

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

ROBERTA GHISE INOCÊNCIO

**ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO
DE UMA EQUIPE DE PÓS-VENDAS EM UMA CONCESSIONÁRIA DE
VEÍCULOS NA CIDADE DE CRICIÚMA - SC**

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2010

ROBERTA GHISE INOCÊNCIO

**ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO
DE UMA EQUIPE DE PÓS-VENDAS EM UMA CONCESSIONÁRIA DE
VEÍCULOS NA CIDADE DE CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Miguel Angelo Mastella

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2010

ROBERTA GHISE INOCÊNCIO

**ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DE
UMA EQUIPE DE PÓS-VENDAS EM UMA CONCESSIONÁRIA DE
VEÍCULOS NA CIDADE DE CRICIÚMA - SC**

Monografia aprovada pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, no Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 06 de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Miguel Angelo Mastella – Especialista (UNESC) - Orientador

Prof. Clésio de Oliveira – Especialista (UNESC)

Prof. Joelcy Jose Sá Lazarini – (UNESC)

DEDICATÓRIA

Dedico a todos que sempre torceram por mim e por minha felicidade, e principalmente aos meus pais Roberto e Zenite que me deram toda educação e me ensinaram a ter valores que nenhum professor poderia ter ensinado melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por estar sempre presente em minha vida, me iluminando e me guiando, onde sempre me deu forças para enfrentar meus desafios, tornando-se assim possíveis meus sonhos.

Agradeço a Deus também, por mais uma etapa vencida, onde aprendi muito e vi que com muito esforço e dedicação sou capaz de alcançar meus objetivos.

Aos meus pais que eu amo muito, fica minha eterna gratidão, por toda educação que me propuseram, a todo esforço e luta para eu chegar até aqui. Por serem os pais maravilhosos que são que nunca me deixaram faltar nada, onde sempre me mostraram o caminho certo a seguir, sempre foram e serão meus orgulhos, no qual pretendo retribuir todo amor e gratidão.

Agradeço a minha irmã, que além de parceira é minha amiga, onde sei que sempre poderei contar, assim como toda minha família, que admiro muito a união, e sempre esteve ao meu lado, me compreendendo e torcendo por minha felicidade.

Ao meu namorado que me deu forças quando eu precisei, além de todo o carinho e apoio, onde me ajudou a passar por esta etapa tão importante em minha vida.

A todas minhas amigas pelos momentos vividos, e pela compreensão da dificuldade de passar nesta etapa, entendendo assim minha ausência em alguns momentos.

Ao meu professor orientador Miguel Angelo Mastella, onde com sua experiência, conhecimento e paciência, me ajudou a conduzir este trabalho e à empresa participante, no qual sem ela não poderia ter realizado o estudo.

E neste momento, não poderia deixar de agradecer a todos os colegas e professores, que durante estes quatros anos contribuíram para minha formação profissional, mas principalmente pessoal.

Enfim, agradeço a todos que estiveram ao meu lado nesta jornada, que torceram por mim, e acreditaram no alcance desta vitória, fica aqui o meu, muito obrigada!

“É preciso estudar muito para saber um pouco.”
Charles de Montesquieu – Filósofo Francês

RESUMO

INOCÊNCIO, Roberta Ghise. **Estudo sobre a importância do desenvolvimento de uma equipe de pós-vendas em uma concessionária de veículos na cidade de Criciúma/SC.** 2010. 119 páginas. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Com a alta concorrência existente no ramo automobilístico, e com as dificuldades apresentadas pelo mercado, fica cada vez mais difícil se manter e se destacar num setor em que há uma série de marcas disputando a escolha do cliente. Mais importante do que realizar a venda, é manter o relacionamento com o cliente, e assim é preciso ter um serviço pós-venda. Um serviço, por ser algo intangível, torna-se mais difícil de conseguir sua eficiência, e por isso para oferecer um atendimento de qualidade é preciso ter uma equipe de colaboradores unida e bem desenvolvida. Com desenvolvimento e treinamento o colaborador além de satisfazer as necessidades da empresa, o mesmo é capaz de satisfazer suas próprias necessidades, aumentando assim a sua produtividade na empresa, o que trará por consequência maiores lucros para empresa, o que fará com que a mesma invista ainda mais em seus colaboradores, formando assim um ciclo de lucratividade. Sendo assim, este trabalho tem como finalidade estudar a importância de desenvolver uma equipe de pós-vendas em uma concessionária de veículos, na cidade de Criciúma – SC. O presente estudo destacou a importância de treinamentos para a obtenção de serviços de qualidade e a sua importância para o desenvolvimento de toda equipe. A pesquisa foi dividida em dois momentos, onde inicialmente buscou-se compreender em livros, onde assim foi realizada a pesquisa bibliográfica, e após isto foi realizado uma pesquisa descritiva, onde através de um questionário, buscou-se conhecer a percepção da equipe de pós-vendas, perante aos treinamentos propostos pela empresa em estudo. Considerou-se como população uma concessionária de veículos, no qual possui 74 funcionários, e se utilizou uma amostra não probabilística intencional, onde foram pesquisados, somente o setor de pós-vendas, sendo este constituído de 41 colaboradores, porém apenas 39 responderam, pois dois estavam ausentes no momento realizado. Os resultados obtidos na pesquisa foram analisados, e assim pôde-se verificar a satisfação da equipe de pós-vendas com o desenvolvimento de seus colaboradores, onde se mostraram bons resultados, indicando assim que a empresa em estudo deve manter seus treinamentos, pois seus colaboradores entendem e concordam com a sua importância para a formação dos mesmos.

Palavras-chave: Desenvolvimento. Treinamento. Pós-vendas. Equipe.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As quatro características dos serviços	32
Figura 2 – Etapa pré-compra.....	41
Figura 3 – Marketing de serviços.	47
Quadro 1 – Nível de Satisfação.....	63
Figura 4 - Setor em que trabalha.....	66
Figura 5 - Faixa Etária.....	67
Figura 6 - Escolaridade.....	69
Figura 7 - Estado Civil.....	70
Figura 8 - Tempo em que trabalha na empresa.....	72
Figura 9 - Você já realizou algum treinamento Web? Quantos?.....	74
Figura 10 - Você já realizou algum treinamento à distância? Quantos?.....	76
Figura 11 - Percepção/ satisfação em relação ao seu grupo de trabalho.....	78
Figura 12 - Percepção em relação a sua equipe de trabalho(colegas profissionais).....	79
Figura 13 - Treinamento e desenvolvimento de sua equipe.....	81
Figura 14 - Conteúdo/ Informação dos Treinamentos.....	83
Figura 15 - Aplicação dos Treinamentos (Web).....	85
Figura 16 - Aplicação dos Treinamentos (Presencial).....	86
Figura 17 - Treinamentos em relação à formação e especialização profissional.....	88
Figura 18 - Treinamentos em relação à reciclagem profissional.....	90
Figura 19 - Clareza dos treinamentos.....	92
Figura 20 - Quantidade de Treinamentos por mês.....	93
Figura 21 - Conhecimento adquirido após os Treinamentos.....	95
Figura 22 - Prática no dia-a-dia dos conhecimentos adquiridos em treinamentos.....	97
Figura 23 - Desempenho da equipe após os treinamentos.....	99
Figura 24 - Investimento da empresa nos treinamentos.....	101
Figura 25 - Qualidade dos serviços prestados aos clientes.....	103
Figura 26 - Performance da equipe de pós vendas na prestação dos serviços.....	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Setor em que trabalha	65
Tabela 02: Faixa Etária.....	67
Tabela 03: Escolaridade.....	68
Tabela 04: Estado Civil.....	70
Tabela 05: Tempo em que trabalha na empresa.....	71
Tabela 06: Você já realizou algum treinamento Web? Quantos?.....	72
Tabela 07: Você já realizou algum treinamento à distância? Quantos?.....	75
Tabela 08: Percepção/ satisfação em relação ao seu grupo de trabalho.....	78
Tabela 09: Percepção em relação a sua equipe de trabalho(colegas profissionais).....	79
Tabela 10: Treinamento e desenvolvimento de sua equipe.....	80
Tabela 11: Conteúdo/ Informação dos Treinamentos.....	82
Tabela 12: Aplicação dos Treinamentos (Web).....	84
Tabela 13: Aplicação dos Treinamentos (Presencial).....	86
Tabela 14: Treinamentos em relação à formação e especialização profissional.....	88
Tabela 15: Treinamentos em relação à reciclagem profissional.....	90
Tabela 16: Clareza dos treinamentos.....	91
Tabela 17: Quantidade de Treinamentos por mês.....	93
Tabela 18: Conhecimento adquirido após os Treinamentos.....	95
Tabela 19: Prática no dia-a-dia dos conhecimentos adquiridos em treinamentos....	96
Tabela 20: Desempenho da equipe após os treinamentos.....	98
Tabela 21: Investimento da empresa nos treinamentos.....	100
Tabela 22: Qualidade dos serviços prestados aos clientes.....	103
Tabela 23: Performance da equipe de pós vendas na prestação dos serviços.....	104

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA	12
1.2 PROBLEMA	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivo Específico	13
1.4 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 A ORGANIZAÇÃO	15
2.2 GRUPOS DE TRABALHO	16
2.2.1 Grupos Formais	16
2.2.1.1 Grupos de Trabalho Temporário	17
2.2.1.2 Grupos de Trabalho Permanente	17
2.2.2 Grupos Informais	17
2.3 RELAÇÃO INDIVÍDUO E GRUPO	18
2.4 EQUIPES DE TRABALHO	18
2.5 A IMPORTÂNCIA DE UMA EQUIPE	19
2.6 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE E SEUS SUBSISTEMAS	21
2.6.1 Informação	21
2.6.2 Instrução	22
2.6.3 Treinamento	22
2.6.3.1 Objetivos do Treinamento	23
2.6.3.2 Métodos de Treinamento	24
2.6.4 Educação	26
2.6.5 Desenvolvimento Organizacional - DO	27
2.6.5.1 Objetivos do Desenvolvimento de uma Equipe	27
2.6.5.2 Estágios do Desenvolvimento de uma Equipe	28
2.7 O QUE É UM SERVIÇO?	31
2.7.1.1 DIFERENÇAS ENTRE SERVIÇOS E PRODUTOS	33
2.7.1.2 A IMPORTÂNCIA DE UM SERVIÇO	35
2.7.2 QUALIDADE DE ATENDIMENTO EM UM SERVIÇO	36

2.7.2.1 Análise Estratégica da Qualidade	36
2.7.2.2 Planejamento de um Serviço de Qualidade	38
2.8 O Processo de Compra de um Serviço	39
2.8.1 Etapa Pré - Compra	41
2.8.2 Etapa de Encontro do Serviço.....	43
2.8.3 Etapa Pós - Compra	44
2.8.4 Cadeia de Lucro de Serviços	45
2.9 O QUE É O PÓS-VENDA OU PÓS-MARKETING?.....	48
2.9.1 Fidelidade e Retenção de um Cliente	50
2.9.2 Ponto de Vista do Cliente	52
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	55
3.1. TIPOS DE PESQUISA	56
3.1.1 Pesquisa Bibliográfica	56
3.1.2 Pesquisa Documental	57
3.1.3 Pesquisa Descritiva.....	58
3.1.4 Levantamento	59
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA	60
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	61
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	62
4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA.....	64
4.1 Perfil dos Entrevistados	65
4.2 Percepção da Equipe de Pós-Vendas.....	77
4.3 Análise Geral dos Resultados da Pesquisa de Campo	106
4.4 Sugestões á empresa em estudo.....	108
5 CONCLUSÃO	110
REFERÊNCIAS.....	113
APÊNDICE	116

1 INTRODUÇÃO

Uma necessidade do ser humano é de se relacionar com pessoas, conviver em um ambiente harmônico, formar grupos onde o mesmo irá trabalhar melhor do que individualmente, e assim obter um melhor resultado, seja no que for. Com isso, pode-se dizer que devido o fato de ter objetivos em comum, é preciso formar uma organização, onde será neste ambiente que o indivíduo irá realizar atividades para que assim consiga conquistar seus objetivos, como afirma Maximiano (1993).

Para formar uma organização é necessário formar um grupo de pessoas, e posteriormente desenvolver este grupo para que seja possível formar uma equipe, para que deste modo seja alcançado as metas propostas, e que assim se consiga realizar o objetivo planejado.

Devido o fato de que o setor de prestação de serviços, seja ele em qualquer ramo de atividade, exigir uma atenção especial, pois um serviço é um objeto intangível, um serviço requer muito mais projeção e treinamento, para que seja possível prestá-lo de forma eficiente e eficaz.

Para verificar a importância do desenvolvimento de uma equipe de pós-vendas em uma concessionária de veículos, na cidade de Criciúma em Santa Catarina, foi necessário primeiramente abordar referências bibliográficas para que fosse possível adquirir o entendimento científico dos assuntos relacionados com a prestação de um serviço, e a importância do desenvolvimento de quem presta este serviço.

Conforme o conteúdo pesquisado em referências científicas, pôde-se compreender que o serviço pós-venda é uma ferramenta fundamental para uma empresa manter seus clientes, e assim captar novos clientes, onde também notou-se que por ser a prestação de um serviço, este setor exige maior aprimoramento do fornecedor, para que o mesmo possa alcançar a sua qualidade total.

Com base nas considerações acima, este estudo visa verificar a importância do desenvolvimento de equipe, e a importância de treinar os colaboradores de uma empresa, para que a mesma consiga oferecer um bom atendimento, e também proporcionar um serviço de qualidade, e assim obter melhores resultados, tendo em vista que o setor automobilístico necessita de um

setor de pós-vendas para adquirir maior lealdade de seus clientes, porém não apenas no setor automobilístico é fundamental o pós-vendas, mas qualquer venda é necessário que seja verificado a sua satisfação após a realização da compra do produto.

Sendo assim, neste estudo, após a pesquisa bibliográfica, onde foi observado alguns tópicos relacionados a uma organização, grupos de trabalho, trabalho em equipe, desenvolvimento e treinamento de uma equipe de prestação de serviços, a importância de um serviço, o que é o pós-vendas, entre outros assuntos, foi verificado posteriormente com uma pesquisa, onde através de um questionário procurou-se verificar a percepção da equipe de pós-vendas da empresa em estudo, e em seguida foi efetuado a análise da pesquisa, e por fim a conclusão do estudo.

1.1 TEMA

Estudo sobre a importância do desenvolvimento de uma equipe de pós-vendas em uma concessionária de veículos na cidade de Criciúma – SC.

1.2 PROBLEMA

O mercado automobilístico atualmente no Brasil e no mundo é competitivo e o que se percebe é um número relativamente elevado de modelos e marcas. Deste modo, para que as concessionárias de veículos se mantenham nesta competição, uma das ferramentas que se fazem necessária é o desempenho ótimo de seus colaboradores, para que a mesma possa proporcionar um atendimento no qual seu cliente espera. Outra questão necessária é que este atendimento seja constantemente aprimorado, por tanto o que se questiona é: Qual a importância do desenvolvimento de uma equipe de pós-vendas em uma concessionária de veículos na cidade de Criciúma – SC?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a importância do desenvolvimento de uma equipe de pós-vendas em uma concessionária de veículos na cidade de Criciúma – SC.

1.3.2 Objetivo Específico

- Verificar a importância do desenvolvimento e dos treinamentos para a qualidade de atendimento da equipe de pós-vendas;
- Conhecer a percepção da equipe de pós-venda frente aos treinamentos realizados pela empresa em estudo;
- Propor maneiras de conscientização na equipe sobre a importância do desenvolvimento para a melhoria dos resultados;
- Propor sugestões a empresa a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

1.4 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista a exigência do mercado para proporcionar satisfação total de um cliente, é necessário haver um profissional capacitado, com treinamentos, experiências, conhecimentos e que seja adaptado para lidar com mudanças, para que o mesmo possa refletir essas atribuições em sua equipe de trabalho, o que poderá fazer com que a empresa evite futuros imprevistos e problemas em sua organização, sendo este o principal assunto discutido no estudo aplicado, pois é o que uma equipe de pós-vendas necessita para ser eficiente.

A falta do aprimoramento em uma equipe de trabalho em uma organização acaba gerando uma instabilidade, o que ocasiona sérios problemas, como a rotatividade de pessoal, ou então a insegurança do cliente, o que reflete externamente e internamente na empresa, no qual busca crescer e permanecer no mercado, juntamente com a sua estrutura que foi ampliada, como é o caso da empresa deste estudo, e por isso o desenvolvimento de toda equipe é tão importante para a empresa.

O presente estudo é viável, pelo fato de ser uma necessidade da empresa, utilizar ferramentas para aprimorar sua equipe de pós-vendas e conscientizar seus colaboradores desta importância, para assim, obter maior

produtividade de seus funcionários, o que auxiliará a empresa no retorno de seus clientes, fidelizando-os cada vez mais, e com isso conquistando outros novos, aumentando e consolidando a empresa no mercado atual, pois uma equipe unida sempre será mais produtiva do que apenas um indivíduo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A ORGANIZAÇÃO

A civilização humana é formada por organizações, onde estas se consistem em um modo sistemático, onde os recursos físicos e humanos possam ser utilizados de forma a atingir seus objetivos. Organização é um dos meios pelo qual a sociedade se estrutura para prestar serviços a seus integrantes, dividindo as tarefas e os papéis, e que ao mesmo tempo, torna-se uma ferramenta que faz com que seja possível unir forças, para conquistar seus objetivos, segundo Maximiano (1993).

Outra definição de organização, de acordo com Montana e Charnov (1999, p. 172), seria “um processo que acontece como uma forma de planejamento”. Para estes autores, a organização surge para satisfazer alguma necessidade, e através desta necessidade, é elaborado um planejamento e constituído uma estrutura organizacional. Tal concepção pressupõe então, que esta entidade perdure por um longo período, não se abrindo um negócio apenas para ele existir.

Analisar, identificar e definir são aspectos que uma organização precisa obter para atingir seus objetivos, conforme afirmam Montana e Charnov (1999), e para isso se faz necessário que seja definido a sua missão, ou seja, entrar em consenso sobre o trabalho que deve ser realizado para alcançar estes objetivos.

Posteriormente, ainda conforme Montana e Charnov (1999), deve-se formar a divisão do trabalho, que significa decidir quais as funções de cada indivíduo, determinando suas tarefas e quais responsabilidades o mesmo terá ao assumir as tarefas pré-determinadas. Finalizando o processo, estrutura-se sua organização, definindo os níveis hierárquicos.

Com base no pensamento de Montana e Charnov (1999), onde os mesmos afirmam que uma organização é uma entidade que faz com que os participantes de sua equipe possam trabalhar juntos, onde estes busquem metas, pode-se considerar que uma das definições de organização é a união de vários grupos de trabalho, o que faz com que seus participantes tornem-se mais eficazes que individualmente.

2.2 GRUPOS DE TRABALHO

Os grupos de trabalho podem ser analisados por vários aspectos, pois conforme Soto (2002, p. 173), “[...] um grupo é um conjunto de pessoas unidas com objetivo, finalidade ou meta comum.”, isto é, ter como característica principal a resolução de uma situação ou problema, que envolva diretamente os integrantes do grupo em um determinado tempo.

Não apenas para as organizações, ainda conforme Soto (2002), a formação de grupo é importante. Para seus membros, o aumento da criatividade é um dos fatores no qual esta formação proporciona, melhorando sua capacidade de tomar decisões, além de seu maior comprometimento com a empresa.

Grupos de trabalhos também podem ser classificados com determinadas características, e assim Maximiano (1993) afirma que as organizações podem ser consideradas como aglomerados grupos de trabalho que através da participação simultânea das pessoas em diferentes grupos são capazes de se interligar e se sobrepor, sendo estes grupos formais e informais.

2.2.1 Grupos Formais

Grupos formais, de acordo com Soto (2002), são os que dependem de uma aprovação oficial, e foram definidos e organizados por alguma autoridade administrativa com o objetivo de cumprir as metas da organização. Este grupo é oficialmente criado pela empresa para servir algum propósito específico, porém o desempenho total do grupo só é possível se todos seus membros estiverem motivados a dar seu melhor e que compartilhem seus trabalhos (SCHERMERSHORN, HUNT E OSBORN, 1999).

Este grupo possui um poder dentro da sua organização para realizar determinadas tarefas, e com isso o seu objetivo principal é a realização eficiente de seu trabalho, conforme mencionam Schermershorn, Hunt e Osborn, (1999). Com isso, estes grupos formais podem ser classificados como grupos temporários ou grupos permanentes.

2.2.1.1 Grupos de Trabalho Temporário

Como característica de grupos formais temporários, Maximiano (1993) afirma que estes grupos possuem uma existência limitada no tempo, pois são criados para solucionar um problema específico. Estes grupos geralmente são dissolvidos depois do mesmo ter sido resolvido, ou depois de suas metas serem alcançadas, pois possuem participação ocasional, ou seja, participam apenas quando ocorrem determinadas situações.

2.2.1.2 Grupos de Trabalho Permanente

Em análise sobre grupos formais permanentes, é visto que estes possuem uma vida ilimitada, pois lidam com um problema contínuo. Estes grupos são formados por participantes de grupos funcionais, e continuam existindo até que se decida reprojeter a organização, pois é um grupo que usualmente é multidisciplinar ou multidimensional, sendo eles como exemplos, uma brigada militar, participantes de uma comissão interna de prevenção de acidentes, ou um comitê da qualidade, conforme explica Maximiano (1993).

2.2.2 Grupos Informais

Além dos grupos formais, uma organização é composta por grupos informais, sendo estes os grupos que surgem sem terem sido formalmente criados para alguma finalidade na organização. Grupos informais surgem através das personalidades e das necessidades do indivíduo, de forma espontânea, com base principalmente nas questões pessoais. Conforme os autores Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), estes grupos informais existem em todas as organizações, e são comuns na maioria dos grupos formais, mesmo sendo eles grupos pequenos.

De acordo com os autores citados acima, os grupos informais podem consistir, em grupos de amizades, sendo estes criados por pessoas que habitualmente trabalham juntas, possuem afinidades naturais e até possam ter atividades fora do local de trabalho, ou podem formar grupos de interesse, que se compõem por indivíduos que possuem interesses em comum, sendo eles dentro da

empresa, relacionado com as atividades operacionais, ou então por interesses fora da organização, como religião, esportes, entre outros.

2.3 RELAÇÃO INDIVÍDUO E GRUPO

Em geral, embora o ser humano possua sua individualidade, este também é a interação da sua personalidade com a de outras pessoas, outros grupos, com o meio em que este habita e pertence, sendo assim, é o resultado da união dos grupos de referência com as circunstâncias no qual ele vive. (ZANELLI, BORGES-ANDRADE E BASTOS, 2006).

Para obter resultados em uma organização, de acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2006), deve-se considerar o grupo como elemento-chave para entender o comportamento de uma pessoa, pois a vida humana é essencialmente grupal, já que o indivíduo nasce em uma família, no qual se relaciona e posteriormente forma um grupo no qual se identifica.

Com isso, ainda conforme os autores mencionados anteriormente, compreende-se que, por possuir uma visão global ou sistêmica, o grupo é maior que o indivíduo, e com isto o grupo é capaz de estabelecer padrões de comportamentos desejáveis, que refletem da interação do grupo, e são capazes de trazer maiores resultados para a organização.

2.4 EQUIPES DE TRABALHO

Muito se questiona qual a diferença existente em grupo e equipe. A diferença que se nota é que uma equipe é um grupo desenvolvido, ou seja, é um pequeno grupo de indivíduos com capacidades complementares, que exercem tarefas juntas para atingir alguma finalidade pelo qual se julgam coletivamente responsáveis (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999).

Uma equipe pode-se classificar, conforme Moscovici (2005), como um grupo que desenvolve seus propósitos e está capacitado para alcançá-los, de forma compartilhada, pois uma equipe costuma possuir uma comunicação verdadeira, devido a afinidade entre seus participante, a confiança entre os membros é grande o que ocasiona aos membros assumirem riscos, e em geral suas habilidades são

complementares, possibilitando assim atingirem metas, e seus objetivos de uso geral originam sua direção, o que faz com que o grupo invista constantemente em seu próprio crescimento.

Para um grupo se tornar em uma equipe, o mesmo deve prestar atenção à sua própria forma de operar, e do mesmo modo deve procurar solucionar as dificuldades que afetam seu funcionamento. Esse procedimento de auto-análise e medição de seu desempenho é contínuo, em ciclos recorrentes de: “[...] percepção dos fatos, diagnose, planejamento de ação, prática/implementação, resolução de problemas e avaliação” (MOSCOVICI, 2005, p. 5).

2.5 A IMPORTÂNCIA DE UMA EQUIPE

Equipes são pessoas que trabalham na mesma tarefa, ou que unem os seus esforços com um mesmo propósito, e não apenas um conjunto de considerações positivas. Dessa forma Katzenback e Smith (1994) atentam que equipes são mais flexíveis do que agrupamentos organizacionais porque podem ser rapidamente unidas, acionadas, designadas e dissolvidas, onde ao invés de se romperem, pois geralmente seus processos são mais definidos e estabilizados.

As equipes são mais produtivas do que os grupos que não possuem propósitos claros de desempenho, porque seus membros estão empenhados em adquirir resultados concretos. Com isso, nota-se que as equipes contribuem com realizações significativas nas empresas, tendo como principal foco sua *performance*, tornando-se uma combinação imbatível, quando o indivíduo uni-se com uma equipe, como afirmam Katzenback e Smith (1994).

Ainda conforme Katzenback e Smith (1994), uma organização de alta *performance* e consistente supera a *performance* de seus concorrentes por mais tempo, por estar mais unida. A instituição, que no qual possui alto desempenho, também ultrapassa as expectativas de *performance* de seus diversos públicos envolvidos como seus clientes, acionistas e colaboradores, que cada vez mais exigem qualidade total no seu atendimento e produto, o que faz com que essa situação exija mudanças de comportamento característico em toda a empresa.

Essas condições, onde se exige transformação comportamental específica, Katzenback e Smith (1994) analisam que, se tornarão muito mais difíceis

para a realização por apenas um indivíduo, em se tratando de toda a organização. As equipes de uma organização terão sua atuação cada vez mais eficaz, inicialmente na criação e em seguida na sustentação de sua alta *performance*, devido a soma de características dos seus indivíduos.

Múltiplos acontecimentos são capazes de fazer com que uma equipe ofereça alto desempenho, conforme mencionam Katzenback e Smith (1994), onde estes acontecimentos seriam reunir informações e práticas que podem se complementar através da troca de experiências, que no caso não é possível com apenas um indivíduo. Essa troca de experiência faz com que os membros de uma equipes se tornem capazes de resolver futuros imprevistos, trazendo soluções inovadoras.

Outro acontecimento realizado através formação de uma equipe, ainda de acordo com Katzenback e Smith (1994), é que com o desenvolvimento de objetivos e abordagens definidas, as equipes estabelecem comunicação maior, através das experiências que foram trocadas, o que gera uma resposta mais rápida para sua resolução, que em consequência traz maior agilidade, exatidão e eficácia, do que fariam os membros sozinhos dentro de uma organização, mas pode também ocorrer desvios e alterações de informações, e com isso deve-se ter atenção ao trocar estas experiências.

Em dimensão social também se envolve uma equipe, pois segundo Katzenback e Smith (1994, p. 12): “Equipes reais não se desenvolvem enquanto as pessoas envolvidas não trabalhem duro para superar barreiras que se encontram no caminho em direção à *performance* coletiva”, o que gera maior certeza e confiança entre os membros da equipe, pois juntos buscam superar seus obstáculos.

Por fim, um distinto aspecto no qual também se revela uma equipe, é por ser esta mais extrovertida, como afirmam Katzenback e Smith (1994). Os autores afirmam que, uma equipe acaba se tornando agradável para seus membros, pois frequentemente, em equipes de alto desempenho, é visto um maior senso de humor, no qual ajuda a enfrentar obstáculos, pressões e dificuldades no dia-a-dia.

Com estes aspectos, as equipes de trabalho tornam-se assim equipes mais motivadas, desafiadoras e capazes de dar suporte ao restante dos indivíduos do que apenas grupos unidos em uma organização seriam capazes, como citam Katzenback e Smith (1994), podendo-se afirmar também que uma equipe é um

grupo treinado e bem desenvolvido no qual buscam objetivos em comum para obter seu melhor desempenho.

2.6 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE E SEUS SUBSISTEMAS

O princípio dos processos de treinamento e desenvolvimento pode ser comparado com a humanidade nas primeiras civilizações, onde havia a necessidade da troca de experiências e aprendizado para que o homem das cavernas pudesse sobreviver. Naturalmente a troca de experiências fazia com que a espécie humana se desenvolvesse, aperfeiçoando seus conhecimentos nas áreas mais necessitadas, para garantir a perpetuação da espécie (BORGES-ANDRADE, ABBAD e MOURÃO, 2006).

Ainda de acordo com Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), o treinamento e desenvolvimento levaram muitos anos a serem reconhecidos e praticados, porém passaram a ser essenciais dentro das organizações, pois o interesse do indivíduo pelas áreas de uma organização começou a despertar maior conhecimento e trazer maiores benefícios para a empresa.

Conforme os autores citados acima, os conhecimentos do ser humano podem ser transmitidos de diversas maneiras, e não apenas com o treinamento e desenvolvimento, mas com outros subsistemas no qual podem ser observados e avaliados para obter melhores resultados. Com isso, os conceitos analisados de acordo com Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) são: informação, instrução, treinamento, educação e desenvolvimento.

2.6.1 Informação

O termo informação é considerado uma forma de conhecimento, uma transmissão de dados com intuito de conduzir aprendizado, sendo estes dados transmitidos de diferentes meios, através de tecnologias da informação e da comunicação, podendo ser treinamentos na internet, pois conforme Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) afirmam, o acesso à informação, pode se dar através de folhetos, links, bibliotecas virtuais, portais corporativos, sites de conhecimento, links

entre outros meios semelhantes.

Estas aprendizagens de informações são unidades organizadas de conteúdo que fazem com que o indivíduo busque algum interesse para agregar valor e com isso obter a informação desejada. Para Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), um aprendizado que obtém informações é capaz de adquirir melhores rendimentos com o gerenciamento do conhecimento, não sendo necessário um planejamento sistemático para se chegar ao seu principal objetivo.

2.6.2 Instrução

Pode se especificar instrução como o ato de transmitir conhecimentos, habilidades e atitudes através de acontecimentos de breve duração, envolvendo uma estruturação mais simples, onde possa ser transmitida aprendizagem, ou seja, algo intencionalmente planejado e ministrado como analisam Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006).

Instrução é o termo usado para indicar os métodos formais e institucionalizados no qual a educação é fornecida até a adoção de uma profissão. Estas aprendizagens podem ser compostas por intermédio de materiais como asseguram Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p. 140): “Os materiais podem assumir a forma de cartilhas, manuais, roteiros, etc., podendo, em alguns casos, serem auto-instrucionais”. Sendo assim, instrução é a maneira como é repassada ao indivíduo a informação de uma forma simples e clara.

2.6.3 Treinamento

Treinamento pode ser visto como o processo sistemático, com a finalidade de proporcionar melhorias. Carvell (1982) afirma que o treinamento é capaz de abranger atividades que vão desde o alcance de uma única habilidade motora, até o desenvolvimento de conhecimentos técnicos de alto nível, possuindo também a habilidade de transferir as competências administrativas organizadas ou até mesmo disponibilizar atitudes favoráveis em relação a assuntos sociais mais difíceis e complexos.

Chiavenato (2002, p. 288) conceitua treinamento como: “[...] o processo

educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”. O treinamento envolve três aspectos fundamentais: conhecimento, atitude e habilidade, pois este se compreende em transmissão de conhecimentos específicos ao trabalho, envolve também as atitudes do indivíduo frente às tarefas, ambiente e organização no qual pertence, e por fim envolve o desenvolvimento de suas habilidades.

2.6.3.1 Objetivos do Treinamento

Os objetivos do treinamento podem ser específicos ou genéricos, conforme afirma Marras (2003). Para o autor, os objetivos específicos do treinamento são obter a formação profissional, a especialização e a reciclagem. Formação profissional é ter como meta alcançar a condição ideal de capacidade para uma profissão específica, repassando todas as práticas e conhecimentos necessários para obter o melhor desempenho de uma tarefa. Já a especialização, menciona Marras (2003), oferece ao indivíduo treinado um campo de práticas ou de conhecimentos específicos dentro de sua área de trabalho, e a reciclagem tem como finalidade rever seus conhecimentos e conceitos, para atualizar e renovar a pessoa conforme suas necessidades.

Observados seus objetivos específicos, Marras (2003) também analisa os objetivos genéricos do treinamento, que seriam o aumento direto da produtividade e qualidade, incentivo motivacional, a otimização pessoal e organizacional, e o atendimento de exigências das mudanças. O aumento direto da produtividade, em razão do treinamento, propicia ações mais precisas e corretas. Com isso haverá melhorias nos tempos de produção, nos movimentos e, portanto propiciará melhoria nos fatores de produção e resultados do trabalho.

O aumento direto da qualidade, ainda conforme Marras (2003), é devido ao fato de que a qualidade de trabalho tende a se tornar ótima em proporção ao conhecimento adquirido pelo colaborador, onde este realizou de forma bem feita, e também na mesma proporção ao grau de responsabilidade que o trabalhador possui em seu processo produtivo.

Além do aumento da qualidade, o autor afirma que o incentivo

motivacional também é um objetivo específico do treinamento, pois treinar um trabalhador é disponibilizar ao mesmo a responsabilidade de ser eficiente e eficaz, que é meta de todo ser humano. Quanto mais eficiente e eficaz o indivíduo se tornar, maior será a probabilidade de ele se sentir motivado, fazendo com que ele realize bem feito e goste de fazer o que faz, para que obtenha sua própria satisfação.

Com o incentivo motivacional, o ser humano alcança sua otimização pessoal e organizacional. Para Marras (2003), é através do treinamento que o homem amplia seu desenvolvimento profissional e se projeta socialmente. Ao ser impulsionado por suas melhorias conquistadas, através do seu crescimento profissional, os trabalhadores satisfeitos, motivados e em ascensão, transformam o ambiente, permitindo-os a serem adequados para atingir o desenvolvimento organizacional excelente, tornando-se estes, os objetivos dos indivíduos e das organizações.

Para completar, Marras (2003) afirma que, devido ao atendimento de exigências de mudanças, como as mudanças tecnológicas, comportamentais, de processos, entre outras, que no qual membros das organizações estão sendo pressionados todos os dias, o treinamento é utilizado pelas empresas convencionais como instrumento fundamental para enfrentar e acompanhar os efeitos gerados por mudanças, e para empresas de alto nível, sua principal finalidade é prevenir-se de eventuais mudanças.

2.6.3.2 Métodos de Treinamento

O método de treinamento a ser escolhido, merece muita atenção, para que se possa verificar qual será o mais adequado em determinado programa, conforme diz Carvell (1982). Com isso, deve-se também responder determinadas perguntas, como: Quem deve ser treinado? O que se deve ensinar aos treinandos? Quanto tempo os indivíduos se disponibilizarão para o treinamento? Quantas pessoas podem e devem ser incluídas no treinamento? Quais os equipamentos, facilidades e recursos serão utilizados? Quem irá conduzir as sessões de treinamento?

Em cada organização as respostas devem ser diferentes, e talvez as perguntas também, e por isso a escolha de qual método utilizar pode variar. Cada

método possui suas limitações e suas vantagens, como afirma Carvell (1982), e sua eficiência dependerá exclusivamente do interesse, aptidão e habilitação dos envolvidos, somados ao que será ensinado com a competência do instrutor, sendo assim se adequarão em uma, das quatro categorias, conforme o mesmo autor, sendo elas: treinamento em situação de trabalho; instrução em sala de aula; combinação de métodos e estudo independente ou suplementar.

O método de treinamento em situação de trabalho é o mais utilizado nas indústrias, pois oferece vantagens sob o ponto de vista das relações humanas e também sob o ponto de vista dos custos. Conforme Carvell (1982), neste método o trabalhador é colocado em um ambiente real, ou seja, realmente estará produzindo, portanto treinando o indivíduo aprenderá a fazer.

Durante o período de treinamento, de acordo o autor mencionado acima, é proporcionado condições aos supervisores para que avaliem e corrijam o curso do processo de aprendizagem, e por isso é visto pela maioria dos especialistas o melhor método para aprender certas atividades motoras, sendo que também é capaz desenvolver o relacionamento pessoal, pois desde o primeiro dia o treinando poderá associar-se com seus colegas, porém caso não se desenvolva um bom relacionamento, isso poderá afetar no entendimento interpessoal depois de terminar o treinamento.

A segunda categoria conceituada por Carvell (1982) seria a de treinamento em sala de aula. Sua característica básica é não esperar que o trabalhador produza durante este período, enquanto estiver sendo treinado, e que neste momento, durante sua orientação o mesmo possa receber informações e instruções que possam lhe ajudar e fazer com que se familiarize com a organização e a tudo o que ela envolve.

O treinamento em sala de aula possui ênfase na aprendizagem e não na produção, e por isso possui algumas desvantagens, sendo elas, a dificuldade de fixação do material aprendido, já que se este material não for visto periodicamente há muitas chances do treinando esquecer-se do que aprendeu. Outra desvantagem, conforme Carvell (1982) será por muitas habilidades não poderem ser aprendidas em uma sala de aula, tornando-se assim uma situação artificial em que ruídos, distrações e interrupções do ambiente podem distorcer as realidades ligadas ao trabalho.

Tendo em vista que o treinamento, em situação de trabalho, não proporciona liberdade de objetividade ou de tempo, e que o treinamento em sala de aula afasta o empregado do seu local de trabalho, muitas empresas combinam os dois métodos, de forma que a instrução periódica de uma sala de aula possa complementar a experiência adquirida. Segundo Carvell (1982), esta combinação de métodos pode principalmente proporcionar instrução suplementar e preparar o empregado para futuras promoções, sendo ao mesmo tempo útil para romper rotinas e oferecer uma oportunidade para o indivíduo entender melhor o seu trabalho.

Estudo independente ou suplementar seria o último método utilizado em muitas organizações para treinar seus profissionais. De acordo com Carvell (1982), este método seria incentivar e encorajar seus trabalhadores a participar de cursos sobre assuntos técnicos, humanos e ciências em geral, através de reembolso parcial ou total dos custos, sendo em cursos à distância ou em faculdades.

Outra forma de empregar o método de estudo suplementar ou individual seria através da aplicação de leituras específicas, que posteriormente promoveriam reuniões informais para a discussão dos assuntos lidos e possíveis aplicações no cotidiano (CARVELL, 1982).

2.6.4 Educação

Para definir o conceito de educação é necessário entender que este é a aplicação de procedimentos próprios para garantir a concepção e o desenvolvimento físico, intelectual e moral de um ser humano, e não apenas disponibilizar informações para o mesmo. Educar envolve conhecimentos, porém vai além disso, pois é uma forma de transmitir informação, sendo ela através de aulas, conversações, viagens, leituras, exploração do meio de convívio. (BORGES-ANDRADE, ABBAD E MOURÃO, 2006).

Ainda segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p. 145), educação são os: "Programas ou conjuntos de eventos educacionais de média e longa duração, que visam à formação e qualificação profissional contínuas dos empregados [...]", onde pode-se incluir cursos técnicos profissionalizantes, cursos de graduação, e de pós-graduação *latu sensu*, ou seja, de especialização.

2.6.5 Desenvolvimento Organizacional - DO

O desenvolvimento de uma equipe pode ser conceituado como um programa de aprendizagem voltado a grupos de pessoas interdependentes no qual buscam unir esforços nos processos de trabalho e na resolução de problemas, conforme afirma Moscovici (2005). O Desenvolvimento organizacional caracteriza-se na influência do sistema humano em uma organização, no qual esse desenvolvimento se abrange em zelo, inovação e aperfeiçoamento de conhecimentos, em busca do crescimento e amadurecimento pessoal do indivíduo, e não apenas no desenvolvimento específico de um trabalho.

Segundo Bastos (*apud* Borges-Andrade, Abbad e Mourão, 2006) o desenvolvimento de uma equipe é atualmente um termo mais completo que envolve outras funções da administração de pessoas, e com isso não substitui o conceito de treinamento, já que seu frequente uso nas organizações procura abranger os recursos humanos e não apenas seus desempenhos.

O DO propõe mudanças interpessoais e pessoais, relativamente significativas de conhecimentos no indivíduo, mas também pressupõe mudanças de atitudes, valores, opiniões, comportamento, postura, sentimentos e motivação. É, na verdade, uma atividade de ensino, instrução permanente e não apenas de tempo restrito, pois um acontecimento isolado não caracteriza um processo de desenvolvimento e também não produz um resultado desejado, pois é preciso de acompanhamento contínuo, como afirma Moscovici (2005).

2.6.5.1 Objetivos do Desenvolvimento de uma Equipe

O desenvolvimento organizacional é um processo criado para melhorar contribuições de seus participantes para atingir suas metas, de forma que todos se respeitem como pessoas que necessitam e merecem ter experiências de alta qualidade na sua vida no trabalho conforme citam Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999).

Estes autores ainda afirmam que para o desenvolvimento organizacional dar passos similares a fim de conservar a eficácia da organização em um período de

tempo maior, seu propósito é procurar alcançar mudanças de forma que seus componentes fiquem mais participativos e confiantes.

O principal objetivo do desenvolvimento de equipes é aumentar a efetividade um grupo que precisa exercer suas funções em conjunto para que consiga obter seus resultados. Desenvolver é auxiliar seus membros a aprender e a criar um processo de auto-exame, a fim de desenvolver habilidades constantes para lidar com eficácia os problemas no qual a equipe enfrentará, além de que também avaliar as condições que dificultam o seu funcionamento (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999).

As organizações e seus membros vivem em constantes mudanças, pois departamentos são reformulados e criados, velhos objetivos são reavaliados e novos são estabelecidos, pessoas novas são admitidas, outras são demitidas ou mudam de cargos e com isso algumas mudanças ocorrem por oportunidade que surgem e outras são projetadas antecipadamente e intencionalmente, sendo este o momento em que o desenvolvimento é aplicado, como cita Chiavenato (2002).

Sua função seria unir seus indivíduos em atividades para realizar os diagnósticos e análises necessárias para programar e desenvolver planos para uma mudança construtiva, sendo o desenvolvimento organizacional, conforme Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), o aproveitamento da ciência comportamental para melhorar a capacidade interna de solução de problemas e de enfrentar mudanças do ambiente externo de uma organização.

Desenvolvimento de uma equipe de trabalho ainda possui diversas fases ou estágios que vão desde sua formação até o seu total funcionamento.

2.6.5.2 Estágios do Desenvolvimento de uma Equipe

Após a formação de uma equipe, diversos estágios são formados para que esta possua seu excelente desempenho. Estas etapas são essenciais para que as equipes atinjam seus objetivos, porém nem sempre são seguidas de forma sequencial, pois podem ser retrocedidas antes de iniciar uma próxima, sendo assim, para identificar a hora de intervir externamente é de total importância identificar em qual fase se está o desenvolvimento de uma equipe, em momentos de desordem, como afirmam Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2006).

Tais estágios do desenvolvimento de uma equipe se classificam em formação, negociação ou conflito, normatização, desempenho e desintegração. A formação seria conforme Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), quando é iniciado o processo de descobrimento ou conhecimento dos colegas de equipe, mesmo estes sendo já conhecidos na organização. Neste estágio, será mais bem-delimitado o objetivo da equipe, que anteriormente foi pré-definido pela instituição, sendo também o momento em que seus membros procurarão identificar em que estes podem contribuir para atingir o objetivo estabelecido, procurando conhecer uns aos outros.

Esta fase inicial do desenvolvimento de uma equipe, ainda conforme o proposto pelos autores acima, se caracteriza por ser a mais conturbada em relação às diferenças existentes entre seus membros, e pela incerteza tanto sobre regras, comportamentos, procedimentos, regulamentação quanto aos procedimentos, responsabilidades e funções de cada, pois nada está bem definido, sendo que este estágio se finaliza quando os indivíduos passam a se reconhecer como membros da equipe.

Posteriormente ao processo de formação, onde seus membros já foram reconhecidos, é iniciado o estágio de negociação ou conflito, ou seja, momento em que é estabelecido o que será realizado, de que forma e por quem, como mencionam Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2006). Caso a organização não defina seus líderes formais, os membros poderão tentar redefinir suas regras e acabarão entrando em disputa pelo controle da equipe, havendo assim uma negociação entre os membros.

A negociação entre os membros de uma equipe dependerá do estilo pessoal dos indivíduos em conjunto com as regras formadas pela empresa, em que seus membros se submeterão, podendo haver ou não desavenças, pois faz parte do processo de formação e estruturação, sendo fundamental saber como lidar com o conflito antes de tentar eliminá-lo, ainda de acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2006).

Após o estágio de negociação, é realizado o processo de normatização da equipe, que é caracterizado pela identificação e coesão entre os membros, no qual surgem neste estágio percepções e sentimentos compartilhados através de relações mais próximas, podendo assim haver maior tolerância às desavenças,

devido às trocas de informações serem mais espontâneas e abertas como afirmam Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2006), que ainda afirmam que as lideranças neste estágio definem as normas de desempenho junto às normas e papéis de cada um, favorecendo a realização dos objetivos, concluindo este estágio, quando há a aceitação das normas dos seus procedimentos.

Próximo estágio a ser seguido é o desempenho, sendo o mesmo constituído pela execução das atividades do desenvolvimento de uma equipe, podendo ser chamado de fase produtiva como alegam Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2006), que no qual informam ser neste estágio o momento em que a energia da equipe estará direcionada para a efetivação das tarefas, e dependendo destas tarefas a equipe poderá incrementar seus níveis de produção.

A última fase do desenvolvimento de uma equipe é a desintegração, de acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2006). Esta fase ocorre quando são atingidos os objetivos no qual levou a equipe a ser criada, e com isso não há mais necessidade da mesma existir, porém ao se desintegrar pode ser indicado como ineficácia ou fracasso, o que revela que parte da efetividade de uma equipe é a capacidade de sobrevivência que ela possui, sendo este estágio presente em apenas equipes temporárias, pois as equipes permanentes procurarão se renovar seja através de tecnologia ou de reformulação de metas.

Embora os estágios do desenvolvimento de uma equipe sejam identificados de forma clara, Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2006) afirmam que cada estágio não ocorre de forma isolada, podendo assim um líder surgir nas primeiras fases e posteriormente suas habilidades de organizador não servirem no momento das execuções das tarefas.

Deste modo, devem-se analisar alguns ajustes nas regras de comportamento e desempenho conforme a equipe vai se desenvolvendo para evitar futuros problemas, podendo ser eles por agentes externos às equipes ou originados por seus participantes, afinal uma equipe é feita de pessoas que possuem características e personalidades individuais, como confirmam Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2006).

2.7 O QUE É UM SERVIÇO?

A economia mundial é basicamente dividida entre três setores, sendo estes: setor primário (agricultura), setor secundário (mineração ou indústrias), e setor terciário (serviços). O setor de serviços é o setor quem engloba todas as atividades no qual sua produção não é um bem físico, podendo ser chamado também de mão-de-obra, conforme afirma Téboul (1999).

Um serviço caracteriza-se pela ausência de sua intangibilidade, ou seja, não é tangível, portanto não se pode ver ou tocar, apenas os bens de matérias que são associados a este serviço. Com essa imaterialidade que o serviço possui, Téboul (1999, p. 29) menciona que um serviço é uma prestação única em que: “[...] o cliente entra em interação e “utiliza” a equipe em interface.”, onde não é possível possuir ou comprar com um bem material.

O serviço sendo uma prestação, não é possível se apropriar dele nem estocá-lo, pois um serviço é perecível. Um serviço não se pode constar no inventário ou ser armazenado em um cofre, onde também não é possível repetir um serviço, pois de acordo com Téboul (1999), a prestação de um serviço implica contato, seja direta ou indiretamente, é uma interação entre o prestador e o cliente.

Com isso, Kotler e Armstrong (2000) distinguem, basicamente, quatro características dos serviços: intangibilidade, perecibilidade, inseparabilidade, e heterogeneidade, conforme é resumido na Figura 1, onde uma empresa e seus prestadores de serviços devem considerar estas características para obtenção máxima de seus resultados.

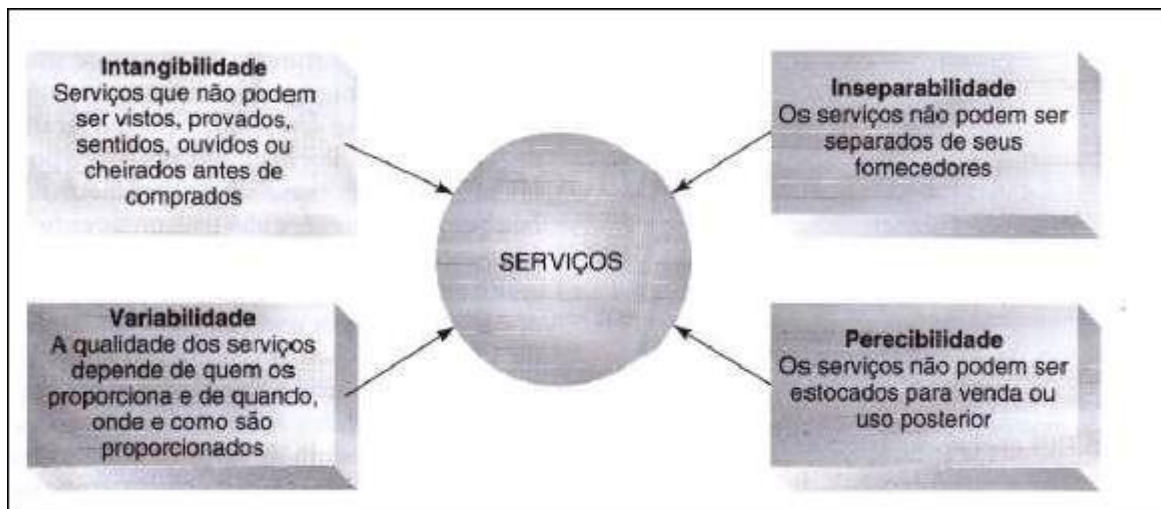


Figura 1: As quatro características dos serviços.

Fonte: Kotler e Armstrong (2000, p. 143)

A intangibilidade de um serviço se caracteriza pelas formas diferentes do produto, onde um serviço não pode ser sentido, visto, tocado, provado, ouvido, ou cheirado antes de ser comprado, ou seja, é intangível pois não podem ser avaliados utilizando-se qualquer um dos sentidos físicos, o indivíduo possui apenas a ilusão do serviço, e assim os fornecedores de serviços precisam zelar pela sua imagem (Kotler e Armstrong, 2000).

A perecibilidade de um serviço é caracterizada por um serviço não poder ser armazenado para venda ou uso posterior, e assim não pode ser estocado. Kotler e Armstrong (2000) afirmam que devido a essa característica, as empresas prestadoras de serviços muitas vezes se deparam com dificuldades quando há ausência ou excesso de seus clientes, e por isso, há a necessidade dos prestadores de serviços de planejarem estratégias para equilibrar a relação oferta X demanda.

Outra característica de um serviço vista por Kotler e Armstrong (2000) é a inseparabilidade, onde significa que os serviços não podem ser separados de quem está fornecendo ou executando, ou seja, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, sendo assim em serviços, o envolvimento das pessoas é inevitável, pois tanto o cliente quanto o prestador do serviço, interferem no resultado final, o que resulta em um fator de risco muito grande para o fornecedor de serviços, porque, em muitos casos, esta relação com o cliente pode não ter uma segunda chance.

Já a heterogeneidade de um serviço é definida pelo fato de que os serviços sofrem muitas variações, onde causam um impacto sobre os consumidores, não somente nos resultados, mas também no processo produtivo, pois na maioria das vezes o cliente está envolvido no processo de produção de um serviço, ao mesmo tempo em que o consome, sendo assim, conforme Kotler e Armstrong (2000) afirmam, podem ocorrer variações nos serviços, dependendo o tipo de cliente e onde estão sendo realizados ou fornecidos os serviços, apesar de que um cliente espera ter o mesmo serviço que os outros recebem, e assim receber um serviço justo, o padrão de serviço de uma empresa pode variar conforme o estado de espírito e a energia de quem interagir com o cliente.

2.7.1.1 DIFERENÇAS ENTRE SERVIÇOS E PRODUTOS

Um produto ou um bem pode ser descrito como um objeto ou dispositivo físico, onde um produto tende a ter atributos de procura elevados, ou seja, um cliente pode determinar suas características antes da compra, como a forma, cor, estilo, preço, adequação resistência, cheiro, já um serviço possui atributos de experiência, onde só poderá ser percebido após a compra ou durante o seu consumo. (LOVELOCK e WRIGHT, 2002).

Segundo Kotler e Armstrong (2000, p. 130), produto é certa coisa, onde pode-se oferecer a um mercado para aquisição, atenção, consumo ou uso, e que possa satisfazer alguma necessidade ou desejo. Conforme os autores, um produto é mais do que um conjunto de aspectos tangíveis, e por isso, ao criar um produto, o profissional de marketing deve: “[...] primeiro identificar as necessidades *essenciais* do consumidor, para então projetar o produto *real* e descobrir meios de *ampliá-lo*, [...]”, para assim desenvolver um pacote de benefícios que melhor satisfaça seus consumidores.

Ao criar um produto, Kotler e Armstrong (2000) afirmam que, para o desenvolvimento de marketing de um produto, são necessários tomar algumas decisões a respeito de atributos do produto, embalagem e rótulo, marca e serviço de apoio ao produto. Atributos do produto são os aspectos relacionados à qualidade, característica e design do produto propriamente dito.

Já a embalagem ou rótulo de um produto inclui atividades como produzir e projetar o recipiente ou envoltório do produto, onde sua função básica é conter e proteger o produto, porém uma embalagem inovadora também pode ser uma vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes, por isso tornou-se também uma ferramenta de marketing, além de que o rótulo é o que identifica o produto, podendo também promover o produto (KOTLER E ARMSTRONG, 2000).

A marca de determinado produto é um nome, símbolo, desenho, termo ou a combinação destes aspectos que no qual produz ou vende o produto. De acordo com Kotler e Armstrong (2000), a marca de um produto tornou-se tão forte que quase todos os produtos possuem sua marca, onde a mesma pode auxiliar os compradores, fornecendo-lhes informações sobre a qualidade do produto, onde quem sempre adquire a mesma marca busca a mesma qualidade em cada compra realizada, e também auxilia os vendedores, pois faz com que atraiam um grupo leal e lucrativo de consumidores.

O serviço de apoio ao produto é o serviço de atendimento ao consumidor, onde este é outro item estratégico de um produto, onde uma empresa deve planejar seus produtos e serviços de apoio visando a suprir as necessidades dos consumidores alvo de forma lucrativa, ou seja, obter um determinado pacote de serviços, onde também agradará seus clientes por ouvir e registrar seus pedidos ou reclamações, o que refletirá na satisfação e lealdade do cliente, agradando não somente os consumidores como também trará lucros à empresa (KOTLER E ARMSTRONG, 2000).

A distinção fundamental entre bens e serviços, conforme afirmam Lovelock e Wright (2002, p. 17), seria: “[...] o fato de que os clientes normalmente extraem valor dos serviços sem obter propriedade permanente de qualquer elemento tangível.”, onde os autores relacionam também que as diferenças básicas entre bens e serviços, é o cliente não ter propriedade sobre os serviços, o produto dos serviços são realizações intangíveis, e há um maior envolvimento dos clientes no processo de produção.

Ainda conforme os autores mencionados, algumas características distinguem bens de serviços, como exemplo outras pessoas podem fazer parte do produto de um serviço, normalmente não há estoques de serviços, há maior variação

nos produtos e insumos e operacionais, muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes, o tempo é um fator decisivo, talvez o mais importante, e por fim canais eletrônicos ou físicos podem caracterizar o sistema de entrega, portanto, embora o interesse principal do cliente esteja no produto final, o modo como o mesmo é tratado durante a entrega do serviço também pode ter um peso significativo em sua satisfação (LOVELOCK E WRIGHT, 2002).

2.7.1.2 A IMPORTÂNCIA DE UM SERVIÇO

Em vista que a prestação de um serviço é única na presença de um cliente, esta prestação deve ter êxito logo na sua primeira vez, ao contrário do que pode ocorrer em uma fábrica na produção de um produto, pois uma vez que o serviço foi realizado, este não poderá ser melhorado ou corrigido, pois esta prestação não pode ser medida, controlada ou ajustada durante a entrega, pois a percepção do cliente é imediata, subjetiva e qualitativa, conforme afirma Téboul (1999).

O cliente tem a percepção integral do serviço, conforme diz Téboul (1999), e assim um serviço é uma série de interações que podem influenciar em sua percepção como a interação tangível, interação com os processos, interação com os funcionários, e interação com os clientes.

Na interação tangível, o que pode influenciar na percepção do cliente são a tecnologia, local, equipamento e cenário no qual o serviço foi realizado. Já na interação com os processos, o processo de entrega, ou outros serviços realizados e também a espera é o que irá influenciar. Na interação com os funcionários, os fatores analisados pelo cliente serão a apresentação e comportamento do prestador de serviço, e na interação com outros clientes, será também o contato com outros clientes que estão realizando o serviço no mesmo momento, portanto atingir as expectativas do cliente na realização de um serviço é uma questão difícil de alcançar (TÉBOUL, 1999).

Quando a expectativa de um cliente é atendida, Téboul (1999) afirma que, este cliente credita em uma “conta satisfação”, porém sempre que um serviço não alcançar as expectativas de um cliente, este irá debitar nesta mesma conta, onde para recuperar o débito são necessários vários “créditos”. Por isso, quando o cliente

estiver satisfeito, este permanecerá fiel, e terá uma opinião globalmente favorável, onde irá voltar ao prestador de serviço sempre que puder.

2.7.2 QUALIDADE DE ATENDIMENTO EM UM SERVIÇO

2.7.2.1 Análise Estratégica da Qualidade

O conceito de qualidade, conforme Shiozawa (1993, p. 59), é ser: “[...] a maximização do sucesso do cliente.”, ou seja, obter excelência na satisfação ou preferência do consumidor. A qualidade pode ser fundamentada por alguns aspectos, onde Garvin (*apud* Shiozawa, 1993) menciona que, a qualidade pode ser baseada no produto criado, no usuário do produto, na fabricação e no valor deste determinado produto, ou seja, seu reconhecimento se dá pela experiência que se pode adquirir.

Um serviço ou produto, conforme Shapiro e Sviokla (1995), em uma determinada dimensão de qualidade pode obter uma classificação alta ou baixa, por isto para poder realizar análise estratégica de qualidade, é necessário separá-las em oito categorias, sendo elas a confiabilidade, durabilidade, performance, serviço, características, estética, conformidade, e qualidade percebida.

A confiabilidade é uma das dimensões críticas da qualidade que reflete a falha ou o mau funcionamento de um produto dentro de um determinado tempo, conforme afirmam Shapiro e Sviokla (1995), onde a forma mais comum de medição de confiabilidade é o tempo médio do primeiro mau funcionamento, ou seja, o tempo médio entre as falhas que o produto apresentar.

Outros autores como Lovelock e Wright (2002) também afirmam que, um serviço não confiável se torna um serviço deficiente, a despeito de seus outros atributos, e por isso a confiabilidade está no coração da qualidade do serviço pelos clientes, onde os autores ainda mencionam que se o serviço básico não é realizado de maneira confiável, os clientes podem supor que a empresa não seja competente e assim passarão para outro fornecedor.

A quantidade de uso que alguém pode obter de um produto antes que este se deteriore, é intitulado de durabilidade, onde é medido pelo ciclo de vida do produto. A durabilidade, além de ter esta dimensão técnica, também pode ter

dimensão econômica, onde um produto que apresente falhas provavelmente será sucateado mais cedo, e seus custos de reparo serão mais elevados, e por isso é outra categoria de análise de qualidade (SHAPIRO e SVIOKLA, 1995).

Outra categoria de qualidade atribuída por Shapiro e Sviokla (1995), é a performance, onde esta refere-se principalmente à característica operacional, pois envolve atributos mensuráveis, onde em negócios de prestações de serviços, esta performance significa frequentemente serviço imediato.

O consumidor não está apenas preocupado com as falhas do produto, mas também com o tempo que levará para que seu funcionamento seja normalizado, e assim outra dimensão da qualidade é o serviço. A pontualidade no cumprimento de serviços agendados ou então no caso dos inconvenientes não sejam resolvidos e queixas sejam recebidas, o modo pelo qual as insatisfações são tratadas são importantes para a reputação da qualidade e do serviço prestado, e por esta questão afetarão na avaliação final do consumidor, conforme afirmam Shapiro e Sviokla (1995).

Características são aspectos que suplementam o funcionamento básico do produto, onde Shapiro e Sviokla (1995) citam como exemplo, o serviço de bebidas grátis em um avião ou então um ajuste automático em um aparelho de televisão a cores, e assim esta é outra categoria da qualidade, proposta pelos autores. Empresas que fornecem personalização de seus produtos e serviços, ou seja, disponibilizam uma série de características, costumam ser avaliadas de qualidade pelo fato do consumidor ter a oportunidade de escolha (SHAPIRO e SVIOKLA, 1995).

O aspecto visual, degustativo, sonoro ou olfativo de um produto é o que representa a estética do serviço, onde esta é uma questão de julgamento pessoal, conforme Shapiro e Sviokla (1995). Esta categoria reflete a preferência individual de uma pessoa, onde se tratando de dimensão da qualidade, conforme os autores mencionados anteriormente é impossível agradar a todos, pois cada um tem um gosto diferente.

O grau das características operacionais e o grau em que o designer de um produto satisfaz os padrões estabelecidos é o que se refere outra dimensão de qualidade, a conformidade. Para Shapiro e Sviokla (1995), todos os serviços ou produtos envolvem algum tipo de especificação, onde esta especificação possui um

“centro” para servir de modelo, que indicará a conformidade a ser seguida, onde os autores mencionam também afirmam que na prestação de serviços as medições de conformidades normalmente enfocam pontualidade e precisão para a obtenção de qualidade.

A última categoria ou dimensão crítica de qualidade a ser observada é a qualidade percebida, onde esta implica nas avaliações feitas por determinado produto, que podem ser indiretamente, pois o consumidor nem sempre possui informações completas sobre o produto ou serviço, e por isso questões como imagem, propaganda e marca são essenciais, pois: "A reputação é a matéria-prima da qualidade percebida" (SHAPIRO e SVIOKLA, 1995, p. 140).

2.7.2.2 Planejamento de um Serviço de Qualidade

Por um serviço por ser intangível, ou seja, não ser um objeto físico, é muito fácil de tornar um serviço falho, pois um serviço é incomum pelo fator de não ter forma, apenas impacto. De acordo com Shapiro e Sviokla (1995), não é possível assegurar que um serviço esteja completo, racional e capaz de satisfazer objetivamente a sua necessidade original sem a utilização de um processo, onde os autores mencionam também que não é possível assegurar a qualidade ou uniformidade do serviço sem o planejamento.

Um serviço de qualidade permite que uma empresa possa explorar todas as questões essenciais para a criação ou gerenciamento de um serviço, e por isso envolve a análise de diversas questões, onde para planejar um serviço, são necessários alguns procedimentos, como a identificação dos processos, o isolamento dos pontos de erro, o estabelecimento de um cronograma e a análise da lucratividade (SHAPIRO e SVIOKLA, 1995).

A identificação dos processos tem como passo inicial a elaboração de um fluxograma dos processos para a realização de um serviço, onde Shapiro e Sviokla (1995) afirmam que, este fluxograma tem como finalidade a identificação dos componentes de um passo ou ação, onde posteriormente é possível identificar os insumos necessários e quais ações devem ser realizadas neste passo ou ação, o que permitirá posteriormente a análise, controle e monitoramento destas ações.

Após a identificação dos processos, com a análise do fluxograma elaborado, o planejador deverá observar os pontos do sistema em que os problemas poderão ocorrer. Shapiro e Sviokla (1995) asseguram que, é fundamental a identificação dos pontos de erro, pois são nestes erros em que o planejador poderá introduzir um subprocesso capaz de corrigir o possível erro, onde posteriormente diminuirá significativamente o erro no final do processo, onde a qualidade da execução do serviço tornará constantemente mais alta.

Posteriormente a análise do fluxograma e introdução de medidas visando a ausência de erros, deve-se refletir sobre a execução, onde neste processo é necessário estabelecer um tempo padrão para a execução, um cronograma, pois como afirmam Shapiro e Sviokla (1995), todos os serviços dependem de tempo pois geralmente este é o fator determinante de custo do serviço, mas também o tempo padrão deve prever eventuais desvios, para depois verificar a qualidade do serviço, onde esta tolerância no cronograma irá depender da complexidade do serviço efetuado.

Por último, para o planejamento de um serviço de qualidade é preciso definir um tempo padrão para executar o serviço, onde este impeça a realização de negócios não-lucrativos, e que ao mesmo tempo seja apto a manter a produtividade, pois Shapiro e Sviokla (1995, p. 86) alegam que: “[...] Tal padrão não apenas ajuda a medir a performance e controlar a uniformidade e a qualidade, como também serve de modelo para distribuição do mesmo serviço em locais distantes.”

2.8 O Processo de Compra de um Serviço

Obter algum conhecimento a respeito das necessidades do cliente pode auxiliar os fornecedores de serviço, pois assim os mesmo compreenderão como e porque os clientes reagem à entrega do serviço. Lovelock e Wright (2002) afirmam que, clientes compram produtos para satisfazer determinadas necessidades, e para avaliarem o resultado de suas compras comparado com aquilo que esperavam receber originalmente desde o início.

Quando um indivíduo sente uma necessidade, Lovelock e Wright (2002) citam que, ele é motivado a empreender algum tipo de ação para satisfazê-lo, sendo assim os autores afirmam que, das categorias de necessidades identificadas por

Abraham Maslow, que são as fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização, as necessidades fisiológicas deixaram de ser a questão principal para muitas pessoas, pois a maioria dos indivíduos procura satisfazer as necessidades sociais e de auto-realização, criando assim uma demanda por serviços e produtos mais sofisticados, devido à complexidade destas necessidades.

As mudanças das atitudes e do comportamento do consumidor representam oportunidades para que as empresas de serviços consigam entender e satisfazer efetivamente as necessidades do consumidor, onde Lovelock e Wright (2002) conceituam estas necessidades do consumidor como desejos subconscientes e profundos que poder representar questões de identidade de longo prazo e questões existenciais.

Certas características do serviço, como a intangibilidade e a variabilidade são capazes de dificultar a avaliação do cliente de alternativas antes da compra de um serviço. De acordo com Lovelock e Wright (2002), normalmente um cliente passa por um processo de compra mais complexo do que se fosse comprar um produto, quando o cliente decide comprar um serviço para atender uma necessidade insatisfeita.

Outra característica também do processo de compra de um serviço, é que o cliente pode não conseguir determinar efetivamente a qualidade de sua experiência durante o consumo do serviço, ou até mesmo depois do serviço, e assim Lovelock e Wright (2002), afirmam que o processo de compra para os clientes de um serviço é determinado por três distintas etapas, como estão presente na Figura 2 abaixo, sendo elas a pré-compra, encontro de serviço e pós-compra.

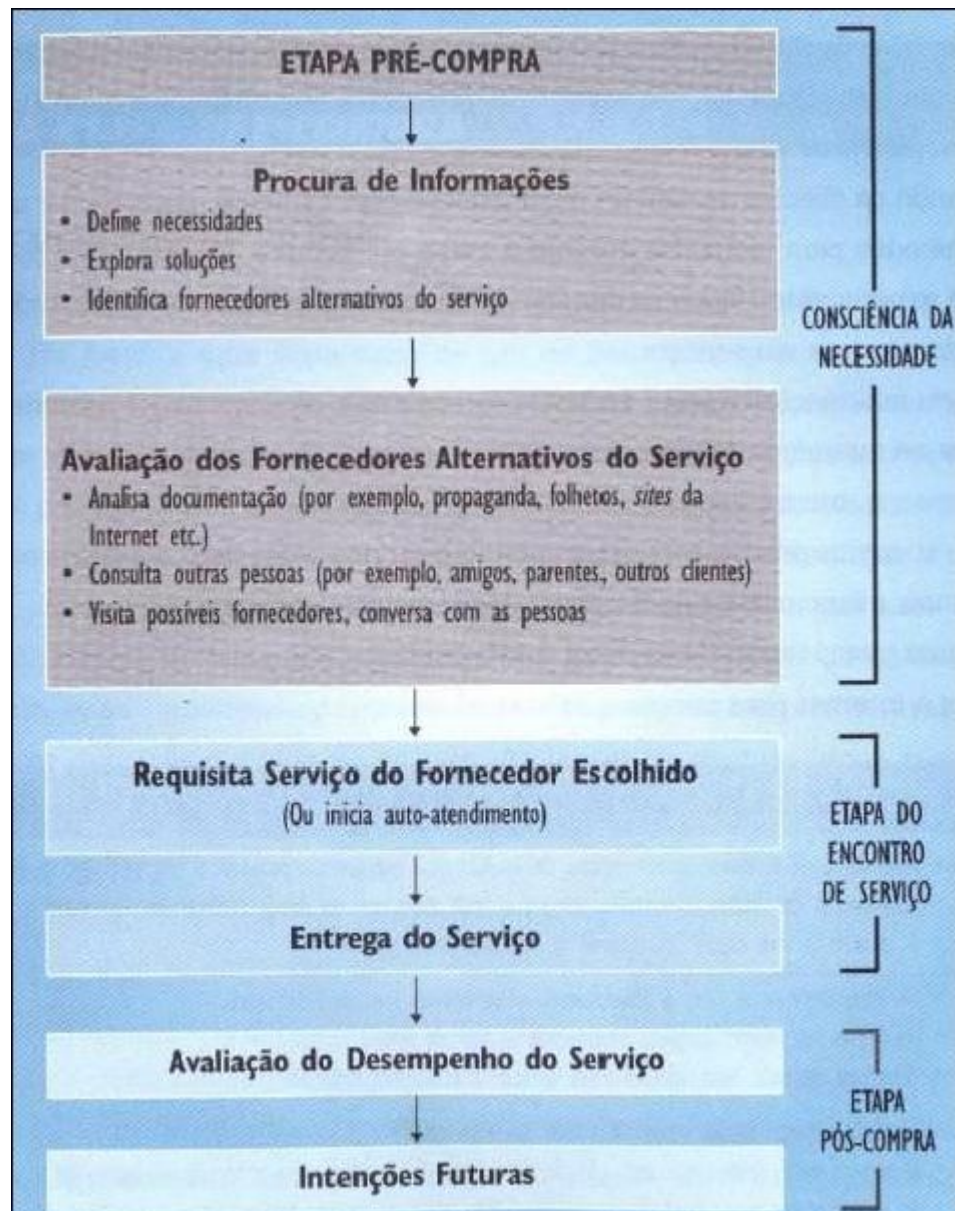


Figura 2: Etapa pré-compra.

Fonte : Lovelock e Wright (2002, p. 81)

2.8.1 Etapa Pré - Compra

A primeira etapa do processo de compra, ou seja, a decisão de comprar e usar um serviço são caracterizados como a pré-compra, onde nesta etapa as expectativas e necessidades individuais influenciarão em quais alternativas o cliente irá considerar, e por isto são de extrema importância, pois em certos casos onde a compra é rotineira e de risco relativamente baixo, o cliente pode rapidamente escolher e utilizar um fornecedor específico do serviço, porém em outros casos, no

qual existe maior interesse do cliente ou no qual o cliente planeja utilizar um serviço pela primeira vez pode ser empreendida em uma procura intensa de informações. (LOVELOCK E WRIGHT, 2002).

A pré-compra de um serviço, de acordo com Lovelock e Wright (2002), é quando o cliente identifica as alternativas, pesa os riscos e benefícios e posteriormente toma uma decisão de compra, e isso ocorre após que o cliente tenha conduzido uma busca de informações, onde esta busca que pode variar de breve e casual até demorada e completa.

Os usuários de primeira viagem de um serviço, conforme Lovelock e Wright (2002) possuem a tendência de ter mais dúvidas e receios sobre os riscos percebidos, onde o risco percebido pelo cliente é especialmente relevante para os serviços que possuem atributos de experiência ou confiança, porque geralmente são mais difíceis de avaliar antes da compra e consumo.

Essa percepção de risco, ainda de acordo com Lovelock e Wright (2002), baseia-se nas avaliações dos clientes sobre a probabilidade de ocorrerem resultados negativos e no grau dessa gravidade, podendo ser: um risco funcional, risco financeiro, risco temporal, risco físico, risco psicológico, risco social e um risco sensorial.

O risco funcional seria baseado em como sairá o serviço, ou seja, se será bem executado ou se os resultados de desempenho são satisfatórios. Já o risco financeiro representa qual a perda monetária do cliente ou qual custo inesperado o cliente terá que arcar. Outro risco analisado por Lovelock e Wright (2002), seria o risco temporal, que é identificado pela perda de tempo do cliente, ou qual eventual demora pode ocorrer durante a prestação do serviço.

Continuando a análise de riscos adquirida na pré-compra feita por Lovelock e Wright (2002), outro risco seria o risco físico, que é caracterizado pelo dano pessoal que o indivíduo pode ter ou o prejuízo material que um serviço pode dar. O risco psicológico é outro risco onde este é identificado pelos temores e emoções pessoais que a pessoa terá ao realizar um serviço, como os autores exemplificam mencionando em como o cliente terá a certeza que o avião não cairá durante o voo.

Como as pessoas em volta do cliente irão pensar ou se irão aprovar o serviço escolhido, é o que representa o risco social, onde este é basicamente como

os outros pensam e reagem e por isso também é um risco para o cliente. Por último, outro risco identificado por Lovelock e Wright (2002), seria o risco sensorial, que é constituído por um impacto indesejado por qualquer um dos cinco sentidos, como exemplo uma cama confortável, ou o cheiro de cigarro, ou o barulho de outros hóspedes, ou qual a vista do quarto, que podem influenciar no risco de um serviço de hotel.

No momento em que um cliente se sente incomodado com os riscos que um serviço pode gerar Lovelock e Wright (2002) mencionam que, o cliente pode usar uma série de métodos para reduzir estes riscos durante a etapa da pré-compra, que seriam através da procura de informações a partir de fontes pessoais respeitadas como amigos e conhecidos, ou também procurar oportunidades para experimentar o serviço antes de comprar.

Outra maneira de reduzir o risco de um serviço seria confiar na reputação da empresa no qual executará o serviço, questionar a funcionários bem informados sobre serviços concorrentes, verificar pistas tangíveis ou qualquer outra evidência física, e utilizar a internet para comparar ofertas de serviço, ou por fim, procurar garantias e fianças antes da realização do serviço (LOVELOCK E WRIGHT, 2002).

2.8.2 Etapa de Encontro do Serviço

A solicitação de um serviço feito a um determinado fornecedor, onde esta solicitação pode ser através de uma inscrição, uma reserva ou um simples pedido, é como começa a etapa de encontro do serviço, onde acontece quando após o cliente decidir comprar um serviço específico, o mesmo se encontram uma ou mais vezes com o fornecedor de serviço, podendo em certos casos passar por um ou mais encontros durante a etapa de avaliação, antes de fazerem a escolha final do fornecedor (LOVELOCK E WRIGHT, 2002).

Em serviços de alto nível de contato pessoal, os clientes podem ser expostos a uma sequência de encontros de serviço durante a entrega, como afirmam Lovelock e Wright (2002), que acontece em restaurantes, hotéis, transporte público e assistência médica, onde os autores também afirmam que um encontro de serviço pode se caracterizar como as interações pessoais com computadores,

telefones, equipamentos, ou também pode ser em forma de trocas pessoais entre profissionais de serviços e os clientes.

Clientes se baseiam em vários fatores que afetam o resultado da etapa de encontro do serviço, onde Lovelock e Wright (2002) mencionam ser, o ambiente de serviço, os profissionais de serviço e os serviços de suporte, onde são nestes fatores que o cliente verifica a qualidade de um serviço. O ambiente de um serviço inclui todas as características tangíveis do ambiente no qual ocorre a entrega do serviço, ou seja, está de acordo com o ambiente da empresa, o estabelecimento, os equipamentos que afetam suas percepções de qualidade do serviço e também afeta o que o cliente espera durante um encontro de serviço.

Os funcionários de uma empresa de prestação de serviço, conforme Lovelock e Wright (2002) devem ser selecionados, treinados e remunerados para lidarem efetivamente com os encontros de serviço. Conforme os autores, os clientes esperam que estes profissionais de serviços sigam um roteiro durante o encontro de um serviço, onde a violação deste roteiro provocará a diminuição da satisfação do cliente, por isso o encontro de serviço é a etapa de compra do serviço onde a entrega do serviço ocorre através da interação do cliente com o fornecedor.

Sendo assim, Lovelock e Wright (2002) concluem que, os profissionais de serviços são o fator mais importante na maioria dos encontros de serviço de alto nível de contato, e também podem afetar a entrega do serviço em situações em que o contato é menor, pois possuem interações diretas e pessoais com o cliente.

Por fim, outro fator que afeta o resultado da fase do encontro de um serviço, conforme Lovelock e Wright (2002, p. 86) são os serviços de suporte, onde este fator é um elemento crítico, pois são compostos por: “[...] matérias-primas e equipamento, além de todos os processos dos bastidores que permitem ao pessoal de frente realizar adequadamente seu trabalho.”

2.8.3 Etapa Pós - Compra

A etapa final da compra de um serviço é caracterizada pela etapa pós-compra, onde é nesta etapa que o cliente avalia a qualidade do serviço e sua insatisfação ou satisfação com o resultado final do serviço prestado. Durante esta etapa, Lovelock e Wright (2002) afirmam que, o cliente continua o processo que

iniciou no encontro de um serviço, onde o resultado desta avaliação da satisfação afetará em questões como a fidelidade do cliente ou não a um fornecedor de serviço, ou se o cliente recomendará positivamente a empresa a conhecidos e membros de sua família, ou até afetará nas intenções futuras do cliente.

Quando as expectativas do cliente são superadas ou atendidas, o cliente acredita que recebeu um serviço de extrema qualidade, e assim conforme Lovelock e Wright (2002), o mesmo avalia a qualidade do serviço comparando aquilo que recebeu com o que esperava, e por isso os autores mencionam que os clientes mais propensos a serem fiéis ou repetirem as compras são os clientes satisfeitos.

Porém, de acordo com Lovelock e Wright (2002), um cliente achará deficiente a qualidade do serviço se a experiência de serviço não cumprir suas expectativas, e com isso o mesmo pode futuramente trocar de fornecedor, reclamar, ou apenas sofrer em silêncio. Sendo assim, os autores afirmam que as percepções dos clientes para aumentar a satisfação com o serviço devem ser analisadas pelo gerente de serviço, onde o mesmo deve encontrar maneiras eficazes de atendê-las, juntamente com as expectativas de seus clientes.

2.8.4 Cadeia de Lucro de Serviços

Os prestadores de serviços necessitam trabalhar eficazmente com os clientes para criar um valor superior durante seus contatos com os mesmos, onde também conforme Kotler e Armstrong (2000), boas empresas de serviços usam o marketing para se posicionarem fortemente no mercado-alvo por elas escolhidos, assim como empresas de negócios industriais, e com isso a interação entre clientes e prestadores depende da capacidade dos empregados da linha de frente, da produção dos serviços e dos processos de suporte por trás dos empregados.

Kotler e Armstrong (2000) afirmam que, empresas de serviços bem-sucedidas compreendem a cadeia de lucro de serviços, pois concentram sua atenção tanto nos empregados como nos clientes, onde esta cadeia possui cinco vínculos para satisfação do consumidor e do empregado, sendo estes a qualidade interna de serviços, empregados de serviços satisfeitos e produtivos, maior valor de serviço, consumidores satisfeitos e leais e por fim, aumento dos lucros sobre serviços e crescimento.

A qualidade interna de serviços é caracterizada pela seleção criteriosa e treinamento de pessoal, onde Kotler e Armstrong (2000) mencionam que um forte apoio aqueles que lidam diretamente com clientes e um ambiente de trabalho de qualidade é um dos vínculos da cadeia de lucro, que implica em empregados de serviço satisfeitos e produtivos.

Quando uma empresa possui funcionários mais leais e satisfeitos e que trabalham duro, esta empresa possui empregados de serviço satisfeitos e conseqüentemente se tornarão produtivos, e assim este seria outro vínculo, conforme Kotler e Armstrong (2000), onde este vínculo resulta na criação de valor e entrega de um serviço mais eficaz e eficiente, ou seja, um maior valor de serviço.

Com um maior valor do seu serviço, a organização obterá consumidores leais e satisfeitos, e assim este é outro vínculo da cadeia de serviços, pois Kotler e Armstrong (2000) afirmam que, consumidores satisfeitos que no qual se mantêm leais, posteriormente repetirão a compra e indicarão a outros consumidores, o que finalmente resultará no aumento dos lucros sobre serviços e crescimento, e com isso provocará o desempenho superior de serviços da empresa.

O marketing de serviços, conforme Kotler e Armstrong (2000) exigem muito mais do que apenas o tradicional marketing externo, onde na Figura 3, conforme abaixo, os autores demonstram que além deste, o marketing de serviços requer tanto o marketing interno quanto o marketing interativo, para assim definir a cadeia de serviços.



Figura 3: Marketing de serviços.
Fonte: Kotler e Armstrong (2000, p. 144).

Para Kotler e Armstrong (2000), o marketing interno representa que todos os funcionários devem ser orientados para o consumidor, ou seja, a empresa deve motivar e treinar de forma eficaz os seus colaboradores que possuem contato com seus clientes, e também os colaboradores que prestam o serviço de apoio, para que seja possível todos trabalharem em equipe, com o objetivo de proporcionar satisfação do cliente e também fornecer uma qualidade consistente de serviços.

Conforme afirmam Kotler e Armstrong (2000, p. 145), o marketing interno deve preceder o marketing externo, para posteriormente fornecer o marketing interativo, onde neste tipo de marketing: “[...] a qualidade de serviço percebida depende fundamentalmente da qualidade da interação comprador-vendedor.”, onde os autores mencionam também que no marketing de serviços a qualidade depende da qualidade do serviço em si, mas também depende de quem presta o serviço, o que é o contrário do marketing de consumo, onde a qualidade do produto pouco depende a forma de como ele é obtido.

Sendo assim, para satisfazer seus clientes, os profissionais de marketing de serviços necessitam dominar as funções ou habilidades do marketing interativo, além de oferecer bons serviços técnicos, pois se torna necessário uma sofisticação maior do marketing interativo, na medida em que aumentam os custos e a concorrência, ou também quando a qualidade dos serviços diminui e a produtividade cai, onde Kotler e Armstrong (2000) mencionam que isto faz com que as empresas

necessitem aumentar a sua diferenciação competitiva, a produtividade e a qualidade do serviço oferecido.

2.9 O QUE É O PÓS-VENDA OU PÓS-MARKETING?

As ações relacionadas ao pós-venda consistem em uma prática de marketing, cujo seu foco é a retenção e lealdade dos clientes, que é consideravelmente mais difícil no mercado, pois manter clientes comprando regularmente uma marca ou serviço é o grande desafio das empresas, onde Vavra (1993) afirma que, a retenção de clientes é mais importante do que a atração de clientes, e para isso é necessário reconhecer seus clientes, mostrando o quanto a empresa os estima por terem lhe concedido a preferência.

A busca por novos clientes gera um custo muito elevado às empresas, pois Bateson e Hoffman (2001) afirmam que, clientes leais tendem a recompensar seus fornecedores com aumento de renda, pois tendem a concentrar suas compras em fornecedores em quem confiam, onde podem até pagar um preço mais alto em troca de níveis reduzidos de risco percebido, com isso as empresas são obrigadas a investir um valor elevado em estratégias de marketing, como o marketing de relacionamento.

Uma maneira diferente de administrar e combinar as ferramentas do marketing já existente é o que se caracteriza o marketing de relacionamento, onde Stone e Woodcock (2002) explicam que, marketing de relacionamento são técnicas e processos para identificar seus clientes, criar um relacionamento entre o cliente e a empresa, e administrar este relacionamento para os benefícios de sua empresa e de seus clientes.

Conceituando marketing de relacionamento na visão do cliente, conforme afirmam Stone e Woodcock (2002) seria a forma como a empresa acha o cliente, e após isso passa a conhecê-lo, mantém um contato, assegura ao cliente que obterá tudo o que precisa, e verifica se está o cliente está obtendo tudo o que a empresa lhe prometeu, sendo assim o marketing de relacionamento não é um custo, mas um investimento, pois aumenta a lealdade do cliente, o que refletirá por um período maior, e ajudará na obtenção de lucros.

Na tentativa de fortalecer o relacionamento com seus clientes, o foco do marketing mudou de conquistar novos clientes, para a retenção dos já existentes, e assim o desenvolvimento do relacionamento com clientes tomou muitas formas, onde de acordo com Johnston e Clark (2002, p. 86), pode ser temporário, onde é criado para transações curtas, ou de longo prazo, que podem ser: “[...] construídos entre duas pessoas no contexto de um *business-to-business* ou de serviço profissional”.

Sendo assim, as organizações além de se preocuparem com a elaboração de estratégias visando atrair novos clientes, devem trabalhar para reter e fidelizar os clientes que já possuem, para construir relacionamentos duradouros que se tornarão lucrativos, pois os consumidores geralmente trocam uma marca por outra sem o sentimento de traição a uma marca favorita, onde também não temem perder valor ao mudar entre marcas disponíveis (VAVRA, 1993).

À medida que os custos de mídia de massa continuam a subir, a atração de novos clientes está se tornando um esforço de custos crescentes, conforme Vavra (1993). Manter o nível de propaganda proporcional à participação de mercado pretendida e permanecer em um ambiente de mídia tão complexo, exige um nível de gastos que excede o que a maioria das empresas podem arcar, onde Vavra (1993) afirma também que, além disso, a concorrência bem-sucedida de hoje requer uma realocação do esforço de marketing entre ferramentas e táticas que possibilitam a conquista e a retenção de um cliente.

Por marketing ser o processo de fixar preço, conceber, promover, produzir, e distribuir idéias, bens e serviços que satisfazem as necessidades de indivíduos e organizações, Vavra (1993, p. 35) define o pós-marketing como uma estratégia em longo prazo, onde seu objetivo: “[...] não é simplesmente disparar uma nova compra, mas, em vez disso, assegurar-se de que o cliente adquiriu o produto correto.”, e por isso é o processo de proporcionar o reforço e satisfação contínua as organizações ou indivíduos que já foram clientes, ou que são clientes atuais, onde estes clientes devem ser reconhecidos, identificados, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos.

A capacidade de coletar, analisar e rastrear as informações sobre o cliente é o aspecto chave do pós-marketing ou marketing de relacionamento, como afirmam Stone e Woodcock (2002, p. 93), pois de acordo com os autores, as

informações do banco de dados, ou seja, local onde estão todas as informações e dados dos clientes, constituem um patrimônio de planejamento corporativo, e por isso os autores afirmam que:

O marketing de relacionamento permeia todos os níveis do planejamento estratégico. No nível de estratégia corporativa, um maior conhecimento do cliente significa que você pode entrar em novos mercados, com maior grau de certeza. Ele também pode identificar clientes sob ameaça competitiva e indicar providências para reforçar sua fidelidade. No nível de estratégia empresarial, o marketing de relacionamento proporciona um maior conhecimento de mercados específicos. Você pode analisar o banco de dados para identificar oportunidades específicas de mercados e linhas de produtos. No nível funcional, essas mesmas técnicas podem ser usadas para elaborar e testar especificações de produtos, abordagens de atendimento do cliente e opções promocionais (STONE e WOODCOCK, 2002, p. 93).

Os objetivos e estratégias do marketing de relacionamento são baseados no conceito de aquisição e retenção do cliente, onde conforme Stone e Woodcock (2002), não importa a forma ou programa para retenção, será sempre necessário a aquisição de novos clientes, para posteriormente poder mantê-los.

A retenção de um cliente possui um custo-eficaz maior do que a aquisição de um cliente, pois um cliente fiel não volta apenas para outra compra, mas também defende os produtos e serviços desta empresa junto a seus amigos, constantemente compra extensões de linha de produto/serviço e por fim, presta menos atenção nas marcas concorrentes (STONE E WOODCOCK, 2002).

Sendo assim, um componente crítico do marketing de relacionamento é a administração da fidelidade do cliente, onde Stone e Woodcock (2002, p. 94) conceituam fidelidade como: “[...] um compromisso físico e emocional assumido por um cliente em troca de suas necessidades serem atendidas.”, onde somente será desenvolvida ao longo do tempo, e se for planejado e implementado corretamente os parâmetros e aspectos do relacionamento com o cliente.

2.9.1 Fidelidade e Retenção de um Cliente

Conforme Lovelock e Wright (2002), em um contexto empresarial, a fidelidade de um cliente tem sido usada para descrever a vontade de o cliente utilizar os bens e serviços da empresa, mas também é a vontade do mesmo continuar comprando, e de recomendar voluntariamente os produtos da empresa aos seus colegas e amigos.

A fidelidade de um cliente é constituída através de abordagens que criam e reforçam um estado mental positivo e comportamentos associados, onde clientes satisfeitos tornam-se fiéis, pois Kotler e Armstrong (2000) concluem que, a chave para manter o cliente é dar ao cliente um valor superior e satisfação, e por isso as empresas devem focalizar a atenção em manter e desenvolver relacionamentos com seus clientes.

Em ramos altamente competitivos, há uma enorme diferença entre a fidelidade de clientes completamente satisfeitos com a de clientes meramente satisfeitos e por isso a satisfação de um cliente desempenha um papel particularmente crítico, de acordo com Lovelock e Wright (2002), onde para melhorar os níveis de satisfação do cliente, uma empresa deve encontrar primeiramente o quanto seus clientes atuais estão satisfeitos ou insatisfeitos.

O fornecimento de muitos benefícios para uma empresa e uma maior fidelidade é o que a satisfação de um cliente pode fornecer, onde Lovelock e Wright (2002) asseguram que, clientes altamente satisfeitos são capazes de se tornar um anúncio ambulante e falante para a empresa, pois disseminam as informações, o que faz reduzir o custo para atrair novos clientes.

Devido à variabilidade associada á produção de um serviço, Lovelock e Wright (2002) alegam que, a alta satisfação do cliente será como a apólice de um seguro contra algo que possa dar errado, e também afirmam que clientes de longo prazo são mais compreensivos em experiências ruins ocasionais, sendo assim, as empresas se tornam obcecadas com a satisfação do cliente, onde está vinculado diretamente com a retenção, os lucros, e com a participação de mercado.

Com isso, Stone e Woodcock (2002, p. 93) concluem que, o valor do tempo de vida dos clientes ainda não aparece nos balanços contábeis, mas estes valores serão: "[...] a consequência inevitável de uma melhor compreensão do marketing de relacionamento.", e assim a retenção de um cliente é mais crítica do que a aquisição, na mesma medida que ela é mais lucrativa e possui um custo-eficaz.

2.9.2 Ponto de Vista do Cliente

Ao decidir se deve ou não adotar o marketing de relacionamento, pode surgir algumas dúvidas, como que tipo de política de marketing de relacionamento utilizar e até onde deve chegar esta política. Sendo assim, é necessário observar alguns requisitos do cliente, pois ao analisar o ponto de vista dos clientes em relação aos relacionamentos de sua empresa com ele, é necessário entender que pode ser longo o período em que seus clientes se considerem envolvidos com você (STONE E WOODCOCK, 2002).

Os clientes podem distinguir entre episódios de contato menos importantes e grandes episódios, que definirão o seu relacionamento com a empresa, pois conforme Stone e Woodcock (2002) exemplificam, a marcação de horário para realizar uma revisão de um veículo. O relacionamento pode começar com um episódio de contato comum, como um telefonema para marcar o dia ou horário, onde o passo seguinte será mais significativo, como uma conversa com o gerente da oficina para o cliente informar quais são os inconvenientes apresentados no veículo.

Assim, ainda sobre o exemplo citado acima, no momento em que chegar o dia da manutenção, o cliente pode ficar preocupado quando deixa seu veículo, pois o mesmo possui uma incerteza provocada pelo fato de não saber quando vai poder pegar seu veículo ou se todos os defeitos serão sanados, ou até qual o preço exatamente que irá pagar. Com isso, Stone e Woodcock (2002) mencionam que, o momento em que o cliente retira seu carro e paga a conta é o contato como o mais importante, onde um bom gerenciamento do relacionamento neste ponto é crítico, pois será o momento de identificar a satisfação do cliente, o que revela que os requisitos do relacionamento do seu cliente irão variar de acordo com o que o mesmo julga ser importante.

Lovelock e Wright (2002) citam que, quanto melhor for o relacionamento deste cliente com a empresa, talvez pela empresa ocupar uma posição de destaque entre as lembranças do cliente, a percepção de cada contato do cliente com a empresa se tornará mais positiva, o que fará com que clientes leais acreditem que mantêm contatos mais freqüentes que os outros, porém são apenas atributos de ilusão do cliente.

Alguns fatores determinam o tipo de relacionamento que os clientes desejam, onde Lovelock e Wright (2002) explicam que, seria o efeito da experiência, a publicidade boca a boca, o tempo para o serviço, a decisão da compra, marcas e lealdade do cliente, entre outras características.

Percepções e requisitos de clientes se formam através do resultado de várias influências, onde a mais importante é a experiência, seja com a concorrência ou com a própria empresa, pois clientes criam e comparam expectativas que são transferidas para diferentes fornecedores de serviços e produtos. Assim, Lovelock e Wright (2002) afirmam que, quando alguns aspectos como o produto, serviço, preço, crédito, marketing de relacionamento estão bom para o cliente, isso faz com que o mesmo mantenha o relacionamento com certos fornecedores, devido a experiência que teve, mesmo em um ambiente competitivo.

Clientes satisfeitos ou insatisfeitos comunicam suas experiências através da publicidade boca a boca, e assim conforme Lovelock e Wright (2002), os clientes que ficaram totalmente satisfeitos, ou clientes que estavam insatisfeitos, mas tiveram os problemas resolvidos pela mesma empresa se tornarão defensores poderosos. Com isso, estes clientes satisfeitos irão recomendar a empresa a seus amigos, e se estes amigos também estiverem insatisfeitos com outros fornecedores, as recomendações serão particularmente mais eficazes, e por isso é um dos aspectos que determina o tipo de relacionamento que o cliente deseja.

Muitos clientes são menos tolerantes quanto ao tempo necessário para tratar com um fornecedor ou para realizar um serviço, e assim o fator tempo é um aspecto relevante para o tipo de relacionamento que o cliente deseja. Lovelock e Wright (2002) afirmam que, a visível escassez de tempo livre de um cliente faz com que o mesmo queira ter um relacionamento por um período mais curto, portanto se o cliente sentir que está sem tempo disponível, uma importante proposta de relacionamento seria poupar seu tempo, pois assim o cliente não sairá insatisfeito e no seu retorno estará mais satisfeito.

A decisão de compra também influencia no relacionamento do cliente, pois como afirmam Lovelock e Wright (2002), nesta fase se caracterizam a compra nova, a compra repetida simples e a compra repetida modificada. Durante a compra nova o cliente necessitará de um grande volume de informações, pois não possui nenhuma experiência, onde o próximo relacionamento pode ser prejudicado se a

empresa forçar a venda, onde o cliente pode ser motivado a comprar o produto ou serviço errado.

Já uma compra repetida simples, conforme Lovelock e Wright (2002), pode ser utilizada para facilitar a colocação de novos pedidos, onde neste mesmo momento o cliente pode adquirir uma nova, assim aumentando o seu relacionamento com a empresa que o cliente considerava apenas de compra rotina. Por fim, a decisão de compra do cliente pode ser feita pela compra repetida modificada, onde o cliente procura o mesmo produto, porém com outro fornecedor, onde neste caso o nível de exigência do cliente é maior, onde a compra proporciona um maior teste de qualidade do marketing de relacionamento, e por isso define o relacionamento desejado pelo cliente.

Uma marca forte e desenvolvida durante um longo período também caracteriza o relacionamento que o cliente terá com a empresa, pois proporcionará uma base forte para o relacionamento. Lovelock e Wright (2002) mencionam que, existe um vínculo muito forte entre a marca e a lealdade de um cliente, onde uma marca positiva e visível não existirá sem a lealdade do cliente, onde a lealdade do cliente dependerá do relacionamento em longo prazo com a empresa.

Deste modo, Lovelock e Wright (2002, p. 29) afirmam que é preciso entender os critérios em que um cliente avalia os diferentes fornecedores, produtos e serviços, sendo este o elo do marketing de relacionamento com o sucesso financeiro, pois se: “o relacionamento determina uma opção entre fornecedores, produtos e serviços, então a justificativa comercial para investir na criação e gerenciamento do relacionamento não é difícil de ser produzida.”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Através da necessidade do ser humano possuir uma posição ativa, onde não fica apenas observando, ou não adquire o controle da situação, surge o conhecimento científico, onde é capaz de fazer com que o homem vá atrás de suas dúvidas, exigindo o confronto da teoria com os dados baseados em sua experiência como afirma KÖCHE (1985).

Outro aspecto que influencia o conhecimento científico, conforme KÖCHE (1985) é a vontade de obter explicações sistemáticas que possam ser testadas, avaliadas, e criticadas por provas empíricas, e assim surge a ciência, onde o homem também busca nela compreender a si mesmo e o mundo em que vive.

A ciência é capaz de alcançar um conhecimento seguro, porém nem sempre são verdadeiros ou certos, como menciona KÖCHE (1985), e com isso seu objetivo é tornar o mundo inteligível, onde busca em investigações contínuas e incessantes a solução e explicações para os problemas no qual foram lhe propostas.

O conceito de ciência pode ser identificado pela soma de determinadas características, como explica Ruiz (1996), e com base nelas pode-se ter alguma definições como: ser o conhecimento correto da realidade pelas suas causas, ou também o conjunto orgânico de conclusões certas e gerais relacionadas e demonstradas metodicamente com objetivo determinado, e por fim um estudo de problemas solúveis, mediante método científico, entre outras definições.

Para obter e mostrar segurança a ciência procura ser metódica, onde ela procura aperfeiçoar e corrigir os métodos de investigação, onde possam eliminar mais facilmente o erro, ou a falsidade de algo ou acontecimento, como ainda afirma KÖCHE (1985), por isso o método utilizado é tão importante para a ciência.

A palavra *método* como afirma Ruiz (1996) é de origem grega e significa o conjunto de processos e etapas a serem vencidos de forma ordenada na investigação dos fatos ou na procura da verdade. O método impõe segurança e é um fator capaz de originar economia em uma pesquisa, estudo ou aprendizagem. Ainda conforme o autor, o método deve ser estabelecido e aperfeiçoado pelo acúmulo de contribuições dos antepassados, que no qual não deve ser ignorado nos dias de hoje, onde ele é também um conjunto de normas-padrão que é capaz de obter conclusões sobre a pesquisa realizada.

O método de abordagem de um determinado problema em estudo é o que qualificará e identificará o aspecto científico de uma pesquisa, e com isso Ruiz (1996) afirma que pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação delimitada e redigida de acordo com as normas da metodologia em que a ciência se dedica.

Com base nestes conhecimentos, no capítulo apresentado são demonstrados quais os tipos de pesquisas foram utilizados, onde serão também detalhados os dados coletados, e posteriormente é realizada a análise dos resultados e com isso o atual capítulo tem por finalidade dar credibilidade e cientificidade à pesquisa e ao trabalho desenvolvido.

3.1. TIPOS DE PESQUISA

3.1.1 Pesquisa Bibliográfica

A presente pesquisa foi desenvolvida primeiramente através de referências bibliográficas, onde teve como propósito mostrar a fundamentação teórica dos assuntos em questão, com o objetivo de provar cientificamente o contexto exposto, pois como afirma Ruiz (1996), qualquer espécie de pesquisa, não importando a área em que ela atuar, a mesma supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, sendo então exploratória, para que possa justificar os seus objetivos e contribuições.

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas, como afirma Gil (1996), onde o autor especifica que, uma pesquisa bibliográfica é criada a partir de um material elaborado, onde este material, são geralmente artigos científicos e livros.

A principal vantagem de uma pesquisa bibliográfica é que ela permite que o investigador obtenha a cobertura de vários fenômenos muito mais ampla do que se o mesmo fosse pesquisar diretamente, como afirma Gil (1996, p. 125), onde o autor relata que “Por exemplo, seria impossível a um pesquisador percorrer todo o território brasileiro em busca de dados sobre a população ou renda *per capita* [...]”, sendo que o investigador tem a sua disposição uma bibliografia capaz de lhe informar.

Outra situação em que a pesquisa bibliográfica é indispensável é a respeito de assuntos históricos, pois em muitas circunstâncias, como confirma Gil (1996), não há outra forma de ter conhecimento sobre os fatos passados se não for baseado em dados bibliográficos.

Portanto, através destes fatores a pesquisa bibliográfica foi utilizada no momento inicial do estudo, para que se pudesse obter maior conhecimento sobre os assuntos em questão, para permitir maior embasamento e obter melhores formas de solucionar o problema apresentado.

3.1.2 Pesquisa Documental

Com o objetivo de buscar melhores formas de solucionar o problema apresentado, além da pesquisa bibliográfica foi necessário também a realização de uma pesquisa documental, para verificar entender o funcionamento dos treinamentos realizados na empresa em estudo com intuito de aprimorar e capacitar uma equipe de trabalho.

A pesquisa documental, de acordo com Gil (1996), se assemelha muito a pesquisa bibliográfica, pois ela é feita através de fontes. O que diferencia uma pesquisa documental de uma pesquisa bibliográfica é a natureza das fontes, pois o autor afirma que, enquanto uma se baseia fundamentalmente nas contribuições de múltiplos autores sobre certo assunto, a outra é originada de materiais que não receberam um tratamento sintético, como relatórios de pesquisa, ou relatórios de empresas, tabelas estatísticas, ou então que ainda podem ser reelaborados conforme os objetivos da pesquisa.

Pesquisa documental possui diversas vantagens, como obter fontes ricas e estáveis de dados, como assegura Gil (1996). Possui baixo custo comparado as outras pesquisas, pois necessita apenas de disponibilidade de tempo e capacidade do pesquisador, e também não exige contato direto com os sujeitos da pesquisa, onde muitas vezes tornam-se de impossível acesso, onde o autor lembra também que algumas pesquisas são importantes não por responder definitivamente a um problema, mas porque proporcionam também uma melhor visão do mesmo.

Com isso, a pesquisa documental foi escolhida para verificar o número de treinamentos realizados pela equipe de pós-venda, e também para levantar o

desempenho desta equipe, em relação a estes treinamentos, para que com isso seja apontada sua real importância para a empresa.

Outro documento utilizado pela pesquisadora foi verificar os resultados obtidos em relatórios da pesquisa que a empresa em estudo realiza com seus clientes. A presente empresa realiza uma pesquisa de satisfação com todos os clientes que adquirem um novo veículo, e com os clientes que realizam algum serviço na assistência técnica da concessionária, chamado assim, o Sistema de Medição Diária, ou apenas SMD, onde neste estudo foi analisado apenas a pesquisa de pós-vendas, pois foi a população de estudo.

A pesquisa de satisfação é realizada por uma pesquisadora, que realiza a pesquisa por telefone, onde em até 72 horas após o serviço realizado, a mesma entra em contato com o cliente, para saber qual a satisfação do cliente, através de três notas, de zero a dez, onde o cliente avalia a assistência técnica em geral, posteriormente a qualidade do serviço, e em seguida o atendimento prestado pelo consultor técnico.

Sendo assim são gerados gráficos mensais e semanais, com base nos resultados obtidos na pesquisa, onde estes resultados são repassados a toda equipe, com o intuito de verificar as falhas nos processos, para assim providenciar a melhoria dos mesmos. Por ser um documento da empresa, a mesma não autorizou disponibilizar estes relatórios no presente estudo, porém a empresa forneceu todos os documentos para análise da pesquisadora, onde assim, a mesma pôde comparar a percepção dos clientes internos com os externos, ou seja, comparar a satisfação dos seus colaboradores, com a satisfação de seus clientes, para verificar se estão de acordo.

3.1.3 Pesquisa Descritiva

Uma pesquisa descritiva tem como objetivo essencial a descrição das características de determinada população, fato, problema ou fenômeno, como afirma Gil (1996). Normalmente a pesquisa descritiva é feita na forma de levantamentos ou observações sistemáticas do fato ou fenômeno escolhido, onde ela busca conhecer a sua natureza, composição ou processos que se constituem.

Ainda para o autor, inúmeros estudos se classificam como descritivos, e uma das suas mais significativas particularidades está na utilização de procedimentos padronizados de coleta de dados, que seriam eles o questionário e a observação sistemática.

Dentre as pesquisas descritivas, Gil (1996) destaca aquelas que têm por objetivo estudar as características de um determinado grupo, podendo ser por classificação etária, nível de escolaridade, sexo, estado de saúde mental e física, entre outros aspectos, onde o pesquisador apresenta o objetivo da pesquisa, procurando demonstrar e descrever como um determinado fato ou acontecimento ocorre, quais suas características e sua relação com outros acontecimentos.

Sendo assim, a pesquisa descritiva foi escolhida para apresentar a percepção da equipe de pós-vendas da empresa em estudo, em relação ao seu desenvolvimento, onde foi observada também a satisfação com os treinamentos realizados atualmente na empresa em estudo, mencionando os detalhes da sua realização, e as várias formas de treinamento que a empresa disponibiliza ao seu colaborador.

3.1.4 Levantamento

O levantamento é um tipo de pesquisa baseado na interrogação direta das pessoas em que se deseja conhecer o comportamento. Conforme afirma Gil (1996), o levantamento é feito através da solicitação de informações a um determinado grupo de pessoas, envolvidos no problema estudado aonde posteriormente, por meio de uma análise quantitativa, irá se adquirir as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Este tipo de pesquisa possui algumas vantagens como o conhecimento direto da realidade, economia, rapidez e quantificação, conforme cita Gil (1996), porém apresenta também algumas desvantagens como ênfase nos aspectos perceptivos, pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais, e é limitada à apreensão do processo de mudança, onde apresenta uma visão estática do fenômeno estudado.

Considerando suas vantagens e desvantagens, o levantamento é mais apropriado para uma pesquisa descritiva, como explica Gil (1996). O autor afirma

também que, este tipo de pesquisa é inapropriado quando for para o aprofundamento dos aspectos psicológicos e psicossociais mais complexos, mas também pode ser muito eficaz quando for para solucionar problemas menos delicados, como exemplo o autor menciona, comportamento do consumidor ou referência eleitoral. Ainda segundo Gil (1996), o levantamento pode ser muito útil para um estudo de atitudes e opiniões, porém é pouco indicado para o estudo de problemas referentes a estruturas e relações sociais complexas.

Com o objetivo de conhecer a percepção da equipe de pós-venda frente aos treinamentos realizados pela empresa em estudo, foi necessário o levantamento, para que assim a pesquisadora seja capaz de identificar a real visão do colaborador em estudo, onde com isso a mesma também obtenha mais informações sobre os processos realizados na empresa, fazendo com que a mesma compreenda mais as atividades executadas pela empresa estudada.

3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

A abordagem de uma pesquisa pode ser realizada por dois métodos, que podem ser método quantitativo ou método qualitativo. Quantitativo é uma forma de atribuir números a objetos, matérias, propriedades, acontecimentos, de modo que apresente informações úteis, como afirma Fachin (2001).

A principal finalidade de uma pesquisa quantitativa é obter com a mesma a precisão dos números obtidos, pois de acordo com Fachin (2001), são estes que revelam a sua eficácia, e por isso são de notável importância.

A quantificação de uma pesquisa, ainda conforme a autora mencionada anteriormente, pode ser feita por meio de contagem, onde há sempre uma propriedade coletiva, podendo esta ser o número de pessoas por família, o número de alunos em uma sala de aula, ou o número de funcionários em cada departamento, ou pode ser realizada por mensuração, que consiste em qualquer procedimento que induza a classificação por meio de objetos ou de relações.

Deste modo, uma das abordagens utilizada no presente estudo, para poder verificar especificamente a equipe de pós-vendas, foi a pesquisa quantitativa, para que seja verificado apenas os colaboradores do setor de pós-vendas de uma concessionárias de veículos, não precisando ser feita a pesquisa com todos os

colaboradores da empresa.

Outro método de abordagem de pesquisa é o método qualitativo, onde este procura obter informações sobre o problema proposto, com a intenção de diagnosticar as causas, onde é caracterizado por suas qualidades e relaciona os pontos de vistas, não somente mensuráveis, mas que também podem ser definidos descritivamente, como afirma Fachin (2001).

Neste processo, a pesquisa qualitativa possui como principal característica não utilizar métodos estatísticos, onde Oliveira (1999) afirma que para que se possa entender a relação de causa e efeito do fenômeno, é justificado o fato do tratamento qualitativo do problema apresentado, podendo ser esta uma opção do pesquisador, para que, por consequência, o mesmo chegue à sua verdade e razão.

Uma pesquisa qualitativa, conforme afirmam Martins e Theóphilo (2009), também pode ser conhecida como naturalística, já que é necessário que o pesquisador entre em contato direto e prolongado com o ambiente no qual o problema está inserido, pois o presente estudo é um fato referente às ciências sociais e humanas.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A presente pesquisa foi realizada em uma amostragem não probabilística, que de acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 123), este método de amostragem representa quando há uma escolha definida dos elementos da amostra. Neste tipo de amostra não é possível generalizar os resultados da amostra para a população, pois o autor afirma que: “[...] amostras não probabilísticas não garantem a representatividade da população”.

Uma amostra não probabilística, conforme Martins e Theóphilo (2009) pode ser classificada como amostragem acidental, intencional, e por quotas. A amostragem utilizada neste projeto é a amostragem não probabilística intencional, onde o mesmo autor afirma que devido a determinado critério é selecionado intencionalmente um grupo de elementos que irão compor esta amostra.

A empresa em estudo possui 74 funcionários, onde dentre estes, 41 são do setor de pós-vendas. Como o objetivo de estudo era conhecer a percepção apenas da equipe de pós-vendas, foi realizada a pesquisa com os 41 colaboradores,

porém apenas 39 colaboradores responderam, pois dois estavam ausentes da empresa no dia em que a pesquisa foi realizada.

Sendo assim, como se deseja saber informações sobre a equipe de pós-vendas de uma concessionária de veículos, foi realizado uma amostragem intencional, com todos os colaboradores do setor de pós-vendas, onde Martins e Theóphilo (2009) afirmam que, neste tipo de amostra o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos de elementos nos quais deseja saber quais os seus julgamentos, idéia e opiniões.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para obter maiores informações e evidências, um importante instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa é o questionário. Um questionário de pesquisa é um conjunto sistemático e de consistência, feito através de perguntas referentes a certas situações onde se desejam descrever ou medir, e por isto um questionário é utilizado para diversos afins, conforme afirmam Martins e Theóphilo (2009).

Com o intuito de obter respostas para a coleta de informações, Fachin (2001) afirma que o questionário é constituído de questões que são submetidas a certo número de pessoas, onde para que esta coleta de informações seja significativa, é importante verificar os meios de como, quando e onde obter as informações.

As questões do questionário, ainda de acordo com Fachin (2001), devem seguir procedimentos metodológicos, para serem rapidamente entendidas pelos pesquisado, devem ser reduzidas ao mínimo possível, a fim de melhor prenderem a atenção do pesquisado, e também para que não seja induzida a uma resposta vaga ela deve ser claramente formulada.

Um questionário pode ser elaborado com perguntas abertas ou fechadas (MARTINS e THEÓPHILO, 2009). Para obter um levantamento sobre a percepção frente aos treinamentos dos colaboradores da empresa em estudo, foram realizadas perguntas fechadas de múltipla escolha, com apenas uma opção de resposta, porém de acordo com Martins e Theóphilo (2009), uma questão fechada e de múltipla escolha também pode ter mais do que uma opção de resposta.

Com isso, no presente estudo, o instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, onde através de 16 perguntas fechadas foi avaliada a percepção e satisfação da equipe de pós-vendas perante aos treinamentos e ao desenvolvimento da própria equipe, onde foi proposto uma escala para medir a satisfação dos colaboradores da empresa em estudo, conforme é apresentado na Quadro 2.0 abaixo.

Nível de Satisfeito				
Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5

Quadro 1: Nível de satisfação.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Posteriormente a coleta de dado, foi realizada a análise dos resultados obtidos e posteriormente sua interpretação, com a finalidade de alcançar o objetivo geral do estudo que é analisar a importância do desenvolvimento de uma equipe de pós-vendas em uma concessionária de veículos em Criciúma-SC

4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

O procedimento de análise dos dados, conforme Gil (1996) envolve distintos procedimentos como a codificação das respostas, cálculos estatísticos e uma tabulação dos dados, onde após esta análise, é realizada a interpretação dos dados. A interpretação dos dados, segundo o mesmo autor, se constitui principalmente em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, podendo ser eles obtidos de teorias, de estudos realizados anteriormente.

Para verificar a importância do desenvolvimento de uma equipe de pós-vendas, a análise dos dados será extremamente importante, pois é ela que diz quais os resultados alcançados na pesquisa. Conforme menciona Oliveira (1999), com a tentativa de evidenciar as conexões existentes entre o problema em estudo e outros fatores, é o que representa a explicação ou análise de dados.

Em geral, a interpretação representa expor o verdadeiro significado do material proposto que possui relação com os objetivos propostos pelo tema, pois de acordo com Oliveira (1999, p. 191), essa relação entre o problema e outros fatores pode ser formada: “[...] de acordo com suas propriedades relacionadas de causa-efeito, produtor-produtivo, de correlações, de análise de conteúdo, etc.” e por isso a interpretação é uma atividade intelectual que é vinculada a outros conhecimentos, procurando dar um significativo mais amplo às respostas.

Com isso, neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa com os colaboradores da empresa, com a finalidade de alcançar os objetivos principais deste estudo, que são:

- Verificar a importância do desenvolvimento e dos treinamentos para a qualidade de atendimento da equipe de pós-vendas;
- Conhecer a percepção da equipe de pós-venda frente aos treinamentos realizados pela empresa em estudo;
- Propor maneiras de conscientização na equipe sobre a importância do desenvolvimento para a melhoria dos resultados;
- Propor sugestões a empresa a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

Sendo assim, neste capítulo é apresentada a experiência da pesquisa, onde o pesquisador fez suas avaliações e estudos, referentes ao tema principal, que é um estudo sobre a importância do desenvolvimento de uma equipe de pós-vendas em uma concessionária de veículos, onde foi possível fazer uma melhor análise com base nos gráficos que puderam ser gerados devidos aos resultados obtidos na pesquisa, onde primeiramente foi observado o perfil dos entrevistados, e após isto foi verificado o resultado de questões relacionadas ao desenvolvimento da equipe de pós-vendas, da empresa em estudo.

4.1 Perfil dos Entrevistados

Esta categoria teve como objetivo conhecer o perfil dos entrevistados deste estudo, em relação ao setor em que trabalha, faixa etária, escolaridade, estado civil, tempo de trabalho na empresa, se entrevistado realizou algum treinamento Web e treinamento à distância.

4.1.1 Setor em que trabalha

Nos dados representados abaixo, é apresentada a área de atuação dos entrevistados, onde os pesquisados trabalham na área de pós-vendas, e por isso os setores são ligados ao pós-vendas.

Tabela 01: Setor em que trabalha

Setor em que trabalha	Freq.	%
Administração	4	10%
Recepção	4	10%
Gerência	2	5%
Oficina	12	31%
Lavação	3	8%
Peças	6	15%
Funilaria e Pintura	8	21%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

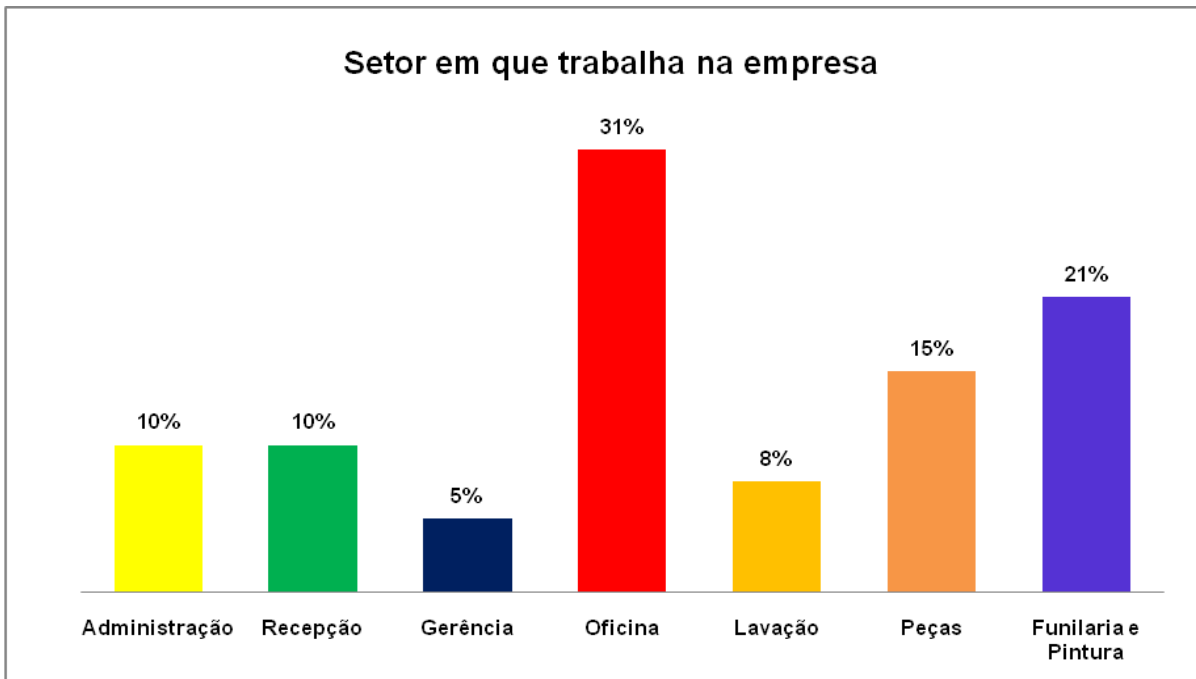


Figura 4: Setor em que trabalha.
Fonte: Dados da Pesquisa.

Os dados representados na Figura 4 permitem identificar que a maioria dos respondentes da amostra atua no setor da oficina, dentro do setor de pós-vendas, sendo representados por 31%, onde em segunda posição o setor com mais colaboradores seria o setor de funilaria e pintura, com 21%, seguido do setor de peças, que possuem 15%, e por fim está o setor de administração e recepção com 10% e 5% da gerência.

Apesar do grande número de colaboradores no setor de oficina, com estes dados pode-se verificar que o setor de pós-vendas não representa apenas os mecânicos e eletricitas, mas envolve outros setores como funilaria e pintura, ou setor de peças, para que assim seja possível prestar algum serviço em uma concessionária de veículos.

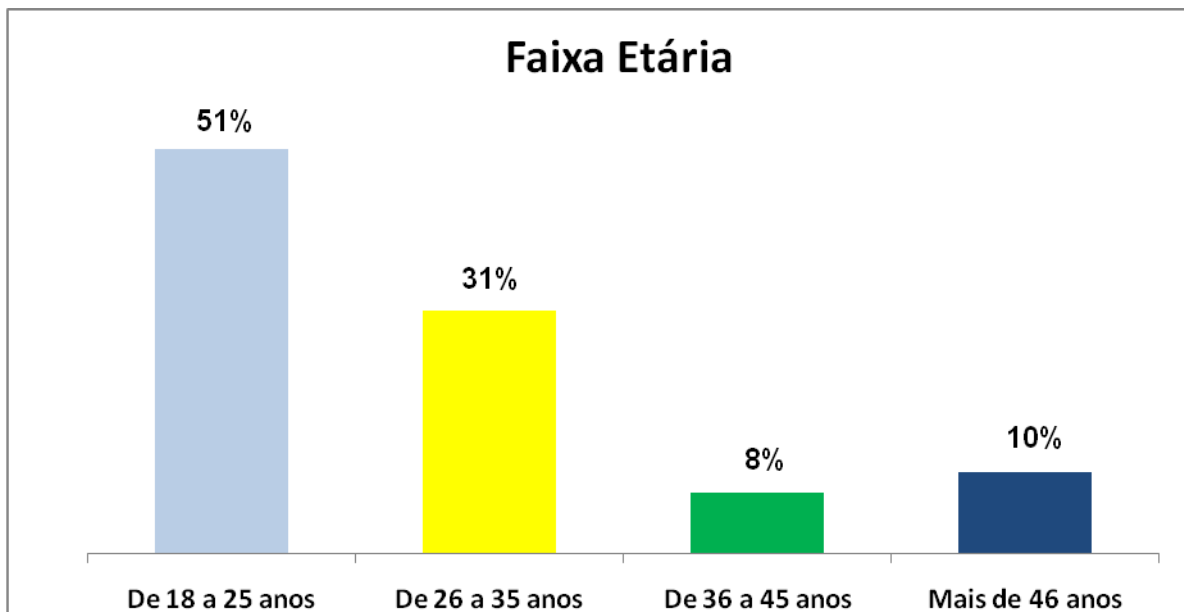
4.1.2 Faixa Etária

A faixa etária dos entrevistados é representada pelos dados abaixo, onde se objetivou conhecer a faixa etária dos respondentes para compreender se os trabalhadores da empresa em questão são mais velhos, e já estão há muitos anos no mercado, ou se são muito jovens, e estão há pouco tempo no mercado.

Tabela 02: Faixa Etária

Faixa Etária	Freq.	%
De 18 a 25 anos	20	51%
De 26 a 35 anos	12	31%
De 36 a 45 anos	3	8%
Mais de 46 anos	4	10%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

**Figura 5:** Faixa Etária.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com base na Figura 5, é possível identificar que a grande maioria dos entrevistados possui a faixa etária de 18 a 25 anos (51%), seguidos de entrevistados com idade entre 26 a 35 anos (31%), além de 10% com mais de 46 anos, e por último 8% de entrevistados com 36 a 45 anos.

Assim, é observado que, grande parte dos trabalhadores são jovens com idade de 18 a 25 anos, onde este resultado representa que a grande maioria dos colaboradores procuram a empresa como uma oportunidade para adquirir conhecimento ou experiência profissional, onde posteriormente a esta experiência, os colaboradores podem buscar oportunidades mais atraentes que possam lhe proporcionar um crescimento maior, ou possam até lhe ajudar na abertura do seu próprio negócio.

Outra questão que a faixa etária dos pesquisados pode refletir é na facilidade de mudança que pessoas jovens possuem, e também a vontade de aprender e adquirir conhecimento, o que faz com que os colaboradores procurem cada vez mais aprimorar seu desenvolvimento através de treinamentos, além do que o acesso dos treinamentos pela Web é mais aceitável nesta faixa etária.

4.1.3 Escolaridade

O grau de escolaridade dos entrevistados objetivou-se conhecer para identificar o nível de escolaridade dominante na empresa em estudo, pois este indicador ter uma relação direta com as atitudes do indivíduo dentro de uma organização.

Tabela 03: Escolaridade

Escolaridade	Freq.	%
Ensino Básico	3	8%
Ensino Fundamental	8	21%
Ensino Médio	22	56%
Ensino Superior	4	10%
Pós-graduação	2	5%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

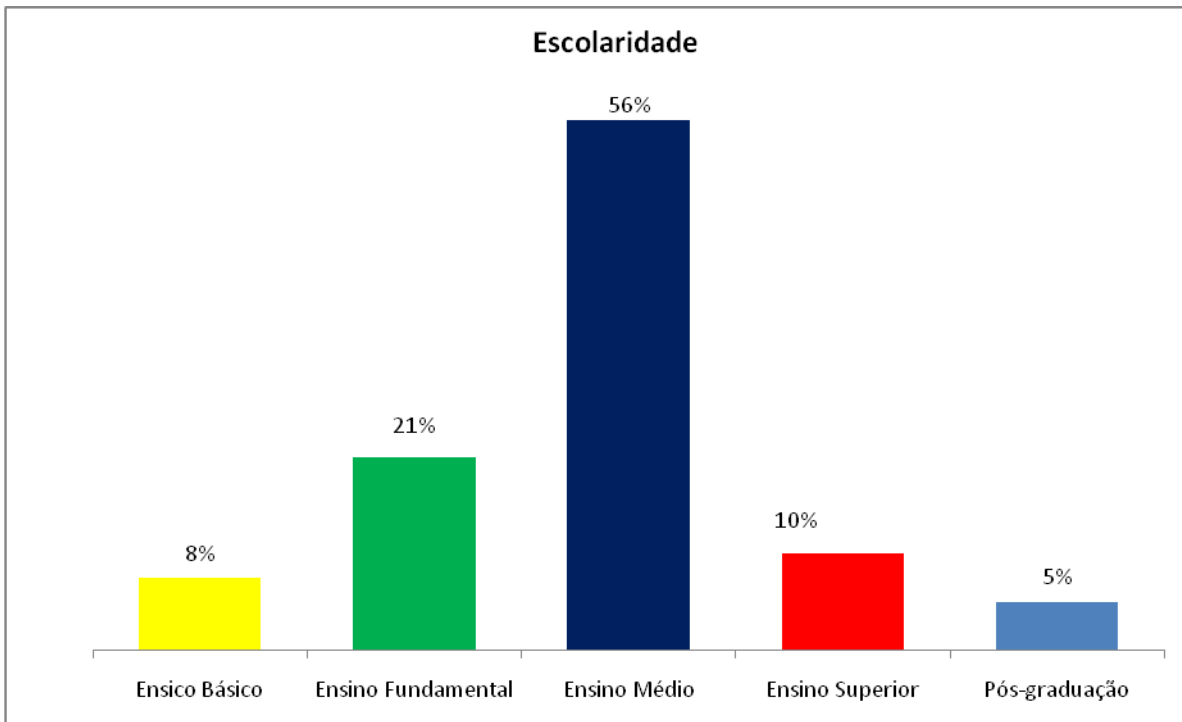


Figura 6: Escolaridade.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme a Figura 6 constatou-se que a maioria dos pesquisados (56%) possui Ensino Médio como grau de escolaridade, seguidos de colaboradores com Ensino Fundamental (21%), onde ainda verificou-se que 10% possuem Ensino Superior, além dos pesquisados com Ensino Básico (8%), e por fim, dos 5% com Pós-Graduação.

Com relação aos dados vistos na Figura 5, onde foi verificado no tópico anterior a faixa etária dos colaboradores, o grau de escolaridade reflete que por possuir jovens em sua maioria, a empresa possui também, como consequência colaboradores com o grau médio de instrução, onde este aspecto ajudará na compreensão dos treinamentos proporcionados pela empresa.

Ainda analisando o grau de escolaridade, pode-se verificar que os demais que não possuem Ensino Médio, possuem Ensino Fundamental, Superior e Pós-Graduação, onde apenas 8% possuem Ensino Básico, e talvez estes teriam mais dificuldades no aprendizado dos treinamentos, mas é por esta razão que a empresa proporciona treinamentos, para auxiliar na aprendizagem de conhecimento, onde se o colaborador não teve oportunidade fora de estudar, o mesmo terá na empresa em que trabalha.

4.1.4 Estado Civil

Objetivou-se conhecer o estado civil dos entrevistados, onde foi verificada a predominância entre casados, solteiros, divorciados, viúvo, entre outros, onde é possível averiguar o grau de responsabilidade de um indivíduo, onde este poderá apresentar atitudes mais sérias e sensatas, caso possua algum parceiro fixo, conforme é analisado nos dados abaixo.

Tabela 04: Estado Civil

Estado Civil	Freq.	%
Solteiro	20	51%
Casado	17	44%
Divorciado	1	3%
Viuvo	0	0%
Outros	1	3%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

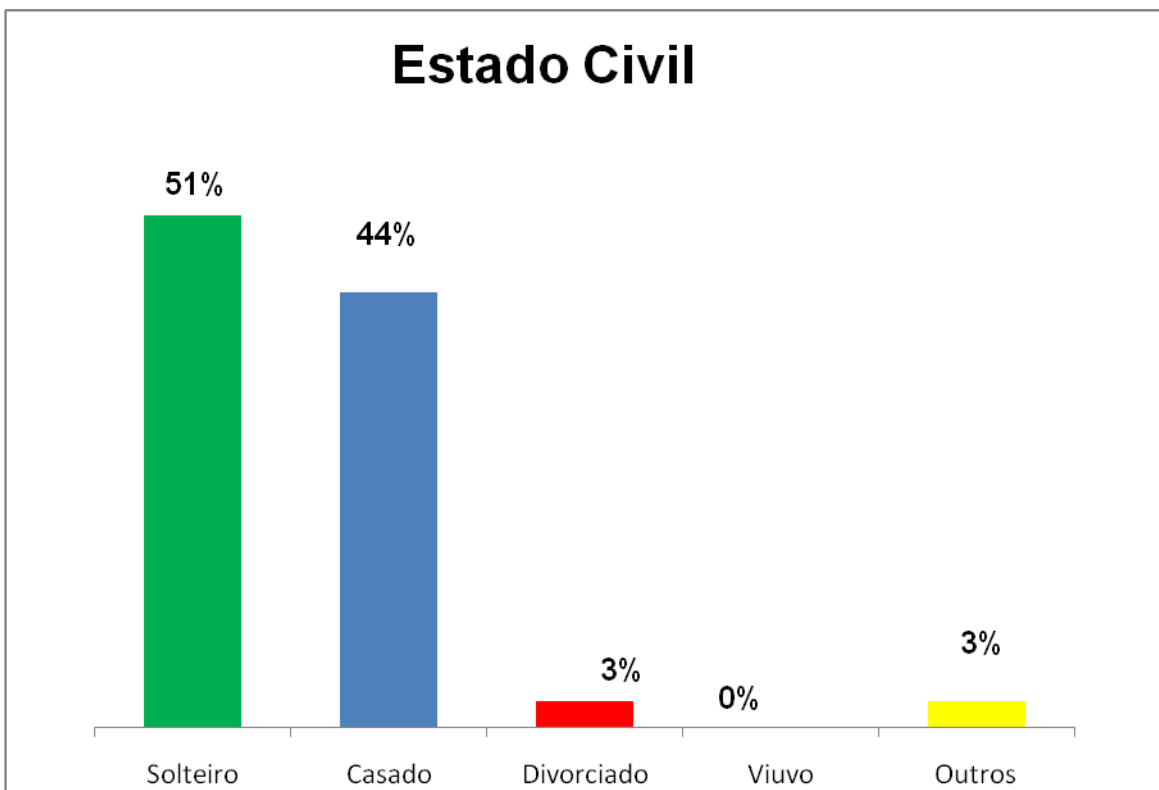


Figura 7: Estado Civil.

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com a Figura 7, pode-se verificar a predominância de solteiros no setor de pós-vendas, onde 51% dos pesquisados possuem o estado civil solteiro, enquanto 44% são casados. Já o número de divorciados e outros são o mesmo, sendo cerca de 3%, e o número de viúvos é igual a zero.

Pode-se verificar que, por a empresa possuir um grande número de jovens (Figura 5) sua probabilidade de obter colaboradores solteiros é maior, em razão de que nesta faixa etária, de 18 a 25 anos, os jovens demonstram menos interesse por compromissos e responsabilidades, lembrando que este índice não se pode generalizar, pois nem toda pessoa mais velha é casada.

Mesmo com o número alto de colaboradores solteiros, o número de casados se mostrou relativamente alto (41%), onde mostra que mesmo com uma equipe jovem, é possível ter pessoas compromissadas, o que facilitará no trabalho em equipe, e no desenvolvimento de toda a equipe.

4.1.5 Tempo em que trabalha na empresa

O tempo que um indivíduo trabalha em uma empresa foi um aspecto visto na pesquisa, com o objetivo de verificar a experiência e convívio dos entrevistados na mesma empresa, onde de acordo com os dados abaixo é possível verificar uma igualdade entre colaboradores com 0 a 6 meses de empresa, e colaboradores com 7 meses a 1 ano.

Tabela 05: Tempo em que trabalha na empresa

Tempo em que trabalha na empresa	Freq.	%
De 0 a 6 meses	14	36%
De 7 meses a 1 ano	14	36%
De 1,5 ano a 2 anos	4	10%
De 2,5 anos a 3 anos	4	10%
De 3,5 anos ou mais	3	8%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

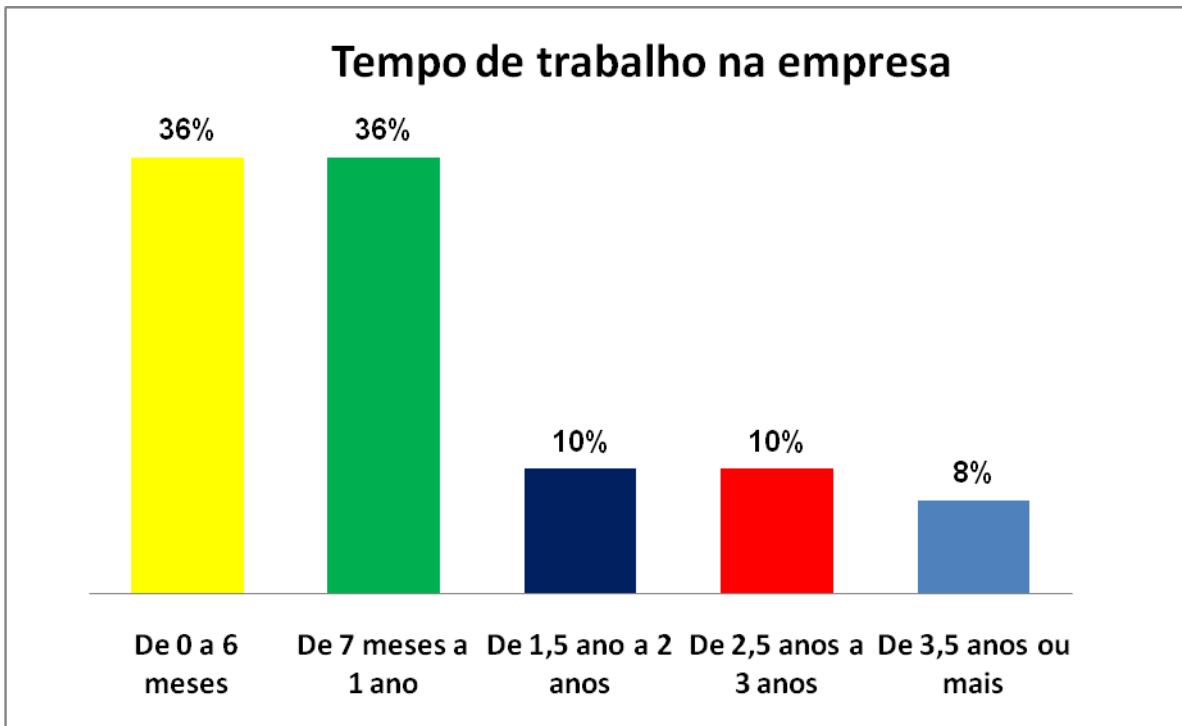


Figura 8: Tempo em que trabalha na empresa.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme a Figura 8, constatou-se que 36% dos colaboradores do setor de pós-vendas trabalham apenas de 0 a 6 meses na empresa em estudo, onde o mesmo número representa os colaboradores que trabalham de 7 meses a 1 ano. Outra igualdade representada pela figura acima é que o número de pesquisados que trabalham de 1,5 ano a 2 anos, com os que trabalham de 2,5 anos a 3 anos, sendo determinado por 10%, onde os demais colaboradores (8%) indicam trabalhar de 3,5 anos ou mais.

Em se tratando de quanto tempo o colaborador trabalha na empresa, com os dados obtidos pela pesquisa, foi possível averiguar que a empresa possui uma equipe nova, onde este fator pode refletir na rotatividade, pois a grande maioria dos colaboradores não possui nem um ano de empresa, mas também pode auxiliar no desenvolvimento da equipe futuramente, pois caso todos os colaboradores permaneçam na empresa, os mesmos irão aprender juntos e também irão construir resultados juntos, o que fortalecerá a equipe, fazendo com que a mesma possa produzir melhor e eficazmente seus serviços.

Sendo assim, o desenvolvimento da equipe de pós-vendas se dará ao longo dos meses, ou até anos, onde a princípio pode ser um trabalho árduo, porém

conforme visto na fundamentação teórica deste estudo, uma equipe de trabalho possui uma comunicação verdadeira, onde também a afinidade entre seus membros é maior, onde gera uma maior confiança fazendo com que seus membros assumam maiores riscos e complementem suas habilidades para que seja possível atingir seus objetivos e metas, produzindo um maior crescimento da equipe como um todo.

4.1.6 Já realizou algum treinamento Web? Quantos?

Com o objetivo de conhecer a percepção e experiência dos entrevistados frente aos treinamentos realizados, outra questão abordada na pesquisa foi verificar se os colaboradores já realizaram algum treinamento Web, onde são realizados pela internet, proporcionando fácil acesso aos participantes, e assim se obteve os dados vistos abaixo.

Tabela 06: Você já realizou algum treinamento Web? Quantos?

Você já realizou algum treinamento Web? Quantos?	Freq.	%
Sim, mais de 15 Treinamentos Web	4	10%
Sim, de 10 a 14 Treinamentos Web	4	10%
Sim, de 5 a 13 Treinamentos Web	9	23%
Sim, de 1 a 4 Treinamentos Web	16	41%
Não, nunca	6	15%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

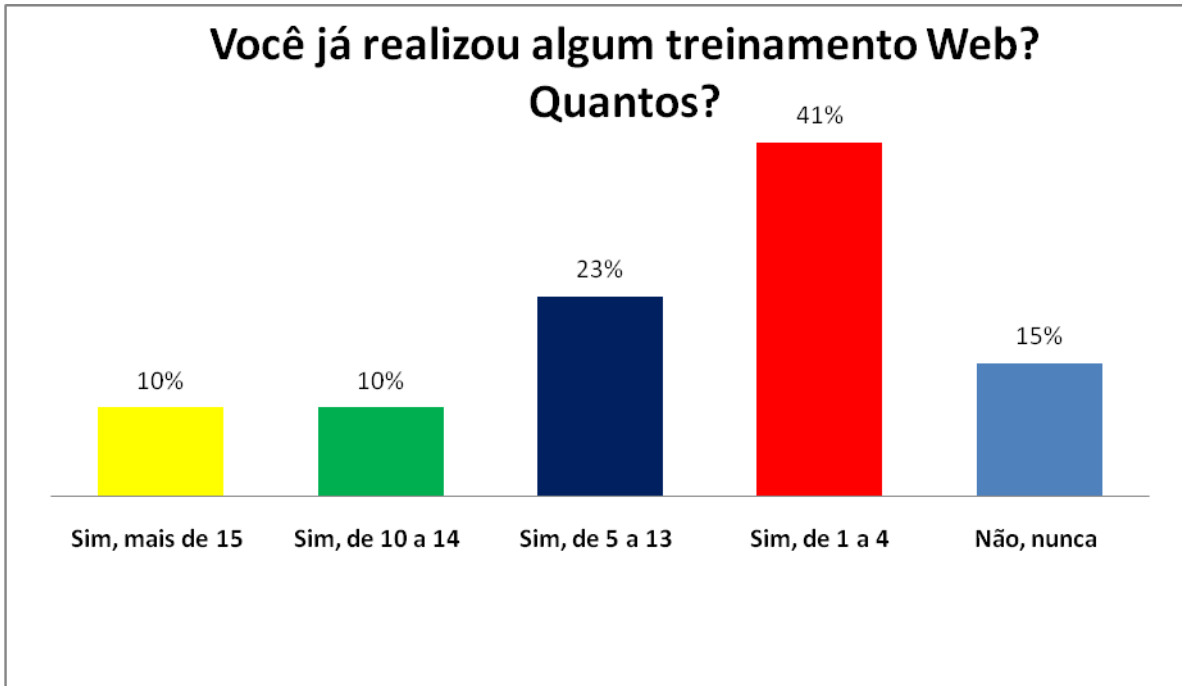


Figura 9: Você já realizou algum treinamento Web? Quantos?

Fonte: Dados da Pesquisa.

Uma forma de conhecimento que a empresa em estudo proporciona aos seus colaboradores é o treinamento Web, onde nestes treinamentos, o colaborador pode adquirir conhecimento, a qualquer hora, em qualquer lugar, onde também o mesmo pode parar e retornar a hora que quiser, bastar o indivíduo ter acesso a algum computador com internet, e estar cadastrado no site da montadora de veículos no qual a concessionária representa, além de ser matriculado pela gestora de treinamentos da empresa.

Sendo assim, foi verificado primeiramente se os entrevistados já realizaram algum treinamento Web, para depois conhecer sua percepção e satisfação destes treinamentos, onde estes treinamentos não possuem custo nenhum a empresa, pois quem os proporciona é a própria montadora de veículos, o que facilita o acesso e realização dos treinamentos, tendo a empresa apenas disponibilizar um computador com internet ao colaborador.

De acordo com a Figura 9, a pesquisa realizada revelou que 41% dos pesquisados realizaram de 1 a 4 treinamentos Web, e 23% já realizaram de 5 a 13 treinamentos, onde posteriormente o presente estudo apontou que 15% dos pesquisados nunca realizaram algum tipo de treinamento Web, porém verificou-se

também que 10% já realizaram de 10 a 14 treinamentos, e mais de 15 treinamentos Web na empresa em questão.

Com base nos dados obtidos, pode-se verificar que como reflexo da empresa em estudo possuir colaboradores a pouco tempo na empresa, a sua maioria ainda não realizou um número relativo de treinamentos, onde também pode-se analisar que o número de colaboradores que ainda não realizaram nenhum treinamentos Web é alto, o que indica que há muitos treinamentos ainda para os colaboradores realizarem, onde estes ajudarão no seu desenvolvimento como um todo.

4.1.7 Já realizou algum treinamento à distância? Quantos?

Além dos treinamentos Web, outra questão abordada na pesquisa foi verificar quantos treinamentos à distância os entrevistados já realizaram, para posteriormente fazer uma análise de sua importância e percepção perante os entrevistados, onde nos dados abaixo é possível observar os resultados.

Tabela 07: Você já realizou algum treinamento à distância? Quantos?

Você já realizou algum treinamento à distância? Quantos?	Freq.	%
Sim, mais de 5 Treinamentos Presenciais	6	15%
Sim, de 2 a 4 Treinamentos Presenciais	7	18%
Sim, 1 Treinamento Presencial	4	10%
Não, nunca	22	56%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

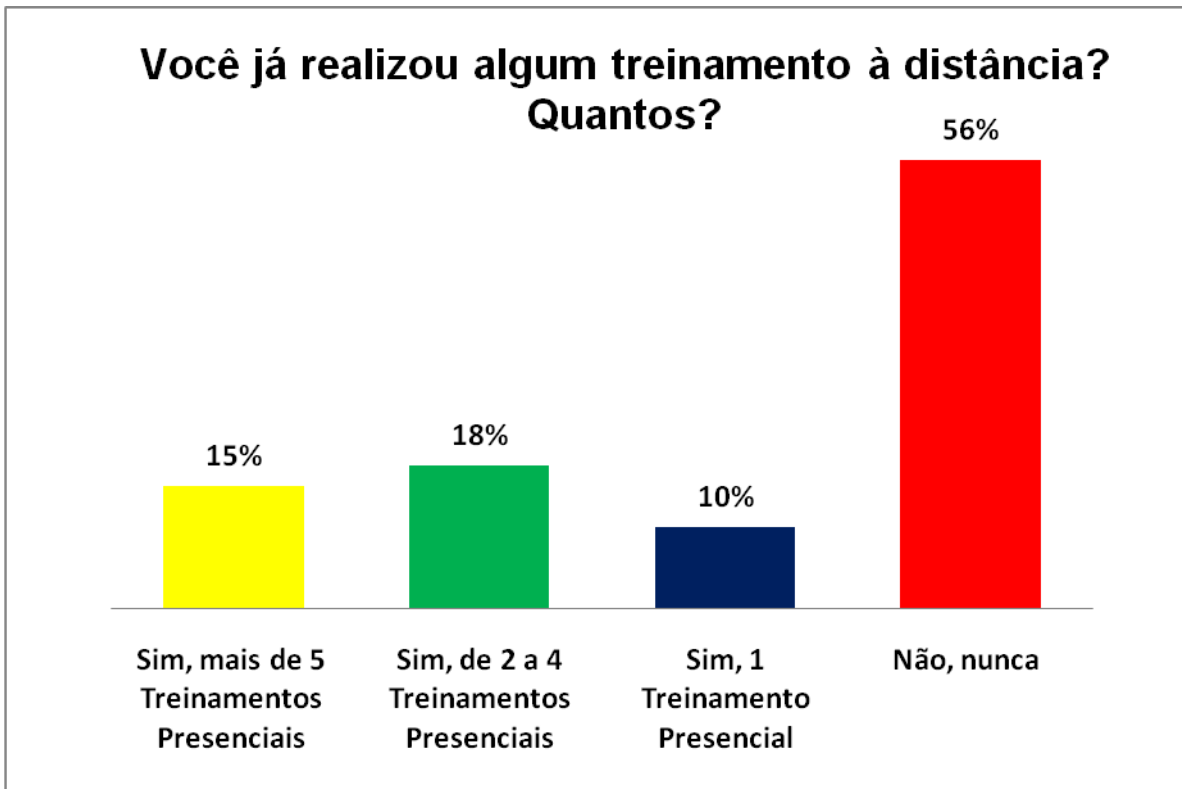


Figura 10: Você já realizou algum treinamento à distância? Quantos?

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com base nos resultados obtidos, pode se observa que a grande maioria dos entrevistados nunca realizou um treinamento à distância, o que mostra um número alto de 56%, seguido de 18% dos que já realizaram de 2 a 4 treinamentos presenciais, posteriormente averiguou-se que 15% já realizaram mais de 5 treinamentos presenciais, e 10% realizaram apenas 1 treinamento presencial.

O treinamento presencial é outra modalidade de investimento profissional no qual a empresa em estudo oferece aos seus colaboradores, porém diferente dos treinamentos Web, este treinamento não possui fácil acesso, e por isso sua realização é mais difícil de acontecer.

A forma pela qual é realizada os treinamentos presenciais é através de aulas, onde são sempre de 8 horas por dia no mínimo, podendo chegar a 40 horas por semana, em apenas um treinamento, onde são ministradas na escola credenciada SENAI de Palhoça/SC, ou então no escritório da regional em Porto Alegre/ RS.

Por estes treinamentos serem realizados longe da empresa em questão, para a empresa gera um custo com transporte, hospedagem e alimentação, e por

possuir estes custos, é o que dificulta treinar todos os seus colaboradores com treinamentos à distância.

Apesar dos custos a empresa procura enviar no mínimo um colaborador por mês para estes treinamentos, pois a mesma acredita que mesmo gerando custos, o aprendizado que o colaborador terá por ser um treinamento presencial, será um aprendizado melhor e maior, pois o mesmo pode tirar suas dúvidas com o instrutor na hora, e por isso a empresa acredita valer a pena investir nestes treinamentos.

4.2 Percepção da Equipe de Pós-Vendas

A avaliação da equipe de pós-vendas a respeito do seu desenvolvimento e dos treinamentos por ela realizados foi avaliada, onde foram abordadas questões como a percepção dos colaboradores em relação a sua equipe de trabalho, a satisfação dos colaboradores com o treinamento e desenvolvimento de sua equipe, conteúdo e informação dos treinamentos, conhecimento adquirido após os treinamentos, investimento da empresa nos treinamentos, a percepção de qualidade dos serviços prestados aos clientes, performance da equipe de pós vendas na prestação dos serviços, entre outras questões, conforme consta do Apêndice B.

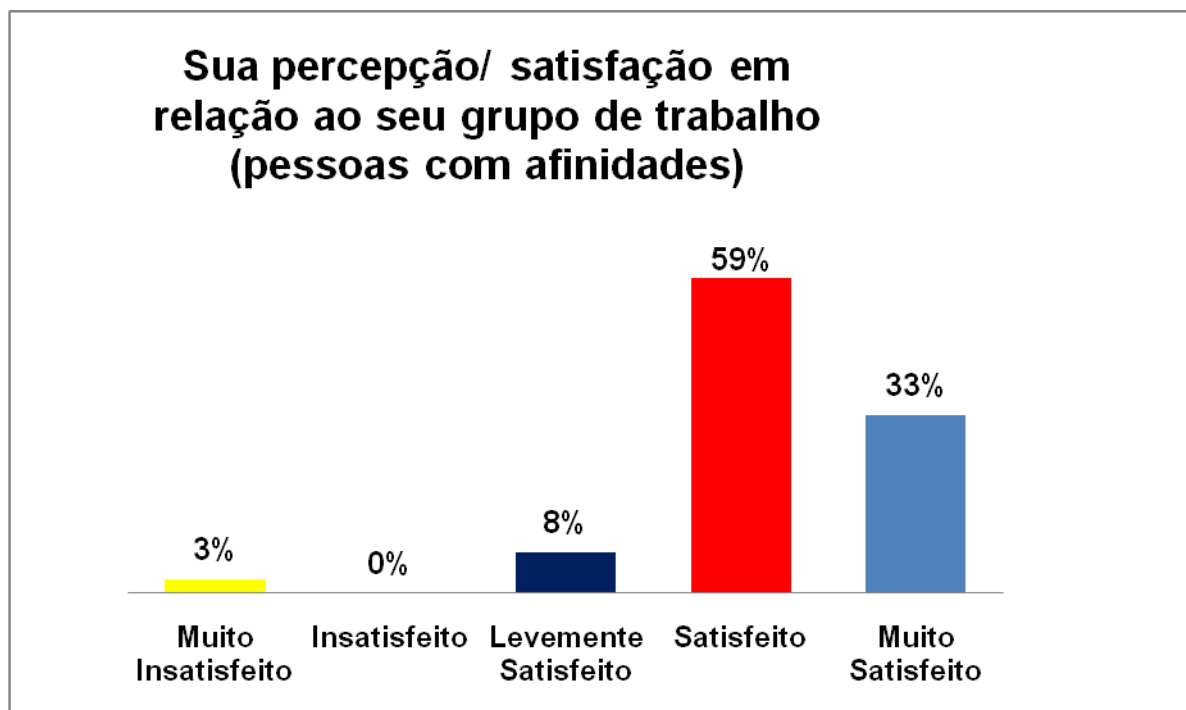
4.2.1 Percepção/ satisfação em relação ao seu grupo e equipe de trabalho

O primeiro assunto questionado aos entrevistados foi saber qual a percepção/ satisfação em relação ao seu grupo de trabalho, ou seja, com as pessoas no qual o entrevistado possui com afinidades, e posteriormente foi verificada a percepção/ satisfação em relação à equipe de trabalho Sendo assim foram obtidos os dados abaixo, conforme pode ser visto nas Tabelas 07 e 08, onde posteriormente será feito uma melhor análise dos resultados, baseado nos gráficos das Figuras 11 e 12.

Tabela 08: Percepção/ satisfação em relação ao seu grupo de trabalho

1) Sua percepção/ satisfação em relação ao seu grupo de trabalho (pessoas com afinidades)	Freq.	%
Muito Insatisfeito	1	3%
Insatisfeito	0	0%
Levemente Satisfeito	3	8%
Satisfeito	23	59%
Muito Satisfeito	13	33%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

**Figura 11:** Percepção/ satisfação em relação ao seu grupo de trabalho.

Fonte: Dados da Pesquisa.

O que se pode verificar na Figura 11 é que a percepção ou satisfação geral dos entrevistados com relação ao seu grupo de trabalho, ou seja, com as pessoas no qual o indivíduo possui afinidade, onde reflete um número relativamente alto, pois 59% mostram-se satisfeitos, seguidos de 33% estão muito satisfeitos, além dos 8% que se mostraram levemente satisfeitos, e 3% disseram estar muito insatisfeitos, e ninguém se mostrou insatisfeito.

Conforme visto anteriormente já na fundamentação teórica, a diferença entre grupo e equipe, é que um grupo é apenas o aglomerado de pessoas, já uma equipe de trabalho são pessoas unidas, com o mesmo objetivo, onde buscam

alcançar estes objetivos para obterem melhores resultados. Com isso na pesquisa realizada pode-se identificar que a equipe de pós-vendas se mostra satisfeita nos dois aspectos, como nota-se também na Tabela 9 abaixo.

Tabela 09: percepção em relação a sua equipe de trabalho (colegas profissionais)

2) Sua percepção em relação a sua equipe de trabalho (colegas profissionais)	Freq.	%
Muito Insatisfeito	1	3%
Insatisfeito	0	0%
Levemente Satisfeito	6	15%
Satisfeito	21	54%
Muito Satisfeito	11	28%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

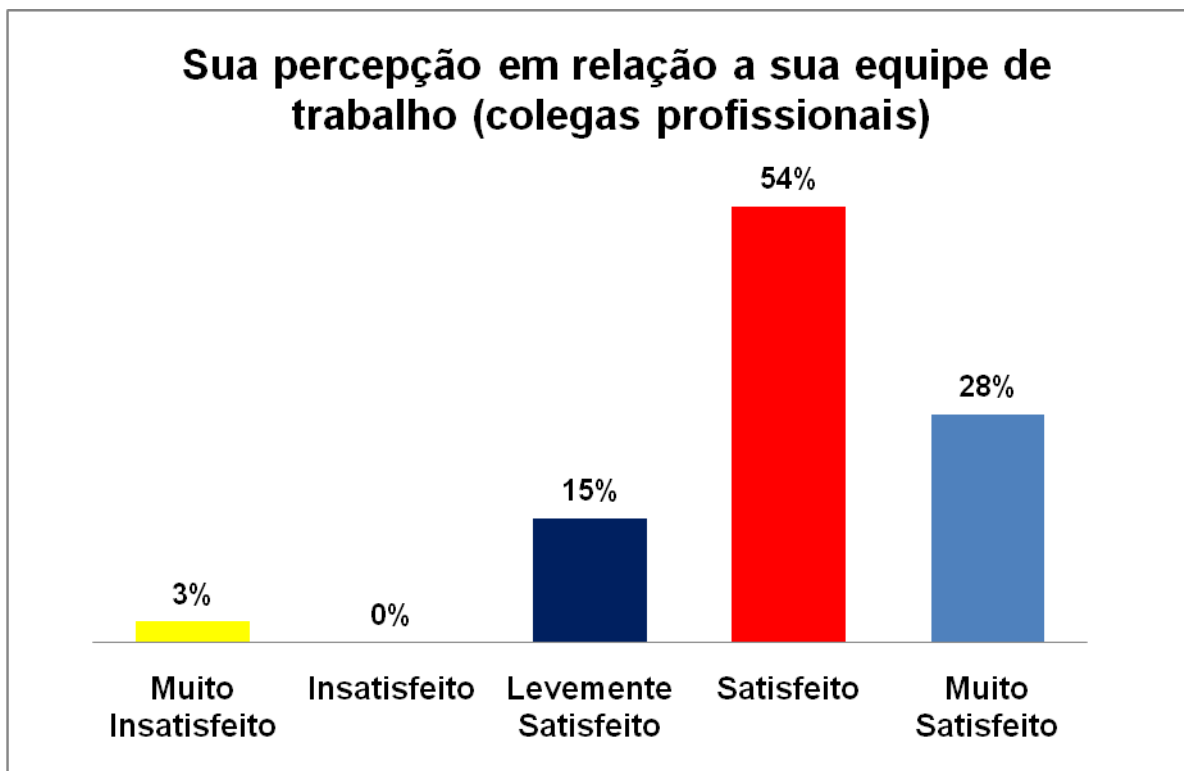


Figura 12: Percepção/ satisfação em relação a sua equipe de trabalho (colegas profissionais)

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na Figura 12 acima, constatou-se que o número de satisfeitos com seu grupo de trabalho é um pouco menor, comparado com a equipe de trabalho, chegando a 54% dos pesquisados, onde 28% se mostraram muito satisfeitos, seguido de 15% dos que estavam levemente satisfeitos, de 3% de pesquisados

muito insatisfeitos e ninguém se mostrou insatisfeito, em relação a sua equipe de trabalho, ou seja, apenas os colegas de profissão.

Sendo assim, pode-se analisar que apesar da pouca diferença entre os satisfeitos, no geral a equipe de pós-vendas pesquisada está satisfeita com seu grupo de trabalho e com sua equipe, ou seja, está satisfeita com quem convive no ambiente de trabalho, com o grupo em geral, mas também está satisfeita com quem trabalha diretamente, e com quem busca os mesmos resultados, o que refletirá no bom atendimento e qualidade de serviço, pois trabalhando em um ambiente no qual se sente bem, o colaborador produzirá muito mais do que aqueles que estão insatisfeitos.

4.2.2 Treinamento e desenvolvimento de sua equipe

O assunto abordado posteriormente foi diretamente relacionado à satisfação dos colaboradores do setor de pós-vendas com o desenvolvimento e treinamento de uma equipe, onde foi questionada, entre outras perguntas, qual o grau de satisfação dos treinamentos presenciais, dos treinamentos Web, a quantidade, conteúdo, clareza e objetividade dos treinamentos, conforme pode ser visto nas Tabelas 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 e 18.

Tabela 10: Treinamento e desenvolvimento de sua equipe

3) Treinamento e desenvolvimento de sua equipe.	Freq.	%
Muito Insatisfeito	1	3%
Insatisfeito	1	3%
Levemente Satisfeito	6	15%
Satisfeito	24	62%
Muito Satisfeito	7	18%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

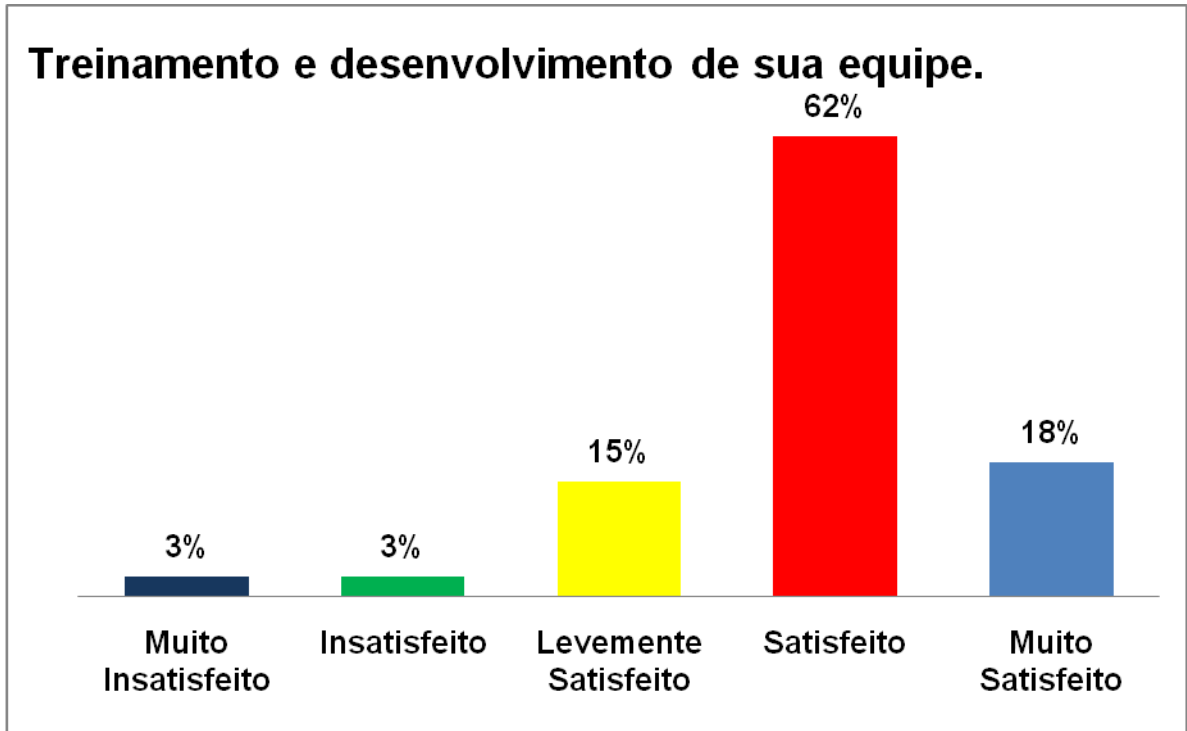


Figura 13: Treinamento e desenvolvimento de sua equipe.
Fonte: Dados da Pesquisa.

A primeira pergunta realizada aos entrevistados foi para verificar como está a percepção da equipe com os treinamentos e o desenvolvimento da equipe em geral. Conforme é visto na Figura 13, no geral em relação aos treinamentos e desenvolvimento, a equipe de pós-vendas encontra-se satisfeita, pois apresentou um número de 62%, se mostrou muito satisfeita com 18% dos pesquisados, seguido de 15% dos levemente satisfeitos, e por fim, apenas 3% mostraram-se insatisfeitos e muito insatisfeitos.

Com base nos dados obtidos, esta questão reflete o modo geral como os entrevistados analisam sua equipe, onde se percebe que por estarem satisfeitos com os treinamentos e o desenvolvimento da equipe, os entrevistados sabem da importância destes aspectos para obterem bom resultados, mas não apenas dentro da empresa eles poderão utilizar o conhecimento adquirido, e sim utilizarão para o resto da sua vida, pois o conhecimento adquirido ninguém pode lhes tirar.

Esta satisfação com os treinamentos e o desenvolvimento de uma equipe, é importante para os colaboradores, mas também é fundamental para a empresa, pois assim esta empresa vê que seus colaboradores estão dando importância aos treinamentos, e seu investimento não está sendo em vão, e sim pelo contrário, com

os colaboradores se mostrando satisfeitos, a empresa pode investir ainda mais em seus funcionários, obtendo assim melhores resultados nas prestações dos seus serviços.

4.2.3 Conteúdo/ Informação dos treinamentos

O conteúdo dos treinamentos no qual a empresa oferece aos seus colaboradores foi outro ponto em questão abordado na pesquisa, onde se buscou saber qual a satisfação dos colaboradores com as informações que são transmitidas nos treinamentos. Sendo assim, pode-se fazer uma análise com base nos resultados transmitidos na Tabela 11 abaixo, onde é melhor representado posteriormente na Figura 14.

Tabela 11: Conteúdo/ Informação dos treinamentos

4) Conteúdo/ Informação dos treinamentos.	Freq.	%
Muito Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	3	8%
Levemente Satisfeito	1	3%
Satisfeito	15	38%
Muito Satisfeito	20	51%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

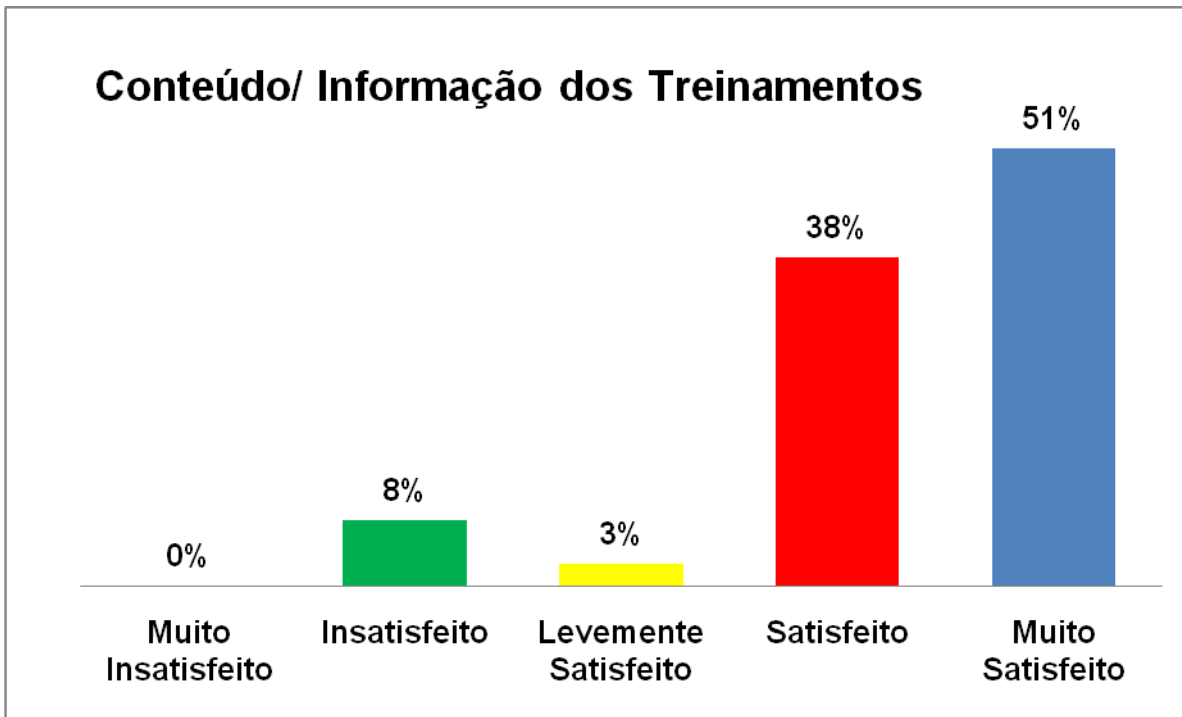


Figura 14: Conteúdo/ Informação dos treinamentos.

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com o representado na Figura 14, pode-se constatar que os entrevistados se mostraram muito satisfeitos, onde sua maioria (51%) optou pela opção muitos satisfeitos, seguido de 38% dos que estão satisfeitos, e 3% dos que estão levemente satisfeitos. Ainda na Figura 13, é verificado também que houve um número expressivo de 8% de entrevistados que estão insatisfeitos, onde este número pode representar um alerta para a empresa, para que a mesma verifique se seus colaboradores estão conseguindo interpretar as informações dos treinamentos, mesmo que o número de muito insatisfeitos represente zero dos entrevistados.

O conteúdo dos treinamentos proporcionados pela empresa em estudo é elaborado com base em informações técnicas que auxiliam no dia-a-dia na prestação de um serviço, em uma concessionária de veículos, mas também não apenas de informações técnicas, e sim conhecimentos em geral, como questões de como abordar o cliente, como atender, como trabalhar em equipe, enfim, há uma série de treinamentos, que são criados por uma empresa especializada em treinamentos, cujo objetivo destes treinamentos é desenvolver um bom funcionário, onde o mesmo saiba trabalhar seu lado racional, mas também emocional.

No geral, as informações dos treinamentos estão sendo bem vista pelos entrevistados, porém é bom empresa verificar se seus colaboradores estão gostando

dos conteúdos dos treinamentos, para caso contrário a empresa não desperdice tempo ou dinheiro, com treinamentos que podem ser melhorados ou aprimorados, conforme a percepção dos seus colaboradores.

4.2.4 Aplicação dos treinamentos (Web)

Conforme foi informado anteriormente, os treinamentos Web são os treinamentos no qual o colaborador pode realizar através da internet, em qualquer computador e a qualquer horário, onde o mesmo pode parar e retornar o treinamento, obtendo assim maior comodidade, facilitando a conclusão, e principalmente, facilitando a forma de obter conhecimento.

Com base nestes aspectos, foi questionada a aplicação dos treinamentos Web, com o intuito de verificar se os entrevistados estão satisfeitos ou não, por realizarem treinamentos pela Web, onde os mesmo, além de obter conhecimento sobre a área em que atuam, terão conhecimento de como navegar na rede, como utilizar um computador, e tudo o que lhe envolve. Sendo assim, foram obtidos os dados abaixo, onde os resultados podem ser verificados na Tabela 12 e Figura 15, respectivamente.

Tabela 12: Aplicação dos treinamentos (Web)

5) Aplicação dos treinamentos (Web)	Freq.	%
Muito Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	1	3%
Levemente Satisfeito	3	8%
Satisfeito	19	49%
Muito Satisfeito	16	41%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

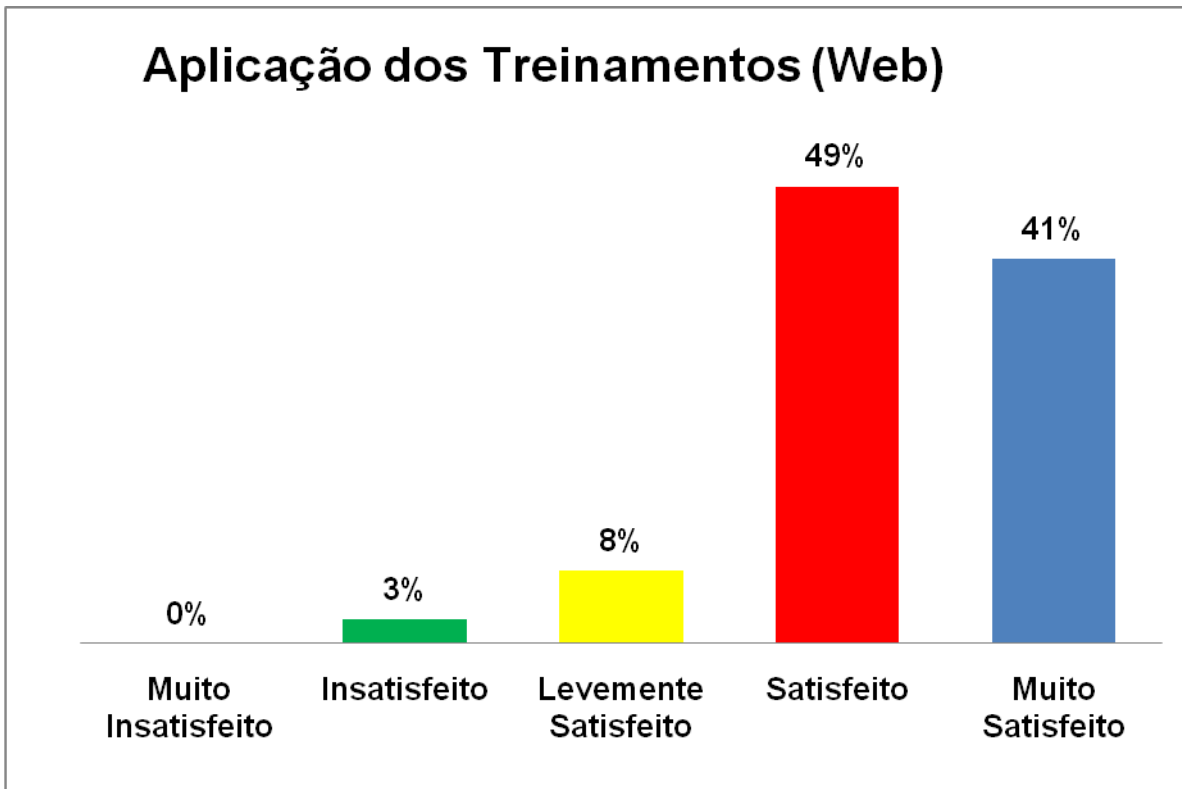


Figura 15: Aplicação dos treinamentos (Web).

Fonte: Dados da Pesquisa.

A aplicação dos treinamentos Web foi averiguada, de acordo com a Figura 15, onde 49% dos pesquisados se mostraram estar satisfeitos com a forma em que é oferecida os treinamentos Web, também 41% apontaram estar muito satisfeitos, indicando assim que a grande maioria está realizada em relação a aplicação dos treinamentos, pois apenas 8% indicaram estar levemente satisfeitos, 3% estão insatisfeitos, e nenhum dos pesquisados revelou estar muito insatisfeito

Através dos resultados alcançados, percebe-se que a equipe de pós-vendas da empresa em estudo, no qual foi observada, se revela muito satisfeita com os treinamentos Web, onde podem ser realizados na própria empresa, ou também podem ser executados em casa, basta apenas o colaborador possuir acesso a internet e estar matriculado no respectivo treinamento, onde assim o mesmo terá acesso ao conhecimento em precisar sair do lugar no qual convive.

4.2.5 Aplicação dos treinamentos (Presencial)

Outra questão abordada na pesquisa foi em relação à aplicação dos

treinamentos presenciais, pois diferente dos treinamentos Web, um treinamento presencial não possui fácil acesso para o colaborador, e sim o contrário, pois para realizar um treinamento presencial é necessário que o colaborador se desloque para outra cidade, o que além de tirá-lo da sua rotina, traz custos com o deslocamento, hospedagem e alimentação.

Sendo assim, pode-se constatar conforme alguns aspectos que se obtiveram na pesquisa, onde foram representados posteriormente na Tabela 13, e pode ser melhor visto na Figura 16, onde o gráfico revela o resultado descoberto na presente pesquisa.

Tabela 13: Aplicação dos treinamentos (Presencial)

6) Aplicação dos treinamentos (Presencial)	Freq.	%
Muito Insatisfeito	1	3%
Insatisfeito	2	5%
Levemente Satisfeito	5	13%
Satisfeito	18	46%
Muito Satisfeito	13	33%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

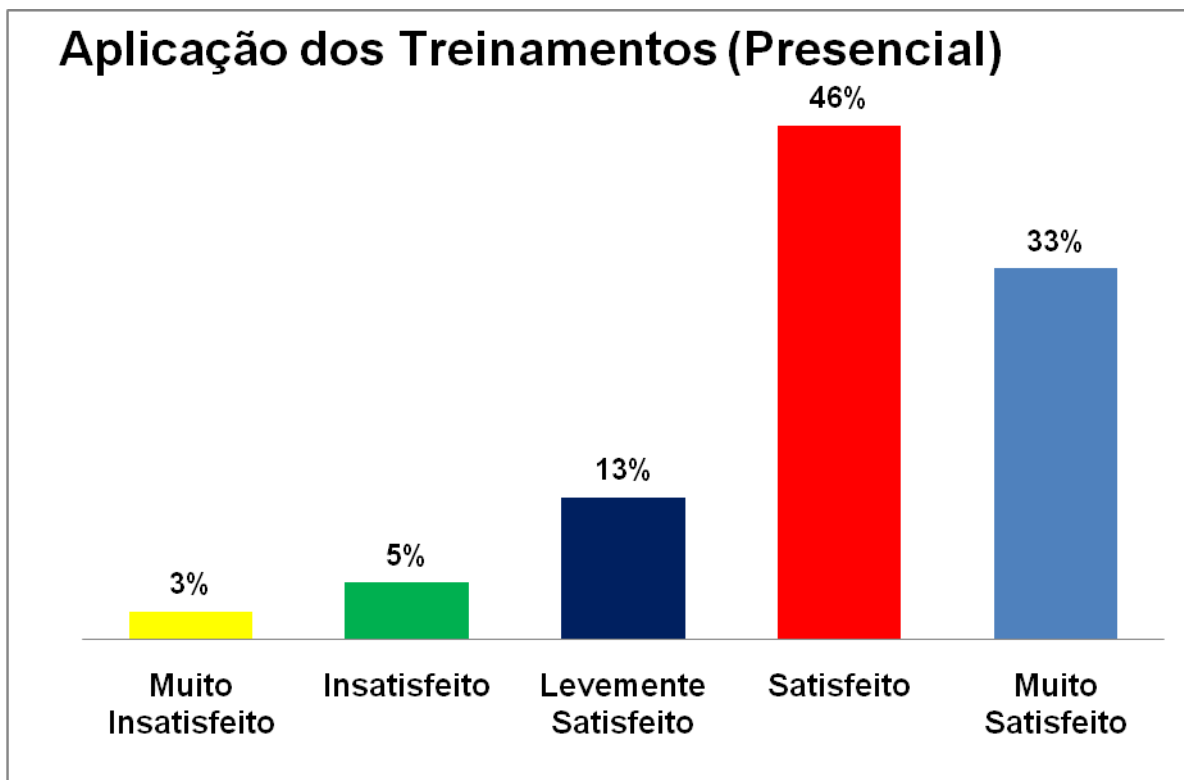


Figura 16: Aplicação dos treinamentos (Presencial).

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os treinamentos presenciais, não possuem a mesma facilidade de acesso do que os treinamentos Web, onde conforme a Figura 16, os colaboradores também têm percepções diferentes, pois ao contrário dos treinamentos Web, os satisfeitos indicam 46%, os muito satisfeitos são 33%, mas 13% se mostraram levemente satisfeitos, seguido de 5% insatisfeitos, e 3% se disseram muito insatisfeitos com a aplicação dos treinamentos presenciais.

O que se pode notar, é que devido o fato de ter que se deslocar para poder realizar o treinamento presencial, alguns pesquisados revelaram estar insatisfeitos, pois o medo e insegurança gerados pela incerteza do local de realização do treinamento geraram uma determinada barreira, dificultando assim sua satisfação plena com relação à aplicação destes treinamentos.

Outra questão também que pode ter gerado certa insatisfação quanto a aplicação dos treinamentos presenciais foi a duração, pois por possuir um maior tempo de realização, acaba tornando-se monótono o treinamento, fazendo com que o colaborador se canse mais rápido de realizar o treinamento.

Apesar do grau de insatisfação, em geral a aplicação dos treinamentos à distância mostrou-se bem vista pelos entrevistados, onde sua maioria se revelou satisfeita, o que indica que mesmo com o transtorno do deslocamento, o conhecimento adquirido em um treinamento presencial é maior e proporciona uma melhor visão do conteúdo exposto, onde além de esclarecer dúvidas com o instrutor e colegas durante a realização do treinamento, o participante pode trocar experiências com estes colegas de treinamento, e assim alcançar maior sabedoria e ciência do assunto em questão.

4.2.6 Treinamentos em relação à formação e especialização profissional.

Um treinamento, seja ele presencial ou Web, é capaz de transmitir ao treinado um conhecimento, não apenas em relação à função que atua, mas sim, pode proporcionar informações quanto à formação e especialização profissional, seja ela dentro ou fora da empresa de estudo.

Para evidenciar a percepção dos entrevistados frente aos treinamentos oferecidos pela empresa de estudo, outra questão observada na pesquisa foi a satisfação dos entrevistados em relação a sua formação e especialização

profissional, onde é possível examinar nos dados obtidos abaixo, conforme a Tabela 14 apresenta.

Tabela 14: Treinamentos em relação à formação e especialização profissional

7) Treinamentos em relação a formação e especialização profissional.	Freq.	%
Muito Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	1	3%
Levemente Satisfeito	4	10%
Satisfeito	21	54%
Muito Satisfeito	13	33%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

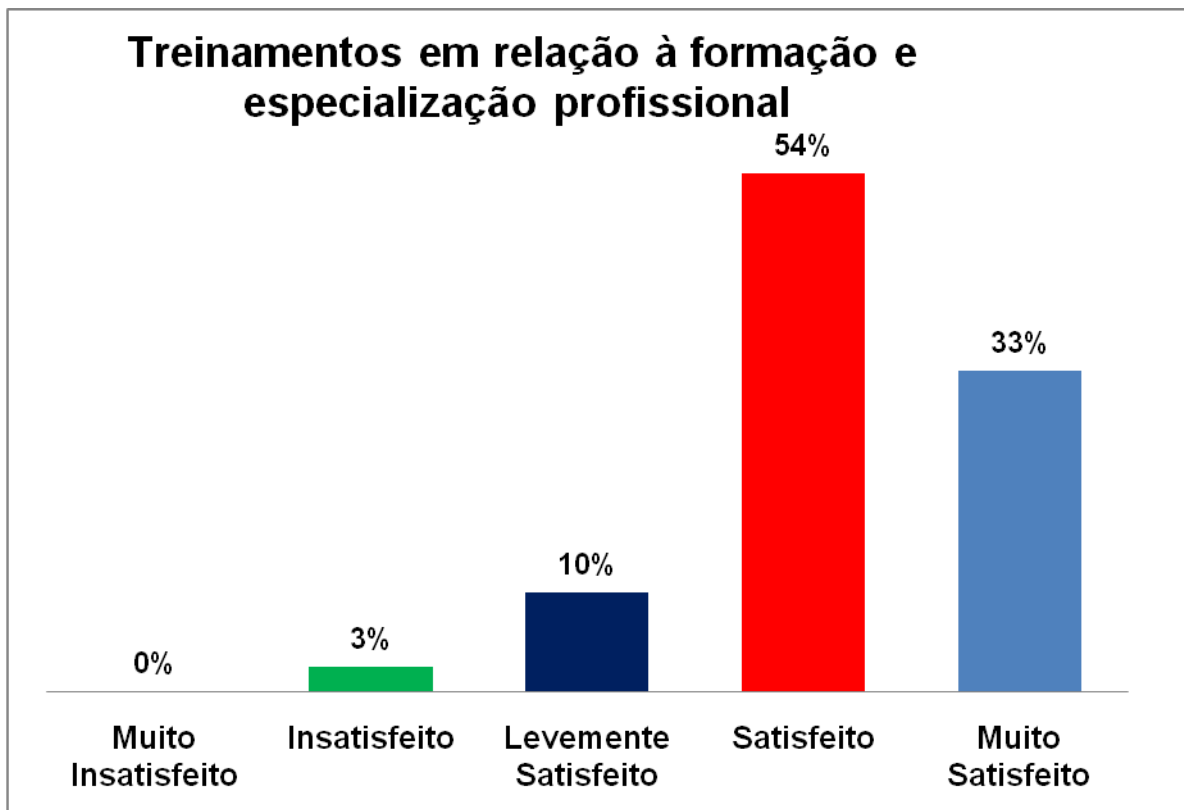


Figura 17: Treinamentos em relação à formação e especialização profissional.

Fonte: Dados da Pesquisa.

A especialização profissional oferece ao indivíduo treinado um campo de práticas ou de conhecimentos específicos dentro de sua área de trabalho, e assim os treinamentos são fundamental para que o participante obtenha ainda mais conhecimento, onde posteriormente o mesmo poderá por em prática.

Conforme visto na Figura 17, a percepção dos entrevistados perante aos

treinamentos, em relação à formação e especialização profissional mostra um índice de 54% satisfeitos, além dos 33% que estão muito satisfeitos, e 10% insatisfeitos. Sendo assim, é possível verificar que os colaboradores do setor de pós-vendas da empresa de estudo estão observando e compreendendo a importância dos treinamentos propostos, para a sua formação profissional, onde os mesmos percebem que todo conhecimento novo é válido, e trará ótimos resultados não apenas para própria empresa, mas para principalmente para o próprio colaborador.

Um treinamento contribui para a formação e especialização de um indivíduo, pois conforme fora ressaltado na pesquisa bibliográfica, o treinamento envolve três aspectos fundamentais, sendo eles o conhecimento, atitude e habilidade, onde estes aspectos envolvem conhecimentos específicos ao trabalho, atitudes do indivíduo frente à organização no qual pertence e nas tarefas que deve realizar, e por fim envolve o desenvolvimento de suas habilidades, e por isto tem tamanha importância, onde os pesquisados também souberam alcançar.

4.2.7 Treinamentos em relação à reciclagem profissional

A reciclagem profissional tem como finalidade rever os conhecimentos e conceitos que o indivíduo possui, com o objetivo também de atualizar e renovar a pessoa conforme suas necessidades, ou conforme as exigências de mudanças que surgem com o tempo.

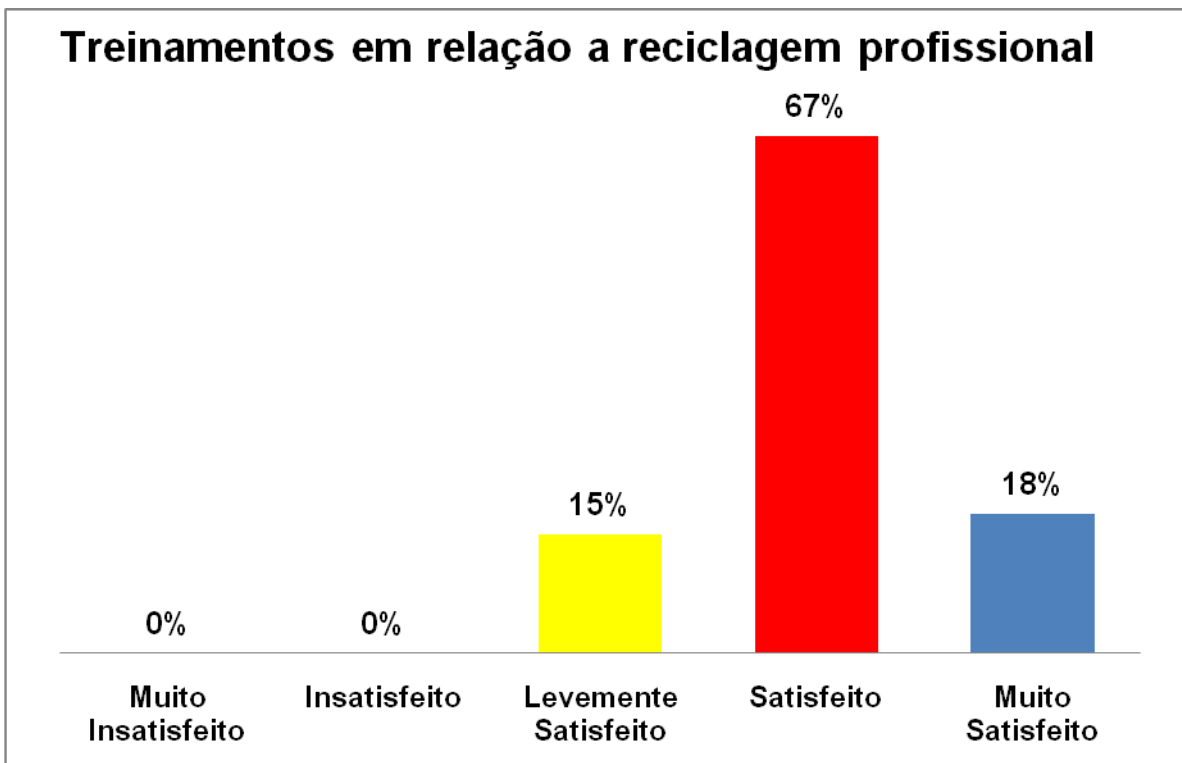
Os membros das organizações estão sendo pressionados todos os dias a novas mudanças, sendo estas mudanças tecnológicas, comportamentais, de processos, entre outras, conforme visto já na pesquisa bibliográfica, e por isso o treinamento é utilizado pelas empresas como instrumento fundamental para enfrentar e acompanhar os efeitos gerados por mudanças, ou até mesmo para se prevenir destas mudanças.

Sendo assim, além de questionar a respeito da formação e especialização profissional, outro questionamento abordado na pesquisa foi em relação à reciclagem profissional, onde buscou-se medir a percepção dos colaboradores a respeito dos treinamentos oferecidos, onde podem ser examinados na Tabela 15, e melhor avaliados posteriormente na Figura 18.

Tabela 15: Treinamentos em relação à reciclagem profissional

8) Treinamentos em relação a reciclagem profissional	Freq.	%
Muito Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	0	0%
Levemente Satisfeito	6	15%
Satisfeito	26	67%
Muito Satisfeito	7	18%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

**Figura 18:** Treinamentos em relação à reciclagem profissional.

Fonte: Dados da Pesquisa.

A pesquisa realizada obteve um resultado, onde de acordo com a Figura 18, é possível apontar que 67% dos pesquisados estão satisfeitos, 18% estão muito satisfeitos, 15% estão levemente satisfeitos, e o número de insatisfeitos e muito insatisfeitos foi igual a zero. Sendo assim, os dados obtidos mostram que em geral os colaboradores entrevistados estão satisfeitos com a reciclagem profissional que o treinamento é capaz de transmitir, o que reflete na percepção perante a importância dos treinamentos para que, tanto as empresas quanto seus colaboradores, não permaneçam desatualizados, é necessário sempre se reciclar, ou seja, se manter informado sobre as mudanças que ocorrem ao decorrer dos dias.

4.2.8 Clareza dos treinamentos

Para que o colaborador possa adquirir e usufruir o conhecimento proposto pelos treinamentos, é necessário que os treinamentos possuam clareza, seja em relação a sua forma de realização, ou em relação aos conteúdos abordados, e por esta razão, outro assunto questionado na pesquisa foi à clareza dos treinamentos.

Seja o treinamento com abordagem técnica, ou seja, sobre assuntos mais específicos a determinada função, ou treinamento sobre aspectos ligados ao lado emocional, o mesmo deve conter clareza em seus objetivos e finalidade, mas também deve haver clareza na forma de realizar o treinamento, para que assim não prejudique no seu resultado final.

A clareza dos treinamentos foi outra questão abordada pela pesquisadora, onde se procurou saber qual a percepção da equipe de pós-vendas da empresa analisada, em relação à clareza dos treinamentos, onde a Tabela 16 indica os resultados adquiridos, onde foi possível verificar melhor na representação da Figura 19, conforme é visto abaixo.

Tabela 16: Clareza dos treinamentos

9) Clareza dos treinamentos	Freq.	%
Muito Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	0	0%
Levemente Satisfeito	1	3%
Satisfeito	23	59%
Muito Satisfeito	15	38%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

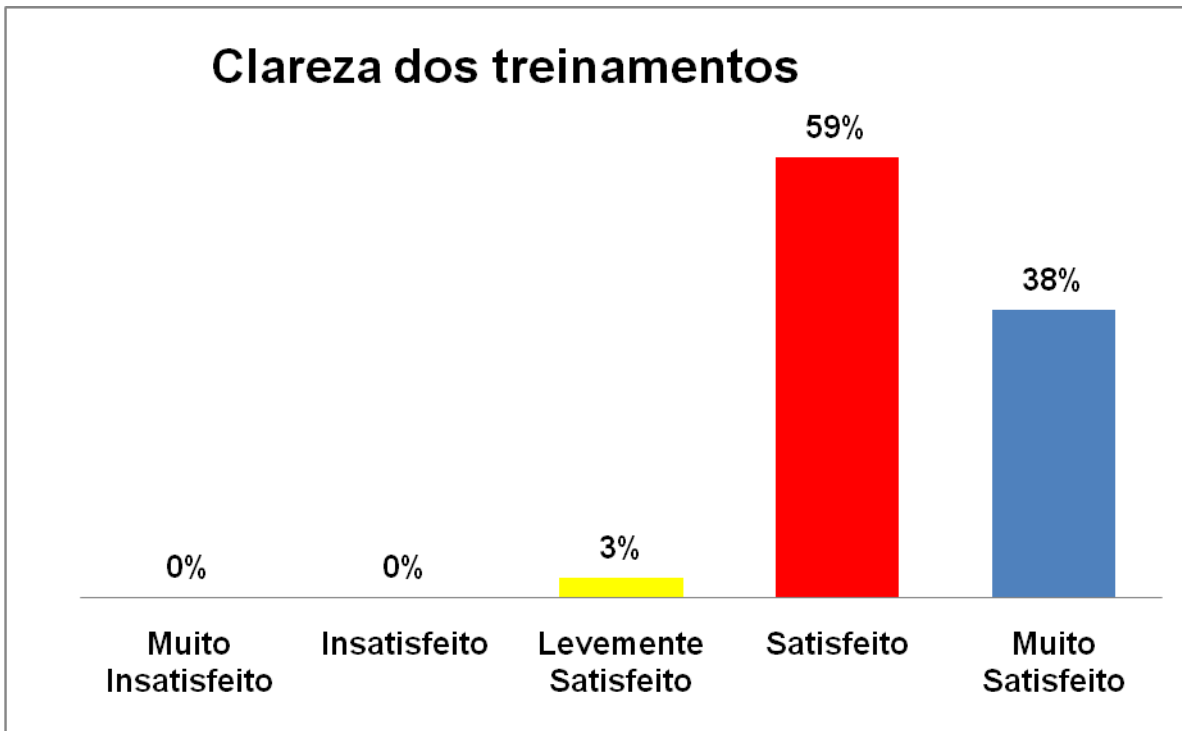


Figura 19: Clareza dos treinamentos.
Fonte: Dados da Pesquisa.

Se o treinamento é claro e fácil de compreender ou se realizar, seu conteúdo é mais bem entendido, o que facilita colocá-lo em prática, o conhecimento adquirido após o indivíduo ter sido treinado.

A Figura 19 revela que 59% dos pesquisados apontam estar satisfeitos, seguidos de 38% dos que estão muito satisfeitos, 3% levemente satisfeitos, e nenhum dos pesquisados revelou-se estar insatisfeito, ou muito insatisfeito. Com base nos dados adquiridos, pode-se concluir que os treinamentos estão bem claros para os entrevistados, o que traz aos seus participantes maior compreensão dos conteúdos, mostrando-se assim, o treinamento fundamental para a obtenção de conhecimento, onde com um treinamento com clareza, a chance de dúvidas após sua realização diminui expressamente.

4.2.9 Quantidade de treinamentos por mês

Para obter maior conhecimento, é necessário que o indivíduo busque algum estudo para que o mesmo possa aprimorar e adquirir mais informações. Sendo assim uma forma de obter mais informações sobre determinado assunto é o

treinamento, e deste modo outro questionamento foi saber qual a satisfação dos entrevistados perante a quantidade de treinamentos que a empresa em estudo lhe proporciona por mês.

A quantidade de treinamentos por mês pode ser analisada, de acordo com o exposto na Tabela 17, que grande parte dos pesquisados revelaram estar satisfeitos, onde na empresa de estudo é proporcionado a cada colaborador cerca de 1 a 3 treinamentos Web por mês, e 1 treinamento presencial a cada 6 meses, porém nem sempre é possível proporcionar ao colaborador um treinamento presencial, devido o custo maior com esta modalidade, conforme mencionado já anteriormente.

Tabela 17: Quantidade de treinamentos por mês

10) Quantidade de treinamentos por mês.	Freq.	%
Muito Insatisfeito	1	3%
Insatisfeito	0	0%
Levemente Satisfeito	5	13%
Satisfeito	23	59%
Muito Satisfeito	10	26%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

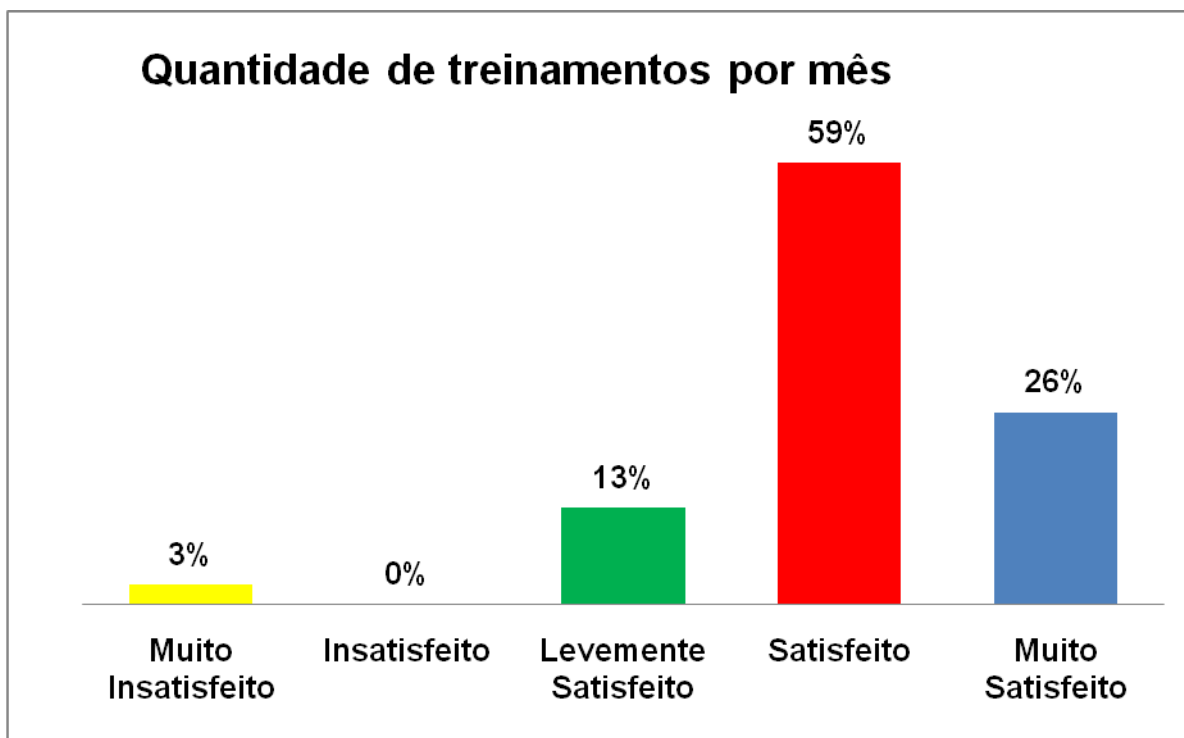


Figura 20: Quantidade de treinamentos por mês.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os entrevistados mostraram-se satisfeitos em relação à quantidade de treinamentos por mês, onde a Figura 20 indica que 59% estão satisfeitos, seguido de 26% que estão muito satisfeitos, 13% estão levemente satisfeitos, porém 3% se mostraram estar muito insatisfeitos com a quantidade de treinamentos a cada mês, apesar de nenhum dos entrevistados indicarem estar insatisfeito com o número de treinamentos por mês.

Com um treinamento no mínimo por mês, a presente pesquisa apresentou que a quantidade de treinamentos está agradando os colaboradores do setor de pós-vendas da empresa em estudo, tendo em vista que muitas empresas não proporcionam nenhum tipo de treinamento ou melhoria de processos aos seus funcionários, sendo assim é possível analisar que a importância do desenvolvimento de uma equipe é percebida pelos colaboradores, onde este desenvolvimento trará melhores resultados para todos os envolvidos, empresa, funcionário e até para o cliente, que receberá um serviço de maior qualidade.

4.2.9 Conhecimento adquirido após os treinamentos

O treinamento e desenvolvimento de um indivíduo surgiram há muito tempo, já nas civilizações antigas que trocavam experiências para sobreviverem, conforme citado anteriormente na pesquisa bibliográfica, e assim também levaram muitos anos a serem reconhecidos e praticados, porém o desenvolvimento passou a ser essencial dentro das organizações, tendo em vista que o interesse do indivíduo pelas áreas de uma organização começou a despertar maior conhecimento e trazer maiores benefícios para a empresa.

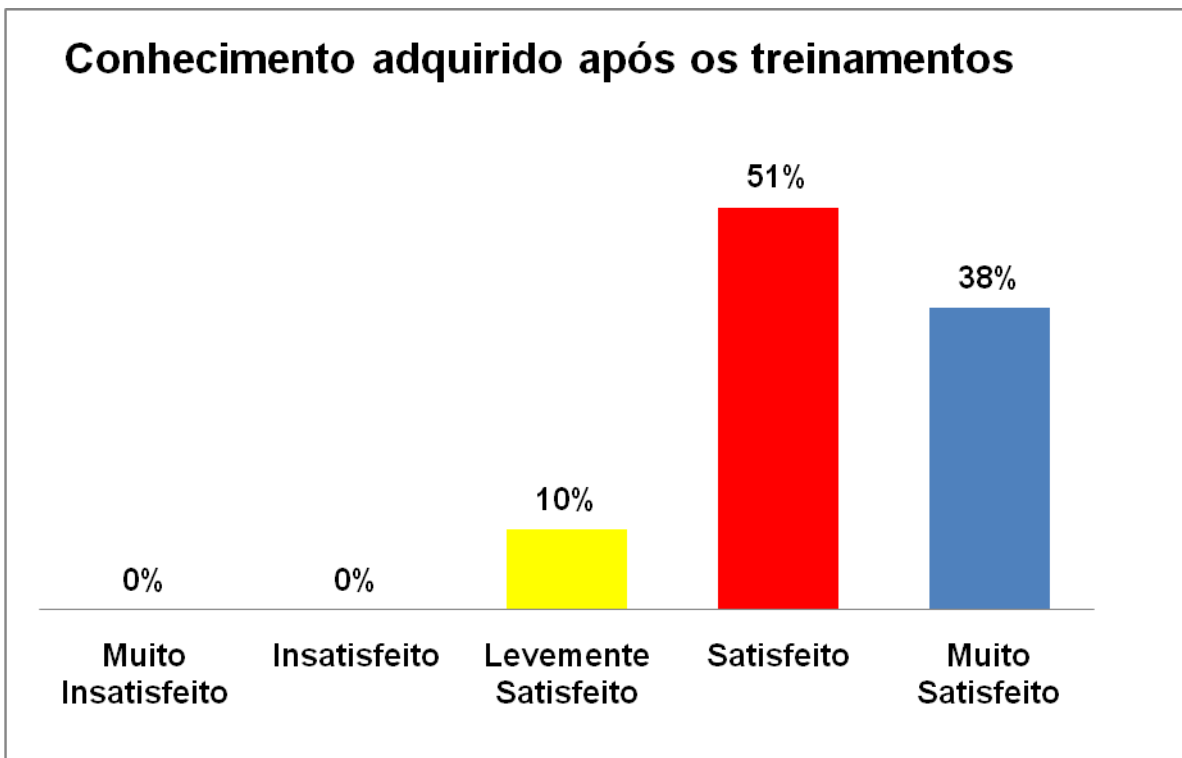
O conhecimento para o indivíduo é algo que impossível de ser retirado do mesmo, e sim pelo contrário, é possível ser aprimorado e acrescido com determinados sistemas, entre eles está o treinamento, e este foi outro assunto abordado para poder constatar qual a satisfação com o conhecimento adquirido após os treinamentos.

A Tabela 18 aborda os dados obtidos na pesquisa onde esta diretamente relacionada com a percepção da equipe após os treinamentos realizados, ou seja, reflete qual a sua percepção quanto aos treinamentos, se os mesmos são fundamentais para o desenvolvimento de toda equipe em geral.

Tabela 18: Conhecimento adquirido após os treinamentos

11) Conhecimento adquirido após os treinamentos.	Freq.	%
Muito Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	0	0%
Levemente Satisfeito	4	10%
Satisfeito	20	51%
Muito Satisfeito	15	38%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

**Figura 21:** Conhecimento adquirido após os treinamentos.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme resultado da pesquisa apresentado na Figura 21, 51% dos respondentes estão satisfeitos, 38% estão muito satisfeitos, 10% estão levemente satisfeitos, e ninguém revelou estar insatisfeito ou muito insatisfeito. Este resultado deixa visível a satisfação dos colaboradores pesquisados com o conhecimento que os mesmos adquirem em seus treinamentos, o que revela um ótimo resultado, pois esta satisfação está ligada ao grau de aproveitamento do conteúdo apresentado, onde melhorará assim o desempenho do indivíduo.

Com maior conhecimento, o colaborador pode proporcionar um serviço mais qualificado, onde assim evitará retornos e retrabalhos do serviço prestados, e por este motivo é fundamental o desenvolvimento de toda equipe, pois com cada um

fazendo sua parte e trabalhar de forma eficaz e com eficiência, a melhoria dos processos será generalizada entre os membros da equipe, fazendo com que melhore o ambiente de trabalho, além de não promover tantos prejuízos quanto a falta de conhecimento pode trazer.

4.2.10 Prática no dia-a-dia dos conhecimentos adquiridos em treinamentos

Um dos principais objetivos de um treinamento é aprimorar os conhecimentos de um indivíduo, com o intuito que o mesmo aplique as informações obtidas nos processos do seu dia-a-dia, e por esta razão, outro questionamento na pesquisada realizada foi para saber qual a satisfação dos colaboradores do setor de pós-vendas, com a prática no dia-a-dia dos conhecimentos adquiridos em treinamentos, como consta na Tabela 19.

Tabela 19: Prática no dia-a-dia dos conhecimentos adquiridos em treinamentos

12) Prática no dia a dia dos conhecimentos adquiridos em treinamentos	Freq.	%
Muito Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	1	3%
Levemente Satisfeito	19	49%
Satisfeito	8	21%
Muito Satisfeito	11	28%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

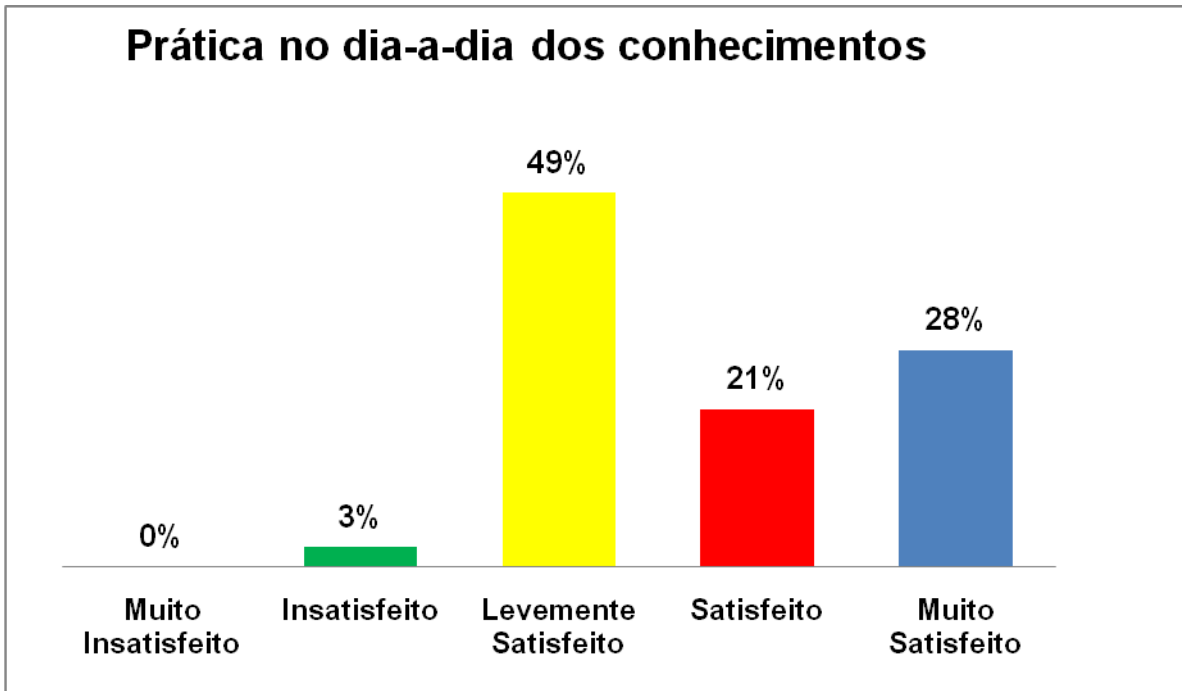


Figura 22: Prática no dia-a-dia dos conhecimentos adquiridos em treinamentos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o bom desempenho de uma equipe, é necessário que a mesma seja desenvolvida e treinada, e assim outra questão a ser questionada foi referente à satisfação dos colaboradores com a prática no dia-a-dia dos treinamentos propostos pela empresa. Com base na Figura 22, pode-se verificar que quase metade dos colaboradores está apenas levemente satisfeita com a prática (49%), onde apenas 28% estão muito satisfeitos, seguidos dos 21% que estão satisfeitos, e por fim 3% dos pesquisados estão insatisfeitos, o que pode prejudicar no entendimento da importância dos treinamentos, apesar de que ninguém se mostrou muito insatisfeito.

Sendo assim, a empresa de estudo deve verificar o conteúdo dos treinamentos que a mesma está oferecendo aos seus colaboradores, pois talvez não esteja clara a relação da teoria com a prática, e por isso um método que auxiliaria, seria propor aos treinados que visualizem experiências do dia-a-dia, e verifiquem qual a proximidade com o conteúdo proposto pelo treinamento.

Mesmo que não seja tão semelhante ao que acontece na prática, com o conteúdo abordado em um treinamento, um treinamento serve com modelo, onde no treinamento o indivíduo pode praticar ações que no seu dia-a-dia não poderia, então

serve como forma de experiência, onde ali, o treinado pode treinar, para quando for praticar as chances de errar serão menores.

4.2.11 Desempenho da equipe após os treinamentos

Após a realização de um treinamento, o indivíduo possui uma série de informações na qual posteriormente a conclusão do treinamento, o mesmo deve por em prática estas informações e com isso a tendência é que seu desempenho melhore, pois após ter sido treinado, o indivíduo terá menos dificuldade de resolver um problema proposto, pois já estará preparado para sua resolução.

Deste modo, outra questão elaborada para atingir o objetivo geral do estudo, foi em relação ao desempenho da equipe após os treinamentos, onde de acordo com o representado na Tabela 20, buscou-se saber se os pesquisados estão satisfeitos, ou seria necessário alguma mudança, ou até quem sabe mais treinamentos, para que o desempenho da equipe melhore ainda mais.

Tabela 20: Desempenho da equipe após os treinamentos

13) Desempenho da equipe após os treinamentos	Freq.	%
Muito Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	1	3%
Levemente Satisfeito	9	23%
Satisfeito	20	51%
Muito Satisfeito	9	23%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

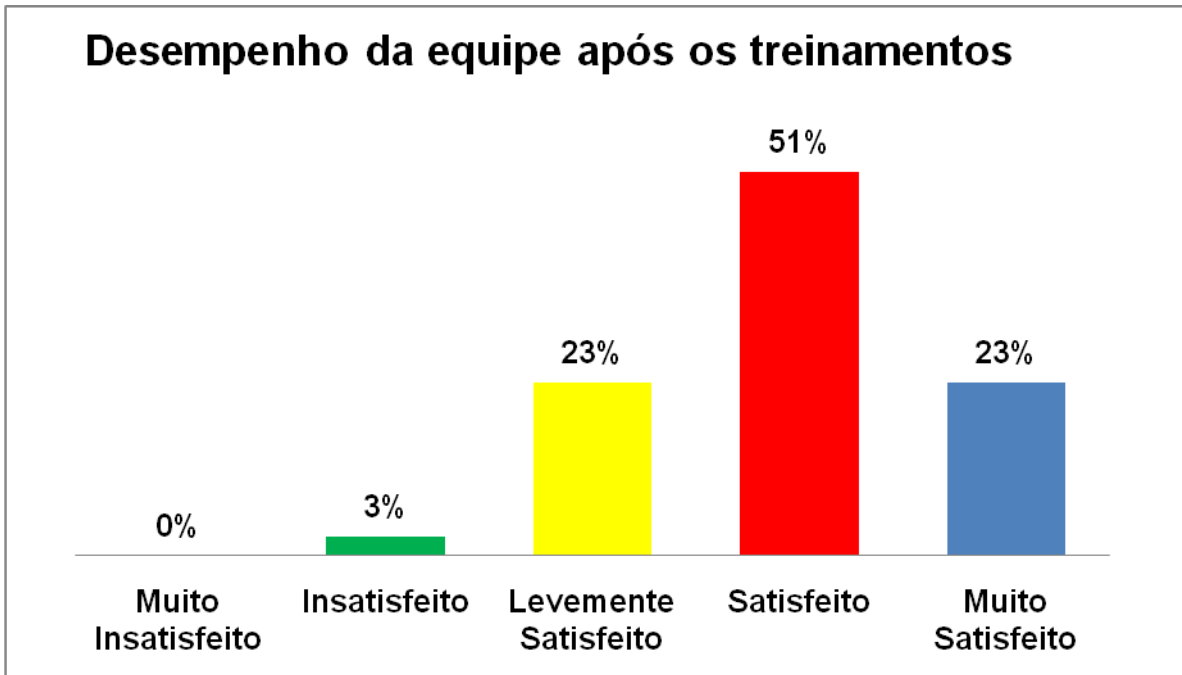


Figura 23: Desempenho da equipe após os treinamentos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme o exposto na Figura 23, quanto ao desempenho da equipe após os treinamentos, o resultado da pesquisa realizada foi que 51% dos pesquisados estão satisfeitos com a sua equipe após realizarem os treinamentos, onde o restante dos pesquisados também se mostram levemente satisfeitos e muito satisfeitos, pois ambas as classificações atingiram 23%, o que mostra no geral uma equipe satisfeita, pois apenas 3% se mostraram insatisfeitos, e ninguém optou por muito insatisfeito.

Com base nas informações obtidas, é possível constatar que o desempenho da equipe após os treinamentos é bem visto pela equipe, o que reflete também na verificação da importância dos treinamentos para obter um bom desempenho, onde se percebe que o desempenho é maior e melhor para aqueles que buscam obter mais conhecimento, ou seja, que realizam treinamentos.

Portanto, em uma análise geral, a equipe de pós-vendas da empresa em estudo está satisfeita com o seu próprio desempenho, mas poderia melhorar, onde para isso é necessário aprimorar e desenvolver ainda mais a equipe de modo geral, onde seu desenvolvimento se dará com o tempo, e conforme são realizados mais treinamentos.

4.2.11 Investimento da empresa nos treinamentos

Para proporcionar um serviço de qualidade, é necessário que uma empresa possua bons equipamentos, mas principalmente, bons funcionários, pois são estes que irão apresentar o serviço final ao cliente. Assim sendo, a alternativa que muitas empresas optaram para obterem melhores funcionários, foi investir neles para que assim, os mesmo possam crescer e produzir um serviço altamente qualitativo.

O investimento em treinamentos é uma forma de obter melhores prestadores de serviços, pois através de processos de melhoria, um colaborador alcançará melhores resultados, pois estará mais capacitado a lidar com situações mais difíceis. Desta forma, a opção escolhida pela empresa em estudo é investir nos treinamentos de seus colaboradores, para obter melhores resultados, e esta foi outro assunto abordado, onde foi questionado conforme a Tabela 21, a satisfação dos colaboradores do setor de pós-vendas com os investimentos da empresa em treinamentos.

Tabela 21: Investimento da empresa nos treinamentos

14) Investimento da empresa nos Treinamentos.	Freq.	%
Muito Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	0	0%
Levemente Satisfeito	1	3%
Satisfeito	11	28%
Muito Satisfeito	27	69%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

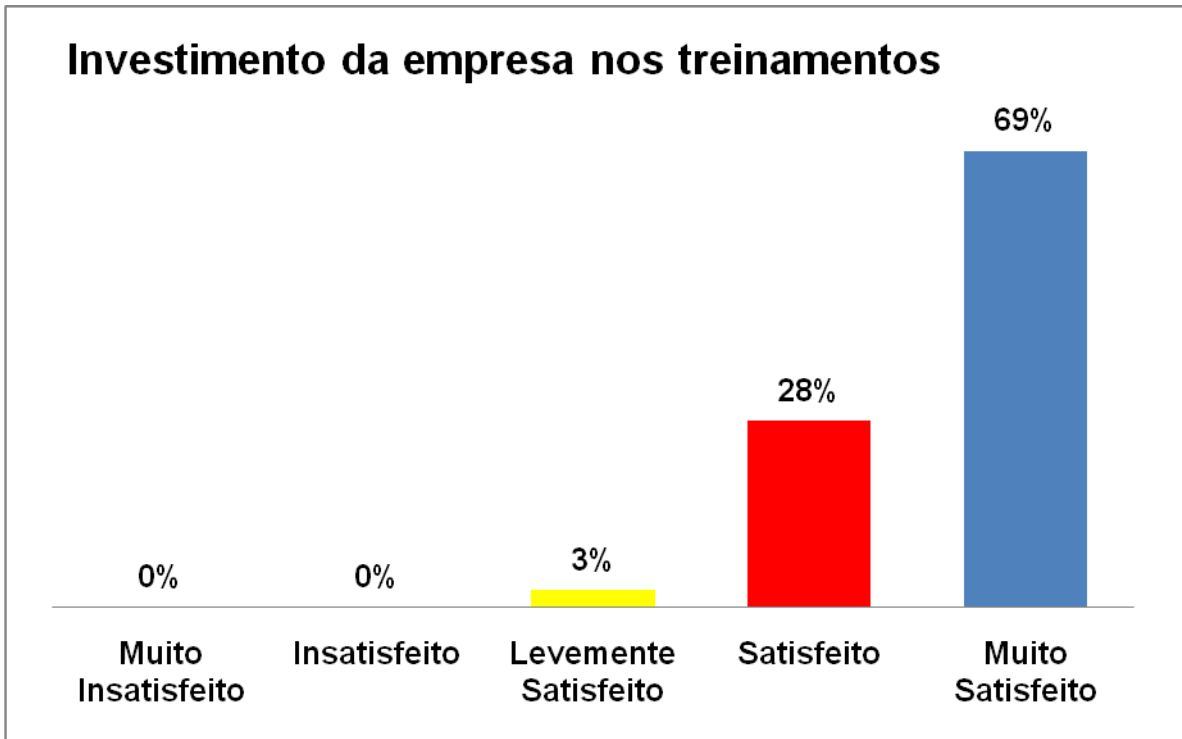


Figura 24: Investimento da empresa nos treinamentos.

Fonte: Dados da pesquisa.

A presente pesquisa teve neste questionamento o melhor resultado de toda a pesquisa, onde conforme a Figura 24 mostra 69% dos pesquisados se mostraram muito satisfeitos, seguidos de 28% dos que se disseram estar satisfeitos, e 3% levemente satisfeitos, onde o número de insatisfeitos e muitos insatisfeitos foi nulo.

Este resultado mostra nitidamente a total satisfação dos colaboradores com o investimento da empresa de estudo em treinamentos, ou seja, todos os pesquisados estão cientes que a empresa investe e muito na formação de seus funcionários, onde este resultado expõe também uma ótima visão que seus colaboradores possuem da empresa, o que facilita na satisfação individual de cada um, pois faz com que cada indivíduo se sinta valorizado dentro da empresa.

Um funcionário valorizado ou satisfeito traz mais resultados para a empresa do que ela imagina, pois se o colaborador está bem dentro da empresa, ele além de produzir de forma eficaz e eficientemente, o mesmo irá transmitir a sua satisfação aos seus colegas, onde estes irão transmitir a seus amigos e familiares também, fazendo com que a imagem da empresa melhore, e assim poderá trazer

mais lucros para empresa, pois uma empresa bem vista sempre irá gerar mais vendas.

Por fim, a conclusão que se pode fazer, é que com mais investimentos, a empresa terá melhores funcionários, e mais satisfeitos, o que trará benefícios tanto para o próprio colaborador, quanto para a empresa, e por isso investir em treinamentos é fundamental para que a empresa tenha mais rentabilidade, e proporcione serviços com mais qualidade.

4.2.12 Qualidade dos serviços prestados aos clientes

Um serviço não é um objeto físico, ou seja, é intangível, conforme visto na pesquisa bibliográfica anteriormente, e por este motivo a prestação de um serviço é única na presença de um cliente, onde este serviço necessita ter êxito logo na sua primeira vez, pois uma vez que o serviço foi realizado, o mesmo não poderá ser melhorado ou corrigido, pois a percepção do cliente é imediata, subjetiva e qualitativa, e por isso é fundamental a qualidade de um serviço.

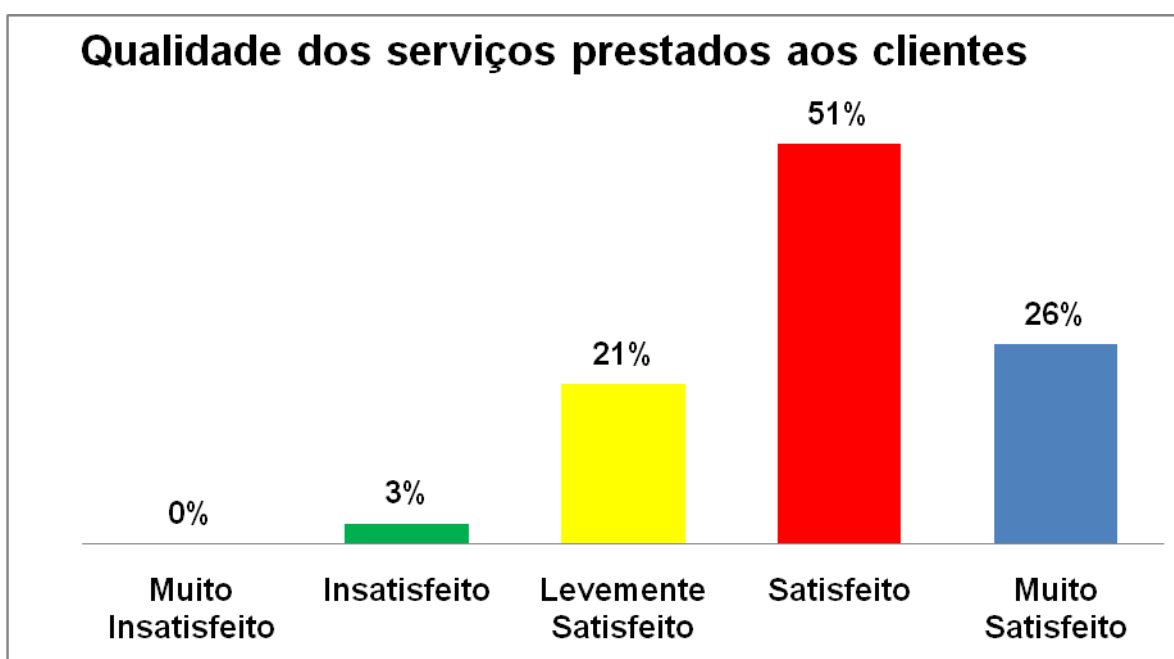
Com treinamento e desenvolvimento de uma equipe, um dos resultados que é possível obter é a melhoria da qualidade, onde se tratando de um serviço, onde a qualidade é mais difícil de alcançar, do que a qualidade de um produto, os benefícios que a qualidade traz são gratificantes para a empresa, quanto para o colaborador.

Assegurar a qualidade ou uniformidade de um serviço só é possível com o planejamento, e esta qualidade é interessante que seja observada não somente pelos clientes, mas também pelos próprios colaboradores, e deste modo, outra questão observada na pesquisa, onde pode-se observar na Tabela 22, é verificar a satisfação dos pesquisados perante a qualidade dos serviços prestados aos clientes, na empresa de estudo.

Tabela 22: Qualidade dos serviços prestados aos clientes

15) Qualidade dos serviços prestados aos clientes	Freq.	%
Muito Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	1	3%
Levemente Satisfeito	8	21%
Satisfeito	20	51%
Muito Satisfeito	10	26%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

**Figura 25:** Qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado obtido na pesquisa para verificar a percepção da equipe de pós-vendas, em relação a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes, pode ser analisada, conforme Figura 25, que metade dos pesquisados mostraram-se satisfeitos (51%), onde também 26% relataram estar muito satisfeitos, acompanhado dos 21% que estão levemente satisfeitos, onde também apenas 3% disseram estar insatisfeitos, e ninguém se mostrou estar muito insatisfeito com a qualidade dos serviços que prestam aos seus clientes.

Tendo em vista os resultados alcançados, pode-se concluir que apesar de que um serviço deve ser visto de forma excelente pelo cliente, o próprio fornecedor de um serviço também deve estar satisfeito com o serviço no qual presta ao cliente, para assim se sentir motivado, onde quando o indivíduo está impulsionado por suas

melhorias conquistadas, através do seu crescimento profissional, o mesmo transforma o ambiente no qual está inserido, permitindo assim que seus colegas também possam atingir o desenvolvimento organizacional excelente.

Sendo assim, quanto mais o colaborador estiver realizado com o trabalho que realiza, maior será a probabilidade do mesmo se tornar mais eficiente e eficaz, fazendo com que ele realize bem feito e goste de fazer o que faz, para que obtenha sua própria satisfação.

4.2.13 Performance da equipe de pós vendas na prestação dos serviços

O setor de pós-vendas de uma concessionária de veículos envolve outras áreas ao realizar prestação de um serviço, como administração, recepção, peças, funilaria e pintura, lavação, e não apenas a área de oficina mecânica. Sendo assim, a qualidade total do atendimento envolve muito mais questões, e por isso é essencial que a performance de toda equipe seja excelente, para que quando o atendimento chegue ao cliente final, o mesmo tenha uma boa percepção da prestadora de serviços, e com isso saia satisfeito.

Equipe são pessoas que trabalham na mesma tarefa, ou que unem os seus esforços com um mesmo propósito, conforme visto na pesquisa bibliográfica, e assim as equipes contribuem com realizações importantes nas empresas, e por isso tem como principal foco a sua *performance*, e este foi outro assunto abordado na pesquisa, como pode ser observado na Tabela 19.

Tabela 23: Performance da equipe de pós vendas na prestação dos serviços

16) Performance da equipe de pós vendas na prestação dos serviços	Freq.	%
Muito Insatisfeito	0	0%
Insatisfeito	1	3%
Levemente Satisfeito	7	18%
Satisfeito	23	59%
Muito Satisfeito	8	21%
Soma	39	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

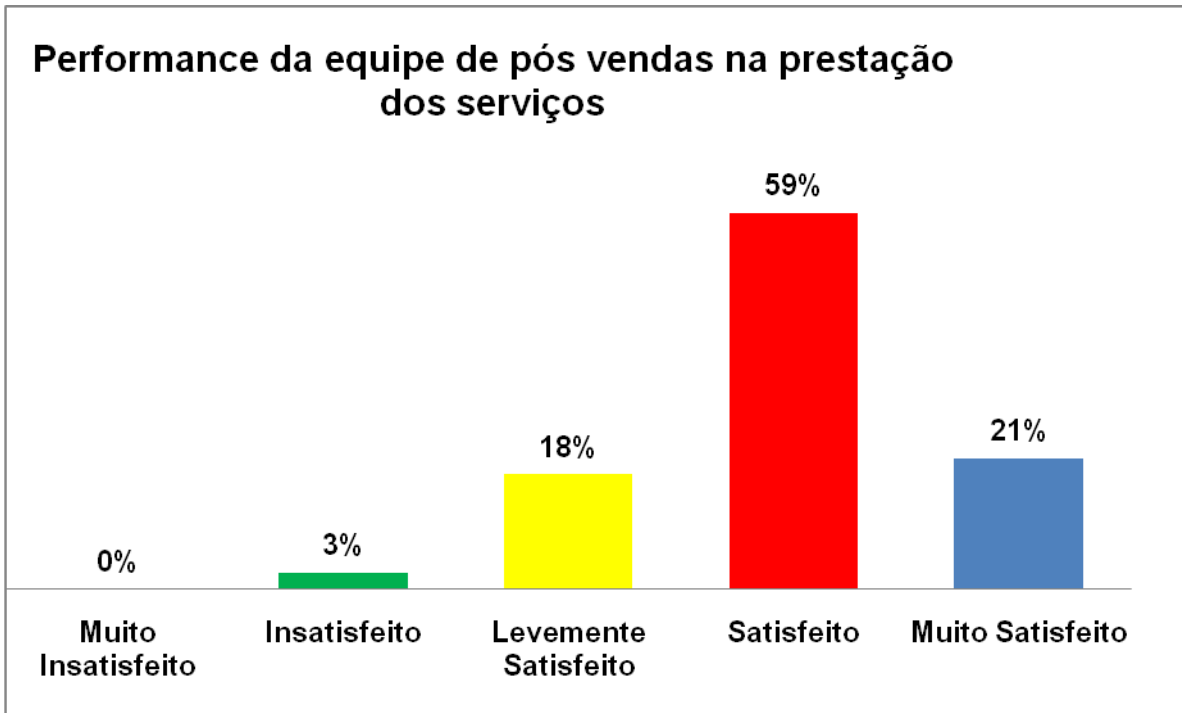


Figura 26: Performance da equipe de pós-vendas na prestação dos serviços.
Fonte: Dados da pesquisa.

Baseado na Figura 26 acima, é possível verificar que um dos melhores resultados de toda a pesquisa, foi verificar a satisfação dos pesquisados com a performance da equipe de pós-vendas, na prestação de serviços, pois 59% dos entrevistados relataram estar satisfeitos, 21% estão muito satisfeitos, 18% estão levemente satisfeitos, seguido de apenas 3% que estão insatisfeitos, e nenhum respondeu estar muito insatisfeito.

Quando o indivíduo se une com uma equipe, esta combinação acaba se tornando imbatível, o que contribui para a performance de toda equipe, onde uma organização de alta *performance* e consistente é capaz de superar a *performance* de seus concorrentes por mais tempo, por estar mais unida, e por ter os mesmo objetivos.

Por esta razão, de modo geral é compreendido que os colaboradores estão satisfeitos, não somente com a qualidade de serviços que os mesmos prestam aos seus clientes, mas também estão satisfeitos com a performance de toda equipe, onde assim é identificado que os colaboradores se sentem valorizados, e valorizam o trabalho também de seus colegas, tornando-se assim, uma equipe mais unida, e como conseqüência, uma equipe mais produtiva.

4.3 Análise Geral dos Resultados da Pesquisa de Campo

Por meio da análise dos resultados obtidos na pesquisa realizada, verificou-se que na empresa selecionada para a elaboração do estudo, o setor de pós-vendas, no qual foi focado o estudo, está em geral satisfeito com o desenvolvimento da sua própria equipe, onde os colaboradores também estão cientes da importância dos treinamentos para a realização de um bom serviço.

Um aspecto importante que deve ser observado na pesquisa, é que a equipe de pós-vendas, é uma equipe de trabalho nova, onde 36% estão trabalhando na empresa de 0 a 6 meses, e também 36% estão de 7 meses a um ano, ou seja, 72% da equipe de pós-venda é nova.

Para que o trabalho em equipe seja realizado de maneira eficaz e eficiente, é preciso ter confiança, sintonia, bom relacionamento, enfim, uma série de aspectos, onde já mencionados na pesquisa bibliografia, que são fundamentais para o bom funcionamento e cooperação de toda equipe.

Devido à afinidade entre os membros de uma equipe, a confiança entre estes membros costuma ser grande, e esta confiança é construída com o passar do tempo, e por isso apesar da equipe ser nova os resultados obtidos foram satisfatórios, onde também se pode verificar que com o passar do tempo tendência é melhorar o entrosamento de toda equipe, no seu dia-a-dia.

Apesar de não estar formada há tanto tempo, a equipe pesquisada, mostrou estar no caminho certo, pois se mostrou muito satisfeita com a sua percepção/ satisfação em relação ao seu grupo de trabalho e sua equipe, onde os resultados de satisfeitos foi acima de 50%, o que indica um bom resultado, onde uma equipe satisfeita tem mais chances de se desenvolver melhor e produzir mais do que uma equipe que não se dá bem entre si.

Em se tratando do desenvolvimento e dos treinamentos que a empresa oferece aos seus colaboradores, o resultado obtido foi muito interessante, e chama atenção para alguns pontos, como o número de treinamentos presenciais realizados, onde foi verificado que grande parte dos pesquisados ainda não realizou nenhum tipo de treinamento presencial, e este é um ponto de vista que a empresa deve repensar como realiza, talvez enviando mais colaboradores por mês, nos treinamentos presenciais.

Diante dos treinamentos que são realizados na empresa, outro resultado atingido na pesquisa, foi a satisfação dos pesquisados com a reciclagem profissional que um treinamento pode produzir no participante, pois conforme o resultado obtido, pode-se afirmar que no geral todos os pesquisados entendem que um treinamento é uma forma para obter informações, mas principalmente para renovar o seu conhecimento, fazendo com que o mesmo não fique desatualizado.

Um resultado que deve ser ressaltado é com relação à satisfação dos entrevistados com a prática no dia-dia, onde o número de satisfeitos se mostrou baixo, e, portanto deve alertar a empresa para que a mesma auxilie seus colaboradores, que um treinamento serve como forma de experiência, onde é neste momento que colaborador irá treinar, para quando o mesmo ponha em práticas os conhecimentos adquiridos, o mesmo obtenha menos erros.

Por fim, concluiu-se que, os entrevistados estão satisfeitos com os treinamentos fornecidos pela empresa, onde também outro resultado examinado é sobre os investimentos da empresa em estudo, em proporcionar treinamentos aos seus colaboradores, onde nesta questão, obteve-se o melhor resultado da pesquisa, pois o número de muito satisfeitos foi o mais elevado, e assim é possível observar que os pesquisados têm consciência de que são valorizados dentro da empresa de estudo.

Esta análise serviu para identificar a percepção da equipe frente aos treinamentos realizados e propostos pela empresa, onde percebeu-se que no modo geral, a equipe está satisfeita com o seu desempenho, seja ele individual ou como um todo, onde esta satisfação gera melhores resultados, o que refletirá na qualidade dos serviços prestados, e por fim, melhor produtividade e maior lucratividade para o colaborador e principalmente para a empresa.

4.4 Sugestões á empresa em estudo

Oferecer um alto desempenho é possível quando os integrantes de uma equipe unem informações e práticas que podem se complementar através da troca de experiências onde não é possível com apenas um indivíduo, e por isso uma equipe é tão importante.

Para proporcionar um serviço de qualidade ao cliente, é necessário que o colaborador esteja satisfeito com o trabalho que realiza, onde assim, o mesmo deve também estar bem desenvolvido e treinado para executar de forma excelente a sua função, conforme suas responsabilidades e deveres.

Com base nestes aspectos, o presente estudo obteve um bom resultado sobre a percepção da equipe de pós-vendas sobre o desenvolvimento e treinamento no qual a empresa proporciona aos seus colaboradores, porém alguns aspectos devem ser melhorados.

Após a elaboração da pesquisa, onde a empresa em estudo mostrou interesse pelo estudo realizado, pois a mesma se propôs a contribuir com a pesquisadora no encaminhamento do seu estudo e pesquisa realizada, são apresentadas posteriormente algumas sugestões á empresa, para a melhoria de seus processos como:

- Manter a formação contínua das equipes da empresa, onde a empresa deve continuar a propor os treinamentos para melhoria do desenvolvimento de seus colaboradores;
- Realizar periodicamente, talvez a cada a seis meses, uma pesquisa de satisfação com os colaboradores, pois por ser uma empresa nova, o número de rotatividade ainda é alto, sendo assim a sua equipe ainda não está completamente formada e bem desenvolvida; e por isso deve ser avaliada com frequência;
- Continuar a investir em treinamentos, onde por mais que os colaboradores estejam satisfeitos com investimentos realizados, este aspecto não deve ser esquecido, para assim não gerar insatisfação nos colaboradores;
- Realizar treinamentos internos, não apenas realizar os treinamentos proporcionados pela montadora de veículos, mas

proporcionar aos colaboradores treinamentos que visam a troca de experiência entre os colaboradores, onde os mesmo possam expressar suas opiniões e propor melhorias de acordo com a sua própria visão.

- Demonstrar aos colaboradores a importância da relação entre a teoria e a prática dos treinamentos, e esclarecer aos colaboradores que o treinamento é o momento para simular ações e situações, para que na hora do atendimento ou prestação de serviço, as chances de erros sejam iguais a zero;

Diante do exposto apresentado, estas são as recomendações que a pesquisadora sugere, onde estas sugestões podem ser aprimoradas caso a empresa realize um trabalho mais específico para cada uma das recomendações propostas, onde a pesquisadora elaborou estes pontos com base nos resultados obtidos na pesquisa, ficando assim a critério da empresa colocar em prática ou não, as ações sugeridas.

5 CONCLUSÃO

O trabalho teve como objetivo conhecer a percepção da equipe de pós-vendas da empresa em estudo, frente aos treinamentos proporcionados e realizados, visando assim verificar qual a importância de realizar um treinamento, para obter um serviço de qualidade, e assim fazer com que a empresa satisfaça seus clientes, mas também seus colaboradores.

Todos os momentos que compreenderam esta pesquisa foram fundamentais para que a pesquisadora pudesse agregar valores, onde o estudo realizado também foi de total importância para a empresa em estudo.

Deste modo, desde a pesquisa bibliográfica, para fundamentar o estudo aplicado, até o instante em que houve expectativa para a realização da pesquisa de campo, onde neste momento foram aplicados os questionários, efetuados as tabulações, e posteriormente a análise dos dados adquiridos, buscou-se obter o conhecimento necessário para alcançar os objetivos propostos inicialmente.

Os conhecimentos obtidos na pesquisa bibliográfica foram relacionados a questões sobre primeiramente uma equipe de trabalho, pois é ela quem forma uma organização, e assim posteriormente procurou-se verificar como desenvolver e treinar esta equipe, para assim realizar um serviço de qualidade, onde foi verificado também o que é um serviço e a sua importância.

Ao verificar tais assuntos na pesquisa bibliográfica, foi possível adquirir informações e argumentos sobre a importância de uma equipe em uma organização, onde através do conhecimento de autores conceituados, foi possível compreender como é possível adquirir um serviço de qualidade, mesmo que um serviço seja intangível e a satisfação na prestação de um serviço seja difícil de alcançar, com o trabalho em equipe é possível obter bons resultados, desde que todos estejam bem desenvolvidos.

Já na pesquisa de campo realizada, foi possível, através dos resultados obtidos com o auxílio do questionário aplicado, alcançar um dos objetivos específicos como conhecer a percepção da equipe de pós-vendas frente aos treinamentos, onde os pesquisados se mostraram estar satisfeitos com o desenvolvimento de sua equipe, o que deve fazer com que a empresa mantenha este nível de satisfação, pois assim alcançará resultados melhores ainda.

Sendo assim, no presente estudo, foram alcançados os objetivos específicos, pois na pesquisa bibliográfica o primeiro objetivo, que era verificar a importância do desenvolvimento e dos treinamentos para a qualidade de atendimento da equipe de pós-vendas, onde este objetivo foi obtido através da pesquisa bibliográfica, onde através de livros foi possível obter mais conhecimento sobre o assunto.

O segundo objetivo específico, onde foi proposto conhecer a percepção da equipe de pós-venda frente aos treinamentos realizados pela empresa em estudo, também foi alcançado, pois ao realizar a pesquisa com os colaboradores da equipe de pós-vendas, através do questionário aplicado, foi possível verificar a satisfação dos colaboradores, onde em geral, a equipe se mostrou satisfeita, e deste modo a equipe também mostrou-se entender a importância dos treinamentos para o seu próprio desenvolvimento.

Para alcançar o terceiro objetivo do estudo, onde a pesquisadora buscou propor maneiras de conscientização na equipe sobre a importância do desenvolvimento para a melhoria dos resultados, foi possível com base na pesquisa bibliográfica, pois nela se encontra a fundamentação sobre a importância do desenvolvimento de uma equipe, podendo assim a empresa utilizar este estudo como material de conscientização, onde também a empresa pode utilizar também uma das sugestões propostas pela pesquisadora, que é comparar a teórica com a prática do conteúdo proposto em um treinamento.

Assim sendo, o último objetivo específico do estudo, onde se procurou propor sugestões a empresa a partir dos resultados obtidos na pesquisa, foi obtida, após a análise da pesquisa de campo, junto com a pesquisa bibliográfica, e assim foram feitas sugestões a empresa, com o objetivo de melhorar o desenvolvimento da equipe, para a empresa alcançar maiores resultados, juntamente com seus colaboradores.

É possível ressaltar, que além de alcançar os objetivos específicos, o estudo realizado também contribuiu significativamente para que a pesquisadora pudesse aumentar seus conhecimentos, sobre assuntos que envolvem uma organização, uma empresa, e assim, a pesquisadora pôde também explorar e conhecer sobre a Administração de Empresas, onde a mesma colocou na prática os conhecimentos adquiridos durante o ensino obtido em seu curso de graduação.

Sendo assim, a pesquisadora propõe com sugestão aos futuros acadêmicos, que busquem pesquisar um assunto no quais possuam algum conhecimento ou afinidade, para assim no momento da pesquisa, obterem maior facilidade no entendimento do assunto referido.

Para realizar um bom estudo, é necessário que o pesquisador tenha atenção, dedicação e principalmente paciência, pois para concluir o trabalho de conclusão de curso é necessário muito esforço, pois é um trabalho muito extenso, onde exige também tempo do pesquisador, mas ao final a satisfação com o resultado obtido, é maior e ultrapassa qualquer descontentamento que tenha sido gerado durante o trabalho, pois você adquire tal conhecimento que ninguém pode lhe tirar, pois foi você que realizou todo o trabalho, por tanto o mérito é todo do pesquisador, fazendo com que a satisfação seja maior ainda, tornando assim, muito gratificante.

Para a empresa de estudo, a pesquisa também contribuiu, pois após todos os resultados obtidos, a mesma pode usufruir do estudo, avaliando quais pontos deve melhorar, e quais pontos a empresa deve manter, pois são positivos, onde todo conteúdo abordado, foi com o intuito de proporcionar melhoria para empresa, além do conhecimento para a pesquisadora.

REFERÊNCIAS

BATESON, John E. G.; Hoffman. **Marketing de serviços**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABRAAD, Gardênia da S. & MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CARVELL, Fred J. **Relações humanas nos negócios**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: edição compactada**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3. Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

JOHNSON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

KATZENBACK, Jon R.; SMITH, Douglas K. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. Ed. Porto Alegre: Vozes, 1985.

KOTLER, Philip; ARMOSTRONG, Gary. **Introdução ao marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LOVELOCK, Christopher; WRIGTH, Lauren. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 7. ed. São Paulo: Futura, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação para ciências sociais aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Gerência de Trabalho de Equipe.** 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 1993.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1999.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano.** 10. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira, 1999.

RUIZ, João Alvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SHAPIRO, Benson P.; SVIOKLA, John J. **Mantendo clientes.** Tradução Pedro Catunda; revisão técnica Luciano Lopes Filho. São Paulo: Makron Books, 1995.

SHIOZAWA, Ruy Sergio Cacesse. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação.** São Paulo: Atlas, 1993.

SCHERMERHORN JR, John R.; HUNT, James G. & OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman,

1999.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2002.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. 4. ed. São Paulo: Littera Mundi, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços: uma nova abordagem ao gerenciamento**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1999.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento (aftermarketing): como usar o database marketing para a retenção de clientes ou consumidores e obter a recompra continuada de seus produtos ou serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

ZANELLI, José Carlos, BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgilio Bitencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE



ROBERTA GHISE INOCÊNCIO

Este questionário trata-se de uma pesquisa para buscar respostas sobre “Qual a importância dos treinamentos de uma equipe de pós-vendas de uma concessionária de veículos da cidade de Criciúma, SC?”.

Prezado colaborador, este questionário tem a finalidade de valorizar o **ANONIMATO** (o seu nome, não será identificado) na pesquisa. Sendo assim, pedimos que você seja sincero em suas colocações, já que sua colaboração será fundamental para os resultados desta pesquisa.

1) Setor em que trabalha:

- Recepção
- Administração
- Gerência
- Oficina
- Lavação
- Peças
- Funilaria e Pintura

2) Qual a sua idade?

- De 18 a 25 anos
- De 26 a 35 anos
- De 36 a 45 anos
- Mais de 46 anos

3) Grau de escolaridade

- Ensino Básico
- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior (Graduação)
- Pós Graduação (*Latu Sensu*)

4) – Estado Civil:

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Viúvo
- Outros _____.

5 – Tempo em que trabalha na empresa?

- a) 0 a 6 meses ()
- b) 7 meses a 1 ano ()
- c) 1,5 a 2 anos ()
- d) 2,5 a 3 anos ()
- e) 3,5 ou mais anos ()

6) Você já realizou algum treinamento Web? Quantos?

- Sim, mais de 15 Treinamentos Web
- Sim, de 10 a 14 Treinamentos Web
- Sim, de 5 a 13 Treinamentos Web
- Sim, de 1 a 4 Treinamentos Web
- Não, nunca

7) Você já realizou algum treinamento à distância? Quantos?

- Sim, mais de 5 Treinamentos Presenciais
- Sim, de 2 a 4 Treinamentos Presenciais
- Sim, 1 Treinamento Presencial
- Não, nunca

1) Assinale apenas com um "X" o campo que melhor corresponde a sua avaliação sobre os atributos abaixo:		Nível de Satisfeito				
		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	Sua percepção/satisfação em relação ao seu grupo de trabalho (pessoas com afinidades)	1	2	3	4	5
2	Sua percepção em relação a sua equipe de trabalho (colegas profissionais)	1	2	3	4	5
3	Treinamento e desenvolvimento de sua equipe.	1	2	3	4	5
4	Conteúdo/ Informação dos Treinamentos.	1	2	3	4	5
5	Aplicação dos Treinamentos (Web)	1	2	3	4	5
6	Aplicação dos Treinamentos (Presencial)	1	2	3	4	5
7	Treinamentos em relação a formação e especialização profissional.	1	2	3	4	5
8	Treinamentos em relação a reciclagem profissional	1	2	3	4	5
9	Clareza dos treinamentos	1	2	3	4	5
10	Quantidade de Treinamentos por mês.	1	2	3	4	5
11	Conhecimento adquirido após os Treinamentos.	1	2	3	4	5
12	Prática no dia a dia dos conhecimentos adquiridos em treinamentos	1	2	3	4	5
13	Desempenho da equipe após os treinamentos	1	2	3	4	5
14	Investimento da empresa nos Treinamentos.	1	2	3	4	5
15	Qualidade dos serviços prestados aos clientes	1	2	3	4	5
16	Performance da equipe de pós vendas na prestação dos serviços	1	2	3	4	5

Grata pela colaboração de todos

Roberta Ghise Inocêncio

Criciúma, 02 de setembro de 2010.