

CENTRO PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA PROFESSOR MASSUYUKI KAWANO
Técnico em Recursos Humanos

Ana Laura Bianchi Yano Scombatti José
Bianca dos Santos Pereira
Ellen de Souza Silva
Letícia Ferreira Miranda
Maria Beatriz Oliveira Pereira

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: uma proposta de melhoria
no atendimento ao cliente**

Tupã-SP
2017

Ana Laura Bianchi Yano Scombatti José

Bianca dos Santos Pereira

Ellen de Souza Silva

Letícia Ferreira Miranda

Maria Beatriz Oliveira Pereira

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: uma proposta de melhoria
no atendimento ao cliente**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Técnico de Recursos Humanos da ETEC Prof. Massuyuki Kawano, orientado pela Prof^a Ms. Fernanda Yamauchi, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

Tupã-SP

2017

ETEC PROF. MASSUYUKI KAWANO

Técnico em Recursos Humanos

Ana Laura Bianchi Yano Scombatti José

Bianca dos Santos Pereira

Ellen de Souza Silva

Letícia Ferreira Miranda

Maria Beatriz Oliveira Pereira

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: uma proposta de melhoria no atendimento ao cliente

Dissertação para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Ms. Fernanda Yamauchi
Orientadora

Prof. (a). Caroline Penteado Manoel
Avaliador (a)

Prof. (a). Luiz Antônio Sirpa
Avaliador (a)

Lícia Sanches Corbari
Avaliador (a)

Tupã, 21 de novembro de 2017.

É de inteira responsabilidade o conteúdo do trabalho apresentado pelo aluno. O (A) Professor (a) Orientador (a), a Banca Examinadora e a Instituição não são responsáveis e nem endossam as ideias e o conteúdo do mesmo.

Dedicamos aos nossos pais, e orientadora, que nos apoiaram durante toda a trajetória que nos levaram a tão sonhada conquista.

Agradeço a Deus pela oportunidade de concretizar esse objetivo, e a possibilidade de concluirmos mais essa etapa com êxito.

A ETEC Prof. Massuyuki Kawano por propiciar o ambiente necessário para nossa aprendizagem e conseqüentemente por nosso desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos Docentes do Curso Técnico de Recursos Humanos por todo o desempenho depositado em todos os momentos de compartilhamento de seus conhecimentos profissionais e humanos. Dedicamos aos nossos pais, que nos apoiaram durante toda a trajetória e nos incentivaram a vencer cada obstáculo que surgiu no caminho para o tão esperado diploma.

“Você nunca sabe que resultados virão da sua ação. Mas se
você não fizer nada, não existirão resultados. ”

Mahatma Gandhi

RESUMO

Em um mercado altamente competitivo com preços e produtos muito parecidos, as organizações precisam buscar formas de se diferenciar de seus concorrentes, para que essa diferenciação aconteça é necessário que os colaboradores exerçam suas funções de maneira adequada para produzir resultados positivos. A fim de produzir esses resultados uma das melhores alternativas é que as organizações invistam no treinamento dos colaboradores. Com o intuito de desenvolver e aplicar um programa de treinamento e desenvolvimento voltado ao atendimento ao cliente a pesquisa tem como objetivo identificar as etapas necessárias para a elaboração de um programa de treinamento, motivar e valorizar os colaboradores, treinar e desenvolver os colaboradores em relação ao seu conhecimento, cargo e função na organização. A metodologia utilizada para a realização deste trabalho de baseia-se em uma pesquisa a bibliográficas, pesquisas de campo, na qual foi realizada a aplicação de questionários com os clientes da empresa, colaboradores e a proprietária. Como resultados da pesquisa, foi elaborada uma proposta de treinamento adequada que atenda a necessidade da categoria (varejo) inserida no trabalho. Percebeu-se por meio da apuração das pesquisas realizadas que após a aplicação do treinamento o fluxo de clientes e vendas na loja se elevou, o clima organizacional e relação entre cliente e colaborador se potencializou. A partir dessa perspectiva é possível observar que o treinamento e o desenvolvimento para um bom atendimento ao cliente, é de extrema importância para a gestão das empresas, independente de seu porte.

Palavras-chave: Treinamento, desenvolvimento, setor varejista, organização

Lista de Figuras

FIGURA 01: Representação do programa de treinamento.....	26
FIGURA 02: Atendimento recebido	34
FIGURA 03: Justificativa	34
FIGURA 04: Retorno a organização	35
FIGURA 05: Notas.....	35
FIGURA 06: Opções para um melhor atendimento	36
FIGURA 07: Apostila: capa e contracapa	38
FIGURA 08: Apostila: páginas 1e2	38
FIGURA 09: Explicação da apostila e desenvolvimento	39
FIGURA 10: Aplicando o treinamento	40
FIGURA 11: Encerrando a aplicação do treinamento	40
FIGURA 12: Treinamento concluído	41
FIGURA 13: Avaliação dos clientes após a aplicação do treinamento	42
FIGURA 14: Justificativa do bom atendimento	43
FIGURA 15: Retorno pelo atendimento	43
FIGURA 16: Avaliação dos clientes em relação aos colaboradores	44
FIGURA 17: Melhoraria o atendimento?	44

Sumário

1. INTRODUÇÃO	10
2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	13
2.1. Breve histórico da área de Recursos Humanos	16
2.2. Treinamento	17
2.2.1. Tipos	18
2.2.2. Ciclo de Treinamento	22
2.3. Desenvolvimento	25
2.3.2. Finalidade do desenvolvimento do treinamento	29
3. APLICAÇÃO DO MODELO DE TREINAMENTO	30
3.1. Levantamento de dados	30
3.1.1. Entrevista com a proprietária	30
3.1.2. Aplicação de formulários	31
3.2. Identificação de problemas	33
3.3. Desenvolvimento do treinamento	34
3.4. Aplicação do modelo de treinamento	36
3.5. Avaliação do programa de treinamento	38
4. RESULTADOS	39
4.1. Clientes:	39
4.2 Proprietária	42
4.3 Colaboradores	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
GLOSSÁRIO	48
ANEXOS	49

1. INTRODUÇÃO

Em um mercado altamente competitivo com preços e produtos muito parecidos, as empresas precisam buscar formas de se diferenciar de seus concorrentes e obter maior competitividade para garantir sua sobrevivência no mercado. E, para que isso ocorra, é fundamental a participação das pessoas nesse processo, uma vez que são elas as responsáveis pela execução dos trabalhos e pelo atendimento ao cliente, que atua como diferencial competitivo.

Para que os colaboradores exerçam suas funções de maneira adequada e gerem resultados positivos às organizações, é fundamental que seja proporcionado a eles o treinamento e o desenvolvimento requerido das habilidades necessárias para o desempenho das atividades inerentes à sua função, entretanto infelizmente muitas empresas não o realizam.

O treinamento é uma forma de educação e por isso é de extrema importância que o mesmo seja aplicado nas organizações, sendo ele o princípio de todo o seu desenvolvimento, já que são as pessoas que representam as organizações no desempenho de suas funções para o atendimento ao cliente.

Tendo em vista a defasagem em relação ao atendimento aos clientes em muitas organizações, faz-se necessário a implantação de um programa de treinamento que instrua os colaboradores sobre um modo de atendimento correto e eficaz.

Nesse sentido, o presente trabalho consiste em investigar: a importância do treinamento para o crescimento da empresa, por que muitas não o aplicam, principalmente, em nossa região? Qual seria a forma correta de realizá-lo em relação ao cliente?

A partir do problema de pesquisa foram identificados os seguintes fatores:

- A falta de conhecimento por parte dos empresários e o custo de um profissional de qualidade podem ser considerados os principais fatores para a não realização do treinamento ao cliente;
- A inexistência de treinamento reflete a baixa produtividade dos colaboradores, fazendo com que a empresa não alcance os resultados esperados e conseqüentemente ocorra o aumento das despesas e a diminuição da lucratividade;

A ausência do treinamento causa desmotivação aos colaboradores, que em muitos casos não conseguem desempenhar suas funções da maneira correta;

- A elaboração e aplicação de um programa de treinamento de forma planejada traz resultados positivos para a empresa.

Partindo desses pressupostos, o objetivo do trabalho é desenvolver e aplicar um programa de treinamento e desenvolvimento voltado ao atendimento ao cliente.

- Descrever os conceitos em relação ao treinamento e desenvolvimento;

- Identificar as etapas necessárias para elaboração de um programa de treinamento voltado ao atendimento ao cliente;

- Treinar os colaboradores para que saibam exercer de forma correta sua função, proporcionando assim, melhor desempenho, maior produtividade e conseqüente a motivação e valorização dos colaboradores;

- Realizar um *feedback* na empresa aplicada para que seja provado a eficácia do treinamento.

Em função disso, as pessoas são fundamentais para toda e qualquer organização, pois são as responsáveis pela sobrevivência no mundo globalizado, para isso, é necessário que estas pessoas sejam treinadas para o desempenho de suas funções visando garantir a competitividade no mercado, dessa forma então pode-se considerar que o treinamento é fundamental em qualquer tipo de organização.

Nas funções que realizam o atendimento ao cliente essa realidade é também fundamental. Quando um cliente é mal recepcionado, a tendência é que ele se sinta desconfortável diante dessa situação e assim, comece a dialogar com mais pessoas sobre o fato ocorrido. Como consequência torna-se prejuízo para a organização, pois, a partir do momento que mais pessoas se envolvem nesse tipo de problema, é natural que o assunto tome maior dimensão e conhecimento diante de todos, pois, a imagem da empresa pode ser denegrida e acarretando em uma que do movimento

A partir dessa reflexão, justifica-se a importância desse trabalho, pois é necessário treinar os colaboradores para que desenvolvam competências e habilidades voltadas ao atendimento dos clientes. O treinamento está relacionado com a capacitação e com o desenvolvimento das potencialidades do colaborador, com o

aumento da competitividade da empresa e com a satisfação do cliente (Fidelis, 2008, p.51)

A metodologia utilizada para a realização desse trabalho deu-se por meio de uma pesquisa bibliográfica, oferecendo elementos necessários para a construção de um referencial teórico. Também foi realizada uma pesquisa de campo, mediante a questionários fechados com colaboradores, clientes e com a proprietária da loja, para identificar quais eram as dificuldades existentes e elaborar uma proposta de treinamento adequada e que atendesse a necessidade desta categoria. Foi realizada também uma pesquisa, através de questionários fechados, com os clientes no intuito de identificar quais áreas eram deficientes e demonstrar assim a necessidade do treinamento a esses profissionais.

A pesquisa destinou-se a consumidores, e clientes da organização. Tendo como presente a ideia de que foram atingidos não só consumidores, como também os colaboradores, pois, ambas as partes foram privilegiadas. Uma vez que colaboradores tiveram uma visão mais ampla sobre seu trabalho, e os clientes foram recepcionados e atendidos da melhor maneira possível.

A coleta de dados ocorreu através de pesquisas de campo (onde os clientes foram entrevistados, e deixaram seu posicionamento em relação à loja). Questionários com questões fechadas também foram realizados, para um melhor aprofundamento no assunto.

Acredita-se que um cliente bem atendido compartilha com poucos amigos a informação. Já um cliente, que traz do seu atendimento insatisfação, compartilha a informação com diversas pessoas. Entende-se, por hora, que uma empresa não decaí somente por perda nos lucros, logo que tudo esteja ligado. Uma vez que os colaboradores sejam inflexíveis e inóspitos com seus clientes, os mesmos, desaprovaram, compartilharam a informação com familiares, amigos e colegas, por conseguinte muitos saberão da informação e mesmo que a empresa ofereça promoções, e ofertas, muitos consumidores ainda preferiram a organização com um tratamento mais acolhedor.

O problema estende-se ainda mais, quando, estas organizações apresentam filiais, pois os clientes não ligam somente aquela empresa específica onde receberam o atendimento, mais, a todas.

2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

De acordo com Harduin Reichel (2008), o T&D vem para dar apoio estratégico às empresas, servindo como ferramenta de aperfeiçoamento do desempenho organizacional por excelência. Para que isso ocorra é necessário, solucionar determinados desafios como, por exemplo: identificar talentos, treinar e desenvolvê-los, patrocinar a criatividade, valorizar a atitude empreendedora e estimular avaliações.

O Treinamento é o processo de mudanças no comportamento dos colaboradores, visa a aquisição de habilidades relacionadas às tarefas do cargo – atendendo aos padrões e aumentando a produtividade, aperfeiçoamento de desempenhos e das relações interpessoais. Segundo Boog (2001, p. 78) o treinamento começa como uma resposta a uma necessidade ou a uma oportunidade em um ambiente organizacional. Os resultados de um treinamento geralmente são satisfatórios e obtidos a curto prazo, por isto, a sua grande aceitação por parte das empresas e dos colaboradores.

Já o Desenvolvimento é um processo de crescimento do indivíduo, e visa explorar o seu potencial de aprendizagem. Oferece-lhe condições e amparo afim de utilizar suas capacidades e aplicar seus conhecimentos e experiências na prevenção e solução de novas e diferentes situações, é como se preparássemos a pessoa para adquirir uma visão holística sobre a empresa, uma maneira de conduzi-la a um comportamento ativo diante de alguma futura tarefa ou adversidade. Ou seja, é um processo de aprimoramento profissional contínuo. E, de certa forma, impacta também no clima organizacional, já que maximiza o desempenho e melhora os resultados. Porém, é um processo que tem retorno somente a médio e longo prazo, o que dificulta um pouco sua aplicação.

Segundo Harduin Reichel (2008), a área de treinamento e desenvolvimento atua com diversas competências como o treinamento básico ao novo colaborador em sua entrada na empresa, desenvolve aspectos novos em seus empregados, faz a transmissão de informações do nível estratégico ao operacional, atua com pesquisas de clima e demais métodos relativos à área. Porém, nem todas as empresas conseguem entender que a área de treinamento e desenvolvimento é um centro de desenvolvimento e não um centro de custo.

Quando os objetivos do treinamento e desenvolvimento estão sendo atingidos, a empresa pode investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada colaborador. Assim sendo, a organização está habilitada a buscar novas iniciativas de melhorias, bem como: gestão da qualidade, produção e logística, competição baseada no tempo, produção enxuta, criação de organizações focalizadas no cliente, gestão de custos baseada em atividades, empowerment¹ dos colaboradores.

Após pesquisas em internet, livros e organizações verifica-se que diversas medidas podem ser tomadas como medidas de redução de riscos, como não restringir á um número muito baixo de treinandos, ao invés disso sugere-se a abertura de vagas para todos os colaboradores que desejam ser treinados e motivados, desta forma dilui-se o benefício do investimento em treinamento diminuindo o risco da perda financeira.

Treinamento e desenvolvimento têm se revestido de crescente importância na atualidade, devido às rápidas e vertiginosas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que caracterizam o cenário internacional nas últimas décadas.

Com a finalidade de levantar a produção nacional de pesquisas na área de T&D, definiu-se o período de 1980 a 1993 como o intervalo de tempo a ser considerado para a busca.

A palavra treinamento tem muitos significados. Yoder (1956) considera o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados. Waite (1952) interpreta mais amplamente, considerando treinamento para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para uma nivelção intelectual através da educação geral.

O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. Qualquer tarefa seja complexa ou simples envolve necessariamente estes três aspectos.

Segundo CHIAVENATO (2000) o conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos de mudança de comportamento, a saber:

Transmissão de informações: o elemento essencial em muitos programas de treinamento é o conteúdo: repartir informações entre os treinandos como um conjunto de conhecimentos. Normalmente, as informações são genéricas, de preferência sobre o trabalho como informações sobre a empresa, seus produtos e serviços, sua organização e políticas, regras e regulamentos, etc.

¹ Empoderamento

Desenvolvimento de habilidades: principalmente as habilidades, competências e conhecimentos diretamente relacionados com o desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras. Trata-se de um treinamento orientado diretamente para as tarefas e operações a serem executadas.

Desenvolvimento ou modificação de atitudes: geralmente mudança de atitudes negativas em mais favoráveis, aumento da motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de gerência e supervisão quanto ao sentimento e reações das pessoas.

Desenvolvimento de conceitos: o treinamento pode ser conduzido no sentido de elevar o nível de ideias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa ou para elevar o nível de desenvolvimento de gerentes.

Esses quatro tipos de conteúdo do treinamento podem ser utilizados separadamente ou conjuntamente. Em alguns programas de treinamento, incluem-se transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento de atitudes e desenvolvimento de conceitos.

Conforme CHIAVENATO (2000) os principais objetivos do treinamento são: Preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas do cargo;

- Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- Mudar a atitude das pessoas, seja para criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às técnicas de supervisão e gerência.

Quando estiverem determinados os objetivos do treinamento, a primeira etapa a ser feita corresponde ao levantamento das necessidades de treinamento, sendo elas: CHIAVENATO (2000).

Análise organizacional: envolve o estudo da empresa como um todo, sua missão, seus objetivos, seus recursos, estabelecendo a filosofia de treinamento para toda a empresa;

Análise dos recursos humanos: procura verificar se os recursos humanos são suficientes quantitativa e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização;

Análise das operações e tarefas: consiste em determinar que tipos de comportamentos os empregados devem exibir para desempenhar eficazmente as funções de seus cargos.

O levantamento das necessidades de treinamento é uma forma de diagnóstico que deve basear-se em várias informações. Uma vez feito o diagnóstico do treinamento, ou seja, o levantamento e a determinação das necessidades de treinamento passam-se então para a sua programação. A programação de treinamento requer um planejamento que envolva os seguintes itens (CHIAVENATO, 2000) :

- Abordagem de uma necessidade específica de cada vez;
- Definição clara do objetivo do treinamento;
- Determinação do conteúdo do treinamento;
- Escolha dos métodos e tecnologia disponível;
- Definição dos recursos necessários;

- Definição do pessoal a ser treinado;
- Local onde será efetuado o treinamento.

Segundo Barron e Orwing (1995), o aspecto fundamental em todo processo de aprendizagem é que os treinandos sejam estimulados a aprender. O interesse e a motivação dos treinandos são desafios constantes na área de treinamento e desenvolvimento, e a tecnologia pode servir como estímulo à aprendizagem, tornando o ensinamento excitante e relevante. A multimídia interativa parece ser capaz de melhorar o processo de aprendizagem, aumentando a taxa de retenção e diminuindo o tempo necessário para o ensinamento.

2.1. Breve histórico da área de Recursos Humanos

Com o acontecimento da Revolução Industrial, deu-se início a um processo de profissionalização voltado ao mundo corporativo, surgindo áreas como Planejamento, Comunicação e Recursos Humanos.

Para se destacarem umas das outras, os gestores das organizações passaram a gesticular possíveis áreas que alavancariam o sucesso do setor de negócios, estratégias eficazes, comunicação internas com os colaboradores de modo geral, além de contribuírem para administrar carreiras, cargos, salários, benefícios, programas de estágio, clima organizacional entre outros, pensou-se então no setor de Recursos Humanos. Esse setor passou por diversas mudanças desde as décadas anteriores, porém o seu foco – administrar pessoas- continua sendo o mesmo desafio e que pede por inovações.

Segundo França (2007, p. 9), o período pré-jurídico trabalhista, se estenderá aproximadamente até 1930, e é marcado pela inexistência de legislação trabalhista, do departamento de pessoal ou de uma área que se responsabilize formalmente pela gestão de pessoas” nas organizações.

Durante o período Burocrático, 1930 a 1950, França (2007) evidencia a Revolução de Getúlio Vargas, que tem grande influência nas relações de trabalho. Nesse período, de acordo com a mesma autora, surgem os primeiros indícios da legislação trabalhista que temos atualmente, assim como os primeiros departamentos de pessoal, mesmo que centrados apenas na rotina de "apontamentos" de frequência, pontualidade, absenteísmo, registro de ponto e pagamento dos salários, que são atividades entendidas como contábeis. A menção dessas práticas marca o surgimento de uma área administrativa que formalmente é responsável pelo vínculo das pessoas ao trabalho nas organizações, por isso, uma nova dimensão.

Já no período de 1950 a 1960, tido como Tecnicista, o Brasil deu um enorme salto desenvolvimentista com o governo de Juscelino Kubitschek que procurou dar uma orientação otimista a seu governo, injetando euforia e confiança em todo o País, com o slogan “50 anos em 5”, isto é, fazer o Brasil progredir cinquenta anos em apenas cinco.

No período da Abordagem Sistêmica, 1960 a 1980, aponta-se como marco o surgimento dos primeiros cargos de gerência de recursos humanos (com responsabilidade sobre a coordenação dos sistemas de RH. Esse período apresenta ênfase nas técnicas de treinamento e desenvolvimento, inserção de benefícios voltados para a alimentação do trabalhador e é influenciado) pelas políticas governamentais de modernização tecnológica e de incentivos fiscais.

E por fim, a partir de 1990, França (2007) data um período de Reformas Estruturais Profundas no Brasil, onde há a busca de novas identidades para a área de gestão de pessoas, registrada a partir da constatação de novas classificações para o setor, como: gestor de pessoas, gestor de talentos, departamento de gente, entre outras. Para a autora, isso se dá num momento em que os desafios de qualidade e competitividade são os sinais de vida ou morte das áreas, dos empregos e da própria unidade de negócios.

2.2. Treinamento

Para Volpe (2009), treinamento remete a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos dentro de uma instituição organizacional, com o propósito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos. Já o desenvolvimento, está caracterizado mediante um processo dinâmico de melhoria, que implica em uma mudança na evolução, no crescimento, incremento e avanço de uma nova tecnologia.

Segundo Almeida (2007) ultimamente visualiza-se no treinamento e no desenvolvimento uma maneira eficaz para ampliação de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, como também, à competitividade no atual mercado.

Chiavenato (2010), o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes.

Por meio do treinamento Volpe (2009), entende que a pessoa pode adquirir informações e compreender habilidades, desenvolvendo a partir destas, atitudes e comportamentos diferentes e novos conhecimentos. Tudo isto aponta para resultados apresentados após os treinamentos, tornando satisfatório o conhecimento adquirido tanto para o profissional quanto para a empresa, que com isso possui um profissional mais competente e qualificado.

O treinamento também é fundamental para uma excelência gerencial, pois é com ele que métodos de capacitação e de desenvolvimento das pessoas acontecem

para apoiar a obtenção de estratégias dentro de uma organização. Com isso observa-se que sem investimento em treinamentos dificilmente se alcançará uma excelência empresarial. Para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional é necessário um planejamento.

2.2.1. Tipos

Nos dias atuais o treinamento é tido como peça chave no processo de desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo capitalista, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Chiavenato (2009) é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, por isso, para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional, é necessário que o planejamento deste seja bem elaborado garantindo o alcance dos objetivos a que se destina, de forma eficaz. É importante que este processo esteja voltado para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições.

Para Volpe (2009), treinamento remete a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos dentro de uma instituição organizacional, com o propósito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos. Já o desenvolvimento, está caracterizado mediante um processo dinâmico de melhoria, que implica em uma mudança na evolução, no crescimento, incremento e avanço de uma nova tecnologia.

Segundo Almeida (2007) as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam. Ultimamente visualiza-se no treinamento e no desenvolvimento uma maneira eficaz para ampliação de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, como também, à competitividade no atual mercado.

Nesse contexto, seguem abaixo os tipos de treinamento:

- Rodízio de papéis

Este é provavelmente um dos tipos de treinamento mais conhecidos dentro do ramo corporativo. Ele funciona literalmente como um rodízio, onde os colaboradores trocam suas áreas dentro da empresa por um determinado tempo passam a conhecer melhor o que cada um faz. RAFAELA (2017).

Esse tipo de treinamento é muito importante para unir a equipe e criar um espírito de solidariedade entre os colaboradores, pois os profissionais acabam se tornando capacitados para exercer habilidades de diferentes áreas em diversas ocasiões.

- Gamificação

Entende-se por gamificação a aplicação das dinâmicas de jogos a situações cotidianas. O termo gamificação está relacionado ao uso de jogos para aperfeiçoar a experiência de seus usuários. O termo está interligado a descrição e utilização da diversão para engajar usuários. A gamificação pode estar presente em diversos ambientes, tais como: empresa, na educação, em aplicativos de exercícios físicos, em carros ecológicos, entre outros. (AVELLAR,2012 p.189-190).

Segundo Deterging gamificação é um termo que teve origem na indústria da mídia digital e também pode ser chamado de jogos de produtividade, vigilância, entretenimento. (2011 p.2-3)

Como afirma Max, a gamificação é “a tentativa de resgatar os sentimentos de produção por prazer”. (2010 p.51)

- Coaching executivo

O coaching executivo é uma forma de aprimorar os conhecimentos de líderes e executivos, desenvolvendo competências específicas antigas e novas com o objetivo de eliminar possíveis problemas de forma direcionada, assertiva e otimizada. (ESPÍNDOLA, Rafaela, 2017)

Segundo site RH portal, nos últimos anos o termo coaching passou a ser utilizado dentro das organizações. Este termo, que tem origem no campo esportivo, é utilizado para demonstrar o papel do técnico. A função do coaching é incentivar e ajudar as pessoas a alcançarem melhores resultados, por meio do desenvolvimento de novas habilidades. Para Chiavenato (2008), quando se trata do termo coaching, pode-se observar que é um relacionamento que envolve duas pessoas – o líder e o subordinado representados pelo coaching e o aprendiz o que caracteriza o vínculo que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades. Nesse relacionamento, o coaching lidera, orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula, impulsiona o aprendiz enquanto este aproveita o impulso e direção para aumentar seu conhecimento, melhorar o que já sabe e aprender coisas novas para deslanchar no seu desempenho.

- Programa de mentoria

A mentoria surgiu como ferramenta de desenvolvimento e crescimento, pessoal e profissional, nas empresas na década de 1970 e vem evoluindo com as mudanças no mundo do trabalho (ENSHER; MURPHY, 2005).

O programa de mentoria é um dos tipos de treinamento mais bem aceitos nas corporações atuais. Os profissionais com mais experiência normalmente assumem o papel de mentores para os que possuem menos, com isso, o ideal é criar espécies de metas e cobranças para os resultados obtidos.

O colaborador mais antigo na empresa pode orientar os recém-chegados com reuniões periódicas, auxiliando em temas abordados em geral, procedimentos, regras, entre outras oportunidades que possam desenvolver o crescimento e desempenho do colega de trabalho.

Seu principal objetivo é prover maior satisfação no trabalho por meio da ajuda no desenvolvimento e aprimoramento das relações nesse ambiente e na busca dos resultados almejados para o crescimento profissional. Vale ressaltar que os indivíduos não dependem de suas empresas para participar de uma relação de mentoria. O processo pode se dar por iniciativa do próprio interessado, que, ao sentir a necessidade de um “contraponto eficaz, dispõe-se a abrir mão de certezas imutáveis, em favor de análises e reflexões profundas, com a ajuda de alguém que mereça total confiança e respeito” (BERNHOEFT, 2001, p. 63).

- Compartilhamento de conhecimentos

A proposta de um modelo de processo de compartilhamento de conhecimento no trabalho tem como finalidade ajudar a compreender o que ocorre quando pessoas compartilham no trabalho conhecimentos que possuem, e discutir elementos que integram esse processo, procurando contribuir para melhorar a sua eficiência e resultados. Pretende-se suprir uma lacuna percebida na literatura, que registra poucas iniciativas semelhantes.

Entre estas iniciativas estão as propostas de Szulanski (2000) e de Strocchia (2001) *apud* Tonet e Paz (2006), que tratam o tema de forma mais ampla, considerando o processo de transferência de conhecimento na organização. No caso do modelo proposto, o foco principal é o processo que ocorre nos grupos de trabalho, sendo a organização considerada como elemento do contexto em que esses grupos estão inseridos. Está ancorado na Teoria de Sistemas (Bertalanffy, 1975) e em teorias da comunicação humana (Berlo, 1970; Thayer, 1979; Thompson, 1973 *apud* Tonet e Paz, 2006). Tem como pressupostos as cinco explicitações que seguem.

As organizações funcionam como qualquer sistema vivo, apresentando dois processos básicos: (a) importação de recursos e matérias-primas do meio ambiente, que são convertidos em produtos ou serviços, e que por sua vez são exportados para consumo interno ou externo; (b) aquisição de informações, obtidas nos ambientes interno e externo, para serem usadas na

solução dos problemas enfrentados e no processo de tomada de decisão, visando ao cumprimento dos objetivos organizacionais.

As necessidades e funções comunicacionais da organização são atendidas por meio de três sistemas: (a) o de comunicação operacional, que se refere às operações e tarefas que devem ser desempenhadas na organização; (b) o sistema regulador da comunicação, que envolve as ordens, regras e instruções reguladoras dos processamentos que ocorrem na organização; (c) o sistema de feedback relacionado "às condições das pessoas ou dos canais de comunicação dos quais a organização depende para o influxo de recursos ou de informação do meio ambiente" (Thayer, 1979, p. 123 *apud* Tonet e Paz, 2006).

A comunicação de que a organização necessita pode ser obstruída por barreiras interpessoais, como a decorrente de atitudes conflituosas ou antagônicas, e barreiras individuais, como hábitos e ações inapropriados, ou inaptidões para receber e compartilhar informações (Thayer, 1979 *apud* Tonet e Paz, 2006).

A comunicação possui quatro componentes básicos: fonte, receptor, mensagem e veículo; não é um processo linear, mas circular; tem origem na fonte, passa pelo receptor e retorna alterada à fonte (Thompson, 1973 *apud* Tonet e Paz, 2006).

As atitudes da fonte para consigo, com o recebedor, com a mensagem, e para com o sistema cultural-social em que a comunicação ocorre, afetam o processo de comunicação e o seu resultado; o mesmo ocorre em relação às atitudes do receptor para com esses elementos e para com a fonte (Berlo, 1970 *apud* Tonet e Paz, 2006).

- Grupos de estudo

Grupo: "Um grupo pode ser definido como um conjunto de duas ou mais pessoas que trabalham juntas para alcançar um ou mais objetivos comuns [...] um grupo é muito mais do que um simples conjunto de pessoas, pois seus membros consideram-se mutuamente dependentes para alcançar seus objetivos, e eles interagem uns com os outros regularmente para alcançar os objetivos no decorrer do tempo." (CHIAVENATO, 2009, p.01).

Líderes e integrantes da diretoria costumam se reunir para discutir temas importantes para a empresa. Esta é uma forma de manter a equipe alinhada sobre um tema considerado complicado ou urgente, sem gastar, para isso, mais do que algumas horas.

Não aceite a desculpa de que não há condições de ser tirado do posto de trabalho para treiná-lo porque será "perda de tempo". Uma equipe precisa se manter unida e motivada, e com o grupo de estudos é possível que cada profissional apresente demandas e desafios que possam ser superados pela empresa.

Esses diálogos fazem com que profissionais de diferentes áreas possam conheçam melhor a relevância do trabalho de seus colegas e juntos busquem superar desafios e criar mecanismos que facilitem a rotina de trabalho e aumentem o desempenho da equipe.

- Online

Com o amplo desenvolvimento da Internet, as fronteiras para os tipos de treinamento à distância se expandiram, reduzindo-se os custos e ampliando-se as possibilidades de busca às informações.

Cursos, reuniões e até mesmo apresentações de produtos se tornam cada vez mais comuns através de uma tela de um computador. Desde uma simples reunião para acertar detalhes com entre equipes até apresentações de resultados para investidores ocorrem cada vez mais através do mundo virtual. E este é um dos tipos de treinamento que vem ganhado muitos adeptos por ter como vantagem a possibilidade de aprendizagem a pessoas que não teria acesso a um local específico ou aquelas que trabalham e não possuiriam um horário “comercial” para isso.

Os treinamentos online podem ser realizados na própria mesa de trabalho, ou em um tempo vago fora do ambiente de trabalho. Tem uma eficiência extrema, e possui formas de mensuração de resultados ainda melhores e mais práticas que as de um treinamento presencial convencional.

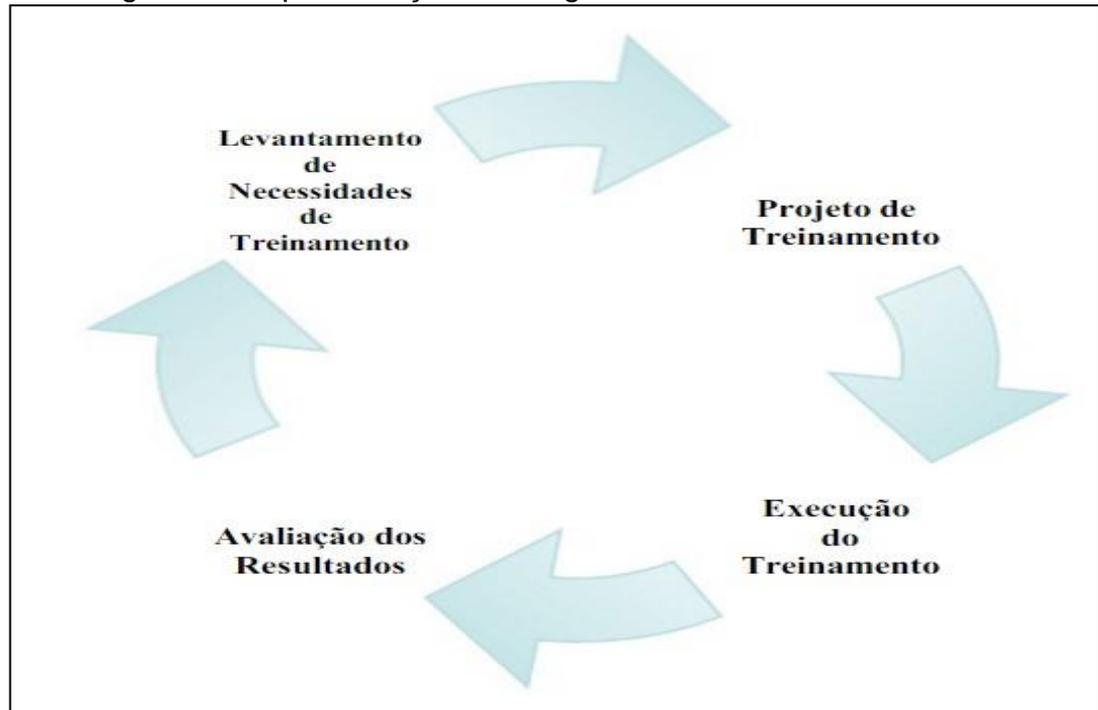
O treinamento e o desenvolvimento de pessoal nas organizações deve ser atitude contínua da empresa e ser utilizado como meio de render à empresa benefícios qualitativos e quantitativos. Os programas de capacitação realizados de maneira esporádica não mostram bons resultados quanto ao desenvolvimento do ser humano e conseqüentemente da organização. Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações é investir na qualidade dos produtos e serviços e conseqüentemente, atender melhor os consumidores e ampliar vendas (TACHIZAWA, 2006).

2.2.2. Ciclo de Treinamento

Segundo Chiavenato (1999), o treinamento é um processo contínuo composto por quatro etapas:

Diagnóstico: nessa etapa será levantado o que será necessário ser treinado, com o objetivo de atingir as exigências essenciais para o cargo; Desenho: será elaborado o processo de criação do treinamento para suprir as necessidades diagnosticadas; Implementação: execução e o direcionamento do programa de treinamento; Avaliação: que identifica se o programa alcançou os objetivos desejados.

Figura 1 - Representação do Programa do Ciclo do Treinamento



Fonte: Adaptado de Lopes (2013).

Segundo Chiavenato (1999, p.297):

As quatro etapas do treinamento envolvem o diagnóstico da situação, a decisão quanto à estratégia para a solução, a implementação da ação e da avaliação e o controle dos resultados das ações de treinamento.

Nessas etapas antes de tudo é preciso levantar o que será necessário ser treinado, para que a partir desse ponto, seja desenvolvida uma solução para o problema identificado, colocando-o assim em prática, buscando alcançar os objetivos desejados.

Segundo Portal da Educação (2013, n.p):

Um ciclo de ações corretas, com diagnósticos bem elaborados, com bases sustentáveis, objetivos claramente identificados e palpáveis, indicadores a serem acompanhados e medidos dentro de um período acordado é que poderão propiciar mudanças.

Para alcançar bons resultados durante este ciclo é necessário um planejamento correto, detectar os problemas e reagir com clareza, discernimento e fazer um acompanhamento, para assim se obter mudanças benéficas e significativas.

Segundo Kent (2015), para fazer o levantamento das necessidades são utilizadas algumas técnicas:

Avaliação de desempenho: identifica o desempenho, as competências e a necessidade de treinamento;

Observações: identificar problemas relacionados ao mal comportamento, ao manuseio incorreto dos equipamentos, faltas injustificadas, desperdício de tempo e matéria-prima.

Solicitações dos gestores: onde é identificado pelos gestores e gerentes o que é necessário ser treinado;

Entrevistas: proximidade com os gestores para verificar a necessidade do treinamento;
 Conferência de grupos: identificar através de reuniões a necessidade de treinamento;
 Análise de cargos: são avaliados o grau de conhecimento de cada colaborador e a falta dele;
 Mudanças no trabalho: necessidade de se aplicar o treinamento no momento em que o colaborador passa por mudanças em sua rotina;
 Entrevista de saída ou desligamento: coletar informações para identificar as falhas na organização e o que é preciso ser melhorado;
 Análise e descrição de cargos: informação de cada cargo e funções desenvolvidas;
 Relatórios periódicos: ligado a produção e resultados.

Segundo Chiavenato (1999, p.302) “programar o treinamento significa definir seis ingredientes básicos: quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que, por quem, onde e quando, afim de atingir os objetivos do treinamento. ”

Primeiramente é preciso identificar quem irá ser treinado, como será esse treinamento, em que ele será treinado, por quem esse treinamento será aplicado, local e quando será realizado.

Kent (2015), diz que a próxima etapa é o planejamento do treinamento onde será abordado os objetivos, como será aplicado, o público no qual se buscará atingir, métodos a serem utilizados, quem irá aplicar quais recursos serão utilizados, local e custos. Ou seja, é a definição de como será realizado todo o treinamento.

Ainda de acordo com o autor, o treinamento é um meio de se alcançar resultados, por isso é necessário traçar objetivos, afinal ele só se tornará eficaz a partir do momento em que os mesmos sejam alcançados.

A terceira etapa será a execução do programa de treinamento, onde ocorrerá a prática de tudo aquilo que foi planejado baseando-se nas deficiências diagnosticadas. Por fim é realizado a avaliação do resultado.

De acordo com Gil (2009, p.142) “a avaliação em nível de resultados tem por objetivo verificar em que medida o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização”.

Como pode ser observado no conceito acima abordado, durante a avaliação do resultado será avaliado se a empresa conseguiu alcançar ou não os objetivos no qual foram impostos no programa de treinamento.

2.3 Desenvolvimento

Chiavenato (2004, p. 290) *apud Pereira, Gomes e Aragão* afirma que “os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente ligados com a educação”, ou seja, há uma necessidade de o ser humano exteriorizar suas potencialidades inatas ou adquiridas por meio da formação. O treinamento está muito associado ao conhecimento, que passa a ser o recurso mais importante e fundamental para prover o desenvolvimento.

Segundo Chiavenato (2004), *apud Soares* o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato. Por conseguinte, desenvolver pessoas é proporcionar-lhes formação básica para incentivar o aprendizado de novas atitudes, conceitos e ideias capazes de influenciar e motivar o aperfeiçoamento de suas capacidades e comportamentos para tornarem-se mais eficazes.

Ambas as vertentes – treinamento e desenvolvimento – integram o processo de aprendizagem e viabilizam a assimilação de informações, novas habilidades, comportamentos e atitudes necessárias para a contínua adequação do colaborador à empresa.

De acordo com Mascarenhas (2009), com a tendência da gestão por competências, a área de T&D assume uma dimensão mais dinâmica na educação e volta-se ao crescimento pessoal e profissional contínuo dos indivíduos. Este fato permite a articulação aos objetivos estratégicos de longo prazo das organizações através de uma nova tendência denominada de Universidade Corporativa.

A Universidade Corporativa (UC) surge como uma nova proposta à aprendizagem e ao desenvolvimento dos indivíduos e grupos organizacionais. (...), entretanto, as universidades corporativas assumem um horizonte mais amplo das atividades de desenvolvimento ao ser uma instância na qual indivíduos e grupos seriam preparados para questionar e construir coletivamente o futuro das organizações. (MASCARENHAS, 2009, p. 213).

Para Alperstedt (2003), *apud Soares* as UC são responsáveis pelo processo de desenvolvimento de pessoas alinhado à definição das estratégias de negócio e competências essenciais da organização, e atualmente assumem um papel tão significativo, em várias empresas que a área de recursos humanos, passou a gravitar em torno de suas universidades corporativas. Isto é, os demais processos inerentes à gestão de recursos humanos, foram absorvidos como sub-funções das universidades

corporativas, denotando uma mudança qualitativa substancial na organização das funções estratégicas de recursos humanos.

Tachizawa et al (2006) *apud Leite e Lott* mostram que o treinamento objetiva mudar a atitude das pessoas, com a finalidade de criar entre elas um clima mais satisfatório, de maneira a motivá-las tornando-as mais receptivas as técnicas de supervisão e gestão.

Por meio do treinamento Volpe (2009) *apud Leite e Lott* entende que a pessoa pode adquirir informações e compreender habilidades, desenvolvendo a partir destas, atitudes e comportamentos diferentes e novos conhecimentos. Tudo isto aponta para resultados apresentados após os treinamentos, tornando satisfatório o conhecimento adquirido tanto para o profissional quanto para a empresa, que com isso possui um profissional mais competentes e qualificados.

O treinamento também é fundamental para uma excelência gerencial, pois é com ele que métodos de capacitação e de desenvolvimento das pessoas acontecem para apoiar a obtenção de estratégias dentro de uma organização. Com isso observa-se que sem investimento em treinamentos dificilmente se alcançará uma excelência empresarial. Para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional é necessário um planejamento.

Segundo Julião e Vandi (2008) *apud Leite e Lott* as consultas sobre as necessidades de treinamento devem ser contínuas e permanentes, e caracterizam-se por ser o primeiro passo na organização de um treinamento; entendendo a necessidade como situações que devem ser mantidas ou atingidas para o alcance de um objetivo.

Cerqueira (2009) *apud Leite e Lott* afirma ser necessário estabelecer nas organizações programas com o intuito de desenvolver as pessoas em sua plenitude, realizando a orientação e a educação, objetivando o estímulo e o desenvolvimento de suas habilidades comportamentais e competências técnicas.

A experiência mostra que o retorno sobre o investimento em treinamento é alto, mas se dá no longo prazo e não é fácil calculá-lo. Além disso, cada empresa usa um método para calcular os custos (LACOMBE, 2005) *apud Carlos, Bazon e Oliveira*.

Segundo Felicíssimo (2001), *apud LEITE e LOTT* a educação e o treinamento implicam na geração de uma forma de conhecimento, contribuindo assim, para o alcance dos objetivos. Podendo incluir: habilidade, comunicação, trabalho em

equipe, resolução de problemas, interpretação e utilização de dados para o desenvolvimento de estudos entre as equipes, uso de novas tecnologias e atendimento qualificado ao cliente. Todos estes projetos de treinamentos podem levar o colaborador a aumentar as oportunidades e ao enriquecimento do trabalho diante das atividades desenvolvidas.

Segundo Cerqueira (2009) *apud Leite e Lott* diante da situação em que o colaborador possui a responsabilidade de planejar o seu próprio desenvolvimento, os objetivos são inseridos mais em um contexto individual, sem consideração às perspectivas da empresa. Neste sentido esse fato é válido somente quando os propósitos do trabalhador se encontram com os da empresa, e também na necessidade de desenvolvimento da empregabilidade do ser profissional.

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas (DUTRA, 2009) *apud Carlos, Bazon e Oliveira*. Pois elas são o patrimônio das organizações e essas organizações são compostas desde um simples operário até a função de executivo, e são essas pessoas que fazem o sucesso da organização (CHIAVENATO, 2010).

Em geral, as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas (DUTRA, 2009) *apud Carlos, Bazon e Oliveira*.

De acordo com Pacheco (2005) *apud Leite e Lott*, o processo de desenvolvimento de pessoas inclui treinamento e vai além; compreende o autodesenvolvimento, processo esse que é intrínseco a cada indivíduo.

Milkovich e Bourdreau (2010) *apud Leite e Lott* definem o desenvolvimento como um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa, neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências. Pacheco et al (2005) *apud Leite e Lott* definem o desenvolvimento como uma linha de crescimento com diversos estágios, dessa forma, sempre que um indivíduo conclui um estágio, ele já está preparado para começar um novo desafio para o seu desenvolvimento pessoal. Algumas características individuais da pessoa em treinamento (experiência, vivência, percepção, capacidade de autodesenvolvimento) são de extrema importância para obtenção dos resultados esperados. Por fim, Pacheco et al (2005) *apud Leite e Lott* concluem que o

desenvolvimento será mais rápido e vantajoso se o colaborador estiver exercendo um cargo de que ele gosta e tiver aptidão no que faz. Para Aquino (1980), o desenvolvimento tem como objetivo explorar o potencial de aprendizagem, e a capacidade produtiva do colaborador, de maneira a maximizar seu desempenho profissional e motivacional.

2.3.1. Gestão de pessoas nas organizações

É o procedimento no qual procura-se valorizar as pessoas que compõem a organização, assegurando que todos, dentro da mesma, trabalhem de forma harmonizada com os objetivos dessa empresa, utilizando todo seu potencial produtivo para consecução de seus trabalhos.

Tal conceito não é muito antigo. Em épocas não muito distantes os colaboradores eram vistos como “materiais” da empresa, quase que como máquinas. No entanto, atualmente, as exigências do mercado forçaram as organizações a reverem tal prática e a se darem conta da importância das pessoas com as quais lidam, passando a ter um olhar mais humanizado sobre elas.

Neste contexto, a importância dos Recursos Humanos vem à tona, propondo um conceito moderno, Gestão de Pessoas e sua participação estratégica para o sucesso das organizações.

As organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado, quando o foco recaía apenas na tecnologia do produto ou do processo, nos mercados protegidos ou regulamentados, no acesso a recursos financeiros e economias de escala (LACOMBE, 2006, p. 14) *apud Silva e Gomes*.

A Gestão de Pessoas pode ser entendida como a forma que a empresa se organiza para gerenciar e orientar os colaboradores no trabalho a fim de se alcançar os objetivos organizacionais e individuais (FISCHER, 2002) *apud Gomes e Silva*.

Nesse sentido, Dave Ulrich (1998) *apud Gomes e Silva*, se atentou para a necessidade de adequar os processos organizacionais ligados a Gestão de Pessoas às mudanças e adaptações no mercado, tais como: globalização, inovações, excelência e qualidade.

