



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

**RAFAELA SANTOS DA SILVA**

**O IMPACTO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS  
COLABORADORES NO ATENDIMENTO AO CLIENTE**

ARAGUAÍNA/TO  
2021

RAFAELA SANTOS DA SILVA

**O IMPACTO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS  
COLABORADORES NO ATENDIMENTO AO CLIENTE**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de artigo, apresentado à Universidade Federal do Tocantins (UFT) - Campus Universitário de Araguaína para a obtenção do título de Tecnóloga em Logística, sob orientação do Prof. Dr. Degson Ferreira.

ARAGUAÍNA/TO

2021

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

S586i Silva, Rafaela Santos da.  
O Impacto do Treinamento e Desenvolvimento dos Colaboradores no Atendimento ao Cliente. / Rafaela Santos da Silva. – Araguaína, TO, 2021.  
22 f.  
Artigo de Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2021. Orientador: Prof. Dr. Degson Ferreira  
1. Treinamento. 2. Desenvolvimento. 3. Atendimento ao cliente. 4. Araguaína. I. Título

**CDD 658.5**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

**O IMPACTO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS  
COLABORADORES NO ATENDIMENTO AO CLIENTE**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de artigo, apresentado à Universidade Federal do Tocantins (UFT) - Campus Universitário de Araguaína para a obtenção do título de Tecnóloga em Logística e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Data da Aprovação: 13 / 04 / 2021

Banca Examinadora:



---

Orientador: Prof. Dr. Degson Ferreira – Universidade Federal do Tocantins (UFT)

*Marcia Thiely de Macedo*

---

Membro: Prof. Ma. Márcia Thiely de Macedo – Universidade Federal do Tocantins (UFT)



---

Membro: Prof. Dra. Paola Silva – Universidade Federal do Tocantins (UFT)

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico este trabalho, em primeiro lugar ao meu Deus, que por sua graça e misericórdia me deu sabedoria para realizar esse projeto, só gratidão por mais este sonho realizado. Aos meus pais, Vilma e Alberto pelo incentivo, amor e apoio, por acreditarem em mim, mesmo quando eu não acreditava. Ao meu professor e orientador Degson Ferreira, pelas suas contribuições e correções durante o desenvolvimento deste trabalho. A todos que estiverem presente ao longo desta caminhada, **MUITO OBRIGADA!**

# O IMPACTO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Rafaela Santos da Silva<sup>1</sup>  
Degson Ferreira<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o impacto que o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D) provoca na qualidade do atendimento ao cliente em uma empresa da cidade de Araguaína – TO. Para alcançar tal objetivo, estão apresentadas as partes conceituais voltadas ao treinamento organizacional, ao processo de desenvolvimento de pessoas e à qualidade ao atendimento ao cliente. Em relação à metodologia realizada foi aplicações dos instrumentos de coletas de dados, foi por meio de uma pesquisa exploratória, com método qualitativo e pesquisa bibliográfica, com o uso de um questionário semiestruturado. Os resultados alcançados revelam que T&D na empresa estudada faz com que o funcionário bem treinado traga retorno em produtividade e qualidade de atendimento e que há uma série de vantagens (redução dos gastos em marketing, clientes satisfeitos e realizados) que resultam em maior alcance de clientes e fidelização no longo prazo.

**Palavras chaves:** Treinamento. Desenvolvimento. Atendimento ao cliente; Araguaína.

## ABSTRACT

The present work aims to analyze the impact that the process of training and development of people has on the quality of customer service in small and medium-sized companies in the city of Araguaína - TO. To achieve this goal, the conceptual parts focused on organizational training, the process of developing people and the quality of customer service are presented. In relation to the methodology performed, it was applications of the instruments of data collection, it was through an exploratory research, with qualitative method and bibliographic research, with the use of a semi-structured questionnaire. The results achieved reveal that T&D in the company studied makes the well-trained employee return in productivity and quality of service and that there are a number of advantages (reduced marketing expenses, satisfied and accomplished customers) that result in greater customer reach and long-term loyalty.

**Keywords:** Training. Development. Customer service. Araguaína.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso Superior de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins – UFT; E-mail: rafaelasantos82@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO); Professor Adjunto do curso Superior de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins (UFT); E-mail: degsonfer@gmail.com.

