

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO FERRAMENTA EDUCACIONAL PARA OS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Antônio Cleyton Saboia Ferreira ¹

Francisco Roberto Vieira de Souza ²

Italo da Silva Torres ³

Márcia Alves Monteiro ⁴

RESUMO

Este artigo tem a finalidade de apresentar a importância do treinamento e desenvolvimento (T&D) como ferramenta educacional para a qualidade no serviço de atendimento ao cliente, com o intuito das organizações fidelizarem seus clientes e manterem-se competitivas no mercado. Dito isso, é necessário que as empresas invistam em ferramentas e programas de treinamento e desenvolvimento de funcionários ligados à área de atendimento. A metodologia empregada no presente artigo trata de uma pesquisa bibliográfica, de cunho descritivo e abordagem qualitativa, tendo como base o Google Acadêmico, Lilac e Scielo. No resultado vê-se que as estratégias de treinamento e desenvolvimento, quando bem definidas, trazem benefícios para os clientes, funcionários e à empresa. Com isso, conclui-se, que o T&D, além de melhorar a qualidade do atendimento, também é capaz de aumentar a satisfação e fidelidade dos clientes.

Palavras-chave: Treinamento e desenvolvimento. Educação. Atendimento.

TRAINING AND DEVELOPMENT AS AN EDUCATIONAL TOOL FOR CUSTOMER SERVICE

ABSTRACT

This article aims to present the importance of training and development (T&D) as an educational tool for quality customer service, with the aim of organizations gaining customer loyalty and keeping them competitive in the market. That said, it is necessary for companies to invest in employee training and development tools and programs linked to the service area. The methodology used in this article involves bibliographical research, with a descriptive nature and a qualitative approach, based on Google Scholar, Lilac and Scielo. No results show that training and development strategies, when well defined, bring benefits to customers, employees and companies. Therefore, it can be concluded that T&D, in addition to improving the quality of service, is also capable of increasing customer satisfaction and loyalty.

Keywords: Training and development. Education. Service.

¹ Pós-graduando do Curso MBA em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário Ateneu. E-mail: a.cleytonsaboiaferreira@gmail.com

² Pós-graduando do Curso MBA em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário Ateneu. E-mail: souzaroberto191@gmail.com

³ Pós-graduando do Curso MBA em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário Ateneu. E-mail: italotorresadm20@gmail.com

⁴ Pós-graduando do Curso MBA em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário Ateneu. E-mail: marciamonteiroalves740@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Em virtude das exigências e dinamismo corporativo atual, cada vez mais as empresas buscam formas de instaurar e manter a constante capacitação das pessoas em suas respectivas funções, com o objetivo de torná-las eficazes e eficientes nas funções que desenvolvem, gerando assim, alta produtividade. Quando essa capacitação é aplicada de forma correta, como resultado, a empresa terá retorno positivo, tendo em vista que ao aplicar o treinamento e desenvolvimento das práticas e processos desejados pela organização, a equipe sente-se integrada e capacitada para as propostas da organização (Oliveira; Souza; Carvalho, 2013).

Segundo Chiavenato (2010) o treinamento constitui-se de um esforço contínuo desenhado para melhorar as competências das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Proporcionando assim, talentos com conhecimento e habilidades necessárias aos seus cargos atuais. Já o desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco futuro, preparando-a para acompanhar as mudanças e crescimento da organização. Ele também afirma que o T&D é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, que deve ser bem planejado para que o desenvolvimento organizacional aconteça de verdade.

Atualmente, podemos perceber que ocorreram muitas mudanças no comportamento do cliente por influência dos efeitos da tecnologia, do bombardeio de informações propagados pela mídia, e das facilidades e vantagens apresentadas e introduzidas na mente das pessoas, atraindo assim, milhares de clientes. Segundo Kotler (2000), o atendimento ao cliente engloba todas as atividades que facilitam aos clientes o acesso à empresa para recebam serviços, respostas e soluções de problemas ou dúvidas de maneira rápida e satisfatória. Para isso, é necessário que o atendente de uma empresa conheça os requisitos básicos para que o cliente tenha uma boa percepção da qualidade do atendimento.

Dentro desse contexto, a pesquisa tem por intuito discutir o seguinte questionamento: Qual o impacto do treinamento e desenvolvimento como ferramenta educacional para os serviços de atendimento ao cliente?

Assim, este artigo tem como objetivo geral: apresentar o impacto do treinamento e desenvolvimento como ferramenta educacional para os serviços de atendimento ao cliente. Já os objetivos são: identificar as estratégias utilizadas para o treinamento e desenvolvimento nos serviços de atendimento ao cliente; e mostrar os benefícios encontrados no serviço de atendimento ao cliente, através do treinamento e desenvolvimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégias no processo de treinamento e desenvolvimento

Para Bogman (2002), o cliente que irá determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio de acordo com a qualidade do atendimento prestado pela empresa, pois por meio do atendimento fornecido pelo funcionário, é que ele vai estabelecer seu relacionamento com a organização.

O conceito de educação, segundo Nadler (1984), tem consequências positivas de aprendizagem para a organização, funcionário e clientes, não como efeito imediato, mas para objetivos futuros. Nesse raciocínio, o autor define educação como "aprendizagem para preparar o indivíduo para um trabalho diferente, porém identificado, num futuro próximo."

A primeira etapa do treinamento é a realização do levantamento das necessidades que a organização apresenta. Essas necessidades nem sempre são muito claras, precisando assim, de um diagnóstico mais preciso dos problemas, que pode ser feito à partir de pesquisas internas, análise organizacional, tarefas a serem executadas, trabalho individual ou coletivo, para que possam localizá-las. Dessa forma, esse processo baseia-se em algumas perguntas do porquê, quem e como treinar (Chiavenato, 1998).

Carvalho (1993) afirma que a partir dessas necessidades, é possível identificar os objetivos. A principal meta do treinamento é preparar os colaboradores para a execução imediata das tarefas por meio do repasse de informações e desenvolvimento de habilidades. Para o atendimento ao cliente, isso se torna indispensável, tendo em vista que, ao maximizar esses conhecimentos, o atendente apresentará uma melhor performance para os clientes.

Segundo Chiavenato (1999), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por algumas etapas, que são: diagnosticar, desenhar, implementar e avaliar. Cada uma dessas fases se complementa e não podem ser puladas ou ignoradas, caso contrário, pode comprometer o resultado esperado. O diagnóstico é feito a partir de um levantamento de dados por meio de indicadores que sinalizam a necessidade de melhorias. A necessidade de treinamento depende do nível de despreparo profissional de quem executa determinada tarefa, ou seja, são habilidades que os funcionários da linha de frente do atendimento precisam desenvolver para reverter o índice negativo levantado. Logo após, faz-se necessário elaborar um programa de treinamento, conforme levantamento das necessidades diagnosticadas. Nele, deve conter componentes essenciais, como: quem deve ser treinado e como deve ser treinado, a

metodologia; a abordagem do assunto, qual a pessoa que realizará o treinamento; a disponibilização de local; os objetivos do treinamento e o nível esperado de desempenho.

Após isso, é realizado a aplicação e direção do programa. As principais técnicas apresentadas por Chiavenato (1999) para transmitir as informações e realizar o treinamento são as instruções programadas e a leitura. De acordo com ele, a avaliação é a última etapa. Nela, é possível verificar se o treinamento atendeu às necessidades levantadas. Se intuito é melhorar um indicador, o correto é acompanhar o mesmo após o treinamento, mas, se por exemplo, for a relação interpessoal, é possível medir através de questionários e dinâmicas. Para cada objetivo, cria-se uma ferramenta específica de avaliação.

As ferramentas mais utilizadas pelas empresas para o desenvolvimento de carreiras dos colaboradores são: Centros de avaliação que oferecem análises sobre as forças e fraquezas (SWOT) dos candidatos e a compreensão de suas habilidades; Testes psicológicos, Avaliações de desempenho, Projeções de promoção de cargo; que ajudam os gestores na identificação de pessoas que apresentam grande potencial de avanço e auxiliam os colaboradores a melhorar seus conhecimentos e experiências, Planejamento de sucessão, os colaboradores recebem novas tarefas para prepará-los para assumir possíveis responsabilidades e crescer na organização (Chiavenato, 2010).

2.2 Benefícios do treinamento e desenvolvimento nos serviços de atendimento ao cliente

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

Assim, a realização de treinamentos e programas de desenvolvimento seria a melhor maneira de proporcionar diversos benefícios no quesito qualidade de atendimento, pois, ao ser implantado de forma correta, é possível estudar e analisar as necessidades de treinamento da empresa, em todos os níveis hierárquicos da organização; tendo a possibilidade de definir prioridades de formação; caracterizar os tipos e formas de treinamentos que devem ser aplicados, visando a viabilidade, vantagens, custos e outros fatores; elaborar o planejamento para capacitação profissional, e assim, integrar às metas desejáveis (Carvalho, 2001).

Segundo Grimaldi e Mancuso (2004), alguns fatores que aumentam a satisfação dos clientes e auxiliam a empresa a alcançar a qualidade do atendimento são:

- Presteza: fornecer pronto serviço e ter o desejo de ajudar o cliente;
- Competência: capacitar os recursos humanos e tecnológicos;
- Cortesia: ter respeito, educação, cordialidade e consideração com o cliente;
- Confiabilidade: transmitir honestidade e confiança;
- Segurança: manter sigilo nos negócios, segurança pessoal e patrimonial;
- Facilidade de acesso: possuir facilidade de contato com os fornecedores, produtos e serviços;
- Comunicação: manter o cliente, fornecendo instruções de uso adequado por meio de manuais;
- Adaptabilidade: capacidade de resposta e de solucionar situações não previstas;
- Imagem: visão ou conceito formado sobre a empresa.

Desenvolver programas de treinamento e desenvolvimento para o atendimento ao cliente pode ser vantajoso tanto para as organizações, que ganham ao preparar e ao qualificar sua equipe de atendimento, quanto para os profissionais que, capacitados, têm a oportunidade de progredir mais rápido na carreira. Além de proporcionar conhecimento profundo das políticas internas da empresa, maiores habilidades com o cliente e desenvolvimento pessoal.

Werther (1993) relata alguns benefícios que o treinamento traz para a organização e para o funcionário. Para a organização, nota-se o aumento da produtividade e qualidade, desenvolve a aptidão do cargo colaborando para identificação das metas, cria um clima propício que leve a uma crescente, amplia a transmissão da comunicação organizacional, colabora para a orientação do trabalho e auxilia a compreensão e execução das políticas internas. Já para o funcionário, beneficia nas tomadas de decisão, na resolução de um problema, se destaca em sua função podendo ser reconhecido para uma promoção, desenvolve mais habilidades para lidar com os clientes, e conhece a fundo o produto ou serviço da empresa, para o repasse das informações.

Para Carvalho (1993), um treinamento eficaz e eficiente, proporciona vantagens, como:

- Definição de características dos empregados;
- Racionalização da metodologia de formação e aperfeiçoamento dos colaboradores;
- Melhoria dos padrões profissionais dos empregados treinados;
- Maximização do aproveitamento das aptidões dos colaboradores;
- Estabilidade empregatícia;
- Fortalecimento da autoconfiança e do espírito de trabalho em equipe dos funcionários;
- Aumento da qualidade do produto e dos serviços produzidos;
- Maiores possibilidades de ampliação ou transformação dos programas de trabalho;
- Aumento do número de cargos de gerência à disposição dentro da organização;

- Diminuição de custos pela queda de retrabalho;
- Melhoria nas condições de competitividade, dada a capacidade de oferecer produtos e serviços com um grau mais elevado de qualidade;
- Elevação no nível de segurança econômica, em virtude de maior estabilidade empregatícia;
- Queda acentuada em acidentes de trabalho.

Outro fator determinante que impacta na qualidade do atendimento é a motivação. Colaboradores motivados crescem em autoconfiança, tendo uma maior proatividade para o trabalho, passando a participar da empresa, sabendo quem são os clientes e quais os resultados. O treinamento pode atuar como incentivo na motivação dos funcionários, pois dessa forma, poderá ver a possibilidade de crescimento profissional, motivando-se a fazer o que faz com qualidade, com o conhecimento que adquire sobre o que faz e sua responsabilidade. A motivação é uma força encontrada dentro de cada indivíduo e pode estar conectada a um desejo. Uma pessoa não é capaz de motivar outra, o que ela pode fazer é gerar um estímulo. A chance de uma pessoa seguir uma orientação de ação desejável está diretamente ligada a uma força de um desejo (Bergamini, 1990).

Juran (1994) fala que as empresas estão à procura de alcançar produtos e serviços de qualidade. Nessa busca, alguns fatores motivam as pessoas a se comprometerem mais com a empresa. Estes fatores devem ser identificados pela liderança. Após identificação, as forças de comportamento humano relacionado ao gerenciamento, caberá ao líder examinar como essas forças dificultam ou promovem a obtenção de resultados, estabelecendo assim, ações gerenciais a fim de conduzir essas forças comportamentais em caminhos construtivos.

3 METODOLOGIA

A metodologia empregada no presente artigo trata de uma pesquisa bibliográfica, pois é uma habilidade fundamental, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. De acordo com Andrade (2010), até para uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar. Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monográficas não dispensam a pesquisa bibliográfica. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões. Portanto, se é verdade que nem todos os alunos realizarão pesquisas de laboratório ou de campo, não é

menos verdadeiro que todos, sem exceção, para elaborar os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas.

Também é considerada uma pesquisa qualitativa, devido a subjetividade ao objeto de estudo. Segundo Gil (1999) a pesquisa ergue-se sobre a dinâmica e abordagem da problemática procurada e tem o intuito de realizar a descrição e decodificação de maneira que possibilite a interpretação dos componentes de um sistema complexo de significados, sem a preocupação de mensurar os fatos, pois transpõe a compreensividade contextual em que ocorre. Pesquisar qualitativamente é realizar análises, observações, descrições e práticas interpretativas com a finalidade de compreender os conceitos.

A busca e a análise dos resultados obtidos, deu-se através da revisão de literatura. Ela é de grande importância na execução de diversos trabalhos, inclusive na escrita de um artigo científico. Sobre esse tema, Noronha e Ferreira (2000), enfatizam a questão da temporalidade nas áreas temáticas, podendo assim fornecer um estado da arte sobre determinados tópicos, evidenciando, dessa forma, ideias novas, métodos com maior ou menor evidência na literatura especializada. A revisão proporciona aos pesquisadores a chance de elaborar textos a partir de uma perspectiva histórica, dependendo da complexidade, exigindo assim, expertise e embasamento científico como condição básica para o crescimento de pesquisas sobre a área de estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção tem por finalidade apresentar os resultados da pesquisa realizada com o intuito principal de analisar as estratégias do treinamento e desenvolvimento na área de atendimento ao cliente, bem como as melhorias advindas desse processo. Diante do que foi apresentado anteriormente e com base no tema central da pesquisa, o resultado obtido encontra-se resumido nas tabelas a seguir.

Estratégias	Descrição	Exemplo Prático
Treinamento de Produto	Ensina aos funcionários detalhes sobre os produtos ou serviços oferecidos pela empresa.	Sessões de treinamento sobre novas funcionalidades de um produto ou serviço vendido pela empresa.
Simulações e Role-Playing	Prática de cenários de atendimento ao cliente para melhorar habilidades de comunicação e resolução de problemas.	Encenações de atendimento com clientes insatisfeitos para prática de soluções.

Treinamento em Comunicação	Desenvolvimento de habilidades de comunicação verbal e escrita para interações eficazes com clientes.	Workshops sobre técnicas de escuta ativa e respostas rápidas.
Feedback e Avaliação Regular	Avaliação contínua do desempenho com feedback construtivo.	Feedbacks semanais ou mensais com a liderança/supervisão.
Treinamento de Soft Skills	Desenvolvimento de habilidades interpessoais como empatia, paciência e resolução de conflitos.	Sessões de treinamento focadas em empatia e técnicas para acalmar clientes.
Treinamento Multicanal	Treinamento sobre como gerenciar interações com clientes através de diferentes canais (telefone, e-mail, chat, redes sociais).	Práticas sobre como manter consistência no atendimento via telefone e chat ao vivo.
Programas de Mentoria	Funcionários mais experientes orientam novos contratados, compartilhando conhecimentos e melhores práticas.	Mentoria de novos atendentes por especialistas em atendimento ao cliente.
Treinamento Técnico	Capacitação em sistemas e ferramentas de atendimento ao cliente usados pela empresa.	Treinamento sobre o uso de CRM e softwares.
Treinamento de Procedimentos Internos	Ensinar os procedimentos internos da empresa, incluindo políticas de devolução, garantias e suporte.	Sessões de treinamento sobre o processo de devolução e políticas de troca da empresa.
Treinamento de Resolução de Problemas	Desenvolvimento de habilidades para identificar e resolver problemas de clientes de maneira eficiente.	Workshops sobre técnicas de análise de problemas e resolução proativa.
E-learning e Microlearning	Uso de plataformas online para aprendizado contínuo e acesso a conteúdos de treinamento.	Cursos online sobre técnicas de atendimento ao cliente e vídeos curtos de melhores práticas.
Feedback dos Clientes	Utilização de feedback direto dos clientes para melhorar o atendimento e desenvolver os funcionários.	Análise de feedback de pesquisas de satisfação e implementação de melhorias com base nas sugestões.

Fonte: Elaboração Própria (2024)

Na tabela anterior, é possível observar algumas das principais estratégias obtidas através da pesquisa, que possibilita a criação de uma equipe mais capacitada, eficiente e capaz de oferecer um serviço de alta qualidade. Já na tabela seguinte, pode-se verificar alguns benefícios advindos a partir dessas estratégias de treinamento e desenvolvimento. Essas melhorias mostram como o investimento em processos de treinamento e desenvolvimento de funcionários no serviço de atendimento ao cliente pode levar a uma experiência mais satisfatória não só para os clientes, como também para os funcionários e a empresa.

Benefícios	Descrição	Exemplo Prático
Melhoria na Qualidade do Atendimento	Funcionários bem treinados oferecem um atendimento mais eficiente e eficaz.	Clientes recebem respostas mais rápidas e precisas a suas dúvidas e problemas.

Aumento da Satisfação do Cliente	Atendimento de alta qualidade aumenta a satisfação e fidelidade do cliente.	Clientes retornam e recomendam a empresa devido ao excelente atendimento recebido.
Redução de Erros e Retrabalho	Capacitação adequada reduz a incidência de erros e a necessidade de correções.	Menos casos de respostas incorretas ou mal-entendidos que requerem follow-up.
Maior Eficiência Operacional	Funcionários mais capacitados trabalham de maneira mais eficiente, economizando tempo e recursos.	Redução do tempo médio de atendimento e aumento do número de chamados resolvidos no primeiro contato.
Melhoria na Moral e Motivação da Equipe	Investir no desenvolvimento dos funcionários melhora a moral e a motivação.	Funcionários se sentem valorizados e engajados, resultando em menor rotatividade.
Desenvolvimento de Habilidades	Funcionários adquirem novas habilidades e aprimoram as existentes, promovendo o crescimento profissional.	Atendentes desenvolvem habilidades de resolução de conflitos e comunicação eficaz.
Capacidade de Gerenciamento de Crises	Treinamento prepara os funcionários para lidar com situações de crise de maneira calma e eficaz.	Atendentes gerenciam com sucesso chamadas de clientes irritados, mantendo a calma e resolvendo o problema.
Adaptação a Novas Tecnologias	Treinamento contínuo mantém os funcionários atualizados com novas ferramentas e tecnologias.	Atendentes se adaptam rapidamente a novos sistemas de CRM ou plataformas de comunicação.
Melhoria na Resolução de Problemas	Funcionários são mais habilidosos em identificar e resolver problemas dos clientes de forma proativa.	Atendentes encontram soluções criativas e rápidas para problemas complexos dos clientes.
Aumento da Fidelização do Cliente	Um bom atendimento aumenta a lealdade do cliente à marca.	Clientes satisfeitos com o atendimento voltam a comprar e se tornam defensores da marca.
Uniformidade no Atendimento	Treinamento garante que todos os funcionários sigam as mesmas diretrizes e padrões de atendimento.	Clientes recebem um atendimento consistente independentemente de quem os atende.
Identificação de Oportunidades de Melhoria	Feedback e análise contínuos ajudam a identificar áreas de melhoria no atendimento.	Implementação de melhorias nos processos de atendimento com base no feedback dos clientes.

Fonte: Elaboração Própria (2024)

5 CONCLUSÃO

A aplicação de treinamento e desenvolvimento no serviço de atendimento ao cliente, é uma ferramenta educacional muito importante para o bem da organização. Investir na capacitação dos funcionários resulta em muitos benefícios que impactam positivamente tanto à organização, quanto aos clientes. Um programa de treinamento bem estruturado, além de melhorar a qualidade do atendimento, também aumenta a satisfação e fidelidade dos clientes.

Colaboradores mais bem preparados são capazes de resolver problemas com eficiência, reduzindo erros e retrabalho, o que contribui para uma operação mais eficiente e econômica.

Além disso, o desenvolvimento dos funcionários fortalece e motiva a equipe, promovendo um ambiente de trabalho agradável e reduzindo a rotatividade. Dessa forma, garante uma uniformidade no atendimento e a capacidade de adaptação a novas tecnologias e mudanças no mercado. Através de feedback contínuo e avaliações regulares, as organizações podem identificar áreas de melhoria e implementar mudanças que promovam a excelência no atendimento.

Pode-se dizer, portanto, que o treinamento e desenvolvimento no atendimento ao cliente é um investimento estratégico que gera retornos significativos em termos de satisfação do cliente, eficiência operacional e crescimento profissional dos colaboradores. Organizações que priorizam essa área colhem os frutos de um atendimento de alta qualidade, fidelização de clientes e uma equipe de atendimento motivada e capacitada. Sendo assim, é essencial que as organizações reconheçam e implementem programas de treinamento contínuo e desenvolvimento como pilares fundamentais de sua estratégia de atendimento ao cliente.

Diante dos resultados discutidos na pesquisa, entende-se que a questão central do artigo e os objetivos estabelecidos para a pesquisa foram atendidos. De modo resumido, ao analisar os autores, foi possível conhecer como o treinamento e desenvolvimento é uma excelente ferramenta educacional para o serviço de atendimento ao cliente, e que sem ela, não é possível prestar um atendimento de qualidade.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 2010.
- BERGAMINI, C. W. Características motivacionais nas empresas brasileiras. **Rev. adm. empres.** 30 (4), dez. 1990.
- BOGMAN, I.M. **Marketing de Relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Id. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: como incrementar talentos na empresa. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CARVALHO, A. V. de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CARVALHO, A.V. de. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2001.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: SP: Atlas. 1999.

GRIMALDI, R.; MANCUSO, H. J. **Fazendo um cliente feliz**. Projeto qualidade total, da Folha de São Paulo e SEBRAE. Disponível em: <http://www.pointservices.hpg.ig.com.br/index.htm>. Acesso em: 29 out. 2019.

JURAN, J.M. **Planejando para a qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

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

NORONHA, D. P.; FERREIRA, S. M. S. P. Revisões de literatura. In: CAMPELLO, B. S.; CONDÓN, B. V.s; KREMER, J. M. (Org.). **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte: UFMG, 2000.

OLIVEIRA, M., SOUZA, T. M.; CARVALHO, M. B. de. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. **Caderno De Graduação - Ciências Humanas e Sociais – UNIT, SERGIPE**, 1(2), 29–40 2013. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas/article/view/359>. Acesso em: 10 jun. 2024.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Novo Milênio, 2000.

WERTHER, W. B. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: Makro, 1993.

Recebido em: 11/ 07/ 2024

Aprovado em: 21/11/2024