As últimas décadas testemunharam mudanças profundas no papel de RH. Tradicionalmente, os gerentes viam a função de recursos humanos como basicamente administrativa e profissional. O pessoal de RH se concentrava no gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, como folha de pagamento e outras funções operacionais, e não se considerava participante

da estratégia geral da empresa. (Essas mudanças aconteceram no Brasil e foram elucidadas na seção anterior, de acordo com a perspectiva da autora Ana Cristina L. França). (ULRICH, 1998, p. 17 *apud* Gomes e Silva).

Para que seja realizado com sucesso, o processo de gestão de pessoas deve ser contínuo e envolver toda a organização, do empresário ao colaborador com menores responsabilidades.

Os diretores têm sua maior importância na determinação da estratégia; os líderes devem acompanhar de perto seu time, devendo mostrar vasto conhecimento sobre as dúvidas que eventualmente surgirem; e os colaboradores devem ter conhecimento exato de suas funções, bem como auxiliarem os primeiros prestando informações úteis ao desenvolvimento do processo.

Mesmo com foco no cotidiano, para que as organizações alcancem o sucesso, é necessário que se preocupe com seus colaboradores. Somente salário e benefícios não satisfazem os colaboradores. Segundo o autor, a face que diz respeito à Administração da Contribuição dos Colaboradores está relacionada à necessidade das organizações de interagir a área de RH com sua força de trabalho. Ouvir e responder aos colaboradores, prover recursos para o bem-estar e satisfação dos mesmos e estar atenta às suas necessidades são as principais vertentes desse papel.

2.3.2. Finalidade do desenvolvimento do treinamento

Os treinamentos têm o objetivo de adequar a pessoa à cultura da empresa, mudar atitudes dos colaboradores, desenvolver pessoas, adaptá-las para lidar com a modernização da empresa, desfrutar da competência humana, maximizar o desempenho profissional, preparar pessoas para serem remanejadas, passar informações adiante, reduzir custos na busca por objetivos empresariais, sendo natural que a organização alcance seus objetivos de uma maneira econômica, racionalizando suas despesas de investimento, afinal o treinamento é investimento.

Milkovich e Bourdreau (2010) *apud Librelotto* conceituam o treinamento como sendo um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função. Para Dessler (2003), treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos

colaboradores, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho do trabalho.

Segundo Reginatto (2004) *apud Leite e Lott*, o treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele, podia-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos. Chiavenato (2009) define o treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada. O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes (CHIAVENATO, 2010)

Para Volpe (2009) *apud Leite e Lott*, treinamento remete a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos dentro de uma instituição organizacional, com o propósito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos.

Nos dias atuais o treinamento é tido como peça chave no processo de desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo capitalista, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações (CHIAVENATO, 2008) *apud Leite e Lott*.

3. APLICAÇÃO DO MODELO DE TREINAMENTO

3.1. Levantamento de dados

3.1.1. Entrevista com a proprietária

Em entrevista com a proprietária da loja identificamos uma série de problemas em relação ao atendimento das colaboradoras. Abaixo seguem os problemas identificados:

- Pouco interesse em conquistar o cliente;
- Simpatia e atenção
- Avaliação da gestora/proprietária em uma escala de 0 a 10, sendo 10 a maior nota: 6

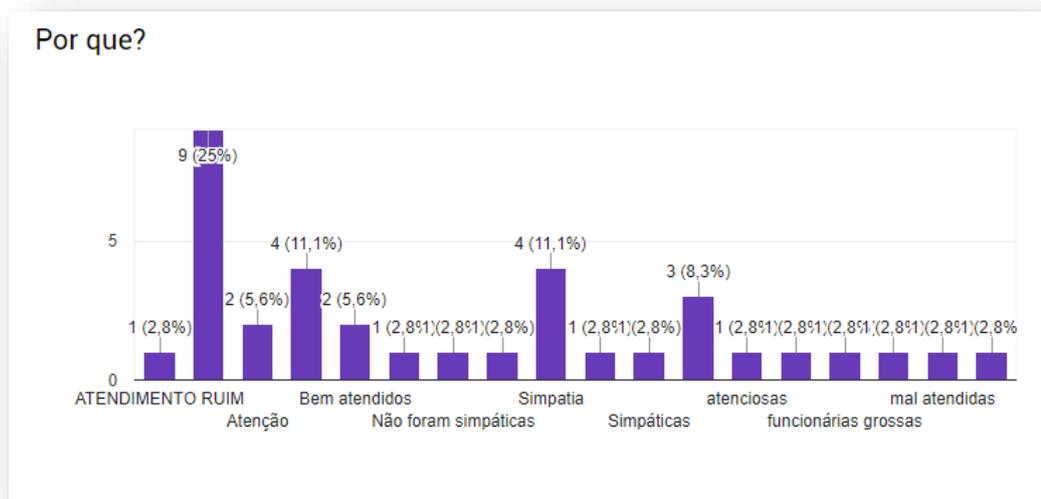
3.1.2. Aplicação de formulários

Figura 2 - Atendimento Recebido



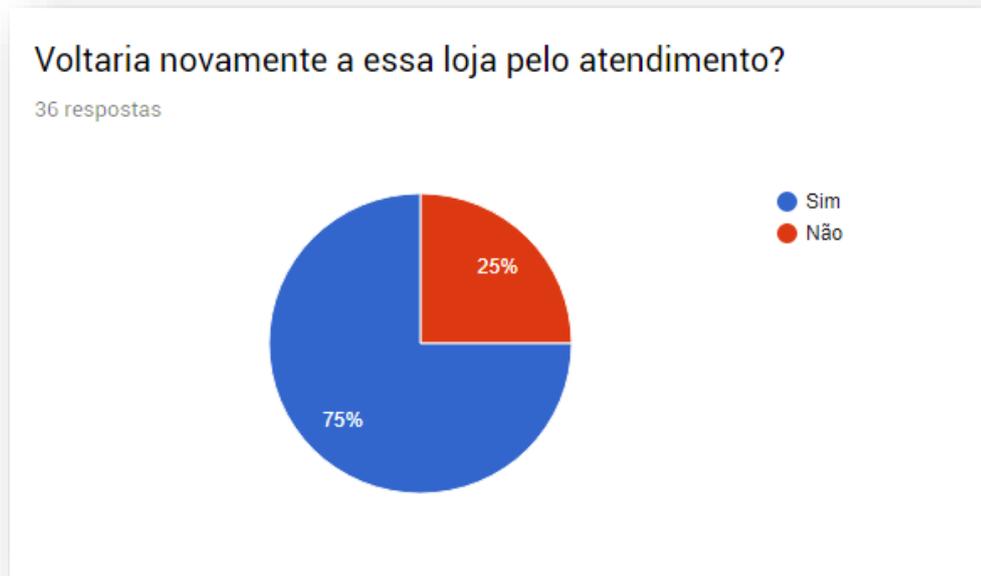
Fonte: Autoras, 2017

Figura 3 - Justificativa



Fonte: Autoras, 2017.

Figura 4 - Retorno a organização



Fonte: Autoras, 2017.

Figura 5 - Notas



Fonte: Autoras, 2017.

Figura 6 - Opções para um melhor atendimento



Fonte : Autoras, 2017.

Percebe-se que em média o atendimento desenvolvido pelas colaborados da loja não está sendo bom e eficaz para a organização, pois quase 30% das respostas foi negativa em relação ao atendimento.

3.2. Identificação de problemas

Após a aplicação dos questionários com os clientes, identificamos alguns problemas relacionados a qualidade do atendimento da loja em questão.

A princípio houveram muitas reclamações voltadas ao comportamento das vendedoras, são eles:

- Simpatia;
- Atenção;
- Conhecimento sobre os produtos.

Sendo assim, iniciamos um treinamento que tratassem essas causas de forma que elas fossem sanadas totalmente.

Para cada um desses problemas, mostramos as funcionárias, a solução.

Dessa forma, começamos explicando diversos fatores relacionados a simpatia, fazendo-as ter ciência de que, é necessário saber fazer a separação da vida

profissional e pessoal, tendo em vista que, se isso não acontecer, a consequência é um mal atendimento aos clientes, que por sua vez, irão reclamar e compartilhar essa situação com amigos, familiares e, etc., fazendo com que a loja e a equipe de funcionárias sejam mal vistas por outras pessoas.

Quando essa divisão acontece corretamente, o atendimento se torna agradável e a tendência é que o cliente se sinta à vontade e seja recíproco em relação a simpatia.

Um outro fator que foi bastante comentado durante a pesquisa de campo, foi a questão da atenção das vendedoras. Nessa etapa, explicamos a elas que é de extrema importância que, para se fazer um bom atendimento é necessário que elas se voltem inteiramente ao trabalho que estão realizando, e de fato, ouçam os clientes, demonstrem simpatia, mostrem todas as opções disponíveis na loja se preciso, tenham um bom diálogo e que deem o seu melhor e, acima de tudo, que deixem o cliente satisfeito e feliz com os produtos adquiridos.

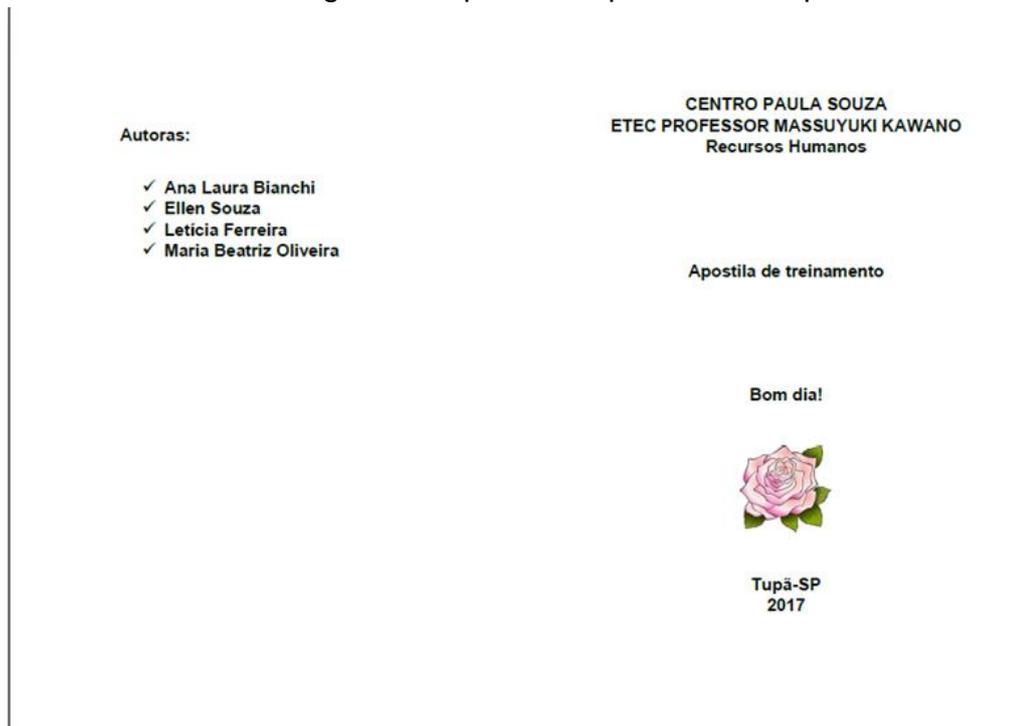
E por fim, a última questão foi o conhecimento de produtos. Aqui, ilustramos algumas situações do dia-a-dia que podem ocorrer e como elas deveriam agir, como por exemplo, em um dia quente, qual a melhor opção de tecido a se comprar, qual deles seria o mais leve, qual a diferença de um para o outro, porque a diferença de preço e etc.