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                 | <b>6</b>  |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                        | <b>7</b>  |
| <b>2.1 Treinamento Organizacional.....</b>               | <b>7</b>  |
| <b>2.2 Processo de Desenvolvimento de Pessoas.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>2.3 Qualidade do Atendimento ao Cliente.....</b>      | <b>10</b> |
| <b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>                    | <b>12</b> |
| <b>3.1 Tipo de Pesquisa.....</b>                         | <b>12</b> |
| <b>3.2 Método de Pesquisa.....</b>                       | <b>12</b> |
| <b>3.3 Amostra da Pesquisa.....</b>                      | <b>12</b> |
| <b>3.4 Análise e Tratamento dos Dados Coletados.....</b> | <b>13</b> |
| <b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>         | <b>13</b> |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                       | <b>17</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                  | <b>19</b> |
| <b>APÊNDICES.....</b>                                    | <b>21</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Muito se fala sobre Gestão de Pessoas, e esse é um aspecto muito importante quando se trata de administrar, por conta que ela fica responsável por gerir o capital humano da empresa, e dentro da área de Gestão de pessoas engloba vários compromissos com os seus colaboradores, entre eles, o incentivo a obtenção de conhecimento, fazer com que o funcionário participe de cursos, treinamentos, palestras, entre outras formas, para que possa se desenvolver e cada vez mais agradar aos clientes.

Com a globalização dos mercados e a forte competitividade no mundo dos negócios, as empresas de vanguarda são aquelas que buscam não só conquistar, mas também fidelizar e manter clientes satisfeitos e motivados. E para fidelizar clientes, as empresas devem focar no desenvolvimento do atendimento ao cliente, já que um atendimento de qualidade e adequado faz com que o cliente sempre volte e seja um disseminador de informações positivas, ajudando a construir uma ilibada reputação da empresa.

Segundo Bogman (2002, p.8), “a qualidade do atendimento que a empresa oferece ao cliente pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio”. Assim, a pergunta chave é como proporcionar melhoria no atendimento ao cliente? A pesquisa foi realizada com análises em uma empresa a fim de demonstrar como o treinamento e o desenvolvimento (T&D) de pessoas podem causar melhorias no atendimento aos clientes.

O objetivo geral do presente trabalho é analisar o impacto que o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas provoca na qualidade do atendimento ao cliente em uma determinada empresa na cidade de Araguaína - TO. E como objetivos específicos, tem-se os seguintes: (I) identificar como é realizado o treinamento de pessoas em empresa na cidade de Araguaína - TO; (II) verificar como é feito o desenvolvimento de pessoas em empresas na cidade de Araguaína - TO; e (III) analisar como T&D influenciam no atendimento ao cliente dentro da empresa pesquisada.

Esse trabalho se justifica tanto quanto em relação à sua contribuição teórica e prática. Do ponto de vista teórico, espera-se contribuir com o conhecimento da relação ou interface entre T&D e a área de atendimento ao cliente; e do ponto de vista prático, pretende-se contribuir para que os gestores possam identificar os erros, mitigá-los ou saná-los, para poder proporcionar aos clientes um melhor atendimento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam. Ultimamente visualiza-se no treinamento e no desenvolvimento uma maneira eficaz para ampliação de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, como também a competitividade no atual mercado (ALMEIDA, 2007). É importante ressaltar que treinamento e desenvolvimento são coisas distintas, por mais que possuam semelhanças e cheguem a utilizar técnicas em comum. Nos tópicos do referencial teórico a seguir serão abordadas essas diferenças existentes entre treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas.

### 2.1 Treinamento Organizacional

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

Silveira (2004) sugere quatro etapas para o processo de treinamento: diagnosticar, planejar, executar e avaliar. Resende (2004) sugere a descrição e análise de cargos e avaliação de desempenho como passos para o diagnóstico e planejamento. Chiavenato (2004) concorda e complementa que na fase de diagnóstico e planejamento ainda podem ser realizadas as seguintes estratégias: (a) solicitação direta ou entrevistas com coordenadores, supervisores e gerentes; (b) exames de seleção; (c) entrevista de saída; (d) relatórios ou questionários da empresa ou de produção.

De forma diferenciada, Campos *et al.* (2004) delineiam as etapas necessárias para a realização de um treinamento: (i) verificar condições antecedentes ao treinamento (características individuais, motivação para treinamento, pré-condições ambientais); (ii) métodos de treinamento e estratégias instrucionais (Ex.: aprendizagem específica, tecnologia de ensino e treinamento a distância, jogos e treinos baseados em simulação, equipes de treinamento); e (iii) condições pós-treinamento (avaliação do treinamento e transferência de treinamento - manutenção e generalização do comportamento).

Chiavenato (2004) comenta que o levantamento das necessidades de treinamento é uma forma de diagnóstico que deve basear-se em informações agrupadas sistematicamente provenientes das necessidades de implantação de novas estratégias e ferramentas. Lacerda e Abbad (2003) complementam citando a importância e influência da cultura organizacional no levantamento das necessidades de treinamento.

O treinamento, afirma Esculápio (2003), funciona como o principal catalisador da mudança da gestão de pessoas nas organizações, confrontando o desempenho passado e atual com novos patamares que se pretende alcançar no futuro. Comenta ainda, que a capacitação contínua das pessoas para níveis cada vez mais elevados de desempenho deve ser incentivada, pois a busca da excelência e da perfeição deve ser uma jornada infinita, tanto das pessoas, quanto das organizações. A superação do despreparo em todos os níveis organizacionais poderá, portanto, ser equacionada por meio do treinamento e desenvolvimento pessoal.

Campos *et. al.* (2004) justificam que o treinamento vem sendo utilizado pelas empresas com o objetivo geral de desenvolver pessoas, tanto na aprendizagem de novas habilidades quanto na ampliação daquelas já existentes, uma vez que as pressões sócio - culturais, tecnológicas, econômicas e políticas direcionam as organizações contemporâneas a se adaptarem às exigências que o mercado impõe, focando mais intensamente seu capital humano.

Chiavenato (2004) complementa que os objetivos do treinamento de pessoas são a) preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo; e b) proporcionar oportunidades para a preparação de pessoal para ocupar os cargos atuais.

A importância do treinamento e desenvolvimento envolve as dimensões da produtividade, das relações e da qualidade. Do ponto de vista da produtividade, procurando atingir as metas e os melhores resultados tanto pessoal quanto da organização; do ponto de vista das relações, estabelecendo vínculos e a boa comunicação, inspirando e motivando os funcionários a fazer emergir o melhor deles e da organização; e finalmente, do ponto de vista do desenvolvimento da qualidade, auxiliando indivíduos e organizações a preencherem demandas e expectativas da qualidade global da empresa (SILVEIRA, 2004). Sousa (2001) complementa que com treinamento adequado, as equipes de trabalho podem atacar problemas complexos e crônicos, descobrindo soluções eficazes e permanentes.

## **2.2 Processo de Desenvolvimento de Pessoas**

O processo de desenvolvimento de pessoas nas organizações é um ponto muito importante para que a empresa consiga também se desenvolver e ter sucesso no mercado. As pessoas são o patrimônio das organizações e essas organizações são compostas desde um

simples operário até a função de executivo e são essas pessoas que fazem o sucesso da organização (CHIAVENATO, 2010).

Para Aquino (1980), o desenvolvimento tem como objetivo explorar o potencial de aprendizagem, e a capacidade produtiva do colaborador, de maneira a maximizar seu desempenho profissional e motivacional. De acordo com Pacheco (2005), o processo de desenvolvimento de pessoas inclui treinamento e vai além; compreende o autodesenvolvimento, processo esse que é intrínseco a cada indivíduo.

Milkovich e Bourdreau (2010) definem o desenvolvimento como um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa, neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências.

PACHECO *et. al.* (2005) definem o desenvolvimento como uma linha de crescimento com diversos estágios, dessa forma, sempre que um indivíduo conclui um estágio, já está preparado para começar um novo desafio para o seu desenvolvimento pessoal.

Para que uma pessoa possa se desenvolver da melhor forma dentro da empresa algumas características individuais devem aparecer durante esse processo, como por exemplo: a experiência, vivência, percepção, capacidade de autodesenvolvimento do colaborador, essas qualidades são de extrema importância para obtenção dos resultados esperados.

De acordo com Nadlle (1984), a expressão *desenvolvimento de recursos humanos* tem uma única e identificada função: refere-se à promoção de aprendizagem para empregados (ou não), visando a ajudar a organização no alcance dos seus objetivos. Desenvolvimento da organização está exatamente ligado à sua capacidade de desenvolver os colaboradores e também como ela é desenvolvida por seus funcionários (DUTRA, 2009).

Chiavenato (2010, p. 409), define que:

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

“Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, atender melhor os clientes e ampliar as vendas”. (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA, 2006, p. 220). Pacheco (2005) estabelece que o planejamento do processo de desenvolvimento de pessoas em geral envolve: a) Foco no negócio; b) Definição do modelo do programa; c) Implementação; e, d) Revisão, para aperfeiçoamento constante.

Chiavenato (2010, p. 413-415) aborda que,

Os métodos de desenvolvimento de pessoas fora do cargo são: Tutoria ou *mentoring*, quando um executivo exerce um papel ativo em guiar e orientar uma pessoa em sua carreira; Aconselhamento de funcionários, é um aconselhamento que surge alguns problemas de desempenho e o foco da discussão é relacionado com o processo de disciplina.

Chiavenato (2010, p. 413-415) defende que,

O desenvolvimento de carreiras é um processo formalizado e sequencial que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que tem potencial para ocupar cargos mais elevados. Algumas organizações atribuem a responsabilidade pela administração da carreira aos seus próprios funcionários, dando-lhes condições para que façam escolhas adequadas e bem-sucedidas.

As principais ferramentas,

Utilizadas pelas organizações para o desenvolvimento de carreiras são: Centros de avaliação que proporcionam retroação sobre as forças e fraquezas (SWOT) dos candidatos e a compreensão de suas habilidades; Testes psicológicos, Avaliação do desempenho, Projeções de promovibilidade ajudam a organização a identificar pessoas que apresentam grande potencial de avanço e ajudam os colaboradores a melhorar seus conhecimentos e experiências; Planejamento de sucessão, os colaboradores recebem novos encargos para prepará-los para assumir crescentes responsabilidades. (CHIAVENATO, 2010, p. 415-416).

Pacheco *et al.* (2005) concluem que o desenvolvimento será mais rápido e vantajoso se o colaborador estiver exercendo um cargo de que ele gosta e tiver aptidão no que faz.

### **2.3 Qualidade do Atendimento ao Cliente**

O cliente visa à qualidade na satisfação de bem-estar com serviço ou produto fornecido pela empresa. Para Kotler (2000, p. 79) “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer as necessidades declaradas ou implícitas”.

Para Kotler (2000, p. 56) “ As empresas estão enfrentando uma concorrência jamais vista, ressalta que para as empresas reterem clientes e superarem a concorrência, precisam realizar um melhor atendimento e satisfação das necessidades dos clientes.”

A relação entre o cliente e o colaborador é de extrema importância para criar um vínculo entre si (empresa x cliente). Tschohl (1996, p.79) afirma: “priorize uma atitude cortês, lembra se que não é o que você diz que é importante, e sim o modo como você fala, e jamais esqueça que você demonstra o seu interior através da expressão corporal, facial, o tom de voz e até o olhar”.

Para Grimaldi e Mancuso (2004), qualidade do atendimento, por sua vez, é como o cliente obtém:

|   |
|---|
| • Presteza: desejo de ajudar o cliente e fornecer pronto serviço;   |
| • Competência: capacitação dos recursos humanos e tecnológico;  |
| • Cortesia: educação, respeito, consideração e cordialidade com o cliente;                                    |
| • Confiabilidade: transmissão de confiança e honestidade;   |
| • Segurança: sigilo nos negócios, segurança pessoal e do patrimônio;  |
| • Facilidade de acesso: aos fornecedores, produtos e serviços, incluindo facilidade de contato com a pessoal; |
| • Comunicação: manter o cliente, fornecendo instruções de uso adequado por meio de manuais;                   |
| • Adaptabilidade: capacidade de resposta a situações não previstas;   |
| • Imagem: visão ou conceito formado sobre a empresa.  |
| Para aumentar a satisfação dos clientes esses fatores auxiliam a empresa a alcançar a qualidade total.        |

Segundo Mahfood (1994, p. 2), “deve-se tratar cada cliente conforme ele deseja ser tratado, e não conforme nós desejamos ser tratados”. O que vai mostrar o nível de satisfação será o cliente e como ele se encontra com o atendimento fornecido pela empresa (atendente).

Chiavenato (2007, p. 2016) acredita que o cliente é imprevisível para a empresa se manter no mercado e afirma que o atendimento ao cliente é um dos aspectos de maior importância. As empresas procuram presar pelo atendimento ao cliente para poder sobreviver por bastante tempo no mercado.

Bezerra (2013, p. 12) descreve que:

Satisfazer um consumidor não é fácil. Acredite! O que é satisfatório para uma pessoa poder ser insatisfatório para outra. Clientes são indivíduos que possuem características, opiniões e gostos diversos (...). Nunca vamos conseguir satisfazer 100% dos clientes, mas é necessário fazermos o máximo de esforço para conseguirmos alcançar o mínimo de satisfação esperada por eles.

Vavra (1993, p. 164) “Mostra que, a satisfação é observada quando se oferece produtos e serviços de qualidade que atendam às necessidades juntamente com as expectativas dos consumidores. Os clientes exploram as empresas em aspectos que são importantes para eles (aspectos que atendem suas necessidades).”

O atendimento ao cliente vem sendo fundamental para alcançar um bom negócio. Segundo Tscohl (1996), as pessoas que lidam dia-a-dia com os clientes são as que transmitem a confiabilidade e a qualidade dos serviços da empresa. Portanto, a execução adequada do atendimento feito pelo profissional determinará a fidelidade do cliente.

Para poder buscar e resgatar a fidelidade dos consumidores, os empreendedores tentam surpreender os clientes com o atendimento. E para isso, devem focar em técnicas ou estratégias de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. Para Fidelis e Banov (2007, p. 86), “treinar significa qualidade, suprir carência profissionais, preparar a pessoa para desempenhar

tarefas específicas do cargo que ocupa (...)" Entende-se que o processo de treinamento prepara o atendente para suprir carências do profissional.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

O tipo de pesquisa utilizada foi o método de pesquisa exploratória, por conta que foi realizado um levantamento bibliográfico para maior ambientalização com a situação estudada, com o intuito de definir quais os pontos que merecem mais atenção durante a realização da pesquisa e também reformular ideias de soluções para possíveis problemas.

Selltiz *et al.* (1965), enquadram-se na categoria dos estudos exploratórios todos aqueles que buscam descobrir ideias e intuições, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado.

Para Gil (1999), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

#### **3.2 Método de Pesquisa**

O método de pesquisa utilizado foi o qualitativo, pelo motivo que o trabalho tem como foco buscar a origem e os processos que são desenvolvidos dentro do caso estudado, e também por não ser trabalhados dados numéricos e sim dados descritivos.

Para Gil (1999), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

De acordo com Bogdan e Biklen (2003), o conceito de pesquisa qualitativa envolve cinco características básicas que configuram este tipo de estudo: ambiente natural, dados descritivos, preocupação com o processo, preocupação com o significado e processo de análise indutivo.

#### **3.3 Amostra da Pesquisa**

De acordo com YIN (2005, *apud*, GIL, 2008 p. 32), "o estudo de caso é um estudo que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as

fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas para as fontes de evidências”.

A pesquisa foi realizada em uma determinada empresa de médio porte na cidade de Araguaína -TO, que resultou em um estudo de caso a partir de visitas na organização, aplicação de perguntas sobre o conteúdo (questionário), para analisar o treinamento e desenvolvimento dos funcionários relacionados a qualidade do atendimento ao cliente.

### **3.4 Análise e Tratamento dos Dados Coletados**

Será aplicado um questionário semiestruturado com o gestor, contendo perguntas sobre a qualidade de atendimento, treinamento e desenvolvimento, com o intuito de coletar dados para o atual artigo, buscando teorias que auxiliam na parte prática para um bom processo de treinamento e desenvolvimento na área do atendimento.

O questionário, segundo Gil (1999, p.128) pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc”.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Esta seção tem por finalidade apresentar os resultados da pesquisa realizada em uma determinada empresa de médio porte na cidade de Araguaína – TO, com o objetivo principal de analisar o impacto do treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores no atendimento ao cliente.

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

O gestor da empresa relatou que possui treinamento com uma equipe de colaboradores preparada para desenvolvê-lo e aplicá-lo e, na admissão do colaborador já é feito um leve treinamento para melhor identificar seu perfil para assim atuar na função que seja mais satisfatória, como relata (ALMEIDA, 2007) para assim aumentar sua produtividade.

O gestor também explicita que no seu ambiente de treinamento busca sempre manter o foco no atendimento humanizado, extraindo o máximo de proveito da sua equipe com os

treinamentos propostos de acordo com as expectativas da empresa, assim como reforça Silveira (2004), onde sugere quatro etapas para o processo de treinamento: diagnosticar, planejar, executar e avaliar.

Sob a ótica do que foi relatado pelo gestor, logo que é percebido que o colaborador não se identifica com sua função, é procurado uma nova função, mas o treinamento deixa poucos casos passar, pois a empresa tem esse ponto forte. Nesse contexto, Chiavenato (2004) complementa que os objetivos do treinamento de pessoas são a) preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo; e b) proporcionar oportunidades para a preparação de pessoal para ocupar os cargos atuais que se enquadram perfeitamente.

Quando perguntado sobre evidências para reciclagem de pessoal, o gerente respondeu que é feito através de indicadores de rendimento e controle das tarefas executadas, como ressalta Chiavenato (2004) na fase de diagnóstico para identificar necessidade de treinamento com relatórios ou questionários da empresa. Ela ainda reitera estar sempre “atenado” ao mercado externo devido à imprevisibilidade de satisfação do cliente (BEZERRA, 2013).

Na questão sobre programação de reciclagem para melhor desempenho dos funcionários, o gestor salienta que desde a admissão do colaborador o treinamento começa com o estudo da política organizacional da empresa, de forma com o que o funcionário conheça e esteja inserido também na cultura organizacional da empresa, conforme salientam Lacerda e Abbad (2003) acerca dessa influência cultural da empresa na esfera do treinamento sobre os colaboradores, procedendo também no intuito de obter ganhos de produtividade e eficiência para toda a organização (VOLPE, 2009).

Com relação aos tipos de treinamentos realizados na empresa, o gerente resume no foco ao atendimento humanizado ao cliente. Ou seja, são desenvolvidas habilidades com os colaboradores que permitem traçar um olhar diferenciado na questão humana (empatia, complacência etc), não apenas tratando o cliente como eu desejaria ser tratado, mas se colocando de fato em seu lugar na tentativa de compreender as suas necessidades e sentimentos para fornecer em resposta o atendimento mais adequado, isto é, de acordo com suas reais expectativas (MAHFOOD, 1994).

Outro fator de destaque é o desenvolvimento dos colaboradores, o gestor relata que existe uma política de desenvolvimento na empresa, sendo ela oferecer oportunidades iguais a todos os seus colaboradores, a empresa oferece oportunidades para aqueles que buscam conhecimento e mostram bons desempenhos. De acordo com Pacheco (2005), o processo de desenvolvimento de pessoas inclui treinamento e vai além; compreende o autodesenvolvimento, processo esse que é intrínseco a cada indivíduo.

Milkovich e Bourdreau (2010) definem o desenvolvimento como um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa, neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências. Nessa linha de raciocínio, a empresa tem critérios para o desenvolvimento de cada colaborador, que são eles o desempenho e a motivação. A empresa dá oportunidades de treinamentos e flexibilidade para estudos aqueles que sonham mais alto e mostram talento para este voo no médio e no longo prazo.

O fator emocional dos colaboradores é algo desafiador e preocupante cada vez mais, o gestor relata que por esse motivo a empresa se dedica para garantir a saúde e bem-estar dos seus colaboradores, com uma equipe composta por 9 profissionais, entre eles, psicólogo para garantir a saúde física e mental de nossos colaboradores. “Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, atender melhor os clientes e ampliar as vendas”. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 220).

Um dos grandes desafios nas organizações tem sido selecionar o melhor conteúdo em treinamento e desenvolvimento para seus funcionários, de acordo com a empresa. Há sempre riscos em investimentos, e com pessoas não é diferente, pois o investimento realizado em T&D deve trazer retorno, isso se traduz em maior captação de clientes e aumento da competitividade, como esperado do cenário atual (Kotler, 2000). Quanto ao funcionário, ganhos de salário e progressão de carreira vem em consequência. Para a empresa em estudo, o pior cenário seria o de capacitação em curto espaço de tempo, resultando em funcionários insatisfeitos, perda de clientes e competitividade, ou seja, percebe-se aqui o planejamento e visão a longo prazo da organização no que concerne tanto aos clientes como funcionários.

Uma das perguntas-chaves do questionário foi a respeito das políticas e práticas da empresa em T&D e o quanto isso impacta no atendimento ao cliente. Sobre isso, o gestor entende que pessoas bem treinadas trazem resultados excelentes, e aqueles que não pensam fora da caixa, isto é, tem medo do novo, não aceitam novas ideias [...] não se desenvolvem e ainda não geram resultados. A resposta traz à memória o pensamento de Pacheco (2005), para o qual o processo de desenvolvimento compreende também o autodesenvolvimento, é o progresso do eu, que quando efetivado o indivíduo não somente cresce em todos os aspectos, mas também adquire habilidades como autonomia e autodidata que lhe permitirá desenvolvimento de modo independente.

O relato do gestor sobre o impacto do treinamento realizado na empresa no atendimento ao cliente pode ser expresso pela Análise das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA), conforme Quadro 1 a seguir.

**Quadro 1** – Impacto do treinamento sobre o atendimento ao cliente

|                         | <b>Fatores Positivos</b>                                | <b>Fatores Negativos</b>   |
|-------------------------|---|--|
| <b>Fatores Internos</b> | <b>F</b>  | <b>F</b>   |
|                         | Qualidade no atendimento                                | Aumento da despesa;<br>Maior preocupação.  |
| <b>Fatores Externos</b> | <b>O</b>  | <b>A</b>   |
|                         | Melhoras do faturamento;<br>Alcance de outros mercados. | A concorrência aumenta;<br>Olhares maliciosos que não viam sua empresa passam a existir. |

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2021.

Percebe-se que há certa preocupação com despesas em treinamento por parte da organização, mas o funcionário bem treinado traz retorno em produtividade e qualidade de atendimento como lembra Silveira (2004), e isso se confirma nos pontos positivos da empresa em elevar o nível de atendimento prestado ao cliente, com um retorno considerável.

Segundo o gestor, as políticas e práticas realizadas pela empresa em relação ao desenvolvimento, isto é, em médio e longo prazo não são sentidos de forma direta sobre o atendimento ao cliente, mas sim, de forma indireta (como consequência), já que na sua percepção a melhoria principal ocorre na dimensão do eu. Ascensão de carreira, progresso, além de novas habilidades que são adquiridas pelos funcionários que tem visão de crescimento, conforme relata o gestor, isso demonstra o desenvolvimento como conjunto de treinamento, carreira e outras experiências (MILKOVICH e BOURDREAU, 2010).

Acerca das influências do desenvolvimento sobre o atendimento ao cliente, a gerente foi bem enfática quanto aos pontos positivos e negativos, expressos no Quadro 2, a seguir.

**Quadro 2** – Influências do desenvolvimento sobre o atendimento ao cliente

|                         | <b>Fatores Positivos</b>  | <b>Fatores Negativos</b>                      |
|-------------------------|---|---|
| <b>Fatores Internos</b> | <b>F</b>  | <b>F</b>                                      |
|                         | Redução dos gastos em marketing.  | Maior burocracia                              |
| <b>Fatores Externos</b> | <b>O</b>  | <b>A</b>                                      |
|                         | Clientes satisfeitos e realizados;<br>Marketing boca a boca;<br>Maior captação de clientes. | Carga tributária maior;<br>Mais concorrência. |

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2021.

Há um *mix* de aumento e redução de despesas nas contas da organização, mas analisando sob a visão de longo prazo que desenvolvimento remete, há uma série de vantagens que resultam em maior alcance de clientes e fidelização (Tscohohl, 1996), se mostrando mais pertinentes em um cenário futuro, sendo essenciais para o crescimento de qualquer organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Relembrando que essa pesquisa teve por finalidade analisar o impacto que o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas provoca na qualidade do atendimento ao cliente em uma determinada empresa na cidade de Araguaína/TO. Os objetivos do estudo foram alcançados com a aplicação do questionário. Os resultados demonstram que uma série de políticas e normas bem aplicadas em T&D melhora consideravelmente a qualidade de prestação de atendimento ao cliente.

No que se refere à realização dos treinamentos de pessoas em uma empresa da cidade, são executados levando em consideração diversos aspectos como: relações interpessoais, aproveitamento do tempo, sustentabilidade, negociações, captação de recursos, mercado externo, valorização da pessoa humana e muitos outros. Grande parte dos treinamentos é realizada na empresa com profissionais do seu próprio quadro de colaboradores habilitados e profissionais externos que são convidados.

Em relação ao desenvolvimento de pessoas, é feito através de treinamentos internos e externos, sempre baseado na necessidade da empresa e na vontade do colaborador em crescer, buscar novos conhecimentos e somar com a instituição. Depende muito da motivação e da capacidade de cada um, sendo que a empresa oferece oportunidades iguais aqueles que sonham mais alto e mostram talento para este voo a médio e longo prazo.

No que diz respeito à influência do T&D no atendimento ao cliente dentro da empresa pesquisada, há certa preocupação com despesas em treinamento por parte da organização, mas o funcionário bem treinado traz retorno em produtividade e qualidade de atendimento, como lembra Silveira (2004), e isso se confirma nos pontos positivos da empresa em elevar o nível de atendimento prestado ao cliente, com um retorno considerável. Sobre desenvolvimento, há uma série de vantagens (redução dos gastos em marketing, clientes satisfeitos e realizados) que resulta em maior alcance de clientes e fidelização (Tschohl, 1996), se mostrando mais pertinentes em um cenário futuro, sendo essenciais para o crescimento de qualquer organização.

Dentre as limitações da pesquisa, pode-se destacar que, por conta da pandemia do novo Coronavírus (Covid-19), não houve visitas presenciais e não houve aplicação de questionário com os colaboradores para obter uma coleta melhor de dados na visão de T&D deles. Para trabalhos futuros, seria instigante realizar mais pesquisas na área de atendimento ao cliente na cidade, havendo oportunidade de consultorias e prestação de treinamento já que há escassez de mão de obra interna qualificada no mercado, segundo a empresa.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Orientador: Gardênia da Silva Abbad, 2007. 131 f.. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho). Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo, 1980.
- BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12.ed. Porto: Porto, 2003.
- BOGMAN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.
- CAMPOS, K. C. de L. et al. **Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte**. *Psicol. Reflex. Crit.*, Porto Alegre, v. 17, n. 3, 2004.
- CARLOS, Caroline M. G.; BAZON, S.; WDSO, O. **A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte**. *UNAR*, Araras-SP, v. 6, n. 1, p. 1-16, 2012. ISSN 1982-4920.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano da Organizações**. 8º Edição. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ESCULÁPIO, R. P. **Core Governance Competences e LNT: Construindo Um Instrumento Teórico Metodológico**. Dissertação de Mestrado. UFSC. Florianópolis, 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRIMALDI, R.; MANCUSO, H. J. **Fazendo um cliente feliz**. Projeto qualidade total, da Folha de São Paulo e SEBRAE.. Disponível em: <http://www.pointservices.hpg.ig.com.br/index.htm>. Acesso em: 29 out. 2019.
- MAHFOOD, P. E. **Transformando um cliente insatisfeito em um cliente para sempre**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARCHI, M. O.; SOUZA, T. M.; CARVALHO, M. B. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**. Caderno de Graduação. Aracaju. v. 1, n. 16, p. 29 -40 , março 2013. ISSN 1980 - 1785.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

NADLER, L. **The handbook of human resources development**. New York: Wiley, 1984.

PACHECO, L. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

RESENDE, F.C. et al. **Gestão das Competências e Treinamento**. 2º Congresso Mundial de Manutenção. Curitiba, 2004.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SILVEIRA, G.F. Analista de Treinamento: **Identificando Necessidades e Planejando Ações de Aprendizagem**. São Paulo, GRH, 2004.

SOUZA M.Q.L.; CAMPOS, A.C.C.F.; & RAMOS, R.E.B. **Trabalho em Equipe: A Base da Qualidade nas Organizações**. Copenge, 2001. Disponível em: [www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/EQC003.pdf](http://www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/EQC003.pdf). Acesso em 02 fev. 2021.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Takeshy Tachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisas em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VOLPE, Renata Araújo & LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. [www.psicologia.com.pt](http://www.psicologia.com.pt). 1-8 p

## APÊNDICES

### **Questionário: impacto do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores no atendimento ao cliente**

- 1) Percebe quando seu colaborador não se identifica com a função que desempenha? O que faz?
- 2) Existem critérios de diagnóstico para identificar necessidade de reciclagem da força de trabalho na sua empresa? Quais?
- 3) Há uma programação de preparação e reciclagem constantes dos colaboradores da empresa para o desempenho de seus cargos?
- 4) Quais as políticas e práticas da empresa em relação ao treinamento das pessoas? (tipos de treinamento de pessoas oferecidos pela empresa?)
- 5) Como é realizado o treinamento das pessoas? (realiza na empresa, fora dela, baseado em quê?)
- 6) Existem critérios de desenvolvimento dos colaboradores a médio e longo prazos, visando o seu aproveitamento constante em posições gradativamente elevadas na organização? Quais?
- 7) Quais as políticas e práticas da empresa em relação ao desenvolvimento das pessoas? (oportunidades de desenvolvimento oferecidas pela empresa?)
- 8) Como é realizado o desenvolvimento das pessoas? (realiza na empresa, fora dela, baseado em quê?)
- 9) O que a empresa tem feito para garantir a saúde e excelência organizacional, através da mudança do comportamento dos seus colaboradores?
- 10) Em sua opinião, quais os principais desafios em capacitar os seus colaboradores e as tendências nos dias atuais?
- 11) Na sua percepção, as políticas e práticas da empresa em relação ao treinamento dos seus colaboradores impactam no atendimento ao seu cliente?

12) Relate os principais impactos do treinamento sobre o atendimento ao cliente (pontos positivos, negativos, benefícios, malefícios, etc.)

13) Sob sua percepção, as políticas e práticas da empresa no que diz respeito ao desenvolvimento dos seus colaboradores a médio e longo prazos influenciam no atendimento ao seu cliente?

14) Relate as principais influências do desenvolvimento sobre o atendimento ao cliente (pontos positivos, negativos, benefícios, malefícios, etc.)

15) Existem mais algum aspecto que queira relatar?