



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE  
SERGIPE - FANESE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LUCIANA OLIVEIRA AMARAL**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: Estudo de Caso na  
empresa O Boticário, Central de Serviços Aracaju (SE).**

**Aracaju/SE  
2018.1**

**LUCIANA OLIVEIRA AMARAL**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: Estudo de Caso na  
empresa O Boticário, Central de Serviços Aracaju (SE).**

**Artigo apresentado à coordenação do curso de  
Administração da FANESE, como pré-requisito  
para o título de bacharel em Administração.**

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ma. Kelly Araújo Valença  
Oliveira**

**Coord. de Curso: Prof. Esp. Carlos Frederico de  
Carvalho.**

**Aracaju/SE  
2018.1**

A485t AMARAL, Luciana Oliveira.

Treinamento e Desenvolvimento: estudo de caso na empresa O Boticário, Central de Serviços Aracaju (SE) / Luciana Oliveira Amaral, 2018. 40 p.

Artigo (Graduação) - Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Kelly Araújo Valença Oliveira

1. Competência 2. Desenvolvimento 3. Habilidades 4. Qualidade 5. Treinamento I. TÍTULO.

CDU 658.3(813.7)

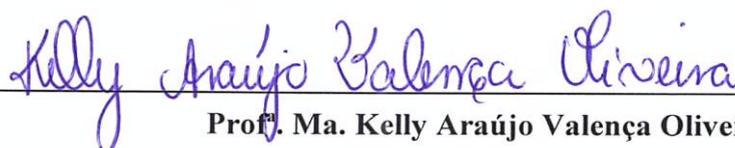
Elaborada pela Bibliotecária Lícia de Oliveira CRB-5/1255

**LUCIANA OLIVEIRA AMARAL**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: Estudo de Caso na empresa O Boticário, Central de Serviços Aracaju (SE).**

Artigo apresentado à banca examinadora da Faculdade de Administração e Negócio de Sergipe – FANESE, como regulamento parcial e elemento obrigatório para a obtenção do grau de bacharel em Administração, no período de 2018.1.

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof.<sup>ª</sup> Ma. Kelly Araújo Valença Oliveira

  
Prof.<sup>ª</sup> Ma. Lea Monteiro Rocha

  
Prof.<sup>º</sup> Dr. Pablo Boaventura Sales Paixão

Aprovada com média: 10,0

Aracaju/SE  
2018.1

# **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: Estudo de Caso na empresa O Boticário, Central de Serviços Aracaju (SE).**

## **RESUMO**

O presente trabalho teve por objetivo analisar os processos de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores para melhorar a qualidade do atendimento na Central de Serviços O Boticário em Aracaju. Dissertar sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas é falar sobre o processo preparatório para desenvolver conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos, assim como agregar valor às pessoas, aos clientes e à organização. O treinamento é uma ferramenta que muda o comportamento das pessoas, adequando-as aos requisitos exigidos pelos cargos. Para realização da pesquisa foi utilizado como procedimento o estudo de caso, com base no método de análise exploratória e descritiva, de acordo com o objeto, a coleta de dados em campo foi realizada com os clientes revendedores de forma aleatória simples. A metodologia utilizada foi estruturada pela questão norteadora, onde buscou-se entender: qual a importância do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores para melhorar a qualidade do atendimento da empresa? O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário semiestruturado, de natureza quantitativa e qualitativa. No presente estudo, o universo é de 5.654 clientes revendedores na Central de Serviços O Boticário em Aracaju, a amostra foi de 155 clientes. Sobre as técnicas de amostragem, nesta pesquisa foi utilizada a amostragem não probabilística por acessibilidade. Por meio da pesquisa foram obtidos dados conceituais, históricos e teóricos. O resultado do trabalho foi positivo, pois a partir dele foram detectados as fraquezas e os pontos fortes da empresa, constatando o quanto é vantajoso um treinamento bem desenvolvido e estruturado para os colaboradores, com isso a organização ganha prestígio e credibilidade junto ao segmento e ao público interno e externo. Foram feitas sugestões de melhorias, tais como programas de desenvolvimento, sistema de avaliação de performance, projeto de incentivo para o colaborador e campanha de reconhecimento.

**Palavras-chave:** Competência. Desenvolvimento. Habilidades. Qualidade. Treinamento.

## **ABSTRACT**

The following paper aimed analyzing the training and development process of collaborators to increase the attendance quality at Central de Serviços O Boticario, in Aracaju. To talk about training and person development is to talk about the preparatory process to develop knowledge, abilities, attitude and behavior, therefore, how to value people, clients and organization. The training process is a tool that changes people's behavior, accordingly adapting to requirements of the profession. To make this research, the procedure of case study was used, based on exploratory and descriptive analysis, accordingly to the object; the data collection on field happened with clients randomly and simplistically. The used method was structured by the guiding question: "what is the importance of training and development of collaborators to improve the quality of services in the company?" Through a semi structured questionnaire of qualitative and quantitative nature. The universe of the Service Central from Boticário is 5654 re-sellers and, for the research, the sample was of 155 clients, by sampling not probabilistically by accessibility. The results were positive for we detected weaknesses and strengths of the company, seeing how beneficial a nice developed training process is, because organization gets prestige and credibility amongst the segments and future collaborators. Improvement suggestions were made, like development programs, performance evaluation systems, and incentive projects to collaborators recognition campaigns.

**Keywords:** Competence. Development. Abilities. Quality. Training

## 1 INTRODUÇÃO

Organizações nos diferentes setores econômicos vêm buscando novos meios para se manterem competitivas no mercado globalizado. Um dos caminhos encontrados está na qualidade da prestação de serviços ou na produção de bens, por meio da continuidade do desenvolvimento do capital humano. O único recurso de uma organização capaz de auto direcionamento e autodesenvolvimento é a pessoa. Esta, sem dúvida, é o principal recurso da organização moderna, dotado do mais alto potencial para o crescimento e a transformação. Atualmente, tem sido crescente o número de empresa que está apostando nos treinamentos corporativos, com o objetivo de melhorar o desempenho individual e organizacional. Embora existam empresas que ainda interpretam treinamento e desenvolvimento como custo (PEREIRA, 2015).

Na contemporaneidade, os gestores estão enxergando que o desenvolvimento dos colaboradores tem sido o melhor caminho para o diferencial competitivo das empresas. Estas organizações apresentam uma maior capacidade e facilidade de adaptação às mudanças, com relação às concorrentes, o que resultará num efeito positivo e direto no seu crescimento econômico (NOSELEIT, 2013).

A empresa escolhida para realização da pesquisa foi o canal de Venda Direta O Boticário. Estando atualmente dentre as oito maiores varejistas do país, com um faturamento anual de 7,6 bilhões de reais, de acordo com informações da ABF (2017). Foi fundada em 1977, por Miguel Krigsner, como uma farmácia de manipulação no centro de Curitiba. Em 2010, chegou a líder em quantidade de lojas e faturamento no território nacional e está entre as três maiores redes de franquia do mundo.

O grupo é considerado uma organização *multisite* e *multicanal*<sup>1</sup>, atualmente a marca tem 900 fraqueados, responsáveis por uma rede com cerca de 4.000 lojas espalhadas pelo país, e com mais de 280 unidades franqueadas no formato quiosque, à empresa teve a primeira franquia aberta em 1.980. A empresa O Boticário, em sua filial Aracaju, foi escolhida pela autora por ser responsável pelo Canal de Venda Direta, esta pesquisadora está na empresa há

---

<sup>1</sup>Norberto A. Torres - 2008 - *Business & Economics* - O sistema de informação da empresa é confrontado com questões de qualidade dos dados, gerenciamento de complexidade "multi" (multilíngue, **multisite**, **multicanal**, multi-dispositivos, etc.) e desempenho em relação a grandes e crescentes volumes de tráfego.

13 anos e atualmente lidera 63 colaboradores e 5.654 revendedores. A temática foi construída com base na necessidade de desenvolvimento dos colaboradores, detectado através das pesquisas de satisfação do cliente e da observação no cotidiano laboral da autora.

O tema abordado desta pesquisa pautou-se em treinamento e desenvolvimento de pessoas, na perspectiva de analisar os efeitos do treinamento corporativo para o crescimento do Canal de Venda Direta da Interbelle de Produtos de Beleza LTDA, localizada em Aracaju, com o nome fantasia O Boticário, atua no mercado sergipano desde 2010.

Marras (2011) pressupõe que a falta de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) causa para as empresas perda de produtividade, declínio das vendas e perda de competitividade no mercado. Diante do exposto definiu-se como questão norteadora da pesquisa: Qual a importância do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores para melhorar a qualidade do atendimento da empresa?

O objetivo geral desse trabalho é analisar a importância do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores para melhorar a qualidade do atendimento da empresa. Os objetivos específicos consistem em: traçar o perfil dos clientes com base no relacionamento com a empresa; mensurar o nível de satisfação dos revendedores referente à qualidade do atendimento; verificar a eficácia da capacitação dos colaboradores da empresa observando os pontos positivos e negativos do atendimento da Central.

O objeto de estudo em referência foi delimitado por se tratar de um ambiente organizacional onde a autora é gestora da empresa, com o propósito geral de compreender como o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores podem contribuir na melhoria da qualidade do atendimento, satisfazendo as necessidades dos clientes.

Diversos estudos, tais como: Armstrong, (2009); Alaluf, (2007); Cartaxo *et al.*, (2015) sugerem que a formação é uma ferramenta imprescindível no desenvolvimento das competências pessoais, a experiência da investigadora suscitou também diversas outras inquietações sobre esta temática que, com o avançar do tempo, foram aumentando. Assim, o tema justifica-se pelo desejo de aprofundar melhor e compreender a visão das organizações em relação ao processo de formação, as práticas utilizadas na formação dos colaboradores, o grau de importância que lhe é atribuído e porquê, em muitos casos, as empresas não estão dispostas a investirem neste processo.

Diante do exposto, o presente artigo é composto por seis seções divididas na seguinte sequência: a primeira seção é esta introdução que faz uma breve exposição do tema escolhido, objetivo geral e específicos, na segunda seção consta a fundamentação teórica com os principais conceitos de gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento e processos de

qualidade, na terceira seção serão abordados os procedimentos metodológicos, na quarta análise dos dados da pesquisa, na quinta seção sugestões e na última seção as considerações finais da pesquisa.

## **2 TREINAMENTO**

É provável identificar em várias empresas casos de prestação de serviços ineficientes ou pessoas com desempenho aquém do esperado. Desta maneira é possível encontrar frequentes reclamações de clientes quanto à qualidade nos atendimentos, o que pode remeter à falta de treinamento, desmotivação, ou falhas na seleção de pessoal, porém, faz-se necessário estudar o contexto em que os funcionários estão inseridos. Por isso, as organizações estão utilizando o treinamento e o desenvolvimento como ferramenta de habilitação indispensável e necessária no intuito de desenvolver os colaboradores para executar sua atividade com qualidade, aprimorando a produtividade (PEREIRA, 2015)

Pereira (2015, p.42) apud Carvalheiro (2003, p.196) assegura que os principais objetivos do treinamento são:

Preparar os colaboradores para a execução imediata das inúmeras tarefas características da organização por meio da transmissão de informações e do desenvolvimento de habilidades; dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não somente em seus cargos atuais, como também para as outras funções para as quais o indivíduo pode ser considerado; mudar as atitudes dos indivíduos, com o objetivo de criar um clima satisfatório entre os empregados, aumentando a motivação dos mesmos e tornando-os mais receptivos à supervisão e gerência.

Segundo Chiavenato (2014), a preparação imediata das inúmeras tarefas deve ser feita através da transmissão de informações e do desenvolvimento das habilidades, logo entende-se que está fundamentado em determinadas perguntas como o porquê, quem e como treinar. Para tal, a princípio, é imperativo um diagnóstico das necessidades do treinamento que pode ser feito iniciando-se da análise organizacional, das tarefas a serem destacadas, da perspectiva individual e coletiva, não sendo uma forma fixa, e imutável, mas sim um processo revisitado constantemente, alinhado sempre com os atuais objetivos e necessidades do departamento, setor, ou da empresa.

### **2.1 A Gestão de Pessoas**

Santos (2012) ressalta que antes de relatar sobre o treinamento e o desenvolvimento,

como formas de capacitação organizacional, é explanar sobre o que viria a ser gestão de pessoas, com o intuito de tornar o tema mais claro.

O desenvolvimento de pessoas foca no desempenho e no crescimento pessoal do colaborador, visando seu crescimento a longo prazo. Algumas organizações apresentam receio de treinar e desenvolver seu colaborador, pois, caso saia da organização, será investimento perdido, mas o que empresas não veem, é que quando decidem desenvolver seu pessoal, ela acaba se desenvolvendo junto, trazendo grandes benefícios a todos (SANTOS, 2012 p. 1).

Segundo Souza (2017, p. 53), “[...] o capital humano é fonte de inovação, aumentando a capacidade dos indivíduos tanto para produzir mudanças técnicas quanto para se adaptar”. Percebe-se que o investimento em pessoas valoriza o enriquecimento da empresa e a condição de melhoria no serviço prestado. Assim, como parte crucial do estabelecimento da empresa no mercado de trabalho é a necessidade de investir na área de recursos humanos.

A Gestão de Pessoas tem como objetivo desenvolver habilidades, capacitando e aprimorando os colaboradores para um futuro desafio, fortalecendo o capital humano da empresa, com o intuito de inserir ou manter uma mão de obra qualificada no mercado.

Devido aos avanços tecnológicos e as mudanças rápidas na sociedade, o desenvolvimento do capital humano passou a ser indispensável para detectar e reter os talentos das organizações (MIRANDA, 2009).

O conceito Gestão de Pessoas é recente, antes disso, falava-se em Administração de Pessoal. No início, na forma tradicional de gerir as pessoas nas empresas não havia a preocupação com as práticas de relacionamento pessoal, unicamente um interesse pelos aspectos técnicos dos salários, avaliação, formação e compensação dos empregados, o que fez desta, uma função unicamente de *staff*<sup>2</sup> nas empresas (CARVALHEIRO, 2011).

Almeida (2012) discorre que a Gestão de Pessoas é uma expressão comumente utilizada pelos especialistas nos dias atuais, servindo para designar a área que lida com as pessoas em uma empresa, no entanto sua responsabilidade é muito maior do que simplesmente cuidar da contratação e treinamento dos funcionários.

Com a competitividade do mercado e das novas demandas no ambiente de trabalho, algumas organizações começaram a se preocupar em valorizar seu capital humano, criando condições necessárias para satisfação e bom desempenho do colaborador. Atualmente ainda

---

<sup>2</sup>É um estilo organizacional muito utilizado por empresas, pois devido à grande complexidade das tarefas a serem executadas e a alta competitividade no mercado de trabalho, é necessário unir as vantagens dos estilos organizacionais: funcional e linear.

existem empresas que não enxergam as pessoas como parte importante da organização, apenas como uma fonte de mão de obra, não recebendo a atenção que deveria.

A era industrial foi, sem dúvida, o primeiro momento em que as relações de trabalho foram começando a ter suas peculiaridades e diferenciações. A mecanização trouxe em tela a produtividade e lucratividade, sendo o aspecto humano relegado à categoria de apenas elemento da produção (FACCHI, 2014).

Para as coisas mudarem em vista às conquistas alcançadas por trabalhadores depois de anos lutando pelos seus direitos, foi preciso que avanços em treinamentos especializados fossem executados com planejamento prévio para que mais direitos pudessem ser garantidos.

Facchi (2014, p. 114) concorda com Gil (2007 p. 53) e salienta que:

Dentre os eventos mais importantes da época foram a proibição das greves, e a criação do imposto sindical e em 1943 a Consolidação das Leis do Trabalho. Pode-se dizer assim que a Administração de Pessoal nesse período era de forma legal, disciplinadora e punitiva, o administrador, cuidava basicamente das partes burocráticas e disciplinares. Somente então em 1945, é que começou a ressurgir o movimento dos operários, sendo assegurado o direito de greve.

Portanto, explica Delgado (2012) que a visibilidade do empregado como parte essencial da empresa foi alcançada por meio de muitos movimentos grevistas, que exigiam as alterações nas relações de trabalho existentes na época, bem como a inserção de diversas garantias trabalhistas, que culminou com a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas). Essas mudanças atreladas a um novo comportamento dos trabalhadores tornaram incompatíveis à Administração, que apenas prezava pelos bens e serviços, não observando o empregado como parte da organização, mas apenas como uma fonte de trabalho.

Com o aparecimento de novas tecnologias, e com a produção a larga escala, as empresas atualmente perceberam que, o que deve ser priorizado num ambiente de trabalho é o ser humano, aprimorando o tratamento com relação ao mesmo, enxergando-o não como um empregado, mas como um parceiro da instituição (DELGADO, 2012).

Na década de 50, surgiu a industrialização neoclássica, neste momento houve um grande avanço nos segmentos empresariais, com esse movimento, foi necessário que as pessoas fossem melhor preparadas, mudando as relações industriais por uma nova maneira de gerenciar as pessoas, à qual foi nomeada de Administração de Recursos Humanos (ARH). Iniciando o departamento de recursos humanos, com atribuição principal em seleção, remuneração, segurança do trabalho, higiene, treinamento e avaliação (SILVA, 2014).

Com essa nova visão referente ao capital humano, os colaboradores passaram a ser envolvidos na tomada de decisões. Gerir pessoas vai além de executar funções, o indivíduo precisa ser desenvolvido, para com isso ampliar as competências e habilidades, potencializando o que cada um tem de melhor. Dessa forma a organização irá valorizar e motivar os colaboradores, com o objetivo de reter talentos e preparar o colaborador para um novo desafio. (SILVA, 2018).

As empresas começaram a ter um novo olhar para o colaborador, percebendo que o capital humano é um diferencial competitivo nas organizações. Além do avanço tecnológico, as companhias começaram a dar mais relevância às pessoas, analisando o ser individualizado, com competências que devem ser detectadas e desenvolvidas.

A gestão de pessoas está interligada no propósito da organização, as empresas perceberam que é através das pessoas que conseguem atingir os objetivos almejados, e a partir dessa visão começaram a tratá-los como parceiros. Os objetivos dos Recursos Humanos (RH), passaram a ser primordiais para as organizações com a intenção de agregar, recompensar, reter, desenvolver e acompanhar pessoas (SILVA, 2013).

A gestão assertiva proporciona o atingimento dos objetivos e até a sustentabilidade de uma organização. Para aplicar uma gestão de pessoas eficaz, são relevantes: entender e conhecer as pessoas, o que as motivam e desafiam; relacionamento interpessoal; seus propósitos; qualidade do trabalho; analisar o comportamento verbal e não verbal; trabalhar para um clima organizacional de confiança e transparência; aplicar a cultura do feedback, estar sempre à disposição para contribuir no desenvolvimento do seu colaborador, monitorar os resultados e valorizar o crescimento (MEIRA, 2012).

As organizações tendo o conhecimento de que as pessoas aumentam ou reduzem as forças e fraquezas dependendo da maneira como elas são tratadas, podem criar estratégias para resolver os conflitos de interesses e transformar os funcionários em fontes de sucesso, por meio de ações das pessoas da área de recursos humanos (SILVA, 2013).

Percebe-se que o mercado está cada vez mais acirrado e exigente tanto no que se refere a aspectos tecnológicos como também a gestão, que se tornou nos últimos tempos, crucial para o sucesso da empresa.

Segundo Alves (2013), o setor de recursos humanos é responsável por garantir que os funcionários possam exercer bem suas funções assegurando direitos e deveres, visando a satisfação plena dos funcionários como a da empresa, desde a contratação, treinamento e monitoramento. O processo de gestão de pessoas envolve a técnica de provisão, de aplicação, de manutenção, de desenvolvimento e de monitoração, aonde trabalhamos com pessoas

diferentes e com personalidade própria, com capacidade suficiente para conduzir a empresa ao sucesso.

A satisfação é hoje o principal desafio das empresas que realmente se importam com o atingimento dos objetivos organizacionais. Sem um objetivo claro e coerente, a insatisfação será tomada pelo desânimo e conseqüentemente, pelo mal caminhar da empresa. Os colaboradores tendo orgulho em pertencer à empresa e se sentindo dono do negócio, a organização tomará outros rumos, certamente positivos e promissores.

Portanto, a valorização do empregado, não como um objeto, mas como uma parte da empresa é essencial para a consolidação, não apenas da mesma, mas do trabalhador como um colaborador, sendo visto como parte da equipe organizacional. Pensar em investimento no setor de recursos humanos é garantir uma nova perspectiva, uma visão estratégica (ALVES, 2013).

## **2.2 Desenvolvimento**

Contar com talentos exige recrutamento eficaz, programas de treinamento, implementação de programas de capacitação, e acompanhamento contínuo do desempenho obtido. Além de contar com uma cultura organizacional que estimule a colaboração, o compartilhamento de conhecimento (DELGADO, 2012).

O que pode ser percebido é que as organizações vêm priorizando cada vez mais o aspecto subjetivo da empresa, ou seja, o ser humano, analisando-o, finalmente, como não apenas uma parte importante no caminhar da empresa, mas como um colaborador, um parceiro indispensável no prosseguimento institucional, facilitando assim a execução de tarefas e obrigações antes tidas como entraves a evolução tanto do funcionário quanto da empresa (FACCHI, 2014).

Oliveira e Cruz (2014) discorrem que o bom diagnóstico é fruto do investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoas, ponto importante para a organização manter e/ou ampliar sua vantagem competitiva. Algumas empresas percebem a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento de funcionários para atingir seus objetivos e consolidar as estratégias.

O treinamento e o desenvolvimento da organização são fatores indispensáveis para o futuro da organização, investir no empregado, ou melhor, no setor de recursos humano-RH, tem sido determinante. A área de recursos humanos evoluiu gradativamente, para alcançar vantagem competitiva, percebeu que precisava preparar os colaboradores, ampliando e

aprimorando as atividades realizadas pelo RH, com isso começou a ter uma visão mais ampla e cuidadosa para o capital humano da empresa (DEBIA, 2018).

As empresas devem priorizar ações de investimento nas pessoas como algo inerente ao próprio desenvolvimento no mercado, pois a parte mais importante da organização, além da qualidade daquilo que fornece, é o atendimento que é oferecido ao cliente. Muitas vezes, o diferencial de uma empresa está em focar nesse ponto (OLIVEIRA; CRUZ, 2014).

Uma das funções do setor de RH, dentro de uma organização, seja ela privada, governamental ou prestadora de serviços é selecionar profissionais capacitados, conhecedores dos procedimentos, treiná-los e motivá-los para a busca do sucesso pessoal, demonstrando assim sua importância dentro da empresa.

Segundo Melo:

[...] T&D no âmbito do desenvolvimento profissional possui a finalidade de manter o funcionário atualizado dos novos métodos, programas e conhecimentos inerentes ao seu cargo atual, além de prepará-lo para novos desafios, acompanhados de promoções e ascensão em sua carreira dentro da organização, o que permitirá a sua autorrealização (2018, p.51).

É importante ressaltar a relevância da capacitação dos colaboradores, quando os funcionários se sentem preparados e valorizados, além de fortalecer a integração com a organização, apresenta um crescimento no seu desempenho, contribuindo significativamente para o crescimento da empresa.

O desenvolvimento organizacional é uma resposta à mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura das organizações, de modo que elas possam melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudança.

Os antigos modelos repetitivos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) atualmente são substituídos pelas ações de aprendizagem diretamente ligadas as estratégias da organização, todos os treinamentos são direcionados aos objetivos da empresa, as equipes em todos os níveis são desenvolvidas para ações pré-determinadas do plano estratégico (SILVA, 2018).

O desenvolvimento das pessoas deveria ser algo constante e crescente nas organizações, se os colaboradores fossem desenvolvidos assertivamente, teria uma maior probabilidade de as vagas disponíveis serem preenchidas pelas pessoas internas. Desse modo, a empresa estaria motivando e valorizando o colaborador, mostrando a importância do desenvolvimento para plano de carreira do profissional (SCHERER, 2013).

A área de recursos humanos tem como objetivo desenvolver técnicas através de

dinâmicas, como o intuito de motivar e conectar os colaboradores para o atingimento dos objetivos organizacionais, que devem estar interligados com a trilha de carreira do colaborador (SARSUR, 2017).

Para Gomes; Oliveira (2014, p. 20) no que concerne ao processo de desenvolvimento:

[...] corresponde a uma linha de crescimento com diversos estágios e sempre que um indivíduo conclui um estágio, ele já está preparado para começar um novo desafio para o seu desenvolvimento pessoal, e os autores ainda concluem que o desenvolvimento de pessoas engloba alguns itens para que a pessoa possa se desenvolver como a experiência, vivência, percepção e principalmente a capacidade de cada um para se autodesenvolver. Para concluir a ideia dos autores, se o colaborador estiver exercendo algo de que ele gosta e tiver aptidão no que faz mais rápido e muito vantajoso será o processo de desenvolvimento e de desempenho profissional do colaborador.

O treinamento tem como objetivo desenvolver e preparar o colaborador para um novo patamar, assim o ser humano estará aperfeiçoando habilidades e desenvolvendo competências pessoais e profissionais para um novo desafio.

Geralmente os treinamentos são de curto prazo, com foco nas tarefas operacionais e habilidades. Já os programas de desenvolvimento visam o aprimoramento a médio e longo prazo das pessoas, objetivando o contínuo crescimento do indivíduo, preparando o colaborador para um futuro desafio (SCHERER, 2013).

Treinamento e desenvolvimento, prepara e desenvolve o colaborador para executar as suas atividades de forma eficiente. Mas existe distinção entre os dois processos, o treinamento visa o resultado em curto prazo, o desenvolvimento é realizado com o objetivo de se ter resultado sustentável, ou seja, investimento de longo prazo (MAFEZOLLI, 2017).

Portanto, percebe-se que os dois procedimentos apresentados são essenciais para a manutenção da empresa no cenário capitalista atual. Treinamento e Desenvolvimento são processos que funcionam com uma interdependência, pois uma empresa não deve apenas ficar no treinamento, ou simplesmente pular essa etapa, e tão somente desenvolver os funcionários, pois isso acarreta numa falha organizacional. Treinar e desenvolver devem ser ações prioritárias numa organização que zela e preza pelo capital humano e satisfação do cliente, só com o investimento sólido e coerente nesse setor, é que se pode alcançar um verdadeiro sucesso (SCHERER, 2013).

### **2.3 Objetivos para área de Treinamento e Desenvolvimento**

De acordo com Marras (2011), a área de treinamento estava voltada somente para a preparação de atividades, visando o conhecimento técnico, mas atualmente percebe-se sua importância para o desenvolvimento de competências comportamentais que auxiliam as pessoas a evoluírem nas atividades de forma mais eficaz possível, trazendo com isso um crescimento para o indivíduo, que adquire novos conhecimentos e desenvolve suas habilidades, também sendo favorável para empresa, que alcança o sucesso com uma força de trabalho bem mais preparada, podendo desenvolver-se de forma mais competitiva e destacada no mercado.

Segundo Marras (2011, p.147) existem dois tipos de objetivos para área de T&D. Entre os mais importantes destacam-se:

#### Quadro 1- Objetivos específicos do treinamento

<b>Objetivos Específicos</b>	
<b>Formação</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Formação profissional</b>	Tem como principal objetivo alcançar o nível de capacitação adequada para determinada profissão, utilizando-se de conceitos e práticas para o melhor desempenho da função a ser exercida.
<b>Especialização</b>	Proporcionar ao treinando conhecimentos ou práticas específicas relacionadas a determinada área de trabalho para a otimização dos resultados.
<b>Reciclagem</b>	O propósito é rever os conhecimentos ou práticas utilizadas das atividades aperfeiçoando os processos de acordo com as necessidades.

Fonte: Marras (2011, p.147) adaptadas pelo autor (2018).

Na mesma linha, o autor citado trata os objetivos genéricos dos treinamentos como:

#### Quadro 2- Objetivos genéricos do treinamento

<b>Objetivos Genéricos</b>	
<b>Formação</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Aumento direto da produtividade</b>	Permite que o colaborador execute com eficiência suas ações e com isso resulte na otimização de processos, controle de insumos e melhorias nos resultados das empresas.
<b>Aumento direto da qualidade.</b>	Na medida em que o colaborador possui um conhecimento específico sobre algo e a responsabilidade de executar atividade, o processo tende a ser otimizado pelo grau de habilidade que o mesmo possui.

<b>Incentivo motivacional:</b>	Treinar um colaborador é proporcionar a ele a oportunidade de ser eficiente e eficaz, de forma que ele se sinta motivado a fazer o que faz e a fazê-lo da melhor maneira para a sua própria satisfação.
<b>Otimização pessoal e organizacional</b>	É através do treinamento que o indivíduo se desenvolve profissionalmente, projetando-se em busca pelas melhorias econômicas que conquista no decorrer de sua ascensão profissional. Pessoas satisfeitas e motivadas é favorável para o clima da empresa, contribuindo significativamente para o crescimento da organização.
<b>Atendimento as exigências das mudanças</b>	A mudança no mercado atual trouxe com ela a necessidade de as organizações acompanharem a evolução nos processos para manter sua estrutura de forma consistente. O treinamento tem um papel relevante para o aprimoramento dos colaboradores no acompanhamento do avanço tecnológico. As pessoas preparadas para executar os novos processos são fundamentais para o resultado da empresa.

**Fonte:** Marras (2011, p.148) adaptadas pelo autor (2018).

Treinamento deve ser um processo contínuo, e aplicado em todas as áreas da organização, tendo como propósito despertar e desenvolver aptidões, capacidades, habilidades e conhecimentos técnicos, com objetivos definidos, para o sucesso da empresa e dos indivíduos a ela ligados.

## 2.4 Etapas do Processo de Treinamento e Desenvolvimento

Segundo Chiavenato (2014, p. 315-316), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por quatro fases, sendo elas:

### Quadro 3 - Etapas de processo de treinamento e desenvolvimento

<b>Etapas</b>	<b>Processo</b>
<b>Diagnóstico</b>	Identificação das necessidades ou carências de treinamento sobre questões a serem respondidas. Essas necessidades podem ser diagnosticadas por ações passadas, atuais ou futuras.
<b>Desenho</b>	Desenvolvimento do projeto ou programa de treinamento com o objetivo de atender às necessidades diagnosticadas no processo anterior.
<b>Implementação</b>	É o momento da execução do programa de treinamento.
<b>Avaliação</b>	Apuração dos resultados obtidos com o treinamento.

**Fonte:** Chiavenato (2014, p. 315-316) adaptado pelo autor (2018).

É importante evidenciar que o presente estudo analisa a importância do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores para melhorar a qualidade do atendimento da empresa. Logo, fica evidente que é preciso seguir os passos do treinamento para obter um resultado eficaz.

#### **2.4.1 Diagnóstico das Necessidades de Treinamento**

O Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) é a etapa mais importante, pois é a partir dela que se inicia a análise na qual são detectadas as falhas e as deficiências de preparo das pessoas que compõem a organização. O LNT é realizado com o objetivo de obter informações que a equipe precisa desenvolver para elevar a eficácia e conseqüentemente aumentar a produtividade.

Marras (2011, p. 152), discorre que o motivo do colaborador não atingir as expectativas esperadas em determinada atividade se dá por falta de conhecimentos ou habilidades.

O treinamento deverá ser direcionado a todas as áreas da empresa, inicialmente começar pelo setor com mais necessidades de melhorias, ser realizado de forma contínua e com a participação de todos os colaboradores, mesmo os que têm melhores resultados, a melhoria de habilidades e competências deve ser introduzida.

Tomando como base a teoria de Chiavenato (2014 p. 318), o LNT pode ser analisado em cinco níveis, onde o programa de treinamento poderá ser direcionado.

1. Análise organizacional: a partir da avaliação da organização com o objetivo de verificar os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que o treinamento deve atender.

2. Análise das competências organizacionais requeridas: uma análise das competências exigidas pela determinação da organização e diagnóstico das habilidades existentes, para indicar o gap de competências a construir ou adquirir.

3. Análise de recursos humanos: a partir do delineamento das pessoas estabelecerem quais comportamentos e habilidades serão necessárias para que as pessoas se desenvolvam e assim alcance os objetivos da organização.

4. Análise da estrutura do cargo: a partir dos fundamentos e requisitos que o cargo exige.

5. Análise do treinamento: de acordo com a avaliação dos critérios estabelecidos. A etapa realiza o diagnóstico das necessidades de treinamento se faz importante por ser o momento em que os gestores identificam nas pessoas e nos processos a carência de habilidade na realização das atividades. A análise pode ser realizada através de pesquisas internas com os próprios colaboradores, por meio da observação do processo produtivo identificando os pontos fracos e pontos a serem melhorados.

O referido autor elucida que existem sinais econômicos de melhoria, o clima de crise ainda predomina ao pautar o planejamento das ações organizacionais. O que se busca é continuar firme no mercado em curto prazo e, para isso, precisa-se planejar. Muitas mudanças são necessárias para que a equipe esteja pronta para corresponder aos planos, faz-se mister a realização do diagnóstico das necessidades.

#### **2.4.2 Desenho do Programa de Treinamento**

Na segunda etapa do programa de treinamento, define-se o desenho do projeto, que deve estar conectado aos objetivos específicos e que por sua vez bem definidos para que seja aproveitado ao máximo pelos colaboradores e que atendam às necessidades diagnosticadas em um conjunto integrado e coeso.

Conforme Carvalho (2017) *apud* Chiavenato (2004), o desenho do programa de treinamento precisa estar alinhado com as necessidades estratégicas da organização. É necessário fazer um levantamento para entender a situação real da organização e se irá atingir os objetivos almejados. É importante analisar as necessidades da organização e das pessoas e criar critérios essenciais para alcançar o nível de desempenho desejado.

Segundo Lucena (2015), após elaborar o diagnóstico, vem o desenho com a escolha dos meios para atender as carências detectadas. A elaboração do treinamento deve constar as seguintes informações através da técnica dos 5Qs, com o intuito de criar um programa de treinamento que desconstrua o problema identificado.

- O QUE ensinar?
- QUEM aprender?
- QUANDO ensinar?
- QUEM ensinar?
- QUAL método?

#### **2.4.3 Execução do Programa de Treinamento**

A execução do treinamento é realizada em função das necessidades diagnosticadas anteriormente pelos gestores. Para essa etapa existem duas preocupações: a qualidade da aplicação do treinamento e a eficiência dos resultados. Segundo Marras (2011, p.157) na qualidade da aplicação dos módulos, os principais fatores influentes são:

- Didática dos instrutores: o grau de comunicação e a didática desses agentes são importantes para uma fácil e rápida absorção das informações por parte dos treinados;
- Preparo técnico: faz-se necessário que o instrutor seja familiarizado com o assunto do tema que será abordado no treinamento, tornando mais fácil a compreensão dos participantes;
- Lógica do módulo: os módulos têm que garantir clareza no conteúdo que serão aplicados, de modo que os treinados absorvam as informações de forma transparente. Deste modo o andamento do treinamento se dará de forma mais eficiente a compreensão de todos;
- Qualidade dos recursos: os módulos de treinamento devem ser antecipadamente planejados e aplicados de acordo com as ferramentas disponíveis. Segue os recursos que podem ser utilizados como apoio na execução de um treinamento: transparências; slides; filmes de vídeo; computador; sistema de áudio; televisão etc.

É de fundamental importância que na execução do programa o instrutor tenha domínio do conteúdo proposto e habilidade de se inserir no contexto dos participantes, fazendo *links* entre a teoria e a prática, com o objetivo de gerar confiança e assim conseguir alcançar uma rápida absorção das informações por parte dos treinados.

#### **2.4.4 Avaliação do Programa de Treinamento**

Segundo Marras (2011), a avaliação do treinamento verifica se houve êxito nos resultados, se todo investimento que foi feito terá o retorno que estava pré-estabelecido. Para algumas organizações os efeitos e melhorias acontecem de forma imediata, para outras são de médio a longo prazo.

Aumento da produtividade, melhorias na qualidade dos resultados, redução dos custos (retrabalhos etc.), otimização da eficiência, modificação percebidas da atitude e comportamentos, elevação do saber (conhecimento, conscientização), aumento das habilidades, redução do índice de acidentes, redução do índice de manutenção corretiva de máquinas, melhoria do clima organizacional, aumento da motivação do pessoal, redução do absenteísmo, redução do turnover etc. (MARRAS 2011, p. 161).

Dutra (2011, p. 182), propõe que avaliação do treinamento seja conduzida em quatro níveis:

1) Reação: que avalia o conteúdo do treinamento, seu programa, o material didático, a carga horária, seus instrutores e os recursos utilizados de maneira a melhorar sua realização no futuro e até mesmo a eliminar programas que não satisfizerem os participantes ou patrocinadores do programa.

2) Aprendizagem: que avalia o que efetivamente os participantes aprenderam.

3) Mudança de Comportamento: analisa se a prática está de acordo com a teoria dada.

4) Resultados: averigua se os impactos foram positivos na organização.

Avaliar o treinamento é o que torna efetivo e válido o esforço da organização e do colaborador em afirmar a capacidade de desempenhar determinada função. Por isso, é imprescindível verificar cada resultado das avaliações.

## **2.5 Qualidade no Atendimento**

De acordo com Poser (2010), a qualidade no atendimento é um dos subsídios mais importantes no que se refere à concorrência entre as empresas e em muitas vezes é o que define o sucesso ou o insucesso de uma organização. O atributo que define uma boa prestação de serviço e de um atendimento de qualidade e consiste em ultrapassar as expectativas que o cliente criou a respeito do que ele deseja. O bom atendimento é considerado aquele em que o consumidor sai encantado com o serviço oferecido pelo estabelecimento, o cliente deseja sentir-se único e importante por quem o atende.

[...] Clientes apresentam comportamentos específicos, necessidades e emoções diversas bem como um histórico único de experiências de consumo. Assim, cada seguimento (grupo) de clientes apresenta um comportamento particular. É preciso tratá-lo diferenciadamente, no intuito de oferecer o melhor do nosso leque de opções em produtos e serviços e obter a fidelização máxima, que os façam optar por nossa oferta (POSER, 2010, p.140).

Ser simpático, saber ouvir, ter uma linguagem clara e eficiente, procurar alternativa para resolver com agilidade qualquer problema, ter flexibilidade em ocasiões difíceis que por ventura venham acontecer, são premissas para exercer um atendimento de qualidade explica (POSER, 2010).

Encantar o cliente é engajá-lo com a marca, a empresa precisa oferecer um atendimento de excelência, com foco total nas necessidades do cliente, através de uma

comunicação assertiva, e para isso o colaborador precisa ser simpático e empático. Um atendimento de qualidade vai além de ser bem-educado, tratar bem o cliente não é um diferencial, atendimento com qualidade significa superar as expectativas do consumidor.

Para tanto, o trabalho em conservar a excelência no atendimento é um processo contínuo e de extrema importância, é uma tarefa que busca elevar cada vez mais o nível de qualidade e satisfação do cliente, visando aprimorar o conhecimento das necessidades e fazendo com que as organizações estejam atentas aos primeiros sinais de insatisfação.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia significa estudar métodos, ou melhor, ferramentas indispensáveis para a concatenação de pensamentos e ideias que servirão para a construção de um trabalho científico.

Nessa seção, serão vistas as técnicas que foram utilizadas para melhor confecção e elaboração do trabalho em foco, analisando assim as ferramentas utilizadas para se chegar ao objetivo proposto.

Para Silva (2013, p.5), “a metodologia da pesquisa é atividade de promover o confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele”. Portanto, a Metodologia Científica é eminentemente prática e apresenta instrumentos essenciais para a realização de trabalho de pesquisa, buscando a construção do conhecimento dos acadêmicos de forma a favorecer uma leitura e escrita mais eficiente, através da pesquisa e redação com embasamento científico elaborado segundo normas científicas vigentes (SILVA, 2013).

Neste trabalho, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, a partir da leitura de livros, artigos científicos, teses, dissertações e estudo de caso, realizando uma análise quantitativa, qualitativa e exploratória sobre o assunto proposto. Por meio da pesquisa foram obtidos dados conceituais, históricos e teóricos.

Não sendo o bastante a riqueza que a pesquisa bibliográfica traz, foi utilizado também a pesquisa descritiva, para confrontar o fato ao fenômeno em fontes primárias. No que se refere à natureza da pesquisa, cabe classificá-la como aplicada. Assim, após a análise dos artigos e dos achados coletados, os dados foram dispostos a partir de uma análise estatística descritiva em gráficos e tabelas.

De acordo com Casarin (2012 p. 40) “pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar um conhecimento sobre determinado problema ou fenômeno”. E descritiva que

desenvolve uma concepção clara da pesquisa. Segundo Malhotra (2011, p.59) o propósito da pesquisa descritiva é apresentar as características daquilo que está sendo estudado, é utilizado quando as perguntas da pesquisa buscam descrever um fenômeno utilizando perfis, dados estatísticos e relações de previsões. Para uma melhor visualização metodológica fora feito um quadro com as disposições das variáveis utilizadas neste trabalho.

**Quadro 04 – Variáveis e Indicadores**

<b>Objetivos</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Autores Baseados Nas Variáveis</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Questões</b>
- Identificar o perfil dos clientes com base no relacionamento com a empresa;	-Perfil do cliente;	- Kotler; Armstrong (2012); - Dumont (2018); - Martins; Kniess; Rocha (2015).	- Sexo; -Faixa Etária; - Estado civil; -Escolaridade;	<b>1, 2, 3, 4;</b>
- Mensurar o nível de satisfação dos revendedores, referente à qualidade do atendimento;	- Comportamento do cliente;	- Oliveira (2018);	- Frequência à loja;	<b>5;</b>
	- Avaliação da Satisfação dos serviços;	- Costa (2015); -Silva (2013); -Meira (2013); - Padovan (2016).	- Qualidade do atendimento em geral; - Tempo de espera para ser atendido na loja; - Tempo de execução dos caixas; - Perfil dos atendentes; - Perfil dos caixas;	<b>6,7,8,9,10;</b>
- Verificar a eficácia da capacitação dos colaboradores da empresa, observando os pontos positivos e negativos do atendimento da Central.	-Domínio das habilidades dos colaboradores	- Jakki Mohr (2011); - Dias (2017); - Silva (2017); - Dias; Yue (2015); - Soares; Polidorio (2012); - Fernandes (2015).	- Conhecimento relacionado às promoções e lançamentos. - Qualidade dos serviços em relação à simpatia e cordialidade. - Como o cliente julga os serviços da loja do revendedor.	<b>11,12,13;</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora com base na pesquisa bibliográfica, 2017.2.

Segundo Gil (2010, p.109), os levantamentos de dados envolvem um universo (população) de elementos muito grande que são quase impossíveis julgá-los em números absolutos. Assim, o trabalho mais usado é por amostra, quer dizer, selecionar uma parte do universo para que os resultados obtidos se aproximem ao máximo dos efeitos obtidos com a análise do universo caso fosse possível.

De acordo com Marconi; Lakatos (2009, p.203), “Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Neste estudo foi aplicado junto aos respondentes, sem interferência do pesquisador.

Já Prodanov; Freitas (2013, p.98) afirmam que a “[...] População (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para a generalização dos resultados [...]”. Diante disso, preocupar-se com a quantidade é essencial para a qualidade das amostras coletadas tornando os dados importantes para a organização propor sugestões de melhorias em seus produtos e serviços oferecidos.

Segundo Vergara (2009), população ou universo são vários elementos (empresas, pessoas e produtos) com características que serão objeto de estudo. O universo da Central de Serviços O Boticário é de 5.654 revendedores. A amostra para Marconi e Lakatos (2009) é a representação (parcela) escolhida do universo. No presente estudo, a amostra foi de 155 clientes. Sobre as técnicas de amostragem, nesta pesquisa foi utilizada a amostragem não probabilística por acessibilidade.

Os dados quantitativos foram visualizados em gráficos, apresentados por porcentagens, e interpretados pela autora, de modo a considerar variáveis como perfil dos clientes, frequência à loja, satisfação com a qualidade no atendimento e domínio das habilidades dos colaboradores. Assim, podendo gerar estatística. Os dados qualitativos foram tabulados e construídos para as sugestões de melhorias.

#### **4 ANÁLISE DE DADOS**

Com o intuito de atender aos objetivos da pesquisa, a presente seção refere-se à coleta de dados da pesquisa, através do questionário presencial, que se propôs a analisar o perfil social dos clientes, comportamento e conhecimento a respeito do grau de satisfação e sugestões referente ao atendimento da Central de Serviços O Boticário.

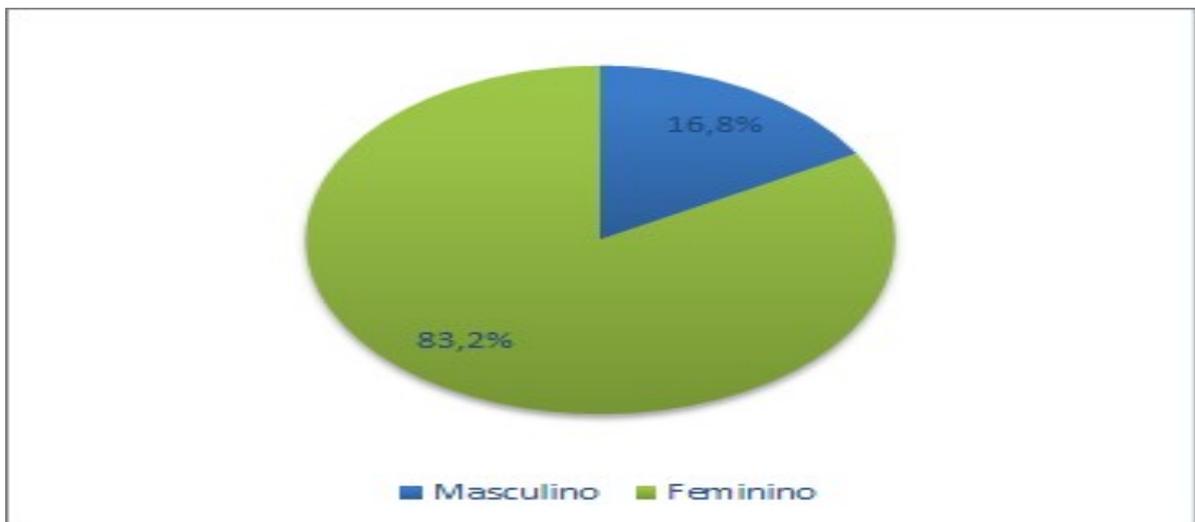
#### 4.1 Perfil dos Clientes

Nesta parte, será apresentado o perfil dos clientes quanto ao sexo, idade, estado civil e escolaridade.

Através do gráfico abaixo foi possível observar que 83,2% dos clientes são do sexo feminino, enquanto 16,8% dos pesquisados são masculinos, verificou-se nesse sentido que o público mais ativo em frequência na organização são as mulheres. Além desses dados, pode-se perceber que a empresa precisa investir perenemente na formação continuada dos colaboradores para oferecer um atendimento com mais propriedade na área de beleza. Os atendentes necessitam ter um domínio de tendência de maquiagem, cuidados faciais e lançamentos de fragrâncias, no intuito de aprimorar a relação com o público feminino, por ser este mais entendido no ramo de beleza, mais exigente, e com isso conseguir superar as expectativas do mesmo.

As empresas devem conhecer o perfil dos clientes para estabelecerem melhorias em seus produtos e serviços, a fim de criar estratégias para conquistá-los e fidelizá-los (KOTLER; ARMSTRONG, 2012).

**Gráfico 01 – Sexo**



**Fonte:** Dados da pesquisa de campo 2017/2.

Diante dos dados coletados em relação à faixa etária, constatou-se que os maiores quantitativos de clientes possuem faixa etária de 41 a 49 anos de idade como demonstra o gráfico a seguir, evidenciando que esses clientes procuram o canal de revenda O Boticário no intuito de estabelecer a ampliação de renda familiar como opção de rentabilidade diante da

pouca oportunidade no mercado, por ser restrita a possibilidade de emprego diante dessa faixa etária.

Motivado pelo atual cenário econômico, o mercado está criando postos de trabalho para expansão da economia, pessoas menos qualificadas estão tendo oportunidades de empreender na área comercial, possibilitando as pessoas a terem uma renda familiar digna para a sua sobrevivência (MORETTO, 2016).

**Gráfico 02 – Idade**



Fonte: Dados da pesquisa de campo 2017/2.

Referente ao estado civil, obteve-se 44,5% dos entrevistados casados e 41,9% solteiros, como demonstra o gráfico 3. Conclui-se assim, que a necessidade imperativa de sobrevivência no mercado e a possibilidade de aumentar a sua renda impulsionam as pessoas casadas e solteiras a serem empreendedoras. O que determina o perfil de clientes revendedores com responsabilidade e compromissos definidos, exigindo uma qualificação maior de quem está atendendo, para orientá-los sobre as melhores oportunidades de lucratividade. Através do perfil dos clientes, as empresas buscam criar estratégias que satisfaçam as necessidades e supere as expectativas do público externo, com isso melhorando a gestão de relacionamento (MARTINS; KNISS; ROCHA, 2015).

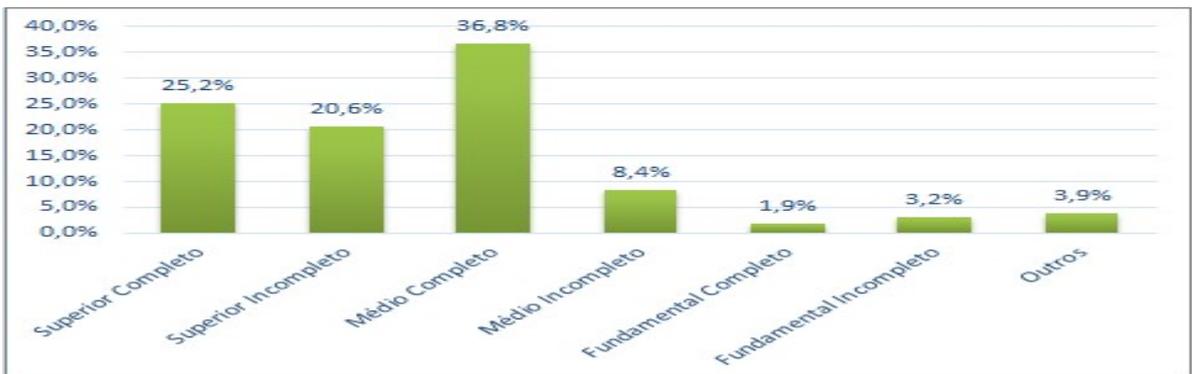
**Gráfico 03 - Estado Civil**



Fonte: Dados da pesquisa de campo 2017/2.

No quesito escolaridade, gráfico 04 da pesquisa apontou que a maioria dos entrevistados com o percentual de 36,8% possuem ensino médio completo, seguido de 25,2% superior completo, 20,6% superior incompleto, 8,4% médio incompleto, 3,9% outros (cursos técnicos, pós, etc...), 3,2% fundamental incompleto e 1,9% fundamental completo.

**Gráfico 04 – Escolaridade**



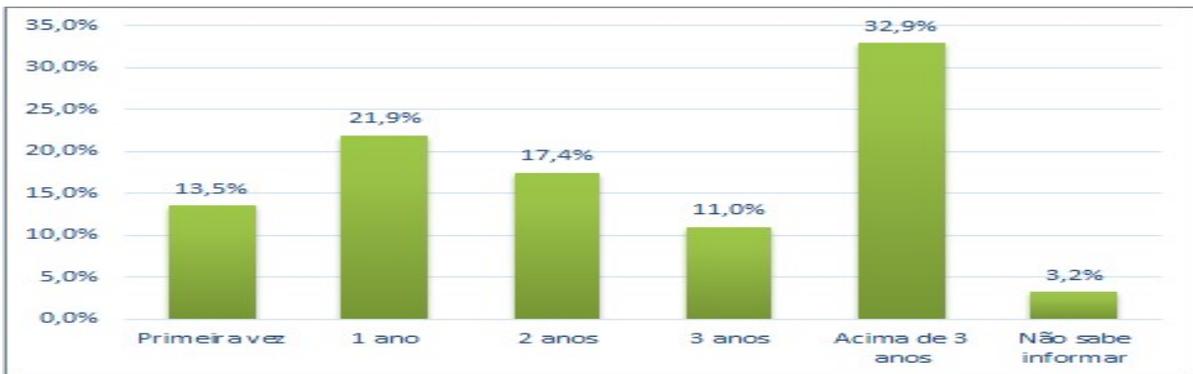
Fonte: Dados da pesquisa de campo 2017/2.

O gráfico apresenta que o percentual de revendedores com superior completo é de 25,2%, e que 36,8% tem o nível médio completo, com o percentual expressivo no nível médio completo, percebe-se que muitos procuram o canal de revenda O Boticário como uma oportunidade de renda, por motivo do mercado está cada vez mais restrito e exigente em relação à qualificação. De acordo com a análise realizada através dos gráficos 1, 2, 3 e 4 é possível identificar que a maioria do público que frequenta a empresa é constituída por mulheres, casadas, com faixa etária de 41 a 49 anos e que possuem ensino médio completo, diante disto supõe-se em dizer que são pessoas com grau de instrução baixo, a maioria são autônomos e não tem renda fixa.

## 4.2 Frequência à Loja

Através do gráfico 05, foi possível verificar quanto tempo os clientes frequentam à loja, o quesito que apontou a maior quantidade foi 32,9% de pessoas que afirmaram frequentar o estabelecimento há mais de três anos, em seguida 21,9% frequentam a 1 ano, com 17,4% a 2 anos, 13,5% primeira vez, 11% a 3 anos e 3,2% não souberam informar. De acordo com as análises coletadas, a partir da frequência à loja, foi notório observar que a empresa vem conseguindo atrair seus clientes, pois possui um número considerável de revendedores que comparecem com frequência à central, também conquistando novos clientes, expresso pelo relevante percentual que visitou pela primeira vez à loja.

**Gráfico 5 – Frequenta a loja do revendedor há quanto tempo?**



Fonte: Dados da pesquisa de campo 2017/2.

A frequência do cliente na empresa está diretamente ligada a satisfação que os mesmos adquirem no atendimento, ou seja, se o serviço satisfizer as suas necessidades e superar as expectativas, consequentemente fidelizará este cliente (OLIVEIRA, 2018).

## 4.3 Satisfação Quanta à Qualidade no Atendimento

Para avaliar o nível de satisfação relacionado à qualidade do atendimento, foi elaborada uma escala que vai de ruim a excelente, e através do gráfico 6 foi possível verificar que 47,7% dos participantes consideram o atendimento bom, 32% excelente, 18,7% ótimo, e 1,3% ruim. O gráfico descreve que o nível de satisfação está elevado, considerando que 98,4% dos pesquisados estão satisfeitos com o atendimento recebido. Porém ainda apresenta muitas oportunidades em relação a superar as expectativas dos clientes, como são 5.645 revendedores o percentual de 1,3% ruim é relevante para a melhoria.

Como a satisfação está diretamente ligada a qualidade do atendimento, leva a reflexão sobre as possibilidades de construir um treinamento mais assertivo para desenvolver e aprimorar as habilidades dos colaboradores, com objetivo de elevar o nível de satisfação e superar as necessidades e expectativas de todos os revendedores quanto ao atendimento. Conforme Costa *et al.* (2015), a competitividade está cada vez mais acirrada no mercado, por isso as organizações precisam oferecer um atendimento de excelência, para isso é preciso preparar e capacitar os colaboradores para realizarem as suas tarefas de forma eficiente e eficaz.

**Gráfico 6 – Qualidade do atendimento em geral**



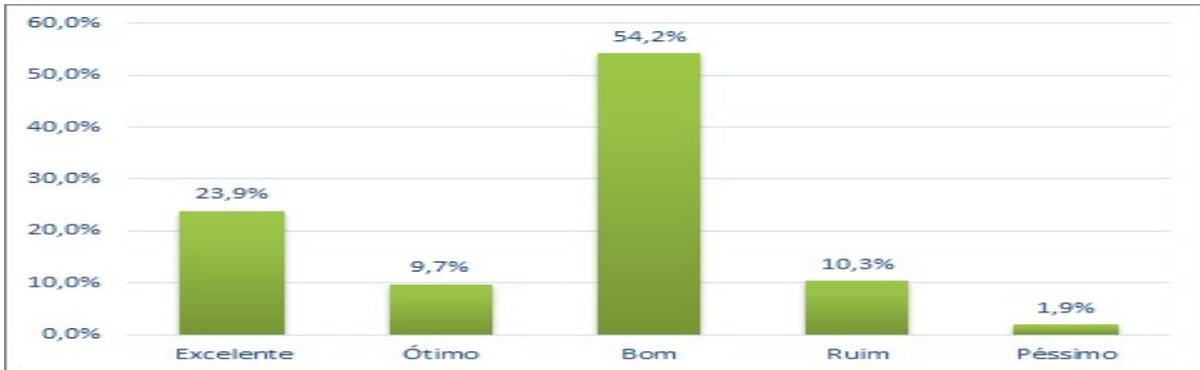
**Fonte:** Dados da pesquisa de campo 2017/2.

Sobre o tempo de espera para ser atendido em loja, foi constatado que a metade do público avaliado considera a espera no nível bom, equivale a 54,2%, 23,9% excelente, 9,7% ótimo, 10,3% ruim, e 1,9% péssimo. Essa análise leva a sugestão de melhoria, a fim de proporcionar uma forma de aumentar o índice de satisfação desses clientes que acham o tempo de espera bom para ótimo ou excelente.

Silva (2013) ressalta que os funcionários precisam estar preparados para oferecer um atendimento de qualidade, com isso o atendimento será mais dinâmico e eficaz, atendendo as necessidades, alcançando a satisfação do cliente. Logo, em relação a satisfação, as organizações devem ter o compromisso de estar atento a todos e quaisquer indícios de insatisfação dos clientes com o intuito de buscar melhorias de imediato, em se tratando dos dados coletados são cerca de 12,2% insatisfeitos.

Para isso acontecer, é preciso acompanhar de perto a execução do colaborador, o líder deve interferir diariamente no desenvolvimento das pessoas, motivando e valorizando a evolução do crescimento (MEIRA, 2012).

**Gráfico 07 – Tempo de espera para ser atendido na loja**

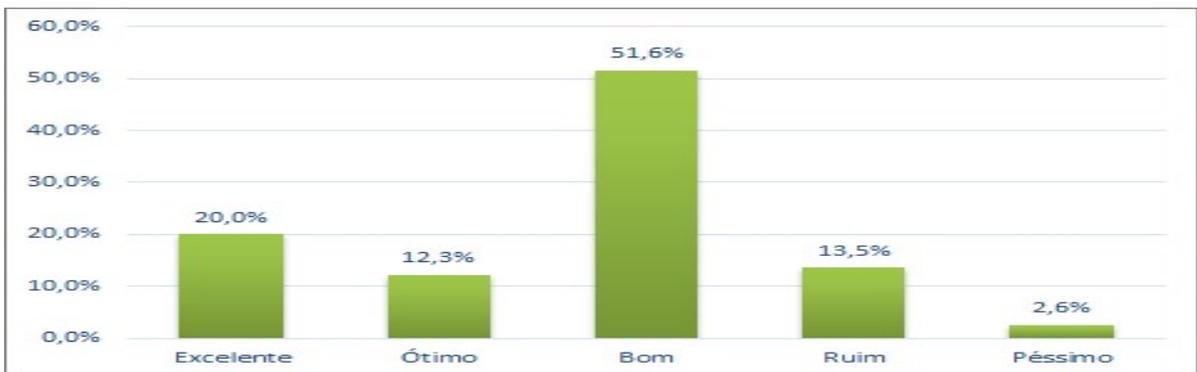


**Fonte:** Dados da pesquisa de campo 2017/2.

O gráfico 08 mostra o nível de satisfação dos clientes em relação ao tempo de execução dos caixas, pode-se observar que o maior quantitativo de pessoas 51,6% acham a execução boa, porém há uma quantidade significativa de pessoas que acham a execução ruim 13,5%. Outro ponto relevante é verificar essa fragilidade apresentada para assim melhorar o nível de satisfação da metade do público de bom para ótimo ou excelente.

Na busca da satisfação dos clientes, a execução dos caixas é primordial para a finalização do processo do atendimento, as filas devem ser analisadas para mensurar a eficiência do serviço (PADOVAN, 2016).

**Gráfico 08 – Tempo de execução dos caixas**

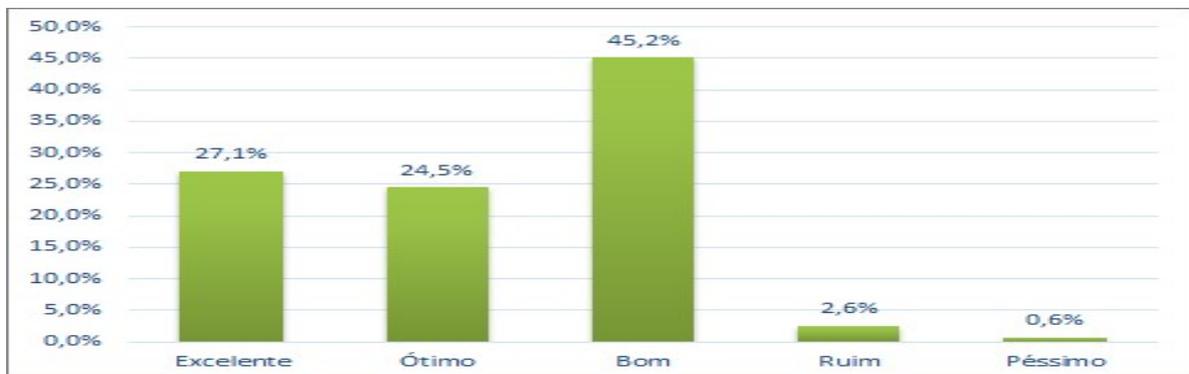


**Fonte:** Dados da pesquisa de campo 2017/2.

Os gráficos 09 e 10 mostram o nível de satisfação dos clientes em relação ao perfil dos atendentes e dos caixas. Pode-se observar que em se tratando de perfil do atendente as pessoas pesquisadas, de 45,2% avaliam como um bom perfil profissional e 51,6% avaliam como ótimo e excelente. Verifica-se com isso que a empresa analisada dispõe de um quadro de colaboradores na função de atendente compatível com a expectativa dos clientes.

Em relação aos colaboradores que desenvolvem a função de caixa, pode-se verificar que cerca de 50,3% dos revendedores pesquisados avaliam como bom, e 47,1% avaliam entre ótimo e excelente a atuação dos caixas, fato que é muito favorável à empresa, visto que demonstra o alinhamento das ações desenvolvidas no atendimento aos clientes revendedores. Desse modo, Jakki Mohr *et al.* (2011) relata que o perfil comportamental do colaborador precisa se encaixar ao cargo, uma das competências que precisa ser analisada é a comunicação, que é essencial para o sucesso da empresa.

**Gráfico 09 – Perfil dos atendentes**

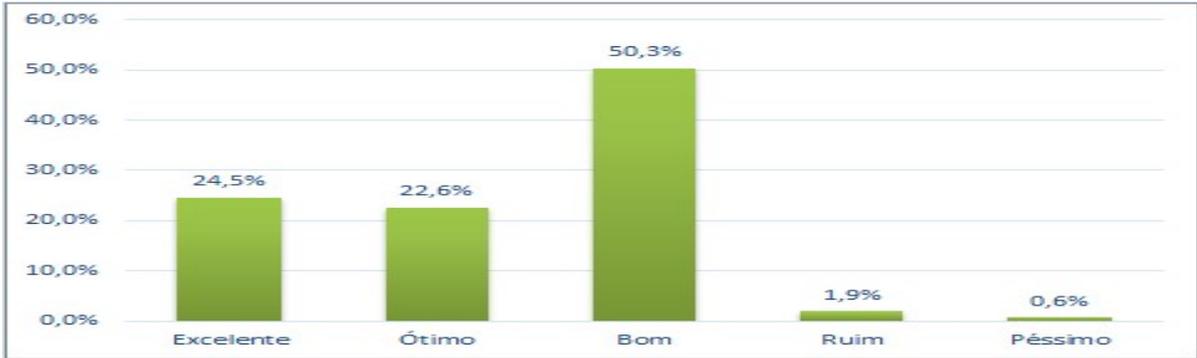


**Fonte:** Dados da pesquisa de campo 2017/2.

Um ponto de relevância nos dois gráficos, que precisa ser observado, é que ainda existe um pequeno percentual de insatisfação, o que deve ser motivo de verificação para empreender diversas melhorias ao processo e assim superar às expectativas de todos os clientes.

O perfil dos colaboradores precisa ser assertivo, analisando as competências, habilidades e capacitação do profissional. Com a globalização e a competitividade a empresa precisa estar com as pessoas no cargo certo (DIAS, 2017).

**Gráfico 10 – Perfil dos caixas**



Fonte: Dados da pesquisa de campo 2017/2.

#### 4.4 Domínio das Habilidades dos Colaboradores

Sobre o domínio dos colaboradores referente ao conhecimento relacionado às promoções e aos lançamentos dos produtos, constatou-se que 48,4% do público avaliado considera bom e 47,8% avalia como ótimo e excelente.

Deste modo, neste quesito vale ressaltar a importância da avaliação dos revendedores por se tratar de um assunto que é de grande relevância para a organização. Se os colaboradores não estiverem com segurança e propriedade para passar as informações aos clientes, consequentemente impactará na satisfação e fidelização dos revendedores e na produtividade da organização.

A partir da análise expressa nos dados do gráfico 11, percebe-se que o maior desafio é aumentar o nível de satisfação para ótimo e excelente. Para isso é necessário que os colaboradores sejam treinados e desenvolvidos, com essa capacitação terão mais habilidade para oferecer um atendimento com mais segurança e propriedade. Aplicar treinamento para o colaborador com o objetivo de agregar conhecimento e domínio sobre novos produtos e serviços é de extrema importância para a satisfação dos clientes e sucesso das novas ofertas (SILVA, 2017).

**Gráfico 11 – Conhecimento relacionado às promoções e lançamentos**



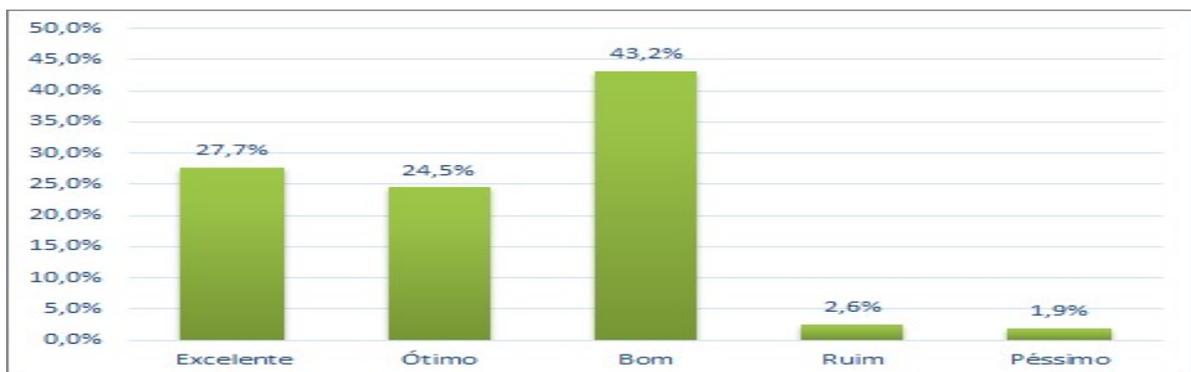
Fonte: Dados da Pesquisa de Campo 2017/2.

O gráfico 12 mostra o nível de satisfação dos clientes em relação à cordialidade e simpatia dos colaboradores, pode-se observar que os maiores quantitativos de pessoas 43,2% avaliam o nível bom e 52,2% acham ótimo e excelente.

Os clientes procuram as organizações que oferecem um melhor atendimento, satisfazendo as necessidades e desejos dos clientes, através do relacionamento construído no atendimento por meio da comunicação, tornando a empresa mais competitiva em relação a concorrência (DIAS, YES, 2015).

Esse quesito é imprescindível para o sucesso da organização, em todas as técnicas de vendas à cordialidade e simpatia são habilidades que precisam ser aplicadas para oferecer um atendimento de excelência. Com base no gráfico percebe-se que tem oportunidade de melhoria na comunicação dos colaboradores. Lembrar nesse sentido que o objetivo das empresas é proporcionar aos seus clientes o bem-estar e a satisfação, através da valorização da opinião destes, sobretudo quanto aos serviços prestados e a qualidade do atendimento interpessoal. O relacionamento é definido pela habilidade de manter o cliente fiel a marca, por meio da cordialidade do atendimento o colaborador consegue detectar a necessidade do cliente e ser assertivo no produto ou serviço (SOARES; POLIDORIO, 2012).

**Gráfico 12 – Qualidade dos serviços em relação à simpatia e cordialidade**



**Fonte:** Dados da pesquisa de campo 2017/2.

No gráfico 13, mostra como o cliente julga o nível os serviços prestados na loja, foi positivo, onde 155 dos pesquisados, (75) avaliaram no nível bom, (45) acham os serviços excelentes, (29) ótimo, (4) ruim e (2) péssimo. A empresa tem como oportunidade construir um treinamento de desenvolvimento para os colaboradores oferecerem um atendimento padronizado, com o objetivo de alcançar excelência em todos os atendimentos.

Os serviços prestados pela organização precisam atender as necessidades e superar as expectativas dos consumidores, dessa forma, o grau de satisfação fidelizará o cliente (FERNANDES, 2015).

**Gráfico 13 – Como o cliente julga os serviços da loja do revendedor**



Fonte: Dados da pesquisa de campo 2017/2.

Com objetivo de examinar a percepção dos pesquisados foi realizada uma análise qualitativa, assim captar informações dos clientes a respeito do grau de satisfação e sugestões de melhorias para a empresa.

#### 4.4.1 O que te traz na loja do Revendedor?

No geral, os clientes se sentiram satisfeitos ao responder o motivo que os levam à loja, ressaltando a qualidade do atendimento e promoções oferecidas.

Clientes	O que te traz na loja do revendedor?
Cliente 60	[...] consultoria de vendas.
Cliente 61	[...] ter domínio dos lançamentos e promoções para passar com mais segurança ao consumidor final.
Cliente 70	[...] logística da loja.
Cliente 120	[...] a qualidades dos produtos.
Cliente 124	[...] as promoções diferenciadas.
Cliente 139	[...] oportunidade de experimentar os produtos e conhecer as promoções oferecidas no ciclo.
Cliente 142	[...] praticidade, e ter o apoio das atendentes para tirar dúvidas e dar sugestões de vendas.

Fonte: Dados da pesquisa de campo 2017/2.

A satisfação impacta diretamente no comportamento do cliente, assim a busca pela satisfação do cliente tem que ser primordial, por isso é fundamental aplicar treinamentos assertivos para atraí-los e fidelizá-los, criando uma vantagem competitiva, ou seja, a capacitação dos colaboradores é o caminho para o sucesso da empresa (OLIVEIRA, 2018).

#### **4.4.2 Que tipo de sugestões você poderia informar para melhoria da Loja do Revendedor?**

O questionamento relacionado às sugestões de melhoria foi muito válido, ressalta-se a importância da escuta ativa, um dos assuntos mais relevantes foi oferecer atendimento diferenciado para os clientes que estão pela primeira vez na loja.

<b>Clientes</b>	<b>Que tipo de sugestões você poderia informar para melhoria da loja do revendedor?</b>
<b>Cliente12</b>	[...] uma atenção maior para os clientes, estive pela segunda vez na central e não fui atendida por nenhuma vendedora.
<b>Cliente 44</b>	[...] aperfeiçoar a execução dos caixas.
<b>Cliente 51</b>	[...] melhorar o tempo de espera nos caixas.
<b>Cliente 53</b>	[...] atendimento diferenciado para quem está pela primeira vez na central de serviços.
<b>Cliente 135</b>	[...] melhorar a comunicação dos funcionários.
<b>Cliente 142</b>	[...] maior agilidade no atendimento.
<b>Cliente144</b>	[...] ter mais atendentes na loja.

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo 2017/2.

As perguntas do questionário também foram abertas: os clientes foram convidados a propor sugestão de melhoria e ação de fidelização. A ideia era, de fato, ouvir os clientes revendedores para melhorar a qualidade do atendimento. Entre as sugestões, pode-se citar a do respondente 12 que afirma “Uma atenção maior para os clientes, estive pela segunda vez na central e não fui atendida por nenhuma vendedora”. Quesito muito pertinente para a pesquisa, percebe-se que os vendedores precisam desenvolver habilidades para atender todos os clientes que comparecer na central de serviços. Outro quesito significativo foi do respondente 53 que sugere “atendimento diferenciado para quem está pela primeira vez na central de serviços”, sugestão construtiva para o aprimoramento do atendimento, sendo relevante para a melhoria da qualidade do atendimento.

Conforme Silva (2017) *apud* Las Casas (2012), as sugestões do consumidor agregam significativamente na melhoria e crescimento da organização, existem vários meios para ter acesso as percepções dos clientes, seja por pesquisa, redes sociais, caixas de sugestões. Independente da forma o mais relevante é o empresário ler com atenção e tentar solucionar os problemas sinalizados.

#### **4.4.3 Indique uma ação de fidelização que você gostaria de ver implementada na Loja do Revendedor?**

Dentre as sugestões sobre ação de fidelização ficou claro que os clientes sugeriram ações direcionadas para desconto, brindes e cursos.

<b>Clientes</b>	<b>Indique uma ação de fidelização que você gostaria de ver implementada na loja do revendedor?</b>
<b>Cliente 38</b>	[...] em loja o revendedor ter mais desconto.
<b>Cliente 53</b>	[...] cartão de pontuação, a mecânica seria de acordo o com a média de compras.
<b>Cliente 69</b>	[...] mais treinamentos para os revendedores.
<b>Cliente 71</b>	[...] ter mais ações em loja para os revendedores e avisar com 1 semana de antecedência.
<b>Cliente 87</b>	[...] programa de ativação, o cliente ativo três ciclos consecutivos, ganha um brinde.
<b>Cliente 133</b>	[...] criar um programa de fidelização como, viagens, brindes e descontos.
<b>Cliente 139</b>	[...] curso de limpeza de pele e auto-maquagem para os revendedores.

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo 2017/2.

Por meio de algumas ferramentas de marketing, a empresa pode obter sugestões valiosas que agregam na construção de estratégias que atraem o consumidor, compreendendo as necessidades e desejos do seu público alvo, e com isso realizando ações inovadoras que supere as expectativas dos seus clientes (CARMO, 2017).

## **5 SUGESTÕES**

Através da análise dos achados relacionados à satisfação, foi constatado no geral um resultado positivo e que os clientes estão satisfeitos com os serviços oferecidos pela empresa,

porém foram apontados alguns aspectos que precisam de atenção para melhorias, como: o tempo de espera para ser atendido na loja, tempo de execução dos caixas, perfil dos caixas e o domínio dos colaboradores relacionados às promoções e lançamentos.

A pesquisa foi muito válida, porque foram detectados vários pontos de oportunidades, como treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, capacitação dos funcionários por ciclo referente às promoções e lançamentos, melhorar a execução dos caixas e aumento do quadro de funcionários.

De acordo com o que foi evidenciado na pesquisa, através das informações coletadas, e com auxílio do referencial teórico foram apresentadas algumas sugestões com intuito de otimização nos processos referente ao tema abordado.

- Agilizar o processo de atendimento no caixa, evitando ou minimizando filas, proporcionando um melhor conforto para o consumidor.
- Aprimorar o atendimento dos caixas e atendentes.
- Treinar e desenvolver os colaboradores.
- Melhorar a simpatia e cordialidade dos funcionários.
- Capacitar os colaboradores para ter um melhor domínio e conhecimento das promoções e lançamentos.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As empresas estão entendendo que o capital humano é um dos fatores cruciais na obtenção de resultados e no alcance dos objetivos organizacionais, tornando-se uma forte estratégia competitiva nos dias atuais. Neste contexto, percebe-se a importância de se trabalhar o desenvolvimento dos colaboradores.

Através da pesquisa, ficou perceptível que é de extrema importância para o crescimento da empresa ter colaboradores capacitados para oferecer serviços de qualidade para os clientes, independente da empresa ser conceituada no mercado e ter excelentes produtos, o diferencial também será a qualidade dos serviços prestados, agregando valores a marca. E para os colaboradores se sentirem preparados e capazes de superar as expectativas dos clientes é preciso serem desenvolvidos.

O objetivo desta pesquisa é analisar a importância do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores para a qualidade do atendimento. Deste modo, os dados obtidos através

desta pesquisa evidenciam que o nível de satisfação referente a qualidade do atendimento é positivo, porém existe oportunidade no desenvolvimento dos colaboradores.

Com base nos objetivos específicos, traçar o perfil dos clientes, mensurar o nível de satisfação dos revendedores referente à qualidade do atendimento e verificar a eficácia da capacitação dos colaboradores da empresa, foram alcançados e através da pesquisa foi possível identificar os pontos fortes e os pontos que necessitam de melhorias, assim como foi analisado as opiniões dos clientes em relação as sugestões. Dessa forma, as atividades que envolvam capacitação dos colaboradores precisam ser planejadas de acordo com as necessidades de cada área e os resultados devem ser mensurados a fim de alcançar efetivamente êxitos nas ações realizadas pela empresa.

Um ponto de relevância foi o percentual significativo referente à insatisfação da execução do caixa, tempo de espera para ser atendido na loja e conhecimento dos colaboradores relacionado às promoções e lançamentos. Com isso ficou evidente a necessidade do desenvolvimento do time. Ademais, mostra a importância de a empresa elaborar um programa de treinamento e desenvolvimento, com o objetivo de tentar alcançar a excelência no atendimento, e consequentemente superando as expectativas dos clientes, sendo referência no mercado.

Por fim, a autora sugere um programa de desenvolvimento de curto e médio prazo, feedback formal mensalmente, avaliação de performance trimestralmente, programa de incentivo para os colaboradores, campanha de reconhecimento, essas ações devem ser bem planejadas estrategicamente e executadas por líderes responsáveis e preparados, que tenha o comprometimento de acompanhar diariamente o desenvolvimento dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

ALALUF, M. (2007), “**Treinamento**”, Laboreal, v.3, nº1, p. 54-56.

ALMEIDA, Vanessa Aparecida de. **Liderança: um desafio na gestão de pessoas**. Portal Educação – Faculdade Unaes, Administração, São Paulo 2012. Disponível em:<https://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/11828/lideranca-o-desafio-na-gestao-de-pessoas>. Acessado em: 5 de set. de 2017.

ALVES, Elizeu Barroso: **Marketing de relacionamento: como construir e manter relacionamentos lucrativos**. Curitiba: Inter saberes, 2013.

ARMSTRONG, M. (2009), **Manual de Armstrong da prática de gestão de recursos humanos**, 11ed, Londres.

O BOTICÁRIO. Alwin C Ernst e Arthur Young. **Revista Economia & Tecnologia** – UFPR. Empreendedor do Ano. Versão Mundial. Entrevista com Miguel Krigsner. 2006.

CARTAXO, A. M. B. e Manfroi, V. M. e Santos, M. T. (2015), **Educação Continuada: Implicações e Oportunidades para Atividade Profissional dos Assistentes Sociais**, Biblioteca Eletrônica Científica Online, v.15, n° 2, pp.239-253.

CARVALHEIRO, Célio Daniel da Silva. **A evolução da gestão de recursos humanos**. 2003. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/19132080.pdf>. Acesso em: 25 de fev. de 2018.

CARVALHEIRO, Célio Daniel da Silva. **A evolução da gestão de recursos humanos**. 2011. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/19132085.pdf> acessado em: 10 de agosto de 2017.

CARVALHO, Jéssica de Cássia; SALGADO, Luciana Bissoli Galvão; LEITE, Maria Cecília. **Treinamento no Processo de Desenvolvimento de Pessoas**. 2017.

CASARIN, Helen de Castro Silva. **Pesquisa científica: da teoria à prática** [livro eletrônico]. Helen de castro Casarin, Samuel José Casarin. – Curitiba: Intersaberes, 2012.

CARMO, Luana Gomes; MOTTA, Romilda Costa. questionando estereótipos sobre a beleza feminina: uma análise das campanhas publicitárias “mulheres reais” de dove. **Revista Formadores**, v. 10, n. 2, p. 87, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 4.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CRUZ, R. M. **Formação profissional e formação humana: os (des) caminhos da relação homem-trabalho na modernidade**. In: AUED, B. W. (Org.). Educação para o (des) emprego. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

COSTA, Magno Ramon Dos Santos et al. Avaliação da qualidade dos serviços: Estudo sobre as expectativas e percepções dos clientes de uma empresa de moto peças. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 6, n. 2, p. 1333-1358, 2015.

DEBIA, Carla Natiele Bassalobre; SILVA, Nicéia Luzia Selete. estudo da contribuição da gestão estratégica de pessoas e planejamento estratégico para atingir os objetivos de negócio na empresa laticínios san diego. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 18, n. 1, 2018.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 11. ed. São Paulo: LTr, 2012.

DIAS, Júlio Rosa; YUE, Gin Kwan. **Avaliação da percepção de qualidade pelos clientes de Ecommerce**. Iniciação Científica Cesumar, v. 17, n. 1, p. 37-48, 2015.

DIAS, Álvaro Freitas Faustino; DA SILVA, Tammy Yoda Tiago; ramos, Fábio. marketing pessoal: uma análise sobre a ferramenta e a sua importância em modelos de contratações atuais. **Revista Empreenda Unioledo Gestão, Tecnologia e Gastronomia**, v. 1, n. 1, 2017.

DUMONT, Patrícia Santos. **Estratégia faz toda diferença na busca por oportunidade no mercado de trabalho.** Disponível em: <http://hojeemdia.com.br/mais/plural/estrat%C3%A9gia-faz-toda-diferen%C3%A7a-na-busca-por-oportunidade-no-mercado-de-trabalho-1.439867>. Acesso em 10 de abr. de 2018.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2011, p. 182.

FACCHI, Juliana. **A importância da gestão de pessoas.** 2014, p. 113. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de-pessoas/79383/>>. Acessado em: 12 de mar. de 2018.

FERNANDES, Claudete Teixeira et al. **Importância da qualidade nos serviços hospitalares.** *Maiêutica-Cursos de Gestão*, v. 3, n. 1, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, R. K. et al. **O desenvolvimento de pessoas – do treinamento aos novos desafios de gestão.** CONVIBRA, 2013. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=34&id=5507>>. Acesso em 10 de nov. de 2017.

JAKKI, Mohr et al. **Marketing para mercados de alta tecnologia e de inovações,** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

LUCENA, Arthur Lima. **Análise do nível de satisfação dos colaboradores em relação aos programas de treinamento,** Campina Grande-PB. 2015.

KOTLER, P; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 12 ed. São Paulo: Corredor Aprendiz, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gray. **Princípios de Marketing.** 12 ed. Rio de Janeiro - Prentice – Hall do Brasil, 2012.

MAFEZOLLI, Elisiane. Programa de treinamento & desenvolvimento através da leitura para os colaboradores técnico-administrativos do centro universitário de brusque–unifebe. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 6, n. 1, 2017. P. 54.

MALHOTRA, Naresh *et al.* **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Corredor Aprendiz, 2005. Disponível em: < Acesso em: 14 de abr. de 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 6.ed. São Paulo: Atlas. 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14ª ed. São Paulo: Futura, 2011.

MARTINS, C. B.; KNISS, C. T.; ROCHA, R. A. Um estudo sobre o uso de Ferramentas de Gestão do Marketing de Relacionamento com o Cliente. **Revista Brasileira de Marketing**, v.14, n.1, p59-71, 2015.

MARTINS, Priscila Bernardo; RIBEIRO, Gisele Lima Fernandes; CARVALHO, Jane

Garcia. **Contribuições das Comunidades de Prática para o Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**. Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento, v. 4, n. 4, p.239-250, 2017, P.246.

MEIRA, **A Gestão de pessoas e feedback: o desafio da liderança moderna**. Recursos Humanos: Coletânea de artigos, Livro II, Belo Horizonte: ECX Card, 2012.

MELO, Juciara Mota et al. treinamento e desenvolvimento: estudo de caso em unidade comercial. **Revista de Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças**, v. 5, n. 2, p. 50-65, 2018.

MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade total: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática**. 5ª ed. São Paulo: Makron Books, 2009.

MORETTO, Amilton; POCHMANN, Marcio. **A retomada do emprego numa economia em marcha lenta: implicações para as políticas públicas de mercado de trabalho**. Anais, p. 1-18, 2016.

\_\_\_\_\_. Norberto A. Torres - 2008 - *Business & Economics* - **O sistema de informação da empresa é confrontado com questões de qualidade dos dados, gerenciamento de complexidade "multi"** (multilíngue, *multisite*, multicanal, multi-dispositivos, etc.) e desempenho em relação a grandes e crescentes volumes de tráfego.

NOSELEIT, F. (2013), “**Empreendedorismo, mudança estrutural e crescimento econômico**”, Vol.23, nº 4, pp. 735-766.

OLIVEIRA, Fagna Florindo; SANTOS, Sonia Maria. A arte de fidelizar clientes como diferencial competitivo. **Revista Foco**, v. 7, n. 2, 2014.

OLIVEIRA, Nathália Pacheco de; GREGGIO, Stephany Scariotte Cogo. **a importância do treinamento e desenvolvimento para reter talentos nas organizações**. 2017. P 4.

OLIVEIRA, Fernanda Cristina de; THOMAZ, Thaís Swayze Silva. **A importância da qualidade do atendimento na busca da fidelização do cliente**. 2018.

PEREIRA, Ana Maria Sotero. **A importância do treinamento de pessoal para a melhoria da organização no setor bancário**. Rev. da ciência e administração, v. 12 ago – dez 2015.

PADOVAN, Aline Glória et al. **Aplicação da Pesquisa Operacional para análise do atendimento em agência da Previdência Social**. Tekhne e Logos, v. 7, n. 3, p. 16-28, 2016.

POSER, Denise Von. **Marketing de Relacionamento**. Barueri: Manole, 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Cidade: Feevale, 2013.

RIBEIRO, W. A.; COSTA, D. V. F.; COSTA, M. P. C. **BSC: Uma estratégia para tomada de decisão e gestão de pessoas**. 1 ed., maio 2006. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de-pessoas/79383/>. Acesso em: 06 de outubro de 2017.

SANTOS, F. M. L. N. *et al.* Plano de treinamento e desenvolvimento de pessoas – alinhando as competências individuais aos objetivos institucionais. **IV Congresso CONSAD de Gestão Pública**, 2012. Disponível em: < [http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel\\_06-020\\_021\\_022\\_023.pdf](http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel_06-020_021_022_023.pdf)>. Acesso em 10 de nov. de 2017.

SARSUR, Amyra Moyzes et al. Gestão de Recursos Humanos e Relações de Trabalho no Brasil: a emergência da crise. In: **Processo da reunião internacional II de ISSOW**. 2017. P. 325.

SCHERER, Carlos Ernesto. **Treinamento e Desenvolvimento**. 2013. Disponível em: <[revistanativa.com/index.php/revistanativa/article/download/261/pdf](http://revistanativa.com/index.php/revistanativa/article/download/261/pdf)> Acesso em: 17 de out. de 2017.

SILVA BITENCOURT, Silvani Cardoso; DA SILVA, Luzia Ribeiro. Recursos humanos x departamento pessoal, com ênfase na capacitação e desenvolvimento humano. **Revista FACISA on-line**, v. 3, n. 1, 2014.

SILVA, Marco César et al. treinamento e desenvolvimento de pessoas e seu impacto no atingimento de metas de vendas na era do conhecimento doi: <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v15i2.3397>. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 15, n. 2, p. 20-35, 2017.

SILVA, Bruna Araujo Marques; MARCELINO, Mateus Zanin; SILVA, Monique Pinheiro Nogueira da. **Gestão estratégica do capital humano para potencialização dos resultados nas organizações**. 2018.

SILVA, FERNANDA SCALIANTE; DE CARVALHO, ELIANE ALICRIM. Recursos humanos: do operacional ao estratégico. **Revista UNINGÁ Review**, v. 24, n. 1, 2018.

SILVA, Sandra Duarte da. **Satisfação dos clientes relacionada aos produtos e serviços: um estudo de caso realizado na padaria Água na Boca**. 2017.

SILVA, Rayanne Rodrigues da Silva. **A importância do setor de recursos humanos**. 2013. <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/02/Monografia-RAIANE-RODRIGUES-DA-SILVA.pdf>. Acesso em: 15 de out. de 2017.

SOARES, Gustavo Roncolato; POLIDORIO, Gilson Rodrigo Silvério. Gestão de clientes: Um Estudo de caso sobre a eficácia do marketing de relacionamentos. **ETIC-Encontro de iniciação científica-ISSN 21-76-8498**, v. 8, n. 8, 2012.

SOUZA, Roberto Francisco de et al. **Influência da remuneração e do capital humano no crescimento interno da firma**. 2017. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná.