

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
CURSO ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA

FERNANDA NASCIMENTO DA SILVA

Associação Educativa Evangélica  
BIBLIOTECA

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: O CASO DA LOJA  
SHOPPING DA CRIANÇA EM URUANA-GO

30056  
2009

Tombo nº	16097
Classif.	
Ex.	01
Origem:	d
Data:	12/10/2010

Rubiataba - GO

2009

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
CURSO ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA

FERNANDA NASCIMENTO DA SILVA

*Associação Educativa Evangélica*  
**BIBLIOTECA**

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: O CASO DA LOJA SHOPPING  
DA CRIANÇA EM URUANA-GO

Monografia apresentada ao Curso Administração com linha de formação em Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba para obtenção do título de bacharel, sob a orientação do Professor Cláudio Kobayashi.

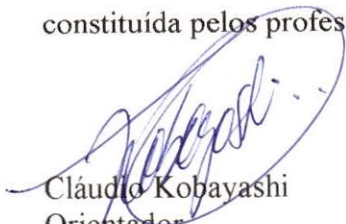
Rubiataba - GO

2009

FERNANDA NASCIMENTO DA SILVA

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: O CASO DA LOJA SHOPPING DA  
CRIANÇA EM URUANA-GO

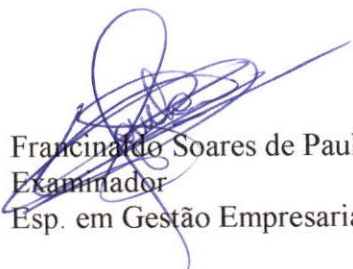
Monografia defendida e aprovada em 06 de janeiro de 2010, pela Banca Examinadora  
constituída pelos professores,



Cláudio Kobayashi  
Orientador  
Esp. em Gestão de Agronegócio



Marco Antônio Pereira de Abreu  
Examinador  
Mestre em Ecologia e Desenvolvimento Sustentável



Francinaldo Soares de Paula  
Examinador  
Esp. em Gestão Empresarial

## DEDICATÓRIA

*A meu pai e minha mãe, que com seu amor sempre me apoiaram e incentivaram na concretização desse objetivo de adquirir novos conhecimentos através do meu estudo;*

*Ao meu irmão que partiu para a vida eterna deixando muita saudade em nossos corações;*

*Ao meu namorado que soube compreender os momentos que tive que me dedicar mais aos meus estudos do que a ele;*

*Aos meus colegas de faculdade que dividiram comigo o sonho de concluir esse curso de graduação.*

*E especialmente a esse pequeno ser que hoje cresce em meu ventre, mas que já é amado com toda a força do meu coração.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me dado a determinação de concluir esse curso diante dos desafios enfrentados;

Ao professor orientador Cláudio Kobayashi que me instrui desde o início desse trabalho, e com respeito, disciplina e qualidade me direcionou no caminho da sua concretização.

A todos os professores que dividiram conosco seus conhecimentos e nos apoiaram diante das dificuldades apresentadas.

Muitas vezes, por não poder dar o giro de cento e oitenta graus, não tentamos nem o de cinco, e não nos decidimos a fazer essas mínimas modificações que significam toda a diferença.

Jorge Gadea

## **RESUMO**

As empresas investem em treinamento com a finalidade de receber um retorno tanto com relação ao aumento do número de clientes quanto no que diz respeito ao retorno financeiro e a sua ascensão no mercado em que está inserida. O presente trabalho investiga os motivos que levam os funcionários da loja Shopping das Crianças da cidade de Uruana, a não praticarem os conhecimentos adquiridos nos cursos de treinamento dos quais participam ou quando o fazem é por curto período de tempo. Para desenvolver essa pesquisa foram utilizadas pesquisa de campo; consultas bibliográficas; aplicação de um questionário e observação não participante. Os resultados apontaram que muitas vezes, os funcionários não praticam os conhecimentos novos por acreditarem que eles não contribuem para a melhoria da sua prática profissional, ou acreditam que os cursos de aperfeiçoamento estão aquém de suas experiências profissionais, ou ainda que não estão sendo motivados, suficientemente e nem de acordo com o que desejariam para desenvolver as ferramentas explicitadas nos treinamentos, desempenhando inconscientemente uma forma de protesto velado contra a empresa.

**Palavras Chave:** Qualidade, treinamento, conhecimentos e retorno.

## LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 – Aplicação práticas dos cursos de aperfeiçoamento .....	30
Gráfico 2 – Possibilidades oferecidas pelos cursos de aperfeiçoamento .....	31
Gráfico 3 – Autoanálise após os cursos de aperfeiçoamento .....	32
Gráfico 4 – Interação com os participantes .....	32
Gráfico 5 – Equiparação com os conhecimentos.....	33
Gráfico 6 – Atividades realizadas durante os cursos .....	34
Gráfico 7 – Interação com o instrutor dos conhecimentos.....	34
Gráfico 8 – Respostas as solicitações do instrutor.....	35
Gráfico 9 – Perspectiva após a participação em cursos .....	36
Gráfico 10 – Tempo de utilização dos conhecimentos adquiridos .....	36



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	10
1. REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
1.1. Atendimento .....	11
1.2. Qualidade .....	13
1.3. Satisfação .....	16
1.4. Treinamento e Desenvolvimento .....	18
1.5. Retorno .....	22
2. METODOLOGIA .....	25
2.1. Método utilizado .....	25
2.2. Pesquisa utilizada .....	25
2.2.1. Pesquisa exploratória .....	25
2.2.2. Pesquisa de campo .....	26
2.3. Coleta de dados .....	27
2.4. Tabulação de dados .....	28
2.5. Análise de dados .....	28
3. Resultados e Discussões .....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	37
REFERÊNCIAS .....	39
APÊNDICE .....	41

## INTRODUÇÃO

A qualidade e excelência no atendimento aos clientes da Empresa Shopping da Criança de Uruana - GO são essenciais para o bom funcionamento e crescimento da empresa. Assim entendendo-se por oportuno estudar formas de proporcionar boa qualidade de atendimento ao empreendimento, a pesquisadora, se propôs a discutir o elemento principal da relação qualidade e excelência no atendimento, que é o vendedor. Entendendo-se que os funcionários, os quais estão em contato com os clientes, a todo instante tornam-se a alma do negócio, estudar a preparação que estes têm para desempenharem suas funções torna-se imprescindível para as pretensões e continuidade do proprietário.

A loja Shopping da Criança é de pequeno porte e sabedora de que o seu tamanho não tem uma relação direta com seu sucesso ou seu lucro, o que importa é a forma de trabalhar devendo oferecer algo mais para as pessoas que ali vão. Por este motivo a empresa sempre se preocupou com o atendimento de qualidade aos seus clientes, uma vez que disponibiliza, constantemente, cursos na área de atuação dos funcionários. A empresa tem ofertado treinamentos, seminários, palestras, etc., tanto na cidade de Uruana, bem como nas cidades vizinhas: Ceres, Carmo do Rio Verde, Rialma e também na capital, Goiânia, a fim de eles possam ampliar os conhecimentos e treinamentos sobre o bom atendimento ao público e os meios viáveis para alcançar a satisfação total dos consumidores, através de um serviço pautada na excelência.

Muito embora a preocupação final da loja seja com o público externo, entende que se não cuidar adequadamente de seus funcionários, treinando-os e qualificando-os, cada vez mais, não conseguirá atingir seu principal objetivo, o qual é a satisfação plena dos clientes. Porém a direção da empresa tem percebido que os funcionários ao retornarem dos cursos de aperfeiçoamento, utilizam o que aprenderam somente por um pequeno período e com o passar do tempo simplesmente parecem esquecer tudo que aprenderam, voltando a oferecer um atendimento indesejado, ou seja, não atendem com motivação, presteza, simpatia, disponibilidade e disposição.

Assim este trabalho pretende determinar: Por que os funcionários da empresa, após efetuarem os cursos oferecidos pela loja, não utilizam os conhecimentos e técnicas obtidos por grandes espaços de tempo?

Esse trabalho tem como objetivo geral levantar os motivos que levam os funcionários da empresa Shopping da Criança, a não utilizarem o que aprenderam e desenvolveram nos treinamentos efetuados e oferecidos pela mesma. Para isso, tem como objetivos específicos:

descobrir até que ponto os cursos de aperfeiçoamento e treinamento contribuem para o crescimento profissional do funcionário; analisar as oportunidades que a empresa oferece para os seus funcionários ampliarem seus conhecimentos através de cursos de aperfeiçoamento; e conhecer a opinião dos funcionários com relação à aptidão e interesse em participar desses cursos.

Nas páginas que se seguem serão dadas noções teóricas acerca de temas relevantes para o sucesso da empresa Shopping da Criança, como: atendimento dos consumidores, qualidade nos serviços prestados, satisfação dos clientes, treinamento e desenvolvimento dos funcionários dos diversos setores que compõem a estrutura dessa empresa citada anteriormente como foco de estudo e o retorno garantido com a execução satisfatório de todos os passos descritos na pesquisa.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 Atendimento

Segundo Freemantle (1994), o atendimento ao cliente é o teste final pela qual uma empresa passa, pois de acordo com a filosofia desse autor pode ser feito tudo correto no que diz respeito a produto, preço, marketing, mas é preciso que todo esse processo seja completado com um atendimento incrivelmente bom ao consumidor, pois caso contrário, corre-se o risco de perder bons negócios ou até mesmo sair do ramo, caso o atendimento não seja satisfatório para as pessoas às quais se destina.

Para tanto, os vendedores precisam estar atentos às especificidades de cada consumidor, pois as características individuais divergem bastante, a fim de atendê-los com cordialidade, simplicidade, eficiência e motivação no momento de realizar uma venda. Embora seja muito importante que a empresa tenha produtos de qualidade, só isso não basta, é preciso ainda que o cliente seja bem atendido.

Existe um ditado popular que diz que “a propaganda é a alma do negócio”, e certamente ela é determinante para o êxito de uma empresa, existem vários tipos de propagandas como: anúncios em TV, rádios, carros de som, panfletos, entre vários outros, essas propagandas são muito importantes, pois coloca o cliente a par do que a empresa oferece, quais os produtos e o seu preço, assim quando o cliente adentra no seu recinto ele já sabe o que tem disponível para ele, além da margem de preços, no entanto a propaganda por si só não faz milagres, ao adentrar em uma empresa o consumidor espera encontrar uma pessoa capaz de mostrar-lhe todas as opções e novidades do mercado.

De acordo com Denton (1990) vendedores ou atendentes impacientes podem destruir o melhor programa de promoção e propaganda, são prejudiciais para o desenvolvimento produtivo e qualitativo da instituição onde atua, pois a cortesia básica de sorrir, dizendo ‘muito obrigado’ e agir de forma civilizada é fundamental para o retorno do cliente, se ele é bem atendido irá retornar, isso leva a uma satisfação que fará com que o consumidor faça propaganda da própria empresa para as pessoas com as quais convive e ainda deseje retornar a empresa para a realização de novas compras.

O vendedor eficiente e convincente consegue transformar o corriqueiro em extraordinário, pois apresenta ao consumidor uma visão diferenciada do produto, conseguindo assim resultados inesperados, significativos e motivadores para a empresa, pois ampliam o seu lucro e possibilitam a conquista de consumidores fiéis.

A qualidade do atendimento ao cliente pode ser apresentada através de cinco características listadas a seguir:

**Confiabilidade:** a capacidade de proporcionar o que foi prometido, com segurança e precisão – a rapidez no atendimento é fundamental. **Convicção:** os conhecimentos e a cortesia dos empregados, e sua capacidade de transmitir confiança e segurança – o conhecimento das principais características e vantagens do produto oferecido dá conhecimento de causa para o vendedor fazer a sua propaganda. **Aspectos tangíveis:** as instalações físicas e os equipamentos, e a aparência do pessoal – um ambiente agradável com móveis novos e modernos e pessoas bem vestidas e simpáticas faz a diferença no momento do atendimento. **Empatia:** o grau de cuidado e a atenção individual proporcionado aos clientes – o carisma é uma característica primordial em qualquer vendedor, assim como a simpatia, simplicidade e dinamismo. **Receptividade:** a disposição para ajudar os clientes e fornecer um atendimento imediato – os funcionários precisam estar atentos para a entrada de consumidores na loja, para que eles sejam atendidos o mais rápido possível e com gentileza e disposição, apresentando pacientemente vários produtos até que ele se decida pelo melhor, existem funcionários, de forma mais específica vendedores que apresentam preguiça de ficar mostrando os produtos, como se o consumidor tivesse que levar o primeiro produto que foi apresentado, independente de ter agradado ou não. (WHITTLELEY, 1992, p. 92).

Estas características são importantes para a garantia da qualidade dos serviços prestados e a aquisição da qualidade tão necessária e almejada pela empresa Shopping da Criança, pois a confiabilidade é um aspecto muito relevante, uma vez que muitos clientes chegam a essa loja e já procuram imediatamente um determinado vendedor, se este estiver ocupado o cliente então prefere esperar a ser atendido por outra pessoa. Essa relação de confiança e afinidade é favorável à empresa, pois assim ela poderá contar com a fidelidade desse cliente que além de aprovar o trabalho realizado pela empresa ainda tem ali uma pessoa da sua confiança e que o atende de acordo com o seu gosto. Essa relação de amizade pode ser adquirida através das ações praticadas pelo vendedor, especialmente se ele não ficar empurrando mercadorias nos clientes e sempre responder com sinceridade sobre as dúvidas relativas à qualidade dos produtos adquiridos, mesmo que sua resposta colabore para a não venda do produto em questão.

O atendimento ao cliente precisa prezar pela sua satisfação através da supressão de todas as suas necessidades. A atenção dos funcionários precisa estar sempre voltada para o momento em que o cliente entra na empresa e assim abordá-lo com educação, atenção, cordialidade, postura, simpatia e saber ouvir o que o cliente deseja, pois nem sempre ele quer receber do funcionário orientação ou sugestão, existem clientes totalmente objetivos que já entram na loja com a convicção do que quer adquirir, esses clientes não ficariam satisfeitos se

em vez de pegar o produto solicitado o funcionário começasse a fazer propaganda de outro produto.

Segundo Drucker (2002, p. 35), “só existe uma definição válida para a finalidade de uma empresa: criar um consumidor”, pois quando o consumidor já é conhecido pelos seus atendentes tudo fica mais fácil, quando ele entra na empresa os funcionários já conhecem a sua preferência e o modo correta de abordá-lo e atendê-lo.

O atendimento é considerado um dos diferenciais entre empresas que oferecem os mesmos produtos com preços mais ou menos iguais, assim o consumidor opta por aquela que tem um melhor atendimento.

## 1.2 Qualidade

A qualidade é desejada por todas as pessoas que recebem qualquer tipo de serviço, no entanto apesar de querer, poucas pessoas conseguem defini-la. Lobos, (1993, p. 53) define qualidade como, “antecipar, atender, exceder continuamente os requisitos e as expectativas dos clientes”. Assim qualidade é oferecer aos clientes algo diferente do que eles esperam de modo a surpreendê-los positivamente quando solicitarem qualquer tipo de serviço de uma empresa.

De acordo com Ferreira (2001, p. 571) “qualidade pode ser definida como superioridade, excelência em qualquer coisa, aptidão, disposição favorável”.

A qualidade é uma característica muito importante para a vida humana, quando se refere às empresas que trabalham com vendas não poderia ser diferente, pois através dela os consumidores demonstram o grau de satisfação mantendo uma fidelidade necessária para a firmção empresa no mercado competitivo de trabalho, assim é preciso contratar pessoas que goste de trabalhar com o público e para o público, essa afirmação pode ser facilmente observada através da citação a seguir:

Para se obter qualidade de serviço, é preciso contratar gente voltada para fora – gente que goste de gente -, e depois dar-lhes uma visão do atendimento, um conhecimento do que o cliente necessita, e apoio para desempenharem suas tarefas. Infelizmente, a qualidade do serviço não tem sido abordada com efetividade pela maioria do movimento da qualidade, porque costuma ser bem diferente da qualidade do produto. (WHITELEY, 1992, p. 18)

A qualidade depende muito das pessoas envolvidas nos serviços prestados, pois a empresa por si só não atinge um patamar de qualidade, para chegar até a excelência, é preciso que exista uma equipe empenhada em desenvolver um trabalho voltado para esse objetivo: o desenvolvimento amplo da qualidade em todos os setores, e assim diferenciar de seus concorrentes através dessa característica primordial.

A comunicação entre funcionários e cliente é muito importante, pois quando o funcionário interage com ele os vínculos afetivos se estreitam e assim dá-se o início de uma amizade muito importante para o crescimento do vendedor e da empresa. É fundamental valorizar o atendimento qualitativo, onde o funcionário e em especial o vendedor não veja o cliente apenas como um possível comprador, mas também como um cliente potencial e fiel que irá retornar várias vezes a empresa se for tratado de acordo com o seu gosto e peculiaridades.

De acordo com Kotler (1998, p. 421),

uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se de concorrentes é prestar serviços de alta qualidade, onde a chave do negócio seja atender ou exceder as expectativas de qualidade dos consumidores-alvos, seguindo a linha de suas considerações.

As expectativas dos consumidores são formadas por experiências passadas, divulgação boca a boca e propaganda da empresa de serviços, pois os consumidores escolhem prestadores de serviços nessa base e, após serem atendidos, comparam o serviço recebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido ficar abaixo da expectativa, os consumidores perdem os interesses pelo fornecedor.

A citação abaixo chama a atenção para a importância de a produtividade estar de acordo com as exigências do mercado atual, pois os modismos e a evolução presente no século XXI fazem com que existe uma necessidade muito maior de diversificação e atualização constante dos produtos disponíveis para a venda a fim de conquistar a qualidade em todos os sentidos:

Nas economias industriais modernas, a capacidade produtiva é ajustada ao ponto em que a maioria dos mercados é formada por compradores (isto é, os compradores são dominantes) e os vendedores têm que se esforçar para atendê-los. Os consumidores potenciais são bombardeados por comerciais de televisão, anúncios de jornal, mala direta e visita de vendedores. Há sempre alguém tentando vender alguma coisa. (KOTLER, 1998, p. 36)

Para Whiteley (1992), proporcionar qualidade como o cliente a define significa compreender plenamente ambas as dimensões da qualidade: qualidade do produto e qualidade do serviço, pois o cliente busca ao adentrar em um estabelecimento comercial adquirir produtos duráveis e prestação de serviço eficiente, seja no que diz respeito à agilidade e cordialidade seja quanto à disponibilidade, prontidão e eficiência.

Todas as pessoas que entram em um estabelecimento comercial querem receber dos funcionários atenção, respeito, educação e eficiência, além de um ambiente agradável e moderno. Essas características são fundamentais para a satisfação dos usuários de modo geral. Esse conjunto de adjetivos é que garantem uma qualidade no atendimento e no oferecimento dos serviços prestados.

Kotler, (1998, p. 423), com muita propriedade diz que “Os melhores prestadores de serviços estabelecem padrões de qualidade elevados.” Empresas que têm uma visão de futuro investem pesado na qualidade, não admitem que nada seja inferior, para eles qualidade é mais que um simples sorriso ou preços baixos, e sim um conjunto de procedimentos e atitudes adotadas por toda a equipe que garantem uma satisfação total em todos os setores.

Baseado nas ideias de Denton (1990), é possível observar que serviços inferiores têm as suas raízes em administração ruim, em vez de burocracia, precisamos de flexibilidade. Em vez de administradores autocráticos, focados somente na produtividade, precisamos de maior envolvimento dos empregados, mais confiança na competição entre pares e mais ênfase nos assuntos mais amplos que envolvem a qualidade de modo geral. Os empregados na linha de frente devem ter liberdade, bem como autoridade e responsabilidade para tratar com clientes individuais. Os funcionários estão lá para descomplicar e resolver problemas, não para criá-los ou complicar a vida do cliente com burocracias desnecessárias.

A busca constante pela excelência é capaz de levar a empresa a ter o título de qualidade, são os seus serviços que definem essa qualidade que só é conseguida a partir do momento que toda a equipe se preocupa em elevar os padrões dos serviços oferecidos por ela. A excelência garante não só a satisfação dos clientes, mas também de toda a equipe que trabalha e contribui para o seu sucesso.

Qual a organização que não gostaria de ser o melhor lugar para se trabalhar? E qual é a pessoa que não gostaria de trabalhar em uma organização que fosse excepcionalmente bacana neste aspecto? Qualidade de vida implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas – higiene e segurança -, seja em suas condições psicológicas e sociais. Tudo isso redundando em um ambiente de trabalho agradável e amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização. E, por extensão, a qualidade de vida das pessoas fora da organização. Os gurus da qualidade dizem que a qualidade



externa nunca é maior que a qualidade interna: é apenas uma decorrência. (CHIAVENATO, 2008, p. 348).

A qualidade dentro de uma empresa se faz necessária em todos os setores, é um processo que envolve toda a empresa, pois é importante que ela ofereça serviços variados que atendam ou excedam as expectativas dos clientes, isso é fundamental para sua firmação dentro do mercado de trabalho. Para se atingir níveis altos de excelência a empresa não deve oferecer qualidade apenas nos produtos, mas no atendimento, preço e como requisito primordial a satisfação do cliente.

### 1.3 Satisfação

Todos os dias surgem no mercado novas empresas que oferecem serviços diversificados e atraentes para todos os tipos de consumidores, do mais exigente ao mais incontestável, no entanto agradar a todos igualmente não é tarefa fácil, muita pelo contrário é quase impossível. No entanto existem alguns meios de conseguir essa difícil tarefa, como pode ser observado na citação abaixo:

A satisfação dos clientes ocorre quando uma companhia enfoca seus esforços em serviços com qualidade, à satisfação do cliente produz recompensas reais para a companhia em termos de lealdade dos clientes e na imagem da empresa. A insatisfação dos clientes produz melindres reais e isso é fato que as empresas raramente podem se dar ao luxo de ignorar. Como clientes, nós voltaremos a uma empresa muitas vezes porque conhecemos a sua qualidade, sabemos que podemos confiar nas pessoas que aí trabalham e sabemos que obteremos serviços consistentes. (DENTON, 1990, p. 21).

De acordo com Kotler e Armstrong (2003), o consumidor moderno busca constantemente novos produtos e serviços, pois as exigências da modernidade do século XXI são imensas, neste sentido, é preciso que as organizações acompanhem as mudanças nesse novo mercado e ofereçam um atendimento de qualidade, causando satisfação aos clientes e se fortalecendo perante a concorrência.

É notável que o cliente quando não sai satisfeito de uma empresa dificilmente voltará nela, irá procurar outra que ofereça os mesmos produtos, mas que ganhe nas características

que a outra deixou a desejar, assim é fundamental que a administração esteja com sua atenção sempre voltada para a satisfação total dos seus usuários, atendendo, superando e antecipando seus anseios.

A satisfação do cliente é uma das principais formas das organizações conquistarem o mercado competitivo na qual estão inseridas, de acordo com Zenone (2003), os clientes estão cada vez mais exigentes, e como consequência, as empresas enfrentam mais dificuldades para desenvolver seus negócios, pois a concorrência é muito grande e com isso o consumidor está cada vez mais exigente, isto, tem feito com que as empresas tenham que reestruturar sua maneira de atuar no mercado, pois existe um grande número de variedades logísticas e as novidades que vem surgindo diariamente no mercado tem feito com que os empresários invistam em produtos que satisfaçam realmente os consumidores.

Com relação à satisfação dos consumidores, pode ser ressaltado os seguintes comentários:

Por que é tão importante satisfazer aos consumidores-alvos? Como resposta ele evidencia que as vendas de uma empresa decorrem de dois grupos, que são: os consumidores novos e os consumidores leais. Ele afirma que pode custar dezesseis vezes mais trazer um novo consumidor ao mesmo nível de rentabilidade de um consumidor perdido. Assim, a retenção do consumidor é mais importante do que a sua atração. E a chave para a retenção do consumidor é sua satisfação, pois um consumidor altamente satisfeito: Mantém-se leal por muito mais tempo; compra à medida que a empresa lança novos produtos e melhora os produtos existentes; faz comentários sobre a empresa e seus produtos; faz comentários favoráveis sobre a empresa e seus produtos; presta menos atenção à propaganda de marcas concorrentes e é menos sensível a preço; custa menos atendê-los do que os novos consumidores porque as transações de compra já estão rotinizadas. (KOTLER, 1998, p. 39)

Dessa forma toda empresa que conta com uma equipe inteligente prezará pela satisfação do cliente no intuito de mantê-lo, não ignorando nenhum tipo de queixa ou reclamação e procurando manter sempre um diálogo para avaliar o seu grau de satisfação. Com relação a isso é possível afirmar:

Assim uma empresa seria inteligente ao mensurar regularmente a satisfação dos consumidores. Por exemplo, poderia retirar uma amostra de compradores recentes e, por telefone, indagar quantos estão altamente satisfeitos, indiferentes, insatisfeitos ou altamente satisfeitos. Poderia perguntar também sobre os principais fatores de satisfação ou insatisfação e, depois, usar essa informação para melhorar o desempenho do período seguinte. (KOTLER, 1998, p. 39).

As pesquisas de opiniões dos clientes são muito importantes para a eficácia da empresa, no entanto não resolve fazer uma pesquisa de satisfação, colher os dados e simplesmente engaveta-los, é preciso que esses dados sejam tabulados, analisados e o resultado avaliado, em caso positivo a empresa não deve se acomodar, precisa continuar aperfeiçoando seus serviços para que eles continuem sendo satisfatórios, no entanto se os dados obtidos com relação ao nível de satisfação dos clientes for negativo a empresa precisa rapidamente tomar providências no sentido de melhorar a sua oferta de serviços com o intuito de aumentar os índices de aprovação e conseqüentemente de faturamento.

Segundo Bogmann (2002), a empresa deve descobrir quem são os seus clientes, para assim buscar a melhor forma de atraí-los e de aumentar a sua fidelidade. Os clientes precisam ser identificados e compreendidos, buscando a satisfação e a fidelização como instrumentos de fortalecimento no mercado.

Para Ferreira (2000), a satisfação do cliente com relação à qualidade pode ocorrer em função de três elementos considerados por ele como peças chave, são eles: estoque, entrega e atendimento. Quando a entrega é pontual, sem erros de descrições ou quantidades, exatamente como o consumidor adquiriu, satisfaz os clientes. O atendimento é um dos fatores que contribui para a retenção de clientes, um cliente bem atendido em algum estabelecimento volta sempre.

Existe uma estreita relação entre a satisfação do consumidor e o modo como os funcionários das empresas os atende, todos querem respeito, cordialidade e eficiência, sendo assim todos os funcionários, e no caso de lojas, em especial os vendedores, deve estar aptos a atender os clientes de modo a fidelizá-los, maximizando seus interesses e minimizando suas dificuldades em adquirir os produtos desejados.

#### **1.4 Treinamento e desenvolvimento**

Chiavenato, (2008, p. 404) define que:

O treinamento é o ato intencional de fornecer meios para possibilitar a aprendizagem. A aprendizagem é um fenômeno que surge como resultado dos esforços de cada indivíduo. A aprendizagem é uma mudança no comportamento e

ocorre no dia-a-dia e em todos os indivíduos. O treinamento deve tentar orientar essas experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico e suplementá-las e reforçá-las com atividade planejada, a fim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos e a empresa. (CHIAVENATO, 2008, p. 404)

Ainda segundo Chiavenato (2008, p. 404- 405):

O treinamento cobre uma sequência programada de eventos, que podem ser visualizados como um processo contínuo cujo ciclo renova-se a cada vez que repete, assemelhando-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são: Entradas (inputs), como treinandos, recursos organizacionais, informação, conhecimentos etc. Processamento ou operação (*throughputs*), como processos de ensino, aprendizagem individual, programa de treinamento, etc. Saídas (outputs), como pessoal habilitado, conhecimentos, competências, sucesso ou eficácia organizacional, etc. Retroação (feedback), como avaliação dos procedimentos e resultados do treinamento através de meios informais ou pesquisas sistemáticas.

Ainda de acordo com a linha de pensamento de Chiavenato (1998, p. 405):

Em termos amplos, o treinamento envolve um processo composto de quatro etapas, assim dispostas: Levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico). Programação de treinamento para atender às necessidades. Implementação e execução. Avaliação dos resultados.

Essas etapas descritas acima são fundamentais para que o treinamento alcance todos os objetivos pelos quais ele se propõe, pois se a gestão não fizer um diagnóstico inicial para saber quais as necessidades de treinamento e quais os setores que estão necessitando desse treinamento, corre-se o risco de investir no setor errado, assim é preciso programação, organização, demanda e por fim uma avaliação dos resultados do treinamento, pois não resolve nada possibilitar um treinamento para o funcionário e não avaliar o seu desempenho posterior.

Independente do tempo de serviço e da experiência do funcionário é importante que todos passem por treinamentos periódicos para aperfeiçoar seu trabalho e oferecer condições para o desenvolvimento pessoal tanto dos cargos ocupados quanto de outros cargos com

serviços mais complexos que o funcionário poderá conquistar a partir da excelência dos seus serviços. A citação abaixo faz uma breve definição do que é um treinamento:

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos. 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 e competências. (CHIAVENATO, 2008, p. 402)

Muitas empresas veem o treinamento como uma despesa, mas na verdade ele acaba se transformando em um investimento, uma vez que os funcionários voltam de um treinamento, mais motivados a trabalhar e praticar o que foi ensinado, além do mais ele prepara as pessoas para o desenvolvimento das várias tarefas oriundas do seu cargo. O treinamento oferece várias vantagens como é possível observar através da citação abaixo:

O treinamento é uma forma de educação especializada, uma vez que seu propósito é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é confiada. Nessa linha de raciocínio, o treinamento pode ser identificado como sendo um “somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento em função de problemas sociais complexos”. Desse modo, o treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo que é um fator de auto-satisfação, constituindo-se num agente motivador comprovado. (CARVALHO, 1998, p. 154)

Todos os setores precisam de uma estruturação para melhorar o desempenho financeiro e o relacionamento social de seus funcionários, assim as empresas precisam investir nos treinamentos para agilizar esse processo tão necessário para o crescimento de toda empresa, independente do seu tamanho. É certo que alguns vendedores não precisam de absolutamente nada para desempenhar bem sua função, são vendedores por natureza, mas existem aqueles que só conseguem apresentar resultados positivos se passarem por treinamentos, constantes aperfeiçoamentos, encorajamentos e incentivos para desenvolverem bem o seu trabalho e assim se firmarem na sua área de atuação.

Segundo Kotler (1998, p. 605), os clientes de hoje, que estão lidando com muitos fornecedores, não podem tolerar vendedores ineptos, esperam que os vendedores tenham

profundo conhecimento de seus produtos, oferecem ideias para melhorar suas operações e sejam eficientes e confiáveis, isto, tem exigido investimento muito maior em treinamento.

Existem técnicas modernas que podem ajudar as empresas a treinarem seus funcionários, por exemplo, os cursos online, onde o aluno estuda no sistema EAD – Educação à distância – em um ambiente virtual, assim sendo os custos podem até diminuir para a empresa, pois o funcionário não precisa se ausentar do seu trabalho, uma vez que os estudos são realizados em casa e no horário que o aluno tiver disponibilidade. Existem também palestras, seminários e mini-cursos realizados através de webconferências<sup>1</sup>, onde o funcionário poderá receber toda a instrução necessária dentro da empresa onde trabalha isso tudo, ao vivo e com direito a fazer perguntas, questionamentos e sugestões, uma vez que muitas dessas web conferências são feitas com a participação dos inscritos. Os treinamentos promovem mudanças significativas que auxiliam o funcionário.

Segundo Chiavenato (2008, p. 403):

O conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos de mudança de comportamento, que serão enumerados abaixo: **Transmissão de informações:** o elemento essencial em muitos programas de treinamento é o conteúdo: repartir informações entre os treinandos como um corpo 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. Pode envolver também a transmissão de novos conhecimentos. **Desenvolvimento de Habilidades:** principalmente as habilidades, destrezas 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 de operações a serem executadas. **Desenvolvimento ou modificação de atitudes:** geralmente mudança de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os trabalhadores, aumento de motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de gerência e supervisão quanto aos sentimentos e reações das pessoas. Pode envolver aquisição de novos hábitos e atitudes, principalmente em relação a clientes ou usuários (como é o caso de treinamento de vendedores, de balconistas etc.) ou técnicas de vendas. **Desenvolvimento de conceitos:** o treinamento pode ser conduzido no sentido de elevar o nível de abstração e conceitualização de ideias e de filosofias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos.

Essas mudanças promovidas pelos treinamentos refletem diretamente dentro das empresas de forma positiva, as que investirem em treinamentos para sua equipe, estarão investindo também no crescimento dos seus negócios. Quando o funcionário participa de um curso ou treinamento, ele tem a oportunidade de trocar experiências com outras pessoas que fazem o mesmo tipo de trabalho, essas trocas são enriquecedoras e motivam os funcionários a

aplicar os conhecimentos adquiridos no seu dia-a-dia, além do mais ele passa a ter maior visibilidade no mercado, podendo assim crescer e se destacar dentro da empresa que atua. Muitas vezes o funcionário não pratica determinadas ações necessárias, não porque ele não quer e sim porque não sabe como fazer, com o conhecimento de atitudes corretas e necessárias para sua melhor atuação ele irá desenvolver seu trabalho de forma mais eficaz, pois o treinamento é uma forma do funcionário melhorar a sua performance, abrindo suas mentes para coisas importantes que antes eles desconheciam.

É fundamental que os treinamentos estejam ligados a atividade profissional desenvolvida pelos participantes, pois assim os temas são voltados de forma objetiva para a atividade em questão, enriquecendo ainda mais os conhecimentos, o desenvolvimento de atitudes criativas, objetivas e comportamentais, se os treinamentos não estiverem centrados nas necessidades profissionais de cada funcionário elas não serão aproveitadas. As habilidades novas devem ser aplicadas imediatamente para não caírem no esquecimento, pois existem casos de funcionários que participam de treinamentos e chegam à empresa e não colocam em prática os conhecimentos que adquiriram ou colocam por pouco tempo.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 403):

Os principais objetivos do treinamento são: Preparar as pessoas 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 mais complexas e elevadas.

É possível assim observar que os cursos de aperfeiçoamento só têm a contribuir para o bem da empresa de modo geral, assim para que os funcionários se mantenham motivados a se aperfeiçoarem constantemente é bom que a empresa adote uma prática de incentivos, oferecendo uma gratificação adicional ao pagamento mensal de acordo com os treinamentos realizados.

## 1.5 Retorno

Todos os itens citados acima, como: atendimento, qualidade, satisfação, treinamento e desenvolvimento buscam alcançar um objetivo chamado “retorno”, pois todo o esforço e investimento em cursos de aperfeiçoamento oferecidos aos funcionários têm como objetivo fundamental conseguir aumentar os índices de excelência e qualidade, assim como conseguir

mais clientes e conseqüentemente maiores lucros. As empresas investem em recursos humanos, materiais, de informática, estrutura física, móveis e equipamentos com a finalidade de ampliar o número de clientes e assim maximizar seus lucros diários, mensais e anuais.

De acordo com Chiavenato (2008), a etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos através dele, assim a avaliação deve procurar verificar se o treinamento produziu as modificações objetivadas no comportamento dos participantes e se os resultados apresentam relação com as metas almejadas, pois só assim um retorno positivo será garantido à empresa.

Ainda segundo Chiavenato (2008, p. 420), “o retorno de um treinamento pode ser sentido através do aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, redução no fluxo da produção, melhor atendimento ao cliente, redução do índice de acidentes e redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos.”

Toda empresa se preocupa com o retorno do investimento que faz com treinamentos dos seus funcionários, no entanto ele acontece rapidamente, pois de acordo com Chiavenato (2008, p. 420), o retorno vem em forma de:

1-Redução da rotatividade de pessoal; 2- Redução do absenteísmo; 3-Aumento da eficiência individual dos empregados; 4- Aumento das habilidades das pessoas; 5- Aumento do conhecimento das pessoas; 6-Mudanças de atitudes e de comportamentos das pessoas, etc.

Com os funcionários bem treinados e desempenhando um bom trabalho dentro da empresa ele certamente permanecerá lá por muito mais tempo, evitando assim a troca constante de funcionários, o que não deixa de ser um grande problema, pois até um novo funcionário se adaptar a empresa leva certo tempo. É importante que após um treinamento seja observado as mudanças de atitude que ele despertou no funcionário, pois o que se espera é que ele realize um trabalho mais focado nos objetivos da empresa com maior motivação e comprometimento, uma vez que é isso que se procura alcançar com o retorno de um treinamento, pois através dos avanços positivos dos funcionários a empresa aumentará os seus lucros e seu desempenho de modo geral, assim a eficácia dos treinamentos é o retorno do investimento das empresas, assim como afirma Chiavenato na citação a seguir:



As empresas estão preocupadas com o retorno do investimento feito em treinamento. As medidas de retorno do investimento estão fazendo parte do processo de avaliação do treinamento. Trata-se de estimar os custos e os benefícios decorrentes, uma vez que os valores aplicados em treinamento estão aumentando gradativamente. Algumas empresas chegam a dedicar uma parcela equivalente a 4% de seu faturamento pra programas de treinamento, mudança e melhoria organizacional. É muito investimento para ficar sem retorno definido. (CHIAVENATO, 2008, p. 421).

Algumas empresas investem parte de seus lucros em treinamentos específicos para seus funcionários, no entanto exigem que tenham retornos garantidos através das mudanças de atitudes positivas que venham surgir após esses treinamentos, essas mudanças positivas foram ressaltadas nessa pesquisa através da opinião dos autores abordados, entre elas pode-se citar a excelência no atendimento aos clientes.

A loja shopping da criança vê treinamento como sucesso para o crescimento das vendas, a melhoria da produtividade e o percentual de clientes satisfeitos, e como foi citado nas teorias, um funcionário motivado e capacitado, traz grandes retornos para empresa, pois mostra que aquela que tem uma visão, adquire resultados concretos e garante seu espaço no mercado competitivo.

Desta forma o estudo apurado de como trabalhar junto aos funcionários para que os mesmos ajudem a loja obter grandes retornos, faz parte da estratégia da atual administração da empresa e foi fonte impulsionadora para a realização desta pesquisa.

## **2 METODOLOGIA**

### **2.1 Método utilizado**

O método utilizado na elaboração dessa pesquisa foi o dedutivo, para Lakatos; Marconi (1991, p. 47) “a dedução é o processo mental, que se caracteriza quando parte de uma situação geral e genérica para uma particular. Por exemplo: Todo mamífero tem um coração. Ora todos os cães são mamíferos. Logo todos os cães tem um coração.” De acordo com essa explicação do método dedutivo o que acontece com um grupo da mesma espécie se aplica a todos os demais.

Essa pesquisa partiu de uma verdade estabelecida, os funcionários do Shopping da Criança recebem treinamento e logo depois deixam de usar, levando assim a uma conclusão a partir da concretização da pesquisa de campo efetuada.

### **2.2 Pesquisa utilizada**

Essa pesquisa foi realizada de duas formas, inicialmente foi feita uma pesquisa Exploratória e posteriormente uma pesquisa de campo.

#### **2.2.1 Pesquisa exploratória**

Nessa pesquisa foram abordadas ideias de autores de renome nesse assunto, como: Philip Kotler, Marconi e Lakatos, Idalberto Chiavenato, Antônio Vieira de Carvalho e Luiz Paulo do Nascimento, posteriormente foi feita uma pesquisa de campo na empresa Shopping da Criança em Uruana, Goiás, envolvendo os funcionários que têm experiências práticas com o assunto em questão, com a finalidade de analisar os motivos que levam os funcionários a não colocarem em prática os conhecimentos adquiridos através dos cursos de aperfeiçoamento oferecidos pela empresa, ou que quando usam esses conhecimentos só fazem por um curto período de tempo, pois logo após esses treinamentos eles voltam a praticar as mesmas ações que faziam anteriormente, assim foi adquirida uma visão mais ampla acerca do assunto pesquisado.

Segundo Gil (1999, p. 43), as pesquisas exploratórias “visam proporcionar um visão geral de um determinado fato, do tipo aproximado”.

Esse trabalho de forma específica se iniciou com uma pesquisa exploratória sobre os modos de garantir a qualidade no setor de vendas assim como as principais características para se alcançar a satisfação total do cliente com os serviços oferecidos. Foi abordada ainda a necessidade de aperfeiçoamento constante dos produtos e serviços oferecidos. Mostrou também como garantir a confiança entre clientes e vendedores e a importância do seu fortalecimento para o êxito empresarial, bem como a necessidade de treinamento contínuo dos funcionários para o atendimento necessário aos clientes, sabendo que cada um tem um gosto e o vendedor precisa estar atendo para os mínimos detalhes no momento de realizar uma venda.

### **2.2.2 Pesquisa de campo**

Posteriormente foi feita uma pesquisa de campo, através de questionários e observação dos fatos exatamente como acontecem na realidade, na loja shopping da criança, abordou temas trabalhados na pesquisa bibliográfica, onde essa empresa foi avaliada através de questionários, entrevistas e observação, de acordo com o nível de satisfação tanto dos funcionários quanto dos clientes.

A citação abaixo apresenta um esclarecimento objetivo do que seja uma pesquisa de campo:

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (MARCONI; LAKATOS, 1996, p. 75)

Assim a pesquisa de campo oferece ao pesquisador uma ampla visão fidedigna dos acontecimentos relevantes para a pesquisa de modo geral.

## **2.3 Coleta de dados**

A coleta de dados foi feita através de um questionário com questões fechadas de múltipla escolha, onde o entrevistado marcou apenas uma opção. Foi respondido pelo total de funcionários envolvidos com as vendas, com a finalidade de levantar informações significativas que compõem a realidade da Loja Shopping da Criança. Além disso, foi usado

ainda, a observação não participante para que os dados colhidos fossem analisados e concluídos com a maior veracidade possível.

De acordo com Marconi e Lakatos (2006) o questionário se constitui de um instrumento de coleta de dados construído com uma série de questões sobre o assunto pesquisado, que são respondidas por escrito sem a presença do entrevistador.

Ainda segundo Marconi e Lakatos (2006) é preciso que seja tomado alguns cuidados ao elaborar o questionário como: conhecimento do assunto, seleção de questões que sejam pertinentes para a pesquisa, limitado em extensão e finalidade, codificadas a fim de facilitar a tabulação, indicação da entidade organizadora do questionário, acompanhado por instrução e boa apresentação estética.

De acordo com Carvalho, (2000, p. 57) “a coleta de dados é um instrumento que permite registrar de forma criteriosa os dados necessários à realização de uma pesquisa”, por isso esse tipo de coleta favoreceu muito o resultado final desse trabalho uma vez que os dados coletados foram usados para oferecer subsídios na construção de gráficos que foram analisados a luz dos questionamentos desenvolvidos, diálogos e observações realizadas.

Na observação não participante o observador não interage de modo algum com o objeto de estudo no momento em que realiza a observação, esse tipo de técnica possui várias características interessantes, entre elas podemos citar: reduz substancialmente a interferência do observador no observado; permite o uso de instrumentos de registro sem influenciar o grupo-alvo; possibilita um grande controle das variáveis a observar. (CARMO, 1998, p. 106).

Durante o ano de 2009 foi realizado um período de estágio na empresa Shopping da Criança, onde através de observação, conversas informais e diálogos foi possível observar a forma de trabalho dos funcionários e sua postura após a participação em cursos de aperfeiçoamento.

## **2.4 Tabulação dos dados**

Oliveira (2002, p. 183), esclarece que “a tabulação pode ser feita à mão, mecânica ou eletronicamente”, de acordo com os dados coletados o pesquisador deverá analisar e descobrir qual a melhor forma de tabular esses dados para que eles sejam inseridos nas pesquisas da

forma mais clara possível, para que todos aqueles que se interessar por sua leitura possam compreender facilmente os resultados inseridos.

A tabulação dos dados dessa pesquisa foi feita eletronicamente, onde os dados de cada questão foram inseridos em tabelas do Excel e posteriormente foram organizados através de gráficos alcançando assim uma proporção adequada dos resultados coletados.

## **2.5 Análise dos dados**

Na análise de dados foram abordadas todas as informações coletadas durante a aplicação do questionário. Marconi e Lakatos (2001, p. 23), definem que: “Analisar, é, portanto, decompor um todo em suas partes, a fim de poder efetuar um estudo mais completo. Porém, o mais importante não é reproduzir a estrutura do plano, mais indicar os tipos de relações existentes entre as ideias expostas.”

Essa pesquisa analisa os dados, através de porcentagens, de modo a dar ampla visão do processo de atendimento dos consumidores do Shopping da Criança antes e depois da participação dos funcionários nos cursos de aperfeiçoamento profissional oferecidos, assim como o interesse e acessibilidade desses funcionários em cursos de aperfeiçoamento.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa pesquisada foi o Shopping da Criança, ela está situada na Avenida José Alves Toledo número 1415, no centro da cidade de Uruana, é um comércio varejista de artigos de vestuário e calçados e outros complementos como bijuterias, bonés e etc. É uma empresa que conta com vários funcionários entre gerentes, vendedoras, e faxineiras. Esse questionário foi aplicado com a intenção de descobrir porque esses funcionários ao participarem dos cursos de aperfeiçoamento não praticam os conhecimentos adquiridos, ou quando usam o fazem por um curto espaço de tempo.

De acordo com as pesquisas realizadas foi constatado que não existe um nível alto de rotatividade de funcionários dentro da empresa, uma vez que os mesmos funcionários trabalham lá há vários anos, esses funcionários da loja Shopping da Criança fazem no mínimo um treinamento por ano, de acordo com o trabalho desenvolvido por eles dentro da empresa, pois como foi visto nessa pesquisa, é importante que os cursos sejam realizados de acordo com o trabalho desenvolvido pelo profissional, pois só assim ele surtirá os efeitos necessários.

Foi aplicado um questionário com 17 questões respondido por 04 funcionários da empresa, com o objetivo de descobrir os motivos que levam os funcionários do Shopping da Criança a não utilizarem o que aprenderam nos treinamentos dos quais participam ou quando utilizam o fazem por um curto espaço de tempo, voltando posteriormente a ter as mesmas atitudes anteriores. A partir de agora será apresentado os resultados coletados com essa pesquisa.

Na primeira questão constatou-se que 100% dos funcionários recebem a possibilidade de participarem de treinamento e desenvolvimento que empresa Shopping da Criança oferece, sendo assim foi possível constatar que se os funcionários não se aperfeiçoam não é por falta de oportunidade, pois a própria empresa cuida de oferecer esses recursos para a melhoria do trabalho.

A empresa shopping da Criança se preocupa com o aperfeiçoamento constante de seus funcionários a prova disso é que 100% dos funcionários entrevistados responderam que tem a oportunidade de participarem de cursos de aperfeiçoamento pelo menos uma vez por ano.

Na terceira questão o objetivo foi descobrir a quanto tempo o funcionário não participava de um curso de aperfeiçoamento e foi constatado que 100% dos funcionários participaram de algum curso de aperfeiçoamento a menos de um ano e ainda que todos já

participaram de um curso de aperfeiçoamento, isso mostra que os funcionários têm aproveitado as oportunidades de melhoria que a empresa propicia.

Todos os funcionários concordam que os cursos de aperfeiçoamento geralmente proporcionam novos conhecimentos sobre o assunto em questão, demonstrando assim que estão abertos a evoluções e que não acreditam que sabem tudo sobre o trabalho que desenvolvem.

Na quinta questão o objetivo foi descobrir se os funcionários que participaram de cursos de aperfeiçoamento ou treinamento tiveram a oportunidade de reformular conceitos e pontos de vista que tinha a respeito do assunto, melhorando assim o seu desempenho. Dos funcionários que responderam o questionário 100% concordam que os cursos ajudam a rever e ampliar seus conceitos com relação ao atendimento dispensado aos clientes da empresa Shopping da Criança, demonstrando que os cursos contribuem para a melhoria do seu trabalho.

A maioria dos funcionários afirma que grande parte do que se fala nos cursos de aperfeiçoamento não tem aplicação prática na sua vida profissional, ou seja, os conhecimentos adquiridos não são usados no dia-a-dia da empresa. No entanto, os que concordam com essa afirmação, 25% dos funcionários acreditam nos ensinamentos que envolvem os cursos.

Ao analisar os resultados dessa questão pode-se observar que a maioria dos funcionários considera que os conhecimentos adquiridos não têm aplicação na sua vida profissional, isso remete ao fato de alguns não usarem esses conhecimentos, ou se usarem o fazem por pouco tempo, o fato é que não dão a importância necessária para os conhecimentos adquiridos, mesmo tendo respondido na questão de número 5, que os treinamentos ampliam os horizontes de conhecimento.

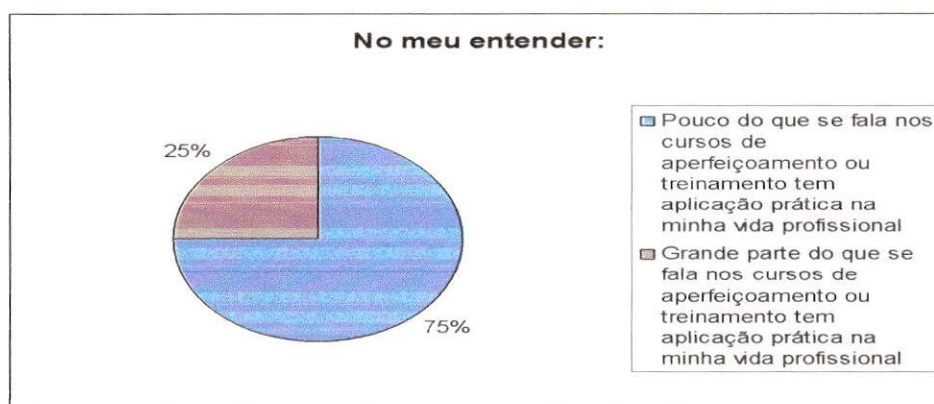


Gráfico 1 – Aplicação prática dos cursos de aperfeiçoamento.

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009



A sétima questão buscou descobrir as possibilidades que os cursos de aperfeiçoamento oferecem para os seus participantes, nesse sentido 75% dos funcionários responderam que os cursos de aperfeiçoamento possibilitam muitas modificações nos processos de trabalho que eles vêm adotando, no entanto 25% dos entrevistados não compartilham dessa opinião e acreditam que esses cursos oferecem poucas modificações nos trabalhos. Isso vem confirmar o que foi constatado na questão anterior, uma vez que o mesmo percentual de 75% aplica os conhecimentos adquiridos na vida profissional se igualam com o percentual de funcionários que afirmam que os treinamentos e aperfeiçoamentos provocam muitas modificações nos processos. Ou seja, aplicam os conhecimentos e isso favorece positivamente a sua atuação. Outra razão que parece ser relevante é o fato de que alguns funcionários acreditam que os cursos oferecem poucas possibilidades de mudanças na forma de desempenharem suas funções de trabalho.

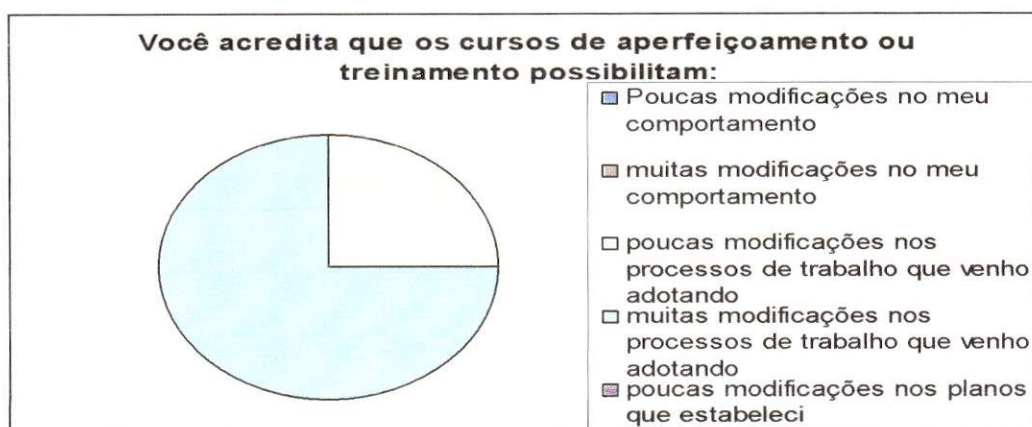


Gráfico 2 – Possibilidades oferecidos pelos cursos de aperfeiçoamento  
Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009

A oitava questão aborda o que os cursos de aperfeiçoamento trazem para seus participantes, assim 75% acreditam que os cursos trazem a certeza de que estão utilizando as técnicas (processos) mais adequadas no campo da sua atividade profissional, ou seja, a forma de desenvolver seu trabalho já está correta, os cursos somente dão à confirmação disso. No entanto 25% acreditam que os cursos de treinamento e aperfeiçoamento trazem a orientação segura para a aplicação de novas técnicas (processos) no campo de sua atividade, ou seja, acreditam na inovação para a melhoria do seu trabalho. O fato da grande maioria dos funcionários afirmarem que os cursos trazem a certeza de que estão desempenhando corretamente suas funções demonstra que acreditam que não precisam melhorar, nem evoluir.



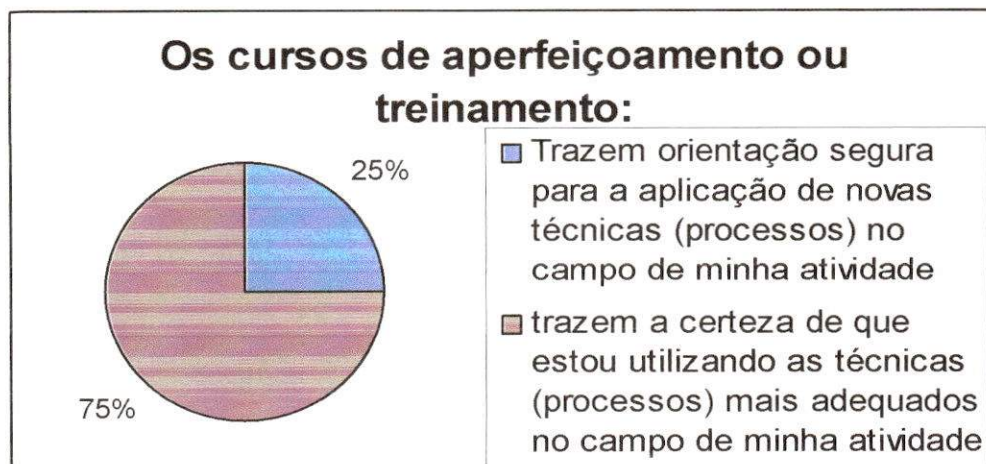


Gráfico 3 – Autoanálise após os cursos de aperfeiçoamento  
Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009

No que se refere à participação dos componentes dos cursos de aperfeiçoamento ou treinamento ficou constatado através das opções selecionados no questionário, que os participantes se mostram insatisfeitos quanto a sua participação nos debates em grupo com relação aos assuntos tratados, uma vez que 50% afirmaram que sua participação foi pouca e os outros 50% afirmaram que só participaram algumas vezes, sendo assim compreende-se que os cursos não propiciaram essa troca de experiência e reflexões em grupo

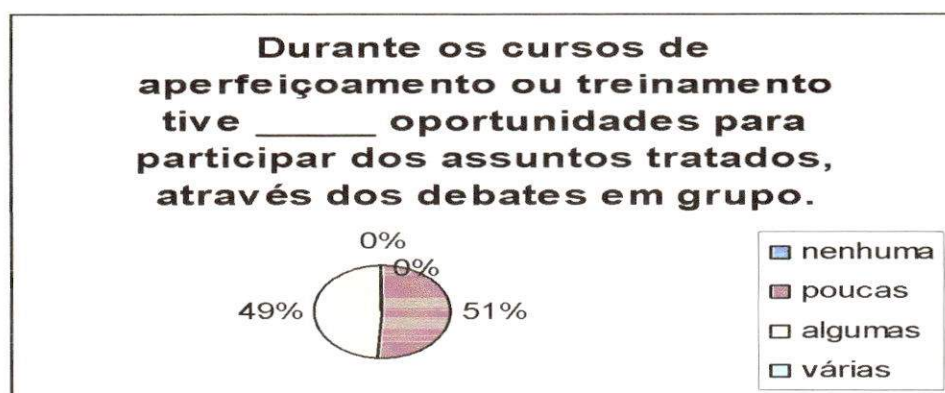


Gráfico 4 – Interação com os participantes nos cursos  
Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009.

A décima questão procurou pesquisar a adequação dos métodos e técnicas usados nos cursos de aperfeiçoamento ou treinamento, assim 100% dos participantes afirmaram que eles estão adequados para os serviços no qual se propõem.

Dos funcionários que preencheram o questionário 25% acreditam que após a participação nos cursos os conhecimentos teóricos aumentaram com relação aos já adquiridos com a experiência no trabalho, 50% acreditam que ficaram iguais, em nada influenciaram e 25% acreditam que os conhecimentos teóricos recebidos foram inferiores aos adquiridos com a experiência, ou seja, nem todos acreditam que os cursos possam oferecer melhorias qualitativas no seu trabalho, uma vez que somente 25% da população acreditam na sua eficácia.

