

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA
FACULDADE AMADEUS - FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MÁRIO CHRISTIANO MARQUES DOS SANTOS

GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

**Aracaju – SE
2015**

MÁRIO CHRISTIANO MARQUES DOS SANTOS

GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Amadeus como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. MSc. Maurício Cajazeira

**Aracaju – SE
2015**

MÁRIO CHRISTIANO MARQUES DOS SANTOS

GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para aprovação final e obtenção do grau de Bacharel em Administração.

M.Sc. Paulo Sérgio Melo dos Santos
Coordenador do Curso

M.Sc. Maurício de Oliveira Cajazeira
Prof. Orientador (Avaliador I)

Esp. Lângesson Lopes da Silva
Avaliador II

Aprovado com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de ____.

RESUMO

A Gestão de pessoas e a qualificação profissional são ferramentas importantes nas organizações, tem sido foco de especial atenção, devido à necessidade de se manter relações duradouras com os clientes atendidos por elas. Este trabalho analisa como os gestores da Contratus Imobiliária devem organizar suas equipes e como se tornar sustentáveis ao longo do tempo, verificando junto aos colaboradores e clientes os fatores relevantes a prestação de serviço. Verificar como conquistar novos clientes e mantê-los fidelizados. O tema foi escolhido, em razão de o autor trabalhar na Contratus Imobiliária e ter percebido a importância de prestar um bom atendimento ao cliente através de profissionais qualificados. Outro fator que contribuiu para a escolha do tema foi o cenário atual do mercado imobiliário brasileiro que está gerando bastante preocupação às empresas e aos profissionais do ramo. Este estudo se caracteriza como descritivo exploratório realizado a partir de pesquisa de campo através de entrevistas e análise quantitativa dos dados. O principal resultado encontrado na análise do estudo foi que os clientes atendidos pela Contratus Imobiliária demonstraram satisfação ao atendimento prestado pelos funcionários da organização, que por sua vez está consciente da necessidade de treinamento e de fatores motivacionais para que os processos fluam de maneira satisfatória para as duas partes. A organização pesquisada precisa identificar suas potencialidades, a fim de tornar-se mais receptiva na comunidade atendida, superando assim os obstáculos e dificuldades que o próprio mercado apresenta. Tentou-se, nesse sentido, vislumbrar a consciência dos responsáveis pela Contratus imobiliária sobre a importância de se manter a equipe treinada e motivada, com que possa prestar um atendimento com excelência aos seus clientes, mostrando efetivamente o papel da empresa para a sociedade sergipana.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Fatores Motivacionais. Satisfação no Atendimento. Treinamento.

ABSTRACT

The management of people and professional skills are important tools in organizations, has been the focus of particular attention because of the need to maintain lasting relationships with the clients served by them. This paper analyzes how the Real Estate Contratus managers must organize their teams and how to become sustainable over time, checking with employees and clients for relevant factors to provide service. Check how to win new customers and keep them loyal. The theme was chosen because of the author working in Real Estate Contratus and have realized the importance of providing good customer service by qualified professionals. Another factor that contributed to the choice of subject was the current scenario of the Brazilian real estate market that is generating considerable concern to businesses and industry professionals. This study is characterized as descriptive and exploratory conducted from field research through interviews and quantitative data analysis. The main results found in the analysis was that the customers served by Contratus Houses were satisfied service rendered by employees of the organization, which in turn is aware of the need for training and motivational factors for the flow process to the satisfaction of the two parts. The organization researched needs to identify its potential in order to become more responsive in the community served, thus overcoming the obstacles and difficulties that the market presents itself. He tried, in this sense, glimpse the awareness of those responsible for real estate Contratus on the importance of maintaining a trained and motivated team, who can provide service excellence with its customers, effectively showing the company's role to Sergipe society.

Keywords: Management, Training, Motivation, Satisfaction in Service.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	10
2.1 Evolução Histórica da Gestão de Pessoas	10
3 TREINAMENTO: ATITUDES E COMPORTAMENTO	14
3.1 Métodos e Técnicas Que Facilitam a Formação Profissional	16
3.1.1 Treinamento de integração	17
3.1.2 Treinamento técnico-operacional	18
3.1.3 Treinamento gerencial: gestão com criatividade e inovação	19
3.1.4 Treinamento comportamental: solução de problemas	20
3.1.5 Ciclo de constantes aperfeiçoamentos das habilidades	20
4 GESTÃO DA QUALIDADE: HABILIDADE NA LIDERANÇA	21
4.1 Qualidade e Recursos Humanos: Componentes Fundamentais	22
5 MOTIVAÇÃO E FATORES QUE INTERFEREM NO COMPORTAMENTO	24
5.1 Teorias Sobre Motivação: Fatores Que Incentivam o Ser Humano	25
6 METODOLOGIA	28
6.1 Objeto do Estudo	28
6.2 Tipo de Pesquisa	29
6.3 Sujeitos da Pesquisa	29
6.4 Universo da Pesquisa	30
6.5 Plano Amostral da Pesquisa	30
6.6 Ferramenta de Coleta de Dados	30
6.7 Pré-Teste	31
6.8 Varáveis de Estudo	31
6.9 Técnicas Estatísticas Utilizadas	32
6.10 Caracterização da Amostra	32
7. ANÁLISES DOS RESULTADOS	32
7.1 Questões Norteadoras e Resultado	32
7.2 Análise da Empresa, Segundo os Colaboradores	33
7.2.1 Participação em treinamentos	33
7.2.2 Importância dos treinamentos	34

7.3 Análise da Empresa, Segundo os Clientes	35
7.3.1 Satisfação com o atendimento	35
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICES	42
Apêndice A – Questionário Aplicado aos Colaboradores da Contratus Imobiliária	42
Apêndice B – Questionário Aplicado ao Diretor da Contratus Imobiliária	43
Apêndice C – Questionário Aplicado aos Clientes da Contratus Imobiliária	44

1 INTRODUÇÃO

Gestão de pessoas é a função exercida por um líder visando colaboração das pessoas que atuam nas organizações, para que as mesmas alcancem seus objetivos pessoais e profissionais. Qualificação profissional é a preparação que objetiva aprimorar as habilidades dos indivíduos, para que os mesmos executem da melhor forma determinadas tarefas.

Atualmente o mundo globalizado está em constante mudança e para acompanhar esse ritmo o profissional da área de vendas tem que se aprimorar tecnologicamente e sempre se aperfeiçoando através de treinamentos para uma melhor realização de suas tarefas.

A justificativa da realização desse trabalho é mostrar aos colaboradores que é crucial participar dos treinamentos disponibilizados, a fim de melhor se capacitar, entender as novas ferramentas utilizadas pela empresa e aplicar seus recursos. O uso inteligente dessas ferramentas proporcionará uma maior capacitação aos funcionários, aumentando o conhecimento do produto e do mercado, consequentemente aprimorando o atendimento aos seus clientes. Mostrar também que para obter sucesso no setor de vendas é necessário que a empresa invista nas pessoas, intensifique os conhecimentos, habilidades e a destreza individual, para, através do coletivo, obter melhores retornos financeiros.

A pesquisa tem como objetivo geral investigar quais os valores que estão sendo agregados aos colaboradores com os treinamentos; e como objetivos específicos: acompanhar a evolução dos gestores na empresa, verificar a relação do treinamento com o desenvolvimento, mensurar a satisfação dos *stakeholders* com o trabalho desempenhado pela organização.

Esse trabalho têm como problemáticas identificar se há evolução na gestão de pessoas, se os colaboradores são devidamente treinados, se o treinamento esta diretamente ligado ao desenvolvimento, se há aumento do rendimento dos indivíduos e se os *stakeholders* estão satisfeitos com o trabalho desenvolvido pela empresa.

São questões norteadoras desse trabalho: existem problemas com as empresas que não priorizam o atendimento? Problemas na gestão, falta de motivação e falta de treinamento prejudicam uma boa prestação de serviço?

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro refere-se à introdução, o segundo fundamentação teórica, o terceiro, o quarto e o quinto à revisão bibliográfica sobre o tema. O sexto contém a metodologia da pesquisa. O sétimo refere-se à apresentação dos resultados e a discussão dos mesmos. O oitavo capítulo corresponde às considerações finais, às limitações, à contribuição do estudo e as sugestões de melhoria à organização e para estudos futuros. Finalizando, o nono e o décimo capítulos referem-se aos anexos e à bibliografia consultada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Este capítulo tem como objetivo fazer uma revisão crítica da literatura existente sobre gestão de pessoas e qualificação profissional. Para tanto, os seguintes tópicos serão abordados:

- a. Gestão de pessoas;
- b. Treinamento;
- c. Gestão da qualidade.

Os tópicos acima serão abordados neste capítulo com o intuito de mostrar como a gestão de pessoas e a qualificação profissional pode influenciar nos resultados de uma organização.

2.1 Evolução Histórica da Gestão de Pessoas

A administração como ciência originou-se no final do século XIX e início do século XX, nos Estados Unidos com Frederick W. Taylor e Henry Ford e na França com Henri Fayol. O objetivo desses estudiosos era realizar uma fundamentação científica para as atividades administrativas, substituindo a improvisação do empirismo (GIL, 2001).

Taylor ao observar o comportamento dos operários concluiu que eles produziam muito menos que eles podiam produzir, com isso desenvolveu um sistema de administração científica que se baseava na racionalização do trabalho, simplificando a execução de tarefas, reduzindo dessa forma o tempo gasto na sua realização. Envolveram empregados e empregadores na coordenação de esforços, objetivando o aumento dos lucros. Fayol contribuiu com a doutrina administrativa, que ficou conhecida como fayolismo. Essa doutrina atribui aos subordinados uma melhor capacidade técnica nas fases do processo (GIL, 2001).

De acordo com Gil (2001) Henry Ford afirmava que para diminuir os custos a produção deveria ser em massa, em quantidade e usando o máximo que a tecnologia pode oferecer, apostava também na especialização dos funcionários. Tinha também como proposta a diminuição da carga de trabalho e aumento da remuneração, essas mudanças garantiram a Ford um aumento na produtividade nas suas indústrias. Esse movimento cresceu e tornou-se a base da organização industrial no início do século XX.

Para Araújo (2006) o gestor de pessoas deve ser hábil no sentido de identificar eventuais conflitos no relacionamento entre as pessoas, visando o melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização, o que não elimina a existência de conflitos, mas tenta eliminar o conflito inicial. O processo de comunicação é bastante simples, o que não quer dizer que funcione com alto grau de eficiência e eficácia.

Conforme Chiavenato (2004) existem várias técnicas de treinamento para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas em um programa de treinamento, quanto ao uso, quanto ao tempo e quanto ao local.

Segundo Chiavenato (2005), o administrador exerce quatro funções administrativas que constituem o processo: planejar, organizar, dirigir e controlar. Todas estas funções devem ser desempenhadas de forma simultânea, porque o gestor não desempenha o seu trabalho sozinho, e sim com sua equipe de subordinados, para que suas metas e objetivos sejam alcançados.

Chiavenato (2005) concorda que a evolução dos tempos e a visão dos negócios mudaram. Muitas foram às empresas que não se adaptaram as novas exigências e a concorrência dos mercados que aumentou com a globalização. Para sobreviver nesta nova realidade mudanças aconteceram na percepção dos administradores das empresas, principalmente no que se refere à valorização das pessoas. Acabou-se o tempo em que o capital financeiro era o principal patrimônio da empresa. Esta visão está sendo mudada devido a uma maior consciência dos administradores de que sem a contribuição das pessoas que desenvolvem as atividades na empresa, não existiria empresa.

Para Mascarenhas (2005) pode-se dizer também que as mudanças refletem a urgência de profissionais com perfil de indivíduo mais autônomo e questionador, próprio deste modelo de gestão de pessoas voltado para contribuir com todas as áreas da empresa.

As empresas estão alterando as práticas gerenciais e mudando conceitos ao investirem nas pessoas como forma de melhorar e criar novos produtos e serviços. Investem nas pessoas para que aprendam a encantar e a satisfazer as necessidades dos clientes. Os funcionários nessa mudança de conceitos e estratégias se apresentam como elementos essenciais para que a missão da empresa seja cumprida (CHIAVENATO, 2005).

A empresa para ser bem sucedida precisa investir em tecnologia e nas pessoas. Intensificar os conhecimentos, habilidades e a agilidade dos funcionários, para ter melhor assegurado à eficiência e a eficácia dos recursos financeiros e tecnológicos que estão investidos na empresa (CHIAVENATO, 2005).

No contexto mais atual da gestão de pessoas, Mascarenhas (2005) observa uma nova fase de transição pela qual a área de Recursos Humanos passa atualmente, de uma atuação predominantemente operacional para modelos mais orgânicos de gestão de pessoas.

A gestão de pessoas nos dias atuais se mostra formada por pessoas e empresas, onde um depende do outro. Trata-se de uma relação de mútua dependência onde todos envolvidos têm benefícios que são recíprocos, uma verdadeira troca. É por isso que hoje o principal patrimônio de uma organização é o seu capital intelectual, ou seja, as pessoas, que podem ser consideradas como um conjunto de ativos intangíveis que somente há pouco tempo começou a receber a devida importância e relevância nas empresas (CHIAVENATO, 2005).

As antigas concepções do setor de recursos humanos davam preferência a frear e controlar as pessoas, a evolução da gestão fez com que as empresas observassem que é preciso incentivar os conhecimentos dos funcionários, pois quanto mais eficientes e competentes a empresa terá um diferencial perante seus concorrentes (MASCARENHAS, 2005).

Chiavenato (2004) relata que essa nova concepção modernizada de gestão de pessoas na organização trará um dinamismo a empresa e seus funcionários deixarão de ser apenas agentes passivos, inertes e estáticos. Mas para Robbins e Decenzo (2004) a qualidade de uma organização é determinada em grande parte pela qualidade das pessoas que ela emprega. Para a maioria das organizações, o sucesso depende da contratação de funcionários com as qualificações necessárias para desempenhar com êxito, as tarefas necessárias e atingir as metas estratégicas da empresa.

Gil (2001) conceitua a nova gestão de pessoas como uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. É uma evolução das antigas áreas designadas como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos e se assemelha a outras recentes expressões

do século XX, como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão de Capital Humano.

Já Chiavenato (2004) define a nova gestão de pessoas como sendo uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela depende de vários aspectos, como a cultura da organização, a estrutura organizacional adotada, as características do ambiente, do negócio, da tecnologia, dos processos internos da organização e de várias outras variáveis. Com o processo de globalização ficou claro que os mercados eram pequenos, o que realmente é competição, e que as pessoas é que fazem a diferença. Hoje para reter o profissional na empresa não basta pagamento de boas remunerações ou benefícios é preciso que a empresa também proporcione ao funcionário condições de desenvolvimento e crescimento.

Como comentam Boog e Boog (2006) já tem muito tempo que as ações ditas de treinamento deixaram de ser mero cumprimento de cronograma. Para que o treinamento traga retorno para a empresa e para o colaborador é preciso que haja comprometimento técnico e ético por parte da gestão de pessoas, para tanto é que acontece o levantamento das necessidades de treinamento.

Associar resultados com treinamento não é uma escolha, mas uma obrigação para a empresa melhorar seus negócios. Acrescenta-se que a implementação da tecnologia de informação é fundamental para a nova gestão de pessoas, pois faz parte de um processo de amplas mudanças na empresa além de tornar a informação mais bem aproveitada para a aprendizagem organizacional. O exemplo dessa situação são os treinamentos disponibilizados na intranet da própria empresa, onde o colaborador realiza o treinamento no próprio local de trabalho, no horário que lhe for mais conveniente (BOOG e BOOG, 2006).

Partindo dos comentários expostos pelos autores é possível entender então que para uma organização bem sucedida, é necessário ter pessoas capacitadas, para extrair destes seus potenciais e habilidades, fazendo com que haja comprometimento no desenvolvimento das atividades de forma a gerar resultados positivos para a organização. A partir desses argumentos observa-se a importância que o treinamento possui para as organizações. Investir em treinamento não é gerar custos, mas sim investir nas pessoas da empresa, potencializar sua capacidade produtiva e criativa. Cabe ao setor de pessoas capacitar para obter ganhos, tanto para a empresa como para os colaboradores,

pois através de programas de treinamento eficientes é possível tornar a empresa mais competitiva e atualizada.

3 TREINAMENTO: ATITUDES E COMPORTAMENTO

Para que as mudanças aconteçam na organização é importante reeducar os colaboradores para que estes vivenciem novos valores tanto em nível pessoal como profissional e aceitem incorporar novas ideias. Para Maldaner (2000) o treinamento e desenvolvimento de pessoas possui essencial influência para promover essas mudanças, pois estarão aprimorando conhecimentos, habilidades e atitudes de cada colaborador.

A capacidade de aprender novas atividades denomina-se desenvolvimento, os novos conhecimentos podem proporcionar ao profissional uma mudança de atitudes e de comportamento. O desenvