atribuíram notas entre três e cinco e não houve nenhuma nota um.

Gráfico 4 - Treinamento no aumento de vendas da empresa



Fonte: Da autora, 2015.

Segundo as respostas obtidas na questão, os gestores mais uma vez demonstraram que o treinamento é importante e relevante para o sucesso do aumento de vendas e consequentemente o lucro da empresa.

Por fim, quando abordada a afirmação “Acredito que o atendimento adequado é capaz de diferenciar uma empresa de seus concorrentes” obteve-se a média de 5,76, e a afirmação “Acredito que manter os clientes é o diferencial na estratégia para se criar uma vantagem competitiva frente a outras empresas”, foi a que apresentou maior média (5,79). Vale ressaltar também que ambas obtiveram nota mínima três.

Mais uma vez, no decorrer da pesquisa, é comprovado que o gestor reconhece a importância do atendimento ao cliente e sabe da sua necessidade para se manter competitivo no mercado. Os participantes da pesquisa afirmam que um bom atendimento depende de uma capacitação adequada de modo que o funcionário possa ser capaz de desenvolver habilidades para fazer com que o cliente se sinta satisfeito e seguro.

Portanto, como se pode ver, a presente pesquisa aponta que os gestores pesquisados demonstram saber da importância do treinamento e dos benefícios que este pode trazer para as suas empresas com um atendimento de qualidade, desenvolvimento profissional de seus funcionários e consequentemente um aumento dos lucros da empresa. Porém, a maioria dos gestores apresenta não se preocupar com o desenvolvimento do treinamento de seus funcionários nos estabelecimentos comerciais.

## **5.2 Análise de dados qualitativos**

A análise qualitativa foi feita a partir de informações coletadas em entrevistas semi-estruturadas aplicada individualmente a cinco gestores de diferentes empresas. Foram escolhidas aleatoriamente empresas da região Sede e seus nomes foram preservados, no qual serão denominados empresas A,B,C,D e E. O objetivo foi de identificar a importância que os gestores dão ao treinamento e se eles aplicam nas suas empresas. As entrevistas tiveram duração de aproximadamente vinte minutos, onde foram gravadas e transcritas para melhor

análise dos dados, sendo pontuado o que foi mais relevante para complementar a análise quantitativa da pesquisa.

Inicialmente foi questionado aos gestores se o treinamento é relevante para a organização. Os representantes das empresas A,B,C e D foram unânimes ao dizer que sim, reconhecendo que, de alguma forma, o treinamento é importante e traz benefícios para os seus funcionários.

O gestor da empresa B ressaltou: “Sim, muito importante que os funcionários recebam o treinamento para que possam desenvolver suas atividades com a devida competência exigida”. Porém a empresa E disse: “Para a minha (*atividade*) aqui não vejo tanta necessidade, porque consigo acompanhar de perto os meus funcionários e dar suporte para dúvidas e melhorias a se fazer”. Pode-se observar que essas afirmações dos gestores comprovam os resultados dos questionários na análise quantitativa, mostrando mais uma vez que os gestores sabem da importância que o treinamento pode trazer para os seus funcionários. Estas respostas dos gestores podem ser comparadas com a afirmação do questionário “O treinamento é uma ferramenta muito importante para desenvolver as habilidades dos funcionários da minha empresa”, que recebeu cento e sessenta e quatro notas seis dos cento e oitenta e quatro questionários analisados; ou seja, os gestores concordaram plenamente, em ambas as análises, que o treinamento é importante para o estabelecimento, reconhecendo que ele traz benefícios tanto para o profissional quanto para a sua empresa.

Em seguida, foi abordado se o gestor desenvolvia algum tipo de capacitação com os funcionários e a sua periodicidade. Dos cinco empresários entrevistados, apenas os empresários dos empreendimentos A e B, disseram que desenvolviam as capacitações no ato de entrada do funcionário, e depois havia instruções de acordo com a necessidade que surgia. O empresário C alegou não desenvolver treinamentos por ser de pequeno porte e trazer gastos desnecessários e a empresa D não ter tempo e pessoas para dar o treinamento adequado. A empresa E disse: “não vejo necessidade do treinamento por conseguir acompanhar e dar suporte de perto aos funcionários para as dúvidas e melhorias a se fazer”. Os gestores das empresas mostram e confirmam também que, apesar do treinamento ser importante, não o desenvolve com frequência. Isto comprova o resultado da análise quantitativa, onde a afirmação “Sempre invisto em treinamentos dos meus funcionários” obteve uma média de 2,67, ou seja, relativamente baixa, apontando mais uma vez que os gestores não preocupam em capacitar os seus funcionários na empresa.

Dando continuidade à entrevista foi questionado aos gestores se com o treinamento dos funcionários a empresa poderia ter um aumento no número de vendas e, conseqüentemente, um aumento no seu lucro. O gestor A disse “Sim, com certeza funcionários bem treinados estão mais preparados para ter uma maior chance de vendas, conquistando o cliente para que ele possa sempre voltar e se sentir satisfeito, trazendo um aumento de lucro para a empresa”.

Foi interessante observar que todos os gestores das empresas A, B, C, D e E disseram que sim, o treinamento poderia fazer a diferença nas vendas e conseqüentemente aumentar o lucro da empresa. Isso ficou claro também na afirmação da análise quantitativa “Funcionários bem treinados garantirá aumento das vendas da minha empresa”, que obteve uma média de 5,48, comprovando que eles acreditam que o treinamento será um diferencial para o aumento das vendas.

Por fim, foi perguntado na entrevista se há algum método que a empresa desenvolve para capacitar os seus funcionários. Mais uma vez as empresas A e B foram as únicas que afirmaram dar treinamentos com palestras, dinâmicas e com funcionários da própria empresa com experiência, mostrando mais uma vez que as empresas de Sabará apresentam um despreparo quanto à capacitação dos seus funcionários, já que dos cinco estabelecimentos entrevistados, apenas dois desenvolvem o treinamento no seu comércio. As outras empresas alegaram não desenvolver nenhum tipo de capacitação.

Diante do exposto, as análises das entrevistas corroboram para a análise quantitativa da pesquisa, onde foi possível demonstrar que os gestores dos comércios de Sabará não praticam com frequência o treinamento nos seus estabelecimentos comerciais, mas sabem da sua importância para o processo de crescimento profissional do funcionário e da empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ampliação dos comércios da cidade de Sabará vem ganhando forças a cada dia e a tendência é o crescimento e a expansão dos comércios em toda região, já que se encontram empresas de todos os portes e diversidades, fazendo com que as pessoas não precisem se locomover para cidade mais próxima para achar determinados produtos. Mas para isso o cliente precisa se sentir satisfeito com o seu atendimento. Diante do exposto, a presente pesquisa analisou como os empresários do comércio de Sabará desenvolvem a capacitação dos seus funcionários para o atendimento ao cliente.

Tendo como base as respostas dos questionários e entrevistas aplicadas, pôde-se constatar e comprovar que os gestores preocupam com o atendimento ao cliente, porém, esses são incipientes no desenvolvimento de treinamento nos seus estabelecimentos comerciais, demonstrando uma carência a ser suprida no atendimento dos comércios de Sabará. Os gestores da cidade mostram um despreparo no desenvolvimento de capacitações para que os seus funcionários tenham um aperfeiçoamento no atendimento ao cliente. Reconhecem a importância e potenciais benefícios, mas não concretizam a ação de treinamento, não utilizando essa ferramenta.

Sendo assim, com o resultado obtido na pesquisa, pretende-se desenvolver relatórios e palestras para as associações comerciais e empresas que participaram da pesquisa, demonstrando a importância e a necessidade do treinamento, para que haja um incentivo aos gestores a aplicarem o treinamento nos seus estabelecimentos, mostrando que essa capacitação trará benefícios para a empresa tanto profissionalmente e financeiramente com o aumento de vendas.

A pesquisa apresentou algumas dificuldades, mas não sendo uma limitação para a sua realização. A maior delas foi à distribuição dos questionários nos comércios da região Sede, uma vez que a distância dos bairros distribuídos na região eram grandes, e também o receio de alguns gestores não quererem responder os questionários.

Contudo, diante de todo este processo a pesquisa demonstrou uma suma importância na minha vida acadêmica, pois evidenciou que apesar de ser um tema de fácil acesso bem explorado em periódicos e artigos, é um assunto que precisa ser mais bem detalhado e aplicado, não só nos comércios Sabarenses, mas como um todo nas empresas de pequeno e grande porte. O tema também dá espaço para futuros trabalhos acadêmicos a corroborarem com o processo de crescimento para o treinamento nas empresas, já que os empresários sabem da sua devida importância e necessidade para um bom atendimento; mas há uma falta de conhecimento em saber aplicar esta ferramenta.

Portanto, fica como grande aprendizagem que o grande diferencial em um comércio está no efetivo treinamento dos seus funcionários, para que os mesmos saibam manter e fidelizar o cliente, fazendo com que ele volte e propague um bom serviço, contribuindo assim com o crescimento do comércio local da cidade de Sabará.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; CASTRO, Gardênia Abbad de Oliveira. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 112-125, abr./jun. 1996.
- BACKER, Paul. **Gestão ambiental: a administração verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BARNETT, V. **Sample survey: principles and methods**. London: Arnold, 1991.
- BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro, Campus Elsevier, 2009.
- CARNEIRO, Hellen Thais; FERREIRA, Camila Lopes. **Qualidade na prestação de serviços através do atendimento ao Cliente**. 2010.
- CAVALCANTE, André Murilo de Souza. Treinamento como ferramenta estratégica para o crescimento organizacional. **Revista Foco**, v. 1, n. 1, 2006. Disponível em: <<http://www.novo milenio.br/periodicos/index.php/foco/article/view/33>>. Acesso em: 25 abr. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- Figueiredo, Aline Campos. **Impactos da educação empreendedora na visão de carreira profissional futura: um estudo com alunos concluintes do ensino fundamental da rede municipal de ensino de São José dos Campos/SP**. 2012. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2012.
- FOLTRAN, Cassia Uhler *et al.* **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: o sucesso das organizações**. 2012. Disponível em:

<[http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/edEspecialMaio2012/vol2\\_noespecial\\_artigo\\_29.pdf](http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/edEspecialMaio2012/vol2_noespecial_artigo_29.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In: DUNNET; HOUGH (Orgs). **Handbook of industrial and organizational psychology**. 2. ed. Califórnia: Consulting Psychology Press, 1999. In: OLIVEIRA, Edilson Nonato. **Importância do treinamento para o bom desempenho organizacional: a percepção dos colaboradores da empresa Armazém Nordeste em picos PI**. 2012. 61 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Piauí, Picos, 2012.

GÜNTHER, Hartmut. **Como elaborar um questionário**. Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental. 2003. (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, n. 1)

HAIR, J. F. *et al.* **Multivariate data analysis**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

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

MACIAN, M. L. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

MALDANER, Iandra Souza *et al.* Treinamento e desenvolvimento: aproximando pessoas. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, 2009.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARQUES, F. **Guia prático da excelência em serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor**. São Paulo: Nobel, 2006.

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

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MUNHOZ, Dércio Garcia. **Economia aplicada: técnicas de pesquisa e análise econômica**. Brasília: UNB, 1989.

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

OLIVEIRA, Edilson Nonato. **Importância do treinamento para o bom desempenho organizacional: a percepção dos colaboradores da empresa Armazém Nordeste em picos PI**.

2012. 61 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Piauí, Picos, 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectiva. São Paulo: Saraiva, 2002.

SILVA, Luíz Fabrício. **Atendimento ao cliente como diferencial competitivo**. 2011. 41 f. Monografia (Bacharelado em Marketing e Logística) Faculdade de Ciências Sociais aplicadas MBA em Marketing e Logística, Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba. 2011.

SILVEIRA, G. F. **Analista de treinamento**: identificando necessidades e planejando ações de aprendizagem. São Paulo, GRH, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. São Paulo: FGV, 2001.

TSCHOHL, John; FRANZMEIER Steve. **A satisfação do cliente**. São Paulo: Makron Books, 1996.

## ANEXO

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO COM OS GESTORES DO COMÉRCIO DE SABARÁ

#### (Pesquisa quantitativa/qualitativa)

Esta pesquisa está sendo desenvolvido com o objetivo exclusivamente acadêmico sob a responsabilidade do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do IFMG (Instituto Federal de Ensino, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais) *Campus Sabará*.

O objetivo dessa pesquisa é analisar como os empresários do comércio de Sabará desenvolvem a capacitação dos seus funcionários para o atendimento ao cliente.

Sua participação é muito importante para analisar a importância do treinamento nas empresas, por isso contamos com sua colaboração e sinceridade nas respostas da pesquisa. Não se preocupe, pois, suas respostas serão tratadas confidencialmente, ou seja, não serão passadas individualmente a empresas ou terceiros. Os dados da pesquisa são totalmente de caráter acadêmico, mantendo assim todo sigilo e integridade dos dados da empresa

#### 1. Visão sobre o treinamento

##### 1.1. Questões para analisar a visão do treinamento

Por favor, marque com um "x" a opção na escala de 1 a 6 que melhor corresponda a sua opinião em relação a cada afirmação abaixo. Considere a escala variando de **1 = discordo plenamente**, até **6 = concordo plenamente**.

**Discordo plenamente → 1 2 3 4 5 6 ← concordo plenamente**

Escala de Avaliação	1	2	3	4	5	6
1- O treinamento é uma ferramenta muito importante para desenvolver as habilidades dos funcionários da minha empresa.						
2-Acredito que o treinamento irá trazer benefícios futuros para meu negócio.						
3- Espero conseguir, com o treinamento dos meus funcionários, um aumento dos resultados da empresa.						
4-Acredito que o treinamento é um investimento para a empresa						
5-O treinamento significa despesas para a empresa						
6-Visualizo que um bom treinamento propicia aos colaboradores um aperfeiçoamento pessoal						
7-O investimento na empresa deve também ser direcionado às pessoas						
8-Acredito que como gestor devo identificar o mais rapidamente possível a necessidade do treinamento						

dos funcionários da minha empresa.						
9-Sempre invisto em treinamentos dos meus funcionários						
10-Desenvolvo técnicas para o treinamento dentro da minha empresa						
11-Acredito que a implantação do treinamento serve como um processo de transformação para assumir novas responsabilidades						
12-Meus funcionários só começam a trabalhar na minha empresa depois de passar por um processo de treinamento						
13-A cada novo produto oferecido no meu comércio, preocupo-me em treinar meus funcionários para vendê-lo.						

## 2. Diferenciais do treinamento no atendimento

Por favor, marque com um "x" a opção na escala de 1 a 6 que melhor corresponda a sua opinião em relação a cada afirmação abaixo. Considere a escala variando de **1 = discordo plenamente**, até **6 = concordo plenamente**.

**Discordo plenamente → 1 2 3 4 5 6 ← concordo plenamente**

<b>Escala de Avaliação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
14-Com o treinamento acredito que irei fidelizar mais os clientes internos (funcionários)						
15- Acredito que o atendimento adequado é capaz de diferenciar uma empresa de seus concorrentes						
16-Acredito que manter os clientes é o diferencial na estratégia para se criar uma vantagem competitiva frente a outras empresas.						
17- Visualizo que um funcionário bem treinado, não dará oportunidade para que a concorrência se sobressaia sobre o meu negócio.						
18- Acredito que uma equipe bem treinada aumenta a probabilidade do cliente retornar ao meu estabelecimento comercial						
19-Só com funcionários bem treinados é possível fidelizar os clientes externos da minha empresa						
20- Funcionários bem treinados garantirá aumento das vendas da minha empresa						