3.3. Desenvolvimento do treinamento

Para que o treinamento fosse desenvolvido, fomos até a organização conversar com a proprietária. Nesta reunião foi desenvolvida uma pesquisa com a própria proprietária sobre o clima organizacional e sobre o atendimento prestado pelos colaboradores, em cima das informações foi gerada uma pesquisa com os clientes e desenvolvida uma apostila com um treinamento e diversas atividades práticas que foram trabalhadas com os colaboradores.

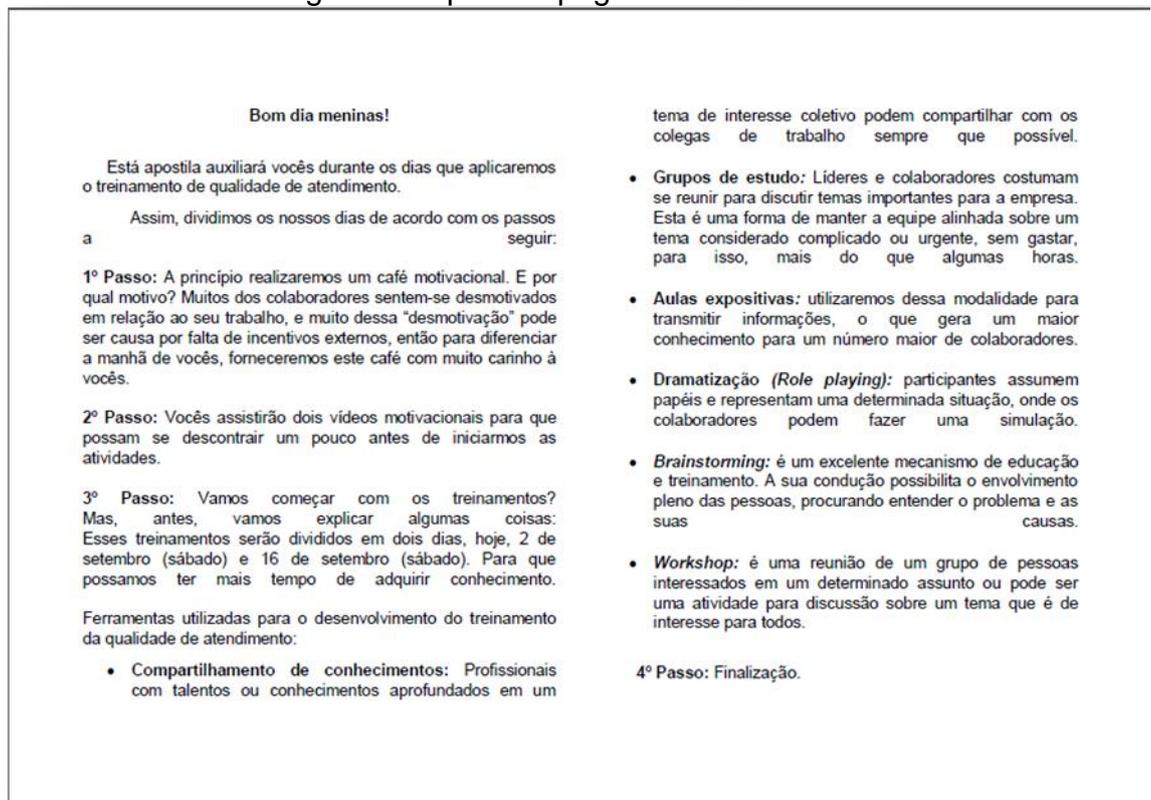
Abaixo seguir o modelo da apostila e também o arquivo original em anexo:

Figura 7 - Apostila: capa e contracapa



Fonte: Autoras, 2017.

Figura 8 - Apostila: páginas 1 e 2.



Fonte: Autoras, 2017.

3.4. Aplicação do modelo de treinamento

A priori foi uma experiência difícil, diferente e interessante pois nunca tínhamos realizado na prática o que havíamos aprendido na teoria, então ficamos um tanto quanto nervosas, entretanto no decorrer do processo nos sentimos mais tranquilas e confiantes para concluirmos com sucesso a aplicação do treinamento.

A partir da aplicação do treinamento observamos que conseguimos levar conhecimentos e beneficiar os colaboradores ao mesmo tempo em que adquirimos e agregamos conhecimento em relação ao treinamento, aos produtos do comércio varejista, e ao trabalho em equipe.

Portanto concluímos que essa experiência agregou na nossa formação profissional e aprofundou o nosso conhecimento e aumentou nossa produtividade em relação ao setor de recursos humanos nos habilitando assim a compreender com mais facilidade a funcionalidade de uma organização.

Figura 9 - Explicação da apostila e desenvolvimento



Fonte: Autoras, 2017.

Figura 10 - Aplicando o treinamento



Fonte: Autoras, 2017.

Figura 11 - Encerrando a aplicação do treinamento



Figura 1: Fontes: Autoras, 2017.

Figura 12 - Treinamento concluído



Fonte: Autoras, 2017.

3.5. Avaliação do programa de treinamento

Nessa etapa, pedimos para que as funcionárias e a dona do estabelecimento se pronunciassem e opinassem em relação ao treinamento aplicado.

Todas reconheceram que de fato, haviam falhas em suas estruturas de atendimento e, que sempre existem possibilidades de melhorar algo.

Cada uma delas relataram que o treinamento foi algo diferenciado e de extrema importância que o quadro de funcionárias precisavam, porém ninguém havia feito, e que, a partir do treinamento elas poderão utilizar sempre que possível as técnicas aprendidas durante o atendimento.

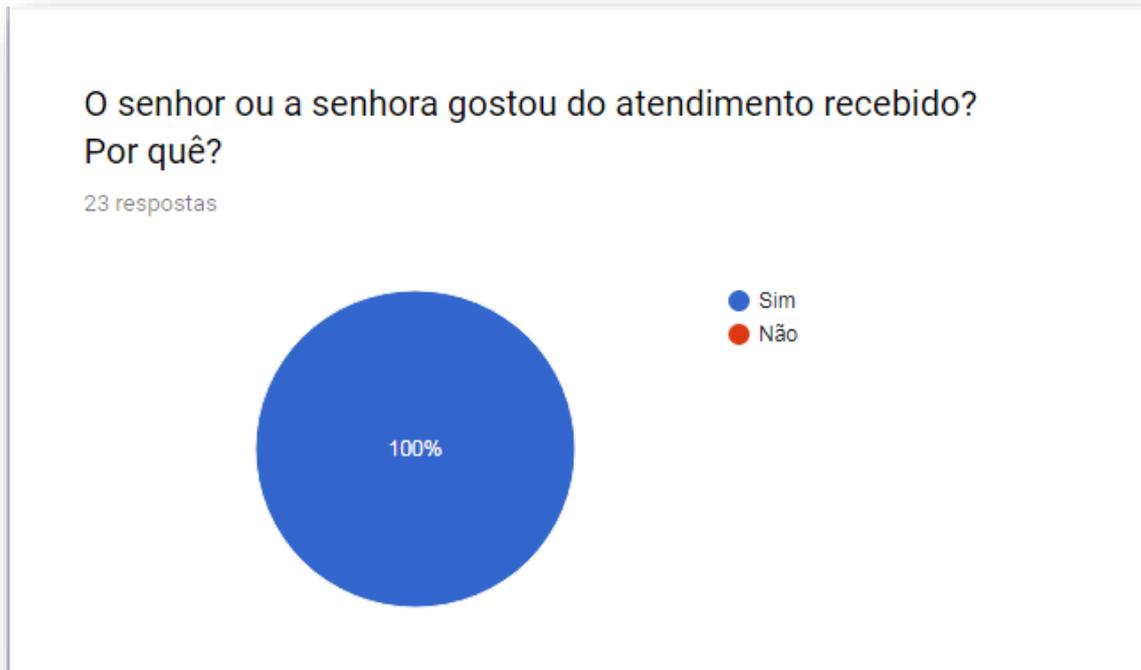
A dona do estabelecimento também se mostrou adepta à essas técnicas e aprovou a implementação dessas à sua equipe de trabalho.

4. RESULTADOS

Todos os dados divulgados/apresentados neste capítulo foram obtidos após a aplicação do treinamento no estabelecimento selecionado.

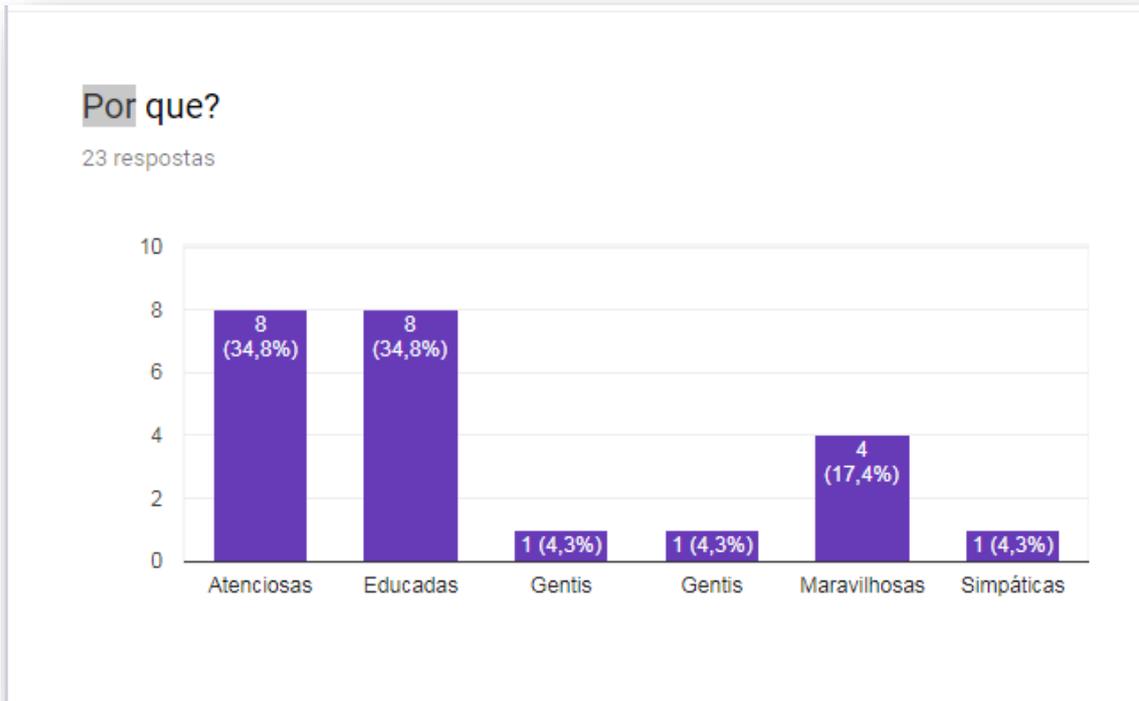
4.1. Clientes:

Figura 13 - Avaliação dos clientes após a aplicação do treinamento



Fonte: Autoras, 2017.

Figura 14 - Justificativa do bom atendimento



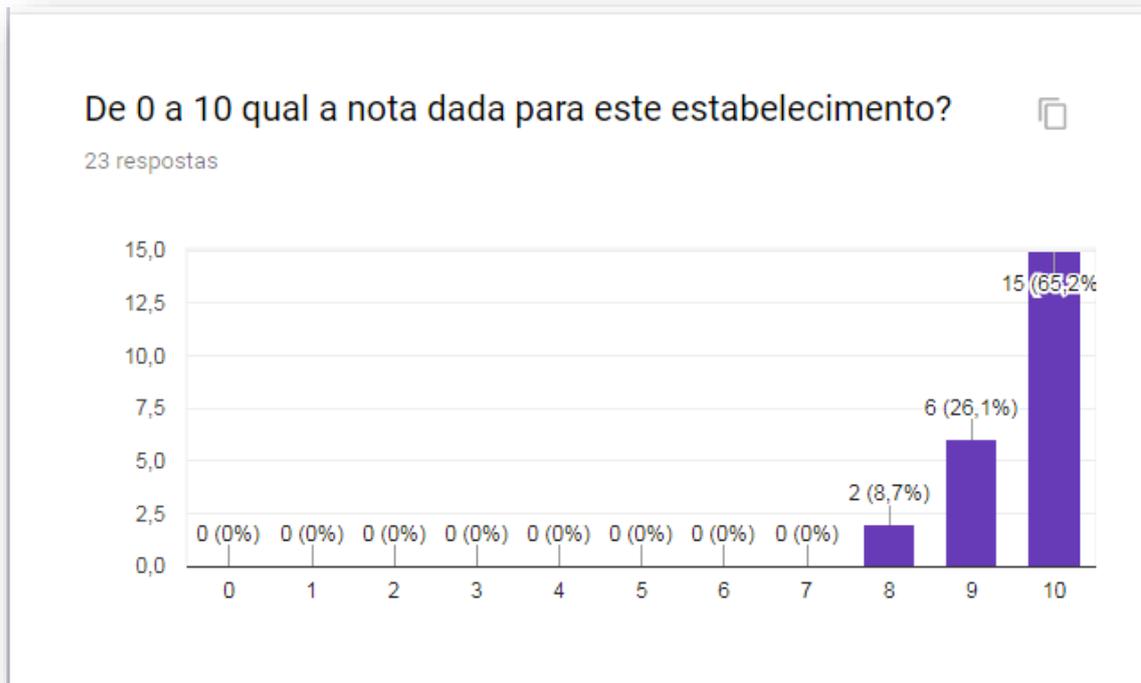
Fonte: Autoras, 2017.

Figura 15 - Retorno pelo atendimento



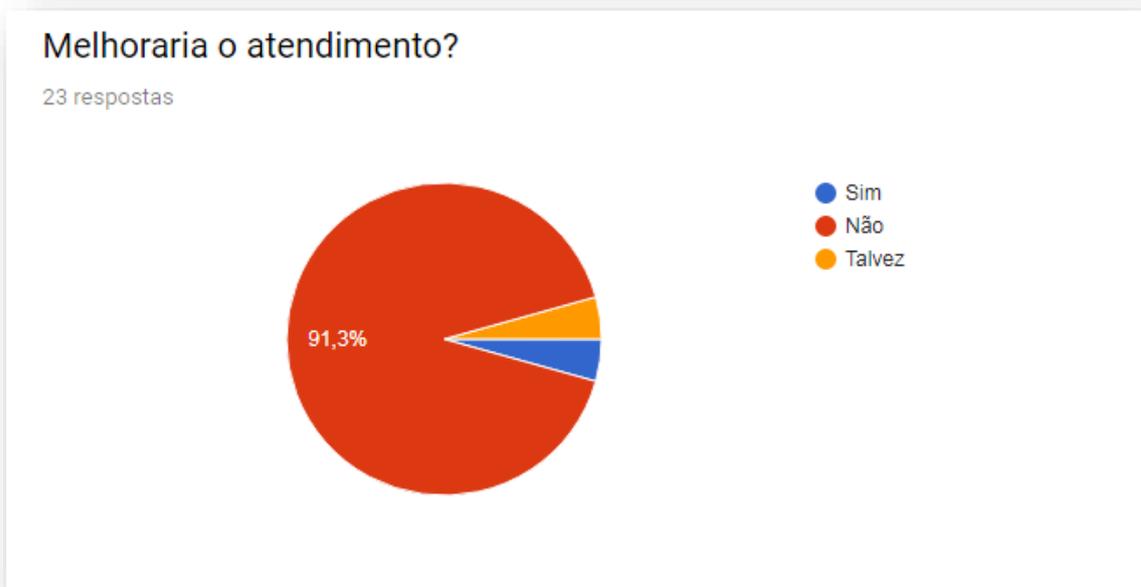
Fonte: Autoras, 2017.

Figura 16 - Avaliação dos clientes em relação aos colaboradores



Fonte: Autoras, 2017.

Figura 17 - Melhoraria o atendimento?



Fonte: Autoras, 2017.

Percebe-se por meio dos gráficos apresentados na imagem que o atendimento das colaboradoras melhorou com grande eficácia após o treinamento.

Analisando os dados apresentados nas pesquisas realizadas pelas autoras é perceptível uma grande melhora na avaliação dos clientes em relação ao atendimento prestado pelos colaboradores, depreendendo que o treinamento aplicado na organização foi eficiente e de extrema importância para a organização.

Ao que se trata dos números apresentados na pesquisa é notório que:

- As notas inferiores a 5 obtiveram muita queda, e não estão mais presentes no novo questionário aplicado;
- O estabelecimento obteve melhoria de aproximadamente 30%, atingindo os 100% no atendimento recebido pelos clientes;
- Observou-se ainda que a organização teria um retorno de 100% de seus clientes novamente, considerando o fator atendimento.
- Mais de 90% das respostas foram negativas quando trata-se da melhoria no atendimento, ou seja, os clientes que responderam o questionário não melhorariam o atendimento recebido.

4.2 Proprietária

Após a aplicação do treinamento, foi realizada uma nova entrevista com a proprietária do estabelecimento para identificar o nível de eficácia do treinamento constatado por ela.

Sendo assim, fizemos alguns questionamentos para a mesma, tais como: Como você avaliaria o nosso treinamento?;houve de fato uma melhoria em relação ao aumento de clientes na loja? etc.

As respostas foram satisfatórias e, a proprietária confirmou que o fluxo de clientes que frequentavam a loja, aumentou após o treinamento. A entrevista foi finalizada com a avaliação do treinamento, que foi nota 10, sendo comprovada a eficácia do treinamento.

4.3 Colaboradores

Em uma pesquisa com as funcionárias do estabelecimento, foi solicitado a elas, como treinadas, que relatasse como tem ocorrido o processo de atendimento ao cliente após a aplicação do treinamento.

Em consenso, responderam que o treinamento foi de fato, um diferencial competitivo que alavancou significativamente, o padrão da realização de atendimento delas. Relataram ainda que, em todo atendimento que elas irão realizar, automaticamente, as dicas que foram passadas no dia do treinamento, são facilmente lembradas e colocadas em prática.

Dessas acepções afirmaram que além do treinamento ter contribuído para o atendimento, ainda melhorou o relacionamento com todos os tipos de clientes e influenciou positivamente no clima organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo assim, é possível observar que o treinamento e desenvolvimento para um bom atendimento ao cliente, é de extrema importância para a gestão das empresas, independente do porte da empresa.

Em geral no que diz respeito às capacitações e treinamentos, é importante ressaltar que estes tipos de ações acarretam em benefícios diretos para as organizações, independente da área, setor, ou tema trabalhado o desenvolvimento é uma consequência direta, o que refletirá em um bom comportamento dos colaboradores possibilitando assim atingir os objetivos pessoais e organizacionais.

Na maioria dos casos os treinamentos tendem a ter um custo elevado, porém como este trabalho trata-se de fins escolares, não envolveu valores monetários. Embora, cursos e treinamentos de capacitação como estes tem um normalmente um custo por hora, variando entre valores de R\$150 a R\$350.

Especificamente esse treinamento foi importante, pois capacita os colaboradores quanto o conhecimento sobre os seus produtos, atendimento, respeito, atenção, tolerância e conseqüentemente paciência, simpatia, bom humor e flexibilidade aos diversos exemplos de clientes.

E a partir do conhecimento adquirido os colaboradores desenvolvem-se particularmente, proporcionando benefícios para a empresa, gerando um crescimento particular profissional e organizacional. Portanto o treinamento e desenvolvimento está interligado, um ao outro, propiciando assim lucros e um bom clima organizacional para a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA RIBEIRO LEITE, Paula; CARNEIRO LOTT, Tereza Cristina. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. Disponível em:

<https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacional_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2017.

ALVES, Pedro. **Treinamento E Desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento/>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

ANDREIS, Talita Inês. Treinamento e Desenvolvimento: Treinamento. 02/09/2015. ed. [S.l.: s.n.], 2015. O1 p. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento/>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo, 1980.

AZEVEDO, Felipe. **Qual é o papel da gamificação nas empresas?** 23/01/2017. ed. Internet: [s.n.], 2017. O1 p. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/gestao/qual-e-o-papel-da-gamificacao-nas-empresas-87840/>>. Acesso em: 17 ago. 2017.

CELANO, Juliana; LEITE, Wellington; SILVA, Franciane Piauí da. **A GAMIFICAÇÃO E A NECESSIDADE CONSTANTE DE MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES**. Disponível em: <<http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/10/1.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 3ª edição, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 9ª ed, São Paulo Atlas, 2009

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

CARLOS, Caroline Mazon G.; BAZON, Sebastião; OLIVEIRA, Wdson de. **A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de Araras**. Disponível em: <http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol6_n1_2012/2_a_importancia_do_treinamento.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2017.

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

Conceito de Treinamento e Desenvolvimento. Disponível em:
<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/idiomas/conceito-de-treinamento-e-desenvolvimento/17327>>. Acesso em: 03 out. 2017.

DESENVOLVIMENTO de Grupos nas Organizações. Disponível em:
<<http://admgrupos.blogspot.com.br/2009/06/conceitos-referentes-ao-tema.html>>.
Acesso em: 31 ago. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Ciléa Larissa de A.; SILVA, Guilherme da Costa. **Gestão de Pessoas: Uma reflexão sobre teoria e prática.** Internet: [s.n.], 2017. O1 p. Disponível em:
<http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo06REMS5.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2017.

JUER, Mariana; FERNANDES DOS SANTOS, Neusa Maria Bastos; SANTOS, Roberto Fernandes dos. **Mentoria: Um estudo das expectativas de Mentores e Mentoreados.** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1045.pdf>>.
Acesso em: 24 ago. 2017.

JÚNIOR, Walther. **A importância da gestão de pessoas nas organizações.** 27/01/2015. ed. Internet: [s.n.], 2017. O1 p. Disponível em:
<<http://www.estudoadministracao.com.br/ler/gestao-de-pessoas-nas-empresas/>>.
Acesso em: 23 ago. 2017.

KENT, Clark. **Treinamento e Desenvolvimento Praticando com Facilidade.** Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-5/>
Acesso em: 24 de set. de 2017.

LEITE, Paula Almeida Ribeiro; LOTT, Tereza Cristina Carneiro. **Treinamento e Desenvolvimento: Uma ferramenta nas empresas atuais.** 2009. ed. [S.l.: s.n.], 2017. O1 p. Disponível em:
<https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacional_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2017.

LIBRELOTTO, Diogo . **Treinamento e desenvolvimento de vendedores internos no comércio varejista.** Disponível em:
<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/163939/001025317.pdf?sequencia=1>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

LOPES, Welinda. **O Ciclo do Treinamento.** Disponível em:
http://www.academia.edu/8296070/O_CICLO_DE_TREINAMENTO> Acesso em 24 de set. de 2017.

MÂNICA, Ricardo. **Proposta de uma metodologia de melhoria de serviço para micro e pequenas empresas:** estudo de caso para uma empresa de gestão

familiar. Disponível em:

<<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/211/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2017.

MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos: treinamento**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

O papel do coaching dentro da organização. 02/09/2015. ed. [S.l.: s.n.], 2017. O1 p. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-papel-do-coaching-dentro-da-organizacao/>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

PEREIRA, Maria Jaqueline Gomes; ARAGÃO, José Daniel B. F.; GOMES, Rickardo Léo R. **A Importância do treinamento e capacitação de pessoas: Um estudo de caso na lavanderia industrial**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-do-treinamento-e-capacitao-de-pessoas-um-estudo-de-caso-na-lavanderia-industrial/>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **O Ciclo do Treinamento**. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/o-ciclo-de-treinamento/32082>> Acesso em: 24 de set. de 2017.

QUAIS os tipos de treinamento estão em maior evidência nas empresas?

Disponível em: <<https://www.edools.com/tipos-de-treinamento/>>. Acesso em: 16 ago. 2017.

SANTOS, Júlio César. **Treinamento e desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/7835/treinamento-e-desenvolvimento.html>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

SOARES, Dayana. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**. 17/02/2010. ed. [S.l.: s.n.], 2010. O1 p. Disponível em: <<http://treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/38814/>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. **Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000200005>. Acesso em: 31 ago. 2017.

VOLPE, Renata Araújo. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2017

GLOSSÁRIO

Agradecimento:

É a manifestação de gratidão do autor da pesquisa às pessoas que colaboraram no seu trabalho. Deve ter a característica de ser curto e objetivo.

Análise:

É o trabalho de avaliação dos dados recolhidos. Sem ela não há relatório de pesquisa.

Anexo:

É uma parte opcional de um relatório de pesquisa. Nele deve constar o material que contribui para melhor esclarecer o texto do relatório de pesquisa.

Apêndice:

O mesmo que Anexo. **Apud:**

Significa "**citado por**". Nas citações é utilizada para informar que o que foi transcrito de uma obra de um determinado autor na verdade pertence a um outro.

Bibliografia:

É a lista de obras utilizadas ou sugeridas pelo autor do trabalho de pesquisa.

Capa:

Serve para proteger o trabalho e dela deve constar o nome do autor, o título do trabalho e a instituição onde a pesquisa foi realizada.

Capítulo:

É uma das partes da divisão do relatório de pesquisa. Lembrando que o primeiro capítulo será a Introdução e o último as Conclusões do autor. Entre eles o texto da pesquisa.

Citação:

É quando se transcreve ou se refere o que um outro autor escreveu.

Coleta de Dados:

É a fase da pesquisa em que se reúnem dados através de técnicas específicas.

Conclusão:

É a parte final do trabalho onde o autor se coloca com liberdade científica, avaliando os resultados obtidos, propondo soluções e aplicações práticas.

ANEXOS

Anexo I – Apostila de treinamento

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC PROFESSOR MASSUYUKI KAWANO
Recursos Humanos**

Apostila de treinamento

Bom dia!

**Tupã-SP
2017**

Bom dia meninas!

Está apostila auxiliara vocês durante os dias que aplicaremos o treinamento de vocês.

1º Passo: Primeiramente realizamos um café motivacional. E por que o realizamos? Muitos dos colaboradores sentem-se desmotivados em relação ao seu trabalho, e muito dessa “desmotivação” é a falta de incentivo por parte dos colaboradores, então para diferenciar amanhã de vocês, fornecemos este café com muito carinho para vocês.

E agora?

2º Passo: Vocês assistiram dois vídeos institucionais para que possam se descontraí um pouco antes de iniciarmos as atividades.

3º Passo: Vamos começar com os treinamentos?

Mas, antes, vamos explicar algumas coisas:

Esses treinamentos serão divididos em dois dias, hoje, 2 de setembro (sábado) e 16 de setembro (sábado). Para que possamos ter mais tempo de adquirir conhecimento.

Treinamentos:

- **Compartilhamento de conhecimentos:** Profissionais com talentos ou conhecimentos aprofundados em um tema de interesse coletivo podem compartilhar com os colegas de trabalho sempre que possível.
- **Grupos de estudo:** Líderes e integrantes da diretoria costumam se reunir para discutir temas importantes para a empresa. Esta é uma forma de manter a equipe alinhada sobre um tema considerado complicado ou urgente, sem gastar, para isso, mais do que algumas horas.
- **Aulas expositivas:** modalidade mais usada para transmitir informações, vantagem é transmitir informações a número maior de pessoas ao mesmo tempo.
- **Dramatização (Role playing):** participantes assumem papéis e representam uma determinada situação.
- **Brainstorming:** é um excelente mecanismo de educação e treinamento. A sua condução possibilita o envolvimento pleno das pessoas, procurando entender o problema e as suas causas.
- **Workshop:** é uma reunião de um grupo de pessoas interessados em um determinado assunto ou pode ser uma atividade para discussão sobre um tema que é de interesse para todos.

4º Passo: Finalização.

Anexo II – Questionário aplicado à proprietária

Avaliação da proprietária:

- ❖ De 0 a 10 qual a nota que a senhora atribui ao treinamento aplicado: nota 10
- ❖ O que a senhora achou do treinamento: Muito bom, pois ajudou muito a organização.
- ❖ Em sua opinião o treinamento foi eficaz para o atendimento na loja: Sim, eu só acho que poderia ter sido aplicado mais vezes, por um período maior de tempo.
- ❖ O desempenho no atendimento dos colaboradores melhorou: sim, mais acredito que pode ser melhorado mais.
- ❖ Se a senhora pudesse melhorar algo no treinamento, o que seria: a aplicação de mais vídeos.

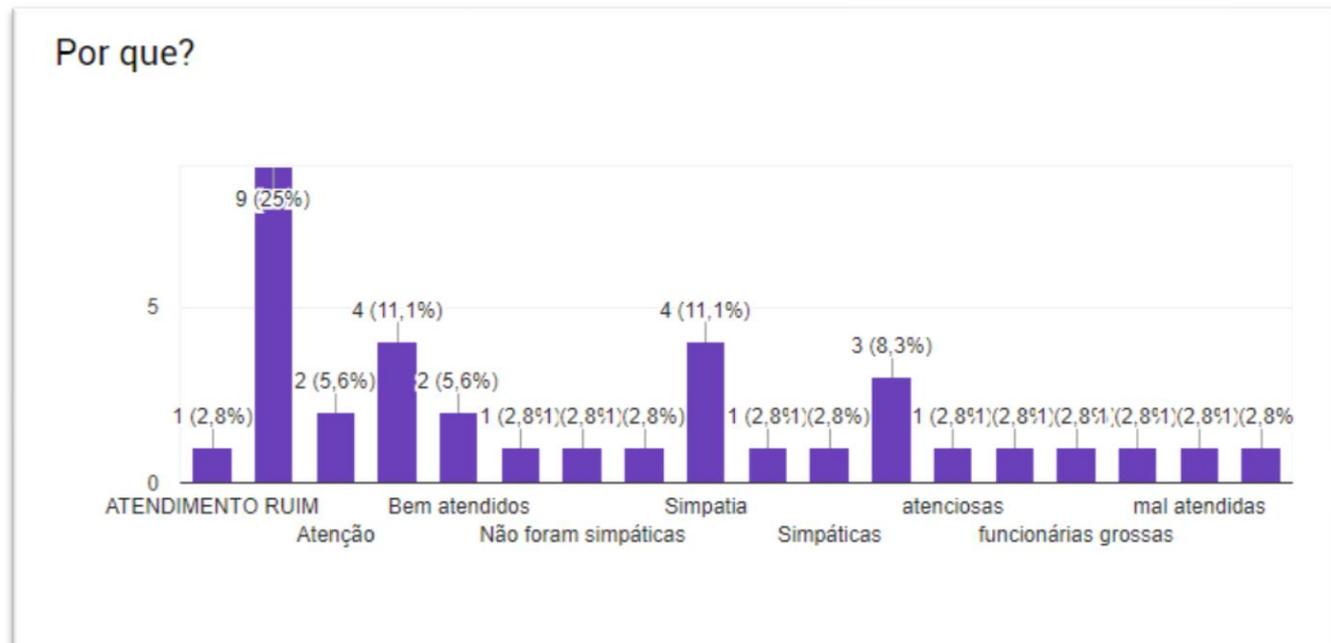
Anexo III – Informações apresentadas à proprietária

Treinamento

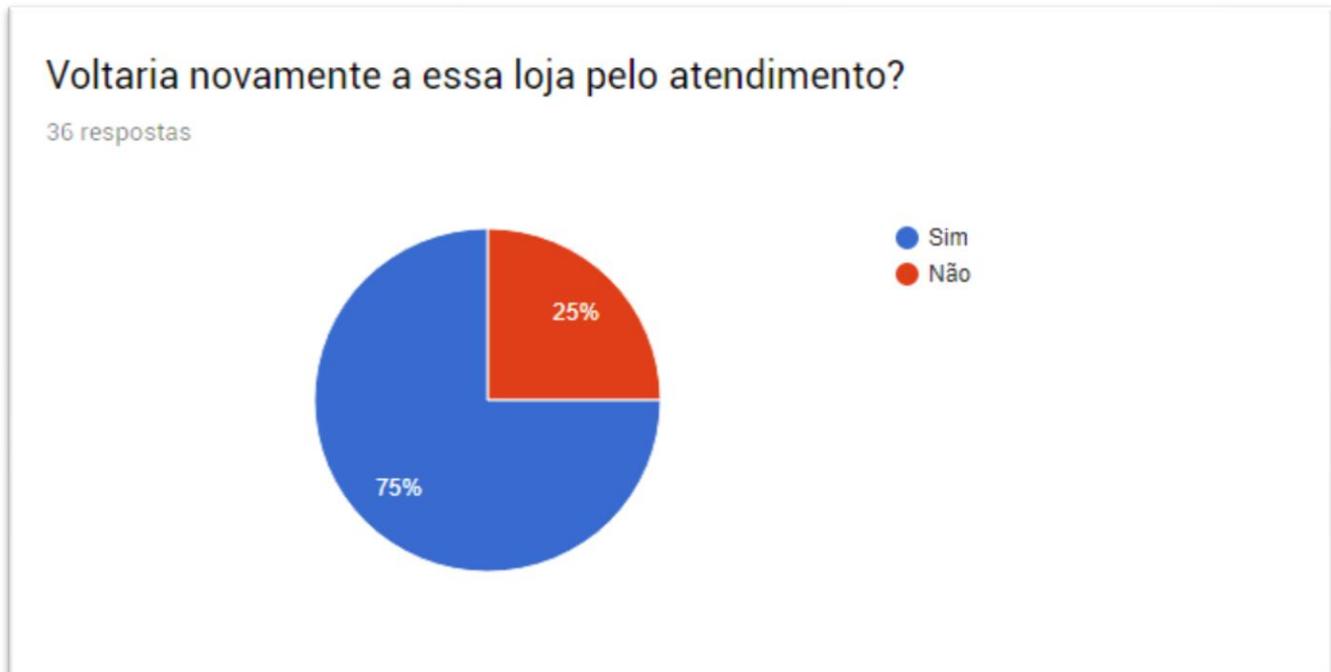
Durante pesquisas relacionadas a loja Modas&Fashion, foram levantados os seguintes dados:



Fonte: desenvolvido pelas autoras (2017).



Fonte: desenvolvido pelas autoras (2017).



Fonte: desenvolvido pelas autoras (2017).



Fonte: desenvolvido pelas autoras (2017).



Fonte: desenvolvido pelas autoras (2017).

A partir das informações e dados coletados serão aplicadas as seguintes etapas na loja Modas&Fashion:

- Café da manhã motivacional;
- Treinamentos;
- Nova pesquisa e coleta de dados.

O treinamento baseia-se em uma série de técnicas que melhorem a relação entre clientes, colaboradores e líderes.

Os seguintes treinamentos serão aplicados:

- **Compartilhamento de conhecimentos;**
- **Grupos de estudo;**
- **Aulas expositivas;**
- ***Dramatização (Role playing);***
- ***Brainstorming;***
- ***Workshop.***

Estes treinamentos serão aplicados para que melhorem os atendimentos recebidos.

Anexo IV

Questionário aplicado aos clientes:

- 1. O Senhor ou a senhora gostou do atendimento recebido? Porquê?
Alternativa para a resposta: Sim ou Não. E também a justificativa da resposta.**

- 2. Voltaria novamente a está loja pelo atendimento?
Alternativas para a resposta: Sim ou Não.**

- 3. De 0 a 10 qual a nota dada a este estabelecimento?
Alternativas para a resposta: 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10.**

- 4. Melhoria o atendimento?
Alternativas para a resposta: Sim, Não e Talvez.**