Existem funcionários que acreditam que os conhecimentos repassados nos cursos são iguais aos que eles já adquiriram com sua experiência de trabalho e ainda existem aqueles que acreditam que seus conhecimentos são superiores aos que são repassados nos cursos de aperfeiçoamento.

Isso demonstra uma segurança preocupante no que diz respeito à necessidade constante de aperfeiçoamento e treinamento para a aquisição de métodos e técnicas mais modernas de trabalho.

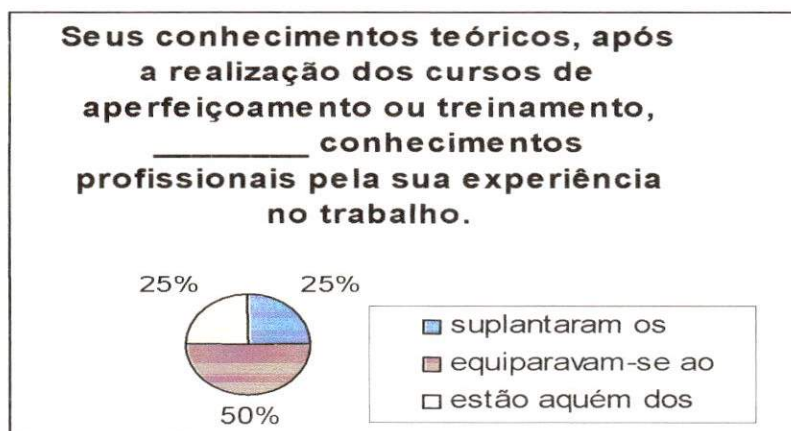


Gráfico 5 – Equiparação de conhecimentos  
Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009

A décima segunda questão analisa o comportamento dos funcionários nos cursos de aperfeiçoamento. Foi possível analisar que a 40% dos entrevistados se desligam de tudo que está acontecendo lá fora para prestar atenção exclusiva nos assuntos abordados, 20% ficam pensando nas atividades profissionais enquanto participam do treinamento, 20% ficam pensando nas atividades pessoais e 20% ficam conversando com outros participantes a respeito de assuntos variados.

No que diz respeito à afirmação de alguns funcionários que durante os cursos ficam pensando em suas atividades pessoais ou conversando com pessoas da platéia, é certamente

preocupante, uma vez que atitudes como essas consequentemente não favorecem a aprendizagem qualitativa dos conhecimentos repassados.

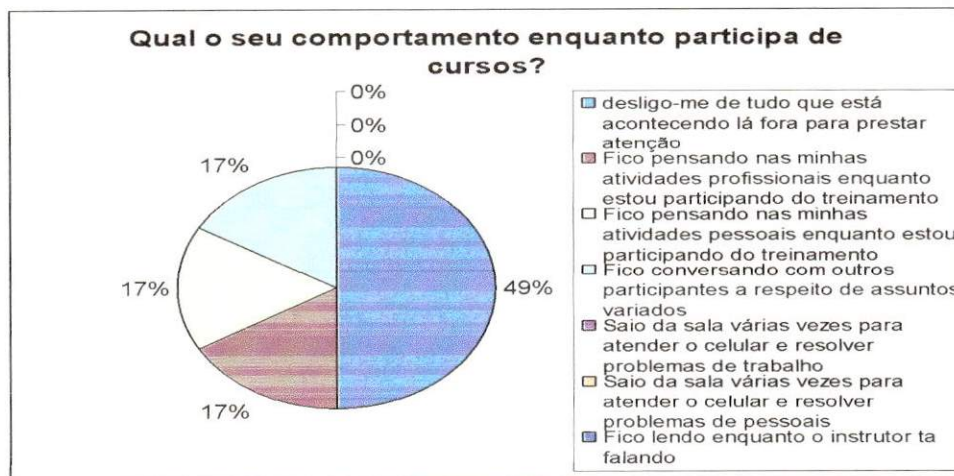


Gráfico 6 – Atividades realizadas durante os cursos  
Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009

Nos cursos de aperfeiçoamento 75% dos funcionários afirmaram que fazem perguntas ao instrutor e 25% disseram que não fazem perguntas ao instrutor.

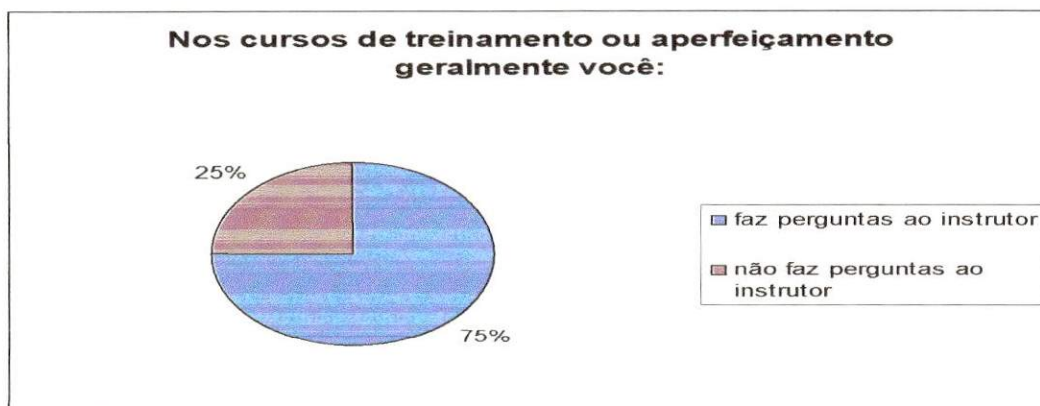


Gráfico 7 – Interação com o instrutor dos cursos  
Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009

Os funcionários demonstraram que gostam de responder as perguntas feitas pelos instrutores durante os cursos de aperfeiçoamento, pois 50% optaram por essa opção, no entanto 25% sentem vergonha em responder os questionamentos feitos pelos instrutores e 25% não gostam de serem questionados durante os cursos de aperfeiçoamento, pois acreditam



que perguntas não devem ser feitas para eles, pois estão ali para aprender e não para responder aos questionamentos.

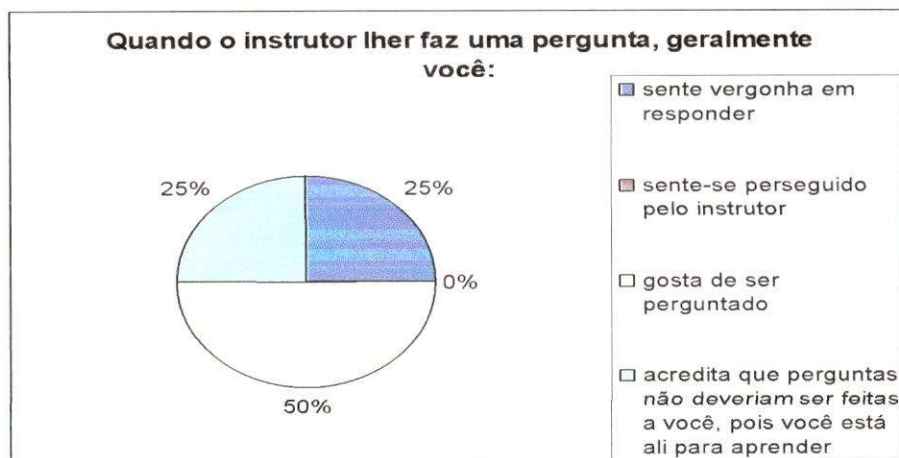


Gráfico 8 – Respostas as solicitações do instrutor  
Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009

A questão décima quinta se preocupou com a avaliação dos funcionários com relação aos cursos de aperfeiçoamento, sendo assim foi detectado que 100% dos funcionários consideram esses cursos ótimos.

A décima sexta questão buscou descobrir as aspirações dos funcionários após participarem dos cursos de aperfeiçoamento, é importante ressaltar que nessa questão eles poderiam optar por mais de uma alternativa, 100% dos funcionários marcaram que esperam gratificações salariais e reconhecimento. Assim fica constatado que os funcionários ao voltarem de um curso de treinamento ou aperfeiçoamento só se preocupam com a melhoria salarial e reconhecimento, mas em momento algum esperam cobranças por melhoria de rendimento por parte de seus superiores, ou seja, não se preocupam em apresentar melhores resultados a partir dos conhecimentos adquiridos.



Gráfico 9 – Perspectivas após a participação em cursos

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009

Com a participação nos cursos de aperfeiçoamento e treinamento a maioria dos funcionários, ou seja, 75% utiliza o que aprendeu apenas por 6 meses, somente uma minoria de 25% os utiliza por mais tempo, por 2 anos ou mais. A maior parte dos funcionários afirmou que utilizam o que aprenderam por 6 meses, voltando depois às mesmas atitudes.

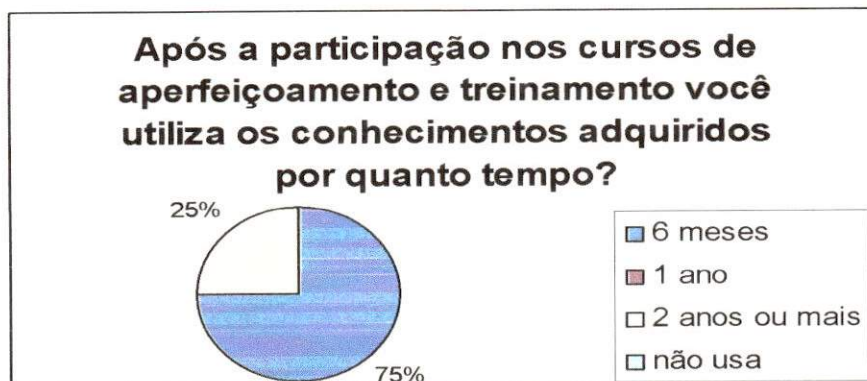


Gráfico 10 – Tempo de utilização dos conhecimentos adquiridos

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora, 2009

Através da análise desses dados fica constatado que os motivos que levam alguns funcionários a não praticarem os conhecimentos e quando praticam o fazem por pouco tempo é que eles não acreditam totalmente na eficácia dos cursos, apesar de afirmarem que os cursos são bons, no entanto algumas respostas contradizem essa afirmação, pois muitas vezes consideram que sabem mais do que os ensinamentos que são repassados e por terem essa certeza preferem trabalhar de acordo com seus conhecimentos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível observar a partir dos estudos realizados que a participação em cursos de capacitação traz muitas vantagens tanto para a empresa quanto para o funcionário, para a empresa os benefícios vêm em forma de lucros, pois as vendas aumentam com o atendimento eficiente, para os funcionários vêm em forma de qualificação profissional para o mercado de trabalho, sendo assim ambos se beneficiam dos conhecimentos adquiridos, no entanto nem sempre os funcionários estão dispostos a praticarem o que aprenderam.

A pesquisa demonstrou que os principais motivos que levam os funcionários da empresa não utilizarem os conhecimentos adquiridos nos cursos de aperfeiçoamento ou treinamento são:

- ✓ Autoconfiança exagerada na sua forma de trabalho;
- ✓ Descrédito quanto aos cursos oferecidos;
- ✓ Falta de atenção no momento de participação dos cursos;
- ✓ Pouca abertura para o novo.

Como sugestão para eliminar os motivos, anteriormente citados, a pesquisadora indicaria para a empresa buscar e disponibilizar cursos e ou treinamentos, nos quais os instrutores fossem conscientizados destes processos e no decorrer do curso pudessem desconstruir esta visão dos funcionários. Bem como indicaria ainda que, em algumas oportunidades, o proprietário também participasse dos cursos, a fim de dar maior respaldo e credibilidade ao curso ou treinamento.

As questões de número 5 a 11 tinham o intuito de se averiguar, na visão dos funcionários, quais seriam as contribuições dos cursos de aperfeiçoamento e treinamento para o crescimento profissional do funcionário, contudo as respostas contraditórias possibilitaram à pesquisadora entender que os empregados não têm uma visão clara sobre o conteúdo fornecido nos cursos e as suas respectivas aplicações, desta forma reforçam-se as sugestões acima, para que na escolha do treinamento e curso de aperfeiçoamento, a empresa, antes de se decidir por encaminhar os seus colaboradores, possa avaliar quais as finalidades daqueles e se os mesmos alcançaram os resultados esperados pela loja.

Restou claro na pesquisa que embora a empresa apresente oportunidades claras e constantes para o desenvolvimento profissional dos funcionários, parece estar se equivocando, conquanto as técnicas necessárias para a escolha dos mesmos. Deverá se preocupar com o conteúdo e finalidade dos treinamentos, bem como se estes são recomendados para seus funcionários, pois de nada adianta enviar o funcionário para um curso do qual não se poderá extrair retornos futuramente.

A pesquisa demonstrou ainda que o interesse dos funcionários em participarem dos cursos de aperfeiçoamento é puramente financeiro, pois como recompensa, pensam sobretudo, em aumentos salariais, e não em reconhecimento ou até mesmo engrandecimento profissional. Restou provado ainda que os colaboradores vão para os cursos, mas de forma desinteressada e despreziosa o que gera a não obtenção de conhecimentos sólidos passíveis de gerarem os retornos que a empresa espera.

A empresa Shopping da Criança vem cada dia mais investido nesses cursos como meio para alcançar a qualidade e a excelência tão necessária para a evolução financeira e social da empresa, pois a administração acredita que os funcionários precisam ter conhecimentos variados dentro das atividades desenvolvidas no trabalho no qual se propõe a fazer.

A pesquisa demonstrou que existe uma certa confusão quando o assunto é melhoria da qualidade do atendimento através do aperfeiçoamento, pois, enquanto 100% dos funcionários respondiam que os cursos são ótimos, os mesmos funcionários afirmavam que os conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação se equiparavam aos seus conhecimentos práticos ou até mesmo estavam aquém dos conhecimentos adquiridos ao longo da sua experiência profissional. Ou seja, existe uma discrepância no que diz respeito às respostas dadas, pois se os cursos são ótimos, então eles trazem conhecimentos novos e capazes de melhorar consideravelmente a atuação dos seus participantes.

O ideal é que se faça uma análise para descobrir se os funcionários não estão oferecendo a abertura ideal para a interiorização dos conhecimentos adquiridos, ou se os cursos oferecidos não estão direcionados para a atuação dos seus participantes e ainda buscar uma parceria com os monitores no sentido de explicitar os problemas que surgem após a concretização dos cursos, como a não prática dos conhecimentos adquiridos ou quando praticam é por pouco tempo, pois como foram relatados nesse trabalho, os cursos de aperfeiçoamento constituem-se em um investimento grande para a empresa e todo investimento exige um retorno garantido, retorno esse que aparentemente não tem acontecido na empresa pesquisada, apesar dela se preocupar em estar dando esse suporte aos seus funcionários.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.

CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela. **Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem**. Lisboa: Universidade Aberta, 1998.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. v.1. São Paulo: Pioneira, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron, 1990.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: a Administração**. São Paulo: Nobel, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **O minidicionário da Língua Portuguesa: Mini Aurélio**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o consumidor**. São Paulo: Gente, 2000.

FREEMANTLE, David. **Incrível atendimento ao cliente**. 9. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.



KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Tradução Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo. 9. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, Eva Maria e Marina de Andrade Marconi. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991

LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente externo e interno**. 9. ed. rev. São Paulo: J. Lobos, 1993.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WHITLELEY, Richard C. **A empresa Totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing: da gestão e tecnologia**. São Paulo: Futura, 2003.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano  
Biblioteconomista CRB/1-1528

# Apêndice

**Apêndice A - QUESTIONÁRIO – FUNCIONÁRIOS**

1. A empresa oferece possibilidades para você participar de cursos de aperfeiçoamento ou treinamento?

sim

não

2. Se a resposta à questão acima foi sim, quantas vezes por ano a empresa proporciona cursos de aperfeiçoamento ou treinamento?

1 vez por ano

2 vezes por ano

3 vezes por ano

mais de 3 vezes por ano

3. Há quanto tempo você não participa de um curso de aperfeiçoamento?

menos de 1 ano

mais de 1 ano

nunca participou

4. Geralmente os cursos de aperfeiçoamento ou treinamento:

não me proporcionam conhecimentos além dos que já possuo

proporcionou-me novos conhecimentos sobre o assunto

5. Durante os cursos de aperfeiçoamento ou treinamento \_\_\_\_\_ oportunidade de reformular conceitos e pontos de vista que tinha a respeito do assunto.

tive

não tive

6. No meu entender:

pouco do que se fala nos cursos de aperfeiçoamento ou treinamento tem aplicação prática na minha vida profissional

grande parte do que se fala nos cursos de aperfeiçoamento ou treinamento tem aplicação prática na minha vida profissional

7. Você acredita que os cursos de aperfeiçoamento ou treinamento possibilitam:

- poucas modificações no meu comportamento
- muitas modificações no meu comportamento
- poucas modificações nos processos de trabalho que venho adotando
- muitas modificações nos processos de trabalho que venho adotando
- poucas modificações nos planos que estabeleci
- muitas modificações nos planos que estabeleci

8. Os cursos de aperfeiçoamento ou treinamento:

- trazem orientação segura para a aplicação de novas técnicas (processos) no campo de minha atividade
- trazem a certeza de que estou utilizando as técnicas (processos) mais adequados no campo de minha atividade profissional

9. Durante os cursos de aperfeiçoamento ou treinamento tive \_\_\_\_\_ oportunidades para participar dos assuntos tratados, através dos debates em grupo.

- nenhuma
- poucas
- algumas
- várias

10. Considero, de um modo geral, que os métodos e técnicas usados nos cursos de aperfeiçoamento ou treinamento foram:

- inadequados
- adequados

11. Seus conhecimentos teóricos, após a realização dos cursos de aperfeiçoamento ou treinamento, \_\_\_\_\_ conhecimentos profissionais proporcionados pela sua experiência no trabalho.

- suplantaram os
- equiparavam-se ao
- estão aquém dos

12. Qual o seu comportamento quando participa de cursos? (pode assinalar mais de uma opção)

desligo-me de tudo que está acontecendo lá fora para prestar atenção.

fico pensando nas minhas atividades profissionais enquanto estou participando do treinamento

fico pensando nas minhas atividades pessoais enquanto estou participando do treinamento

fico conversando com outros participantes a respeito de assuntos variados

saio da sala várias vezes para atender o celular e resolver problemas de trabalho

saio da sala várias vezes para atender o celular e resolver problemas pessoais

fico lendo enquanto o instrutor está falando

13. Nos cursos de aperfeiçoamento ou treinamento geralmente você:

faz perguntas ao instrutor

não faz perguntas ao instrutor

14. Quando o instrutor lhe faz uma pergunta, geralmente você:

sente vergonha em responder

sente-se perseguido pelo instrutor

gosta de ser perguntado

acredita que perguntas não deveriam ser feitas a você, pois está ali para aprender.

15. Geralmente você avalia os cursos de aperfeiçoamento ou treinamento como:

péssimos

ruins

razoáveis

bons

ótimos

16. Após a participação nos cursos de aperfeiçoamento e treinamento você espera da empresa:

gratificações salariais

cobranças por melhores resultados

reconhecimento

17. Após a participação nos cursos de aperfeiçoamento e treinamento você utiliza os conhecimentos adquiridos por quanto tempo?

6 meses

1 ano

2 anos ou mais

não usa