

O PAPEL DO TREINAMENTO E DO DESENVOLVIMENTO PARA A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES – UM ESTUDO DE CASO EM UMA LOJA DE MÓVEIS PLANEJADOS DO DISTRITO FEDERAL

THE ROLE OF TRAINING AND DEVELOPMENT FOR CLIENT LOYALTY - A CASE STUDY IN A FURNISH DISTRICT PLANNED FURNITURE STORE

Raimunda Barros Pereira,
Jose Airton Mendonça de Melo

Resumo

O objetivo deste artigo é averiguar como os colaboradores de uma empresa de móveis planejados no Distrito percebem o treinamento e o desenvolvimento, T&D, como uma estratégia fidelização de clientes, uma vez que que T&D é uma ferramenta essencial para um bom atendimento e fundamental para a motivação e satisfação dos funcionários. A pesquisa é de natureza descritiva e qualitativa, sendo empregado duas técnicas de coleta de dados, uma pesquisa bibliográfica, para efeito de levantamento da fundamentação teórica sobre o tema, e um de estudo de caso, cujo instrumento de registro de dados foi um questionário estruturado e com perguntas fechadas, distribuído a todos colaboradores da empresa. O estudo mostra que a percepção dos colaboradores sobre treinamento e desenvolvimento está mais voltada para ganhos pessoais de longo prazo dos colaboradores, expressos por resultados futuros e expectativas de melhorias financeira, do que propriamente para ganhos organizacionais, como melhoria no relacionamento e no atendimento aos clientes, com conseqüente aumento na fidelização desses clientes. O estudo também constata que alguns funcionários não estão, de fato, inseridos no processo de fidelização de clientes, pois não demonstram interesse por capacitação e assim melhorar seu desempenho. Por conta disso, a instituição deve repensar o T&D, ofertando-o não somente como uma ferramenta de qualificação e desenvolvimento de habilidades e competências dos seus colaboradores, mas também como uma estratégia para alcançar objetivos organizacionais, como a motivação de funcionários, o relacionamento, a qualidades no atendimento, a fidelização e a conquista de novos clientes.

Palavras-Chaves: Treinamento, Desenvolvimento, Fidelização.

Abstract

The purpose of this article is to find out how employees of a planned furniture company in the District perceive training and development, T&D, as a strategy of customer loyalty, since T&D is an essential tool for good service and fundamental for the employee motivation and satisfaction. The research is of a descriptive and qualitative nature, using two techniques of data collection, a bibliographic research, for the purpose of surveying the theoretical foundation on the subject, and one of a case study, whose data recording instrument was a structured questionnaire. and with closed questions, distributed to all company employees. The study shows that the employees 'perception of training and development is more focused on the employees' long-term personal gains, expressed by future results and expectations of financial

improvements, rather than on organizational gains, such as improved relationships and customer service. , with a consequent increase in customer loyalty. The study also finds that some employees are not, in fact, included in the customer loyalty process, as they do not show interest in training and thus improve their performance. Because of this, the institution must rethink T&D, offering it not only as a tool for qualifying and developing the skills and competencies of its employees, but also as a strategy to achieve organizational goals, such as employee motivation, relationship, quality in service, loyalty and winning new customers.

Keywords: *Training, Development, Loyalty.*

Introdução

Com a competitividade em ascensão, a gestão empresarial tem de acompanhar o desempenho de seus colaboradores para melhor enfrentar a concorrência. Assim, este artigo faz o seguinte questionamento: como o treinamento e o desenvolvimento podem ser utilizados por uma empresa de móveis planejados como uma estratégia para fidelização de clientes?

O treinamento refere-se à instrução de operações técnicas e mecânicas, enquanto o desenvolvimento se refere mais aos conceitos educacionais filosóficos e teóricos, e se isso é eficiente o funcionário tende a ficar satisfeito com seu trabalho e em consequência realiza um trabalho de excelência, impactando e gerando um bom desempenho no atendimento, e este atendimento de qualidade gera a fidelização do cliente atendido (CHIAVENATO, 2006).

É de conhecimento de todos que o treinamento e o desenvolvimento contínuos propiciam aos funcionários formas de garantir a satisfação dos clientes. O funcionário bem capacitado trabalha com satisfação, é mais comprometido, inovador, confiante em suas atitudes, determinado ao executar suas tarefas e mais sucedido ao resolver problemas relacionados ao trabalho.

O estudo é de natureza descritiva e para o alcance dos seus objetivos, foram realizados uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, com aplicação de um questionário. Com os dados do questionário, foi levantada e analisada a percepção dos respondentes.

Assim, o objetivo geral deste artigo é averiguar como os colaboradores de uma empresa de móveis planejados no Distrito percebem o treinamento e o desenvolvimento, T&D, como uma estratégia fidelização de clientes. E como objetivos específicos levantar a fundamentação teórica sobre T&D de forma a responder aos questionamentos no estudo; identificar e conceituar os métodos de pesquisa, o público-alvo a ser pesquisado e as técnicas mais adequadas para as coletas de dados; e desenvolver um diagnóstico para auxiliar ao alcance do objetivo do trabalho.

Por fim, a pesquisa está estruturada em quatro seções, além desta introdução. A primeira está relacionada ao referencial teórico, que aborda as principais teorias sobre treinamento, desenvolvimento e fidelização. A segunda trata da metodologia utilizada neste estudo. Em terceiro, os resultados e análise, com descrição e discursão dos dados e informações levantadas e observadas na pesquisa. E por último as conclusões e considerações finais.

2. Referencial Teórico

Esta seção apresenta a revisão teórica sobre treinamento, desenvolvimento e fidelização de clientes, apresentando seus os principais conceitos e a relação existente entre eles.

2.1 Treinamento

A política de recursos humanos, RH, considera o treinamento um aspecto essencial para a formação de qualquer profissional. O intuito é dar continuidade ao ciclo de vida empresarial, adquirindo novos conhecimentos de forma a capacitar as pessoas para as atividades técnicas exigidas pelo cargo a ser exercido. (CARVALHO, 2012).

Com isso, o ciclo do processo de treinamento, de acordo com Chiavenato (2010), é composto por: diagnosticar e compreender o levantamento das necessidades para realizar um treinamento com intuito de satisfazer treinados em sua atividade; planejar o treinamento de forma a elaborar programas que possa suprir as necessidades diagnosticadas; implementar o treinamento, executar conforme o cronograma de programa elaborado no planejamento; e avaliar e acompanhar os resultados, verificar se de fato os resultados foram alcançados.

Chiavenato (2006) destaca que o treinamento, como um processo educacional de curto prazo e que utiliza procedimento sistemático e bem organizado, busca um propósito específico. Também esclarece que treinamento é o ato intencional que oferece os meios para possibilitar uma aprendizagem bem definida.

Carvalho (2012, p.167) afirma que o treinamento é importante porque:

É uma das principais funções para o sistema de RH, tendo em vista que se trata de uma das etapas finais do processo seletivo. É nesse momento que o funcionário pode ou não ter condições de demonstrar sua motivação para desenvolver tarefas a ele destinadas (CARVALHO 2012, p.167).

Para Volpe e Lorusso (2009), o treinamento pode ser uma simples realização de cursos que podem transmitir informações atualizadas. Eles acreditam que treinar é atingir o nível de desempenho desejado pela a empresa com o desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores.

Pilati (2004) também relata que treinamento pode ser definido como uma ação tecnológica controlada pela organização, composta de partes ajustadas integradas no sistema organizacional, com conhecimentos atribuídos de diversas áreas, sempre com a finalidade de promover a melhoria de desempenho, capacitar e conhecer novas tecnologias e preparar o pessoal para novas cargos. O treinamento deve ser constante nas empresas, pois devem-se acompanhar as tecnologias recentes, isso porque as mudanças são cada vez mais rápidas.

Milkovich e Boudreau (2010) enfatizam o treinamento como sendo um processo sistematizado com o intuito de promover a adequação de habilidades, normas e atitudes com resultado numa melhor aquisição entre as áreas específicas dos colaboradores e as exigências diante de sua função.

Em síntese e à luz desses autores citados até aqui, conclui-se que, para o RH, estimular os funcionários a realizar suas funções de maneira motivadas e com competência atualizadas deve utiliza treinamentos específicos e bem definidos, com

o intuito de promover a capacitação, de forma a desenvolver as habilidades de seus colaboradores.

2.2 Desenvolvimento

O treinamento tem uma metodologia diferente da do desenvolvimento. O treinamento é uma mudança em relação ao comportamento dos funcionários, com a visão ao alcance das habilidades para conhecimento técnico incluso nas tarefas propostas pela a empresa a estes funcionários, em contrapartida, o desenvolvimento está relacionado ao crescimento da pessoa, explorando o melhor e potencializando o aprendizado para que possa que haja destaque futuro (MELO, 2012).

Considerando que o desenvolvimento organizacional ocorra, deve-se buscar, além do aprimoramento técnico, também o desenvolvimento da competência pessoal e interpessoal. E assim a organização estará otimizando melhor o relacionamento entre seus funcionários, sendo o intuito principal melhorar o comportamento que provocam reflexos na vida social do indivíduo - lazer, família, amigos entre outros. (KANAANE, 2017).

Milkovich e Boudreau (2010, p. 338) afirmam que o “Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização”. Esses autores (2010, apud LEITE; E LOTT, 2013) alegam que o desenvolvimento é um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, sua motivação, tornando-os figuras raras para a empresa, no contexto, o desenvolvimento ainda inclui o treinamento, a carreira e outras experiências.

Para o contexto de uma organização, o desenvolvimento está relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. De qualquer forma, as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento do pessoal, até mesmo para manter suas vantagens competitivas (LEITE; LOTT 2013, apud DUTRA, 2009).

Já na visão de Chiavenato (2004, p. 334, apud BRITO, 2017), o desenvolvimento está relacionado com a educação de todas as esferas, que é extrair o potencial que o ser humano possui. “[...] todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas”.

Conforme Lacombe (2002), cada pessoa é responsável por seu desenvolvimento. Se o funcionário tem interesse em desenvolver suas competências para determinado cargo, ele terá várias oportunidades, a qual será oferecida pela empresa, porém, quem desejar “ser desenvolvido” não conseguirá. As organizações agem como motivadoras que facilitam demanda, mas o início deve ser tomado pelo colaborador a desenvolver novas qualidades profissionais.

Em síntese, pode-se dizer que o desenvolvimento tem por finalidade o aperfeiçoamento em busca do potencial das pessoas, para que haja no futuro um desempenho melhor de suas atividades.

2.3 Fidelização

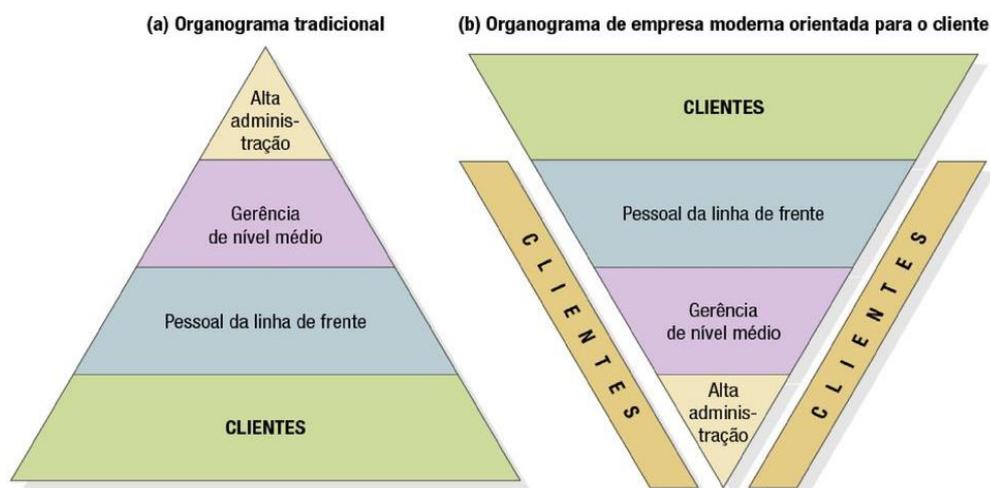
Sobre o conceito de fidelidade, Las Casas (2013, p.28) afirma que ele ocorre quando:

Os clientes continuam a comprar de uma empresa porque acreditam que ela tenha bons produtos ou serviços. Não abandonam e, muito pelo contrário, estão geralmente dispostos a cooperar. No entanto, a fidelidade deve ser total; além da fidelidade dos clientes, deve incluir todos os funcionários dos departamentos de uma empresa, como também os acionistas (LAS CASAS 2013, p.28).

Ainda segundo Las Casas (2013), a fidelidade se pauta na necessidade de criar valor constantemente e, com isso, oferece objetivo de organizar uma empresa e uma padronização para se avaliar o nível de alcance destes objetivos. O autor acrescenta que para construir um negócio com foco na fidelidade é importante que se encontrem os clientes que possuam o melhor potencial de proporcionar fluxo constante de recursos financeiros.

Com muitas versões sobre como fidelizar clientes, Kotler (2006) acredita que para os administradores, o cliente é o único centro de lucro da empresa considerando arcaico o tradicional organograma. Nessa crença que o autor inverte a pirâmide tradicional das organizações, tal como mostra a Figura 1.

Figura 1. Organização tradicional versus organograma de empresa moderna orientada para o cliente



Fonte: Adaptado de Kotler (2006)

Dessa forma, as empresas que atuam em domínio ao marketing, invertem o organograma, como mostra a opção B da Figura 1 (KOTLER 2006). O autor informa que os clientes da atualidade são mais atualizados em relação às informações mercadológicas e possuem ferramentas para verificar qualquer produto disponível por uma empresa.

Para Souki (2006), os clientes sempre procuram a empresa que se sentem confortáveis. Se não houver pessoa motivadas, bem-humoradas e disponíveis a tratá-las como exclusivas, de fato irão procurar outro lugar.

Em síntese, conclui-se que clientes quando satisfeitos com um bom produto ou um bom serviço retornam para desfrutar deles somente quando são acompanhados

de um bom relacionamento com a empresa. É desta forma que a fidelização é a essência para este comportamento.

2.4 Treinamento, Desenvolvimento e Fidelização

Chiavenato (2006) afirma que o treinamento se refere unicamente à instrução de operações técnicas e mecânicas, enquanto o desenvolvimento se refere mais a conceitos educacionais filosóficos e teóricos.

De forma a cativar e fidelizar o cliente, acredita-se que treinamento e o desenvolvimento T&D, são considerados importantes neste contexto, pois a satisfação de um cliente que chega a fidelizar-se, após a realização de uma compra, depende do desempenho da oferta em relação a suas expectativas. Os clientes formam suas expectativas, e muitas empresas estão minuciosamente medindo a satisfação deles e os aspectos que os influenciam (KOTLER, 2006).

Quando se trata de treinar e de desenvolver pessoas, não é uma tarefa tão simples, as empresas buscam a cada dia fazer um trabalho de fidelização ao seu público externo, como também seu público interno. Kotler (1998) acrescenta que a satisfação é caminho do desempenho percebido e de suas expectativas. Se o desempenho de atender ficar longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito. Se o desempenho do atendimento suprir as expectativas, o consumidor estará satisfeito e se superá-las estará altamente satisfeito e encantado, assim fidelizando o cliente.

T&D fazem a diferença quando se trata de um processo de fidelização, pois o custo para realizar um trabalho de retenção é estimado em cinco vezes menor do que atrair novos clientes (KOTLER 1998). O funcionário satisfeito tende a realizar um trabalho de excelência, impactando e gerando um bom desempenho no atendimento. Este atendimento de qualidade gera a fidelização do cliente, que importará significativamente no resultado da empresa.

Em síntese, entende-se que há uma conexão relevante entre T&D e o processo de fidelização de clientes, pois pessoas motivadas e capacitadas tendem a relacionar-se mais e conseqüentemente fidelizarem mais clientes.

3. Metodologia

Esta seção apresenta a metodologia empregada no presente artigo, destacando-se o tipo e o conceito do método de pesquisa e das técnicas de coleta de dados, além da descrição do público-alvo e do delineamento.

3.1 Descrição do Método de Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva, que segundo Bervian e Cervo (2007), é preciso que o comunicador seja capaz de entender de fato aquilo que o pesquisador observa. Nesta pesquisa descritiva, observa-se, faz análise, coleta-se, e correlaciona-se fatos, de forma a não os manipular os resultados.

3.2 Descrição das Técnicas de Coleta de Dados

Para coleta de dados foram empregados uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, onde foram compilados conceitos teóricos, dados e informações a respeito do tema proposto. A pesquisas bibliográfica, de acordo com Marconi e Lakatos (2016), coloca o pesquisador direto com o que foi escrito, falado ou registrado em relação ao assunto. Cervo (2012) define o estudo de caso como uma pesquisa sobre um indivíduo, que investiga áreas variados da vida do investigado (CERVO, 2012)

3.3. A Descrição do Público-Alvo

O público-alvo, também conhecido como população, desta pesquisa são empresas de móveis planejados, tendo como objeto de estudo caso uma empresa deste ramo de Brasília. Na empresa trabalham seis colaboradores, sendo um administrador; um operador de caixa e de pedido; e quatro montadores e entregadores.

3.4 Delineamento

A pesquisa buscou abranger todos os seis colaboradores por meio de um questionário destinado a colher dados sobre o perfil socioeconômico dos colaboradores e sobre sua percepção a respeito do treinamento como uma estratégia de fidelização de clientes. Os questionários foram entregues à administradora, que ficou responsável de distribuí-los junto aos funcionários da instituição.

O questionário era do tipo estruturado e fechado, que abrangia quinze perguntas, sendo três relacionadas ao perfil socioeconômico dos pesquisados e doze sobre o treinamento, fidelização e expectativas. Para as questões direcionadas ao tema, foi utilizada uma escala de Likert de concordância, cujo código de resposta variava de 1 a 4, onde 1 significava discorda totalmente e 4, concorda totalmente.

O questionário ficou disponível para os colaboradores no período de 29 de abril a 24 de maio de 2019. Para tanto, eles foram orientados em relação ao preenchimento das questões do formulário e informados que a identificação não era obrigatória e que poderiam ficar à vontade para expor suas opiniões. Também foi esclarecido que o questionário não era uma avaliação promovida pela empresa, mas destinado à elaboração de um trabalho acadêmico, necessário para a conclusão do curso de Administração. Dos seis questionários aplicados, cinco foram inteiramente respondidos, já que um colaborador se encontrava de atestado médico.

4. Análise de Resultados

Esta seção descreve e analisa os resultados obtidos no estudo de caso, tendo como embasamento o referencial teórico deste estudo e assim entender a relação entre T&D e fidelização de clientes.

4.1. Descrição do Problema

A instituição observada é uma empresa de móveis planejados, no Distrito Federal. Por ser uma filial de uma grande organização, a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores deveria ser um fato de motivação importante na melhoria da produtividade dos processos. Pois foi visto na fundamentação teórica deste estudo que funcionários motivados trabalham com maior satisfação, firmeza e

são mais inovadores, pois são mais comprometidos ao realizar as atribuições e identificar melhor a necessidade do cliente. O problema da empresa está em utilizar a capacitação dos colaboradores a fim de alcançar um atendimento de excelência e assim fidelizar clientes e ser competitiva no mercado.

Treinamento e desenvolvimento para o processo de fidelização de um trabalhador estão ligados a vários fatores, como trazer melhorias no atendimento, ter importância na vida profissional e pessoal, ajudar na melhoria dos processos, contribuir para interação com o cliente, contribuir para o alcance dos objetivos entre e outros. Assim, antes do resultado desta análise, observou-se que os colaboradores não são motivados a participar do processo de T&D e que os recursos disponibilizados pela empresa não correspondem às necessidades dos seus colaboradores.

4.2. Perfil socioeconômico dos entrevistados

A Tabela 1 revela os resultados das quatro primeiras questões sobre o perfil socioeconômicos do público pesquisado, observa-se que dos cinco colaboradores que responderam o questionário, 67% são do sexo masculino, detêm uma média salarial mensal de R\$3,190,00 e estavam com média de idade de 40 anos.

Tabela 1. Perfil socioeconômico dos pesquisados

Participantes	Sexo	Renda	Faixa etária
Foram pesquisados cinco dos seis funcionários da empresa	Na empresa, 67% dos colaboradores são masculinos. Os cargos com maiores oportunidades de contratação são montagem e manutenção de móveis.	A média salarial mensal é de R\$3.190,00, sendo a menor de R\$ 2.250,00 e a maior de R\$ 6.000,00	A média de idade dos colaboradores é de 40 anos, sendo 28 anos a menor de 52 anos a maior

Fonte: elaborada pelos autores.

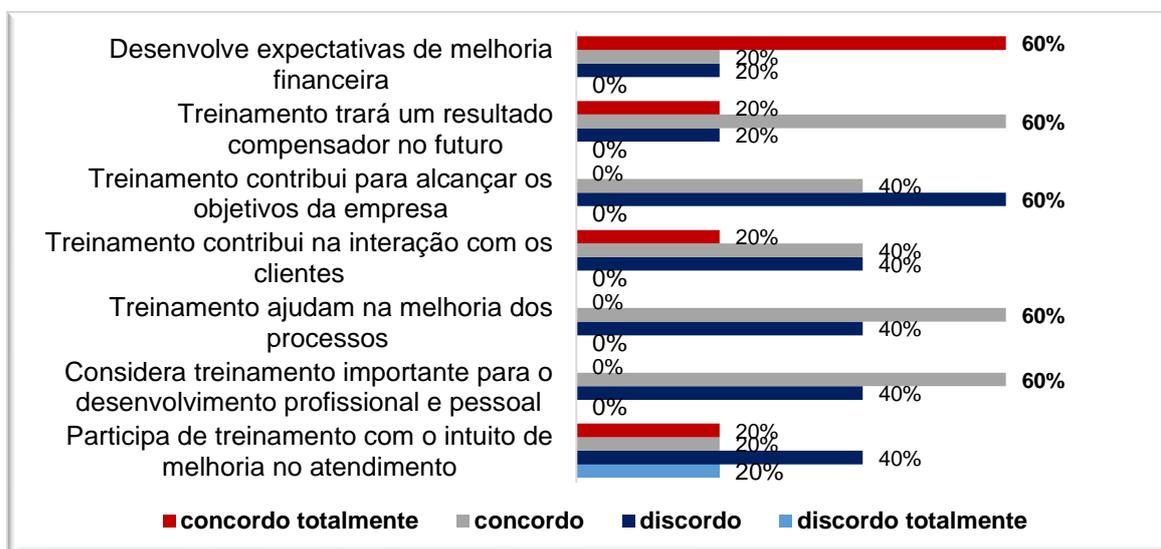
4.3. Resultados e análise sobre a percepção dos colaboradores sobre o treinamento

Os resultados das perguntas são direcionadas à importância do treinamento e do desenvolvimento na percepção dos entrevistados serão apresentados nos Gráficos 1 e 2 a seguir. No primeiro constam as perguntas e a frequência de respostas das questões quatro a dez do questionário. Na quarta questão, os colaboradores foram questionados se o treinamento desenvolve expectativas de melhoria financeira, nota-se que 60% opinaram que concordam totalmente com a questão. Na quinta, foram questionados se o treinamento traz resultado compensador no futuro, aqui 20% concordaram totalmente e outros 60% concordaram em parte. Na sexta, sobre a contribuição do treinamento para o alcance dos objetivos da empresa, para este item ninguém concordou totalmente, mas apenas 40% concordaram em parte, nota-se que 60% discordaram dessa afirmativa. Na sétima, eles foram questionados se o treinamento contribui para interação com os clientes, obtendo-se 40% de concordância parcial e 60% de discordância parcial ou total. Na oitava, perguntou-se se o treinamento ajuda na melhoria dos processos, aqui 60% concordaram parcialmente e outros 40% discordaram parcialmente. Na nona, a questão era se o treinamento era importante para o desenvolvimento profissional e pessoal, novamente 60% concordaram parcialmente e outros 40% discordaram parcialmente.

Na décima, por fim, o questionamento era se eles participavam do treinamento com intuito de melhoria do atendimento, neste aspecto aparece pela primeira vez que um quinto dos colaboradores discordava totalmente, dois quintos discordam em parte e outros dois quintos concordam totalmente ou simplesmente concordam. dou totalmente que o treinamento ajuda na melhoria dos processos ou que ele é importante para o desenvolvimento profissional ou pessoal.

Observa-se assim que para todas essas questões ilustradas no Gráfico 1 predomina um baixo nível de concordância, embora o tema seja relevante para a motivação dos colaboradores a partir do desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Conforme Souki (2006), os clientes sempre procuram empresas que se sintem confortáveis. Se não houver pessoa motivadas, bem-humoradas e disponíveis para tratá-los como exclusividade, eles procuram outra empresa.

Gráfico 1: Fatores de treinamento e desenvolvimento para fidelização de clientes



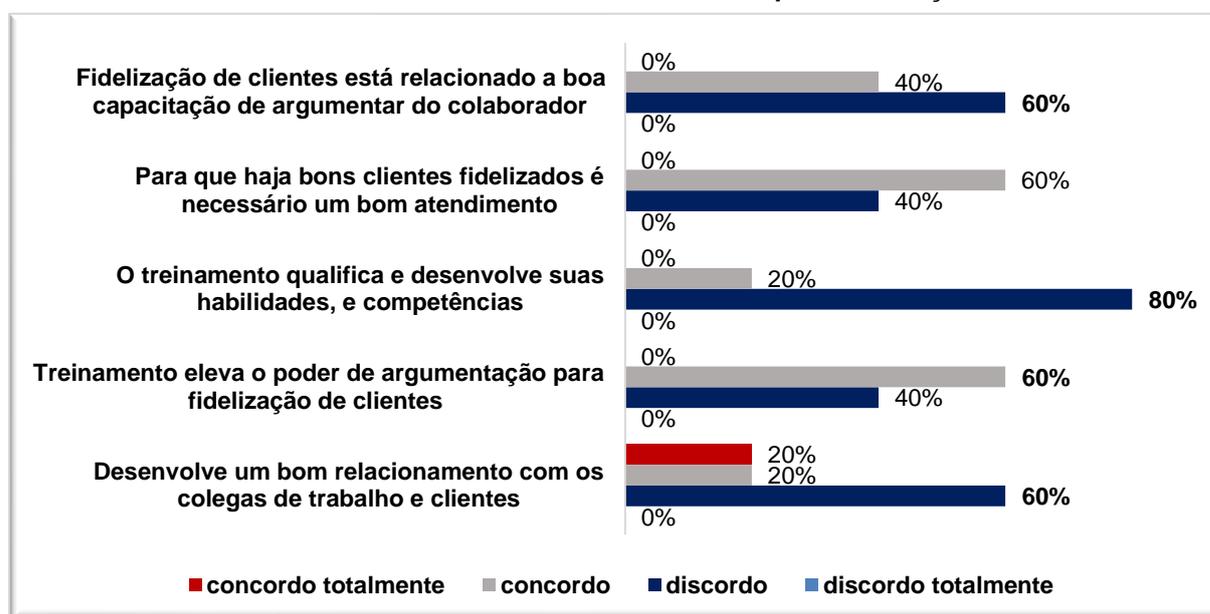
Fonte: Elaborado pelos autores.

O Gráfico 2 relaciona as perguntas e frequência de respostas das questões onze a quinze do questionário. Em relação à questão onze, se a fidelização está relacionada com a capacidade de argumentação do colaborador, 40% concordaram e outros 60% discordaram. Já a questão doze, se um bom atendimento é necessário para a fidelização de bons clientes, 60% concordaram e outros 40% discordaram. Para a questão treze, se o treinamento qualifica e desenvolve habilidades e competência, 20% concordaram e outros 80% discordaram. A penúltima questão, se o treinamento eleva o poder de argumentação para fidelizar clientes, 60% concordaram e outros 40% discordaram. Por fim, a última questão quinze, se o treinamento desenvolve um bom relacionamento com os colegas, 40% concordaram totalmente ou em parte e outros 60% discordaram.

Para Kotler (1998), atendimento de qualidade gera a fidelização do cliente, que importará significativamente no resultado da empresa. T&D fazem a diferença quando se trata de um processo de fidelização, pois o custo para realizar um trabalho de retenção é estimado em cinco vezes menor do que atrair novos clientes. O funcionário satisfeito tende a realizar um trabalho de excelência, impactando e gerando um bom desempenho no atendimento. Acrescenta-se que a satisfação é o caminho do

desempenho percebido e de suas expectativas. Se o desempenho de atender ficar longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito. Se o desempenho do atendimento suprir as expectativas, o consumidor estará satisfeito e se superá-las estará altamente satisfeito e encantado, assim fidelizando o cliente.

Gráfico 2: Fatores de treinamento e desenvolvimento para fidelização de clientes.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para efeito de ranquear o grau de concordância/discordância das doze questões sobre a relação T&D e fidelização, foi elaborada a Tabela 2, que estabelece três níveis de avaliação, segundo a média obtida em cada pergunta, sendo avaliação negativa, se a média for até 2; moderada, se a média for entre 2 e 3; e positiva, se a média for acima de 3, considerando-se a escala de concordância utilizada para as respostas do questionário, onde 4 significava concordo totalmente, 3 concordo, 2 discordo e 1 discordo totalmente.

Tabela 2. Critérios do questionário aplicado

Avaliação Negativa	Avaliação Moderada	Avaliação Positiva
Média até 2,0	Média entre 2 e 3	Média superior a 3
Discordo totalmente ou discordo	Entre discordo e concordo	Acima de concordo

Fonte: elaborado pelos autores

Com base nos critérios da Tabela 2, a Tabela 3 mostra em ordem crescente a média e o desvio padrão das questões relacionadas aos fatores de T&D e o processo fidelização de clientes. Exceto a última questão desta tabela, as demais questões obtiveram uma avaliação moderada, com média entre 2 e 3. Apenas a última questão “desenvolve expectativas de melhoria financeira” logrou avaliação positiva, com média de 3,4. Nota-se também que esta última questão também apresentou o maior grau de divergência de concordância, com desvio padrão de 0,35, enquanto na questão “para que haja bons clientes fidelizados é necessário um bom atendimento”, os respondentes foram mais homogêneos em suas opiniões, obtendo-se a menor variância, de 0,10. Esses resultados mostram que a percepção da importância do treinamento e desenvolvimento para o processo de fidelização

nesta empresa deve ser melhor compreendida, pois treinamento é a preparação do indivíduo, com a assimilação de novos hábitos, práticas voltadas a satisfação da sua profissão, visa para novos conhecimentos e conseqüentemente isso reflete na vida pessoal (PACHECO, 2005).

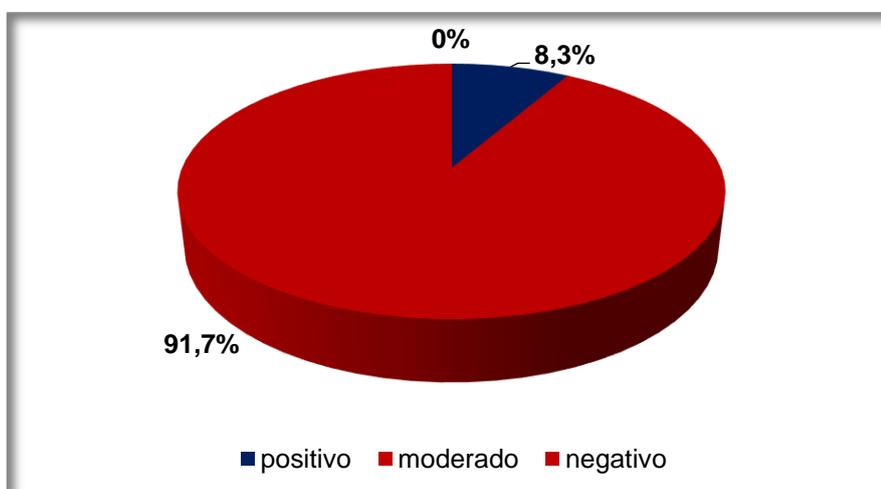
Tabela 3. Média e desvio padrão das respostas do questionário

Questões	Média	Desvio padrão
O treinamento qualifica e desenvolve suas habilidades e competências	2,2	0,17
Participa de treinamento com o intuito de melhoria no atendimento	2,4	0,29
Treinamento contribui para alcançar os objetivos da empresa	2,4	0,34
Fidelização de clientes está relacionado a boa capacitação de argumentar do colaborador	2,4	0,12
Considera treinamento importante para o desenvolvimento profissional e pessoal	2,6	0,30
Treinamento ajudam na melhoria dos processos	2,6	0,31
Desenvolve um bom relacionamento com os colegas de trabalho e clientes	2,6	0,16
Treinamento eleva o poder de argumentação para fidelização de clientes	2,6	0,17
Para que haja bons clientes fidelizados é necessário um bom atendimento	2,6	0,10
Treinamento contribui na interação com os clientes	2,8	0,32
Treinamento trará um resultado compensador no futuro	3,0	0,34
Desenvolve expectativas de melhoria financeira	3,4	0,35
Média	2,63	0,25

Fonte: elaborado pelos autores

Pro fim, o Gráfico 3 mostra a distribuição da avaliação de todas as questões sobre T&D e fidelização segundo o critério e resultados mostrados nas Tabelas 2 e 3. De forma que 91,7% das questões foram avaliadas como moderadas, 8,3% como positivas e nenhuma como negativa.

Gráfico 3: Percentuais das médias dos critérios da avaliação



Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, é possível deduzir que a percepção de T&D como estratégia de fidelização pelos colaboradores da empresa estudada necessita ter maior credibilidade e reconhecimento. Esta necessidade pode ser atribuída a uma incipiente política de treinamento e desenvolvimento na empresa. Isso ficou evidenciado melhor na pesquisa, por meio da avaliação realizados pelos colaboradores, quando se verificou divergências em resposta de simples compreensão, conforme mostra os pífios 8,3% que consideram positivas a política de T&D, visto no Gráfico 2.

Há vários pontos a serem observados a fim de evidenciar a importância do treinamento para um melhor desenvolvimento dos colaboradores desta empresa. Ofertar treinamento para capacitação é importante para a empresa alcançar seus resultados organizacionais, pois induz mais comprometimento de seus colaboradores com os clientes e ainda se desenvolvem profissionalmente e passam a compreender a importância de fidelizar os clientes na empresa.

Decorrente da análise da percepção dos respondentes do estudo de caso, percebeu-se que algumas falhas de compreensão do T&D para fidelizar clientes. Os colaboradores percebem T&D muito mais com um ganho pessoal de longo prazo, ou seja, de desenvolvimento, do que resultados organizacionais diretos, no caso a fidelização de clientes. Notou-se também que alguns funcionários não estão, de fato, inseridos no processo de fidelizar clientes, pois não demonstram interesse por capacitação e assim melhor seu desempenho. Entende-se com isso que a questão da coletividade dos colaboradores não está inserida na articulação do planejamento de gestão de pessoa.

5. Conclusões e considerações finais

O estudo teve como objetivo averiguar como os colaboradores de uma empresa de móveis planejados no Distrito percebem o treinamento e o desenvolvimento, T&D, como uma estratégia fidelização de clientes. A pesquisa foi caracterizada como de natureza descritiva, que utilizou como técnica de coleta de dados uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, com aplicação de questionário aos colaboradores da empresa objeto do caso. Assim, a pesquisa procurou entender a compreensão que os colaboradores tinham sobre o tema abordado.

Treinamento e desenvolvimento podem proporcionar aos funcionários formas de garantir a satisfação dos clientes. Apesar de os termos serem parecidos, as perspectivas de tempo do treinamento e desenvolvimento são diferentes. Enquanto o treinamento está focado para o cargo atual, buscando melhorar as capacidades exigidas para o desempenho imediato do cargo, o desenvolvimento de pessoas objetiva os cargos a serem ocupados futuramente e as novas habilidades que serão requeridas.

Como achados do estudo, foi observado que a questão de comprometimento para fidelização de clientes não está bem compreendida pelos os colaboradores pesquisados, eles veem no T&D muito mais com uma oportunidade de ganhos futuros e de perspectivas de crescimento pessoal do que ganhos organizacionais. Deduziu-também que a empresa necessita verificar as ações internas em relação à capacitação de seus funcionários, com vistas a se adequar no mercado com diferencial competitivo.

Foi visto ainda que alguns colaboradores da empresa sequer estão inseridos no processo de fidelizar clientes, pois não demonstram interesse em capacitação para melhor desempenhar suas atribuições.

Fica como sugestão para a gestão de pessoas da empresa a criação de um cronograma de treinamento de forma a atrair a participação dos colaboradores nos processos de capacitação e desenvolvimento da empresa. Esperando-se, com isso, motivar os funcionários em relação ao comprometimento de suas tarefas para um bom relacionamento com os clientes. Sugere-se também realizar o acompanhamento no desenvolvimento do corpo funcional da empresa e ainda prover um *feedback*, de maneira que entenda a importância de cada um neste processo.

Por fim, como o estudo foi aplicado a apenas uma empresa de pequeno porte, seria importante replicá-lo em outras organizações, a fim aumentar a representatividades dos resultados aqui encontrados.

Referências

ABBAD, Gardênia; PILATI, Ronaldo; PANTOJA, Maria Júlia. **Avaliação de treinamento**: análise da literatura e agenda de pesquisa. Revista de Administração & CDEIL; da Universidade de São Paulo, 2003.

CARVALHO, Antonio Vieira de, 1932-2006. **Administração de recursos humanos** / Antonio Vieira de Carvalho, Luiz Paulo do Nascimento, Oziléa Clen Gomes Serafim. 2. ed. rev. - São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; Da Silva, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano nas organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: Como incrementar talentos na empresa. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DE BRITO, Aline Cristina Magalhães et al. **Instrumentos teóricos e práticos das técnicas de treinamento**. Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional, v. 5, n. 1, 2017.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o desafio dos líderes no relacionamento Inter geracional / Roberto Kanaane. - 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**/Philip Kotler, Kevin Keller; tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dílson Gabriel dos Santos. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: Conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira / Alexandre Luzzi Las Casas. – 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LEITE, Paula Almeida Ribeiro; LOTT, Tereza Cristina Carneiro. **Treinamento e desenvolvimento organizacional**, uma ferramenta nas empresas atuais. Recuperado de, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010

MELO, Cláudia Dos Santos. **Treinamento e desenvolvimento – T&D Ferramenta Para Melhoria dos Processos Organizacionais Estudo de Caso**. Faculdade São Luís de França, 2012.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PACHECO, J. A. **Estudos curriculares**: para a compreensão crítica da educação. Porto: Porto Editora, 2005.

PILATI, R. **Modelo de efetividade do treinamento no trabalho**: Aspectos dos Treinados e Moderação do Tipo de Treinamento. Tese de doutorado não-publicada. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 2004.

REGINATTO, Antonio Paulo. **Equipes campeãs**: potencializando o desempenho de sua equipe. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SOUKI, Omar. **As 7 chaves da fidelização de clientes**. São Paulo: Harbra, 2006.

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.

VOLPE, Renata Araújo; LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. *Psicologia Online*, 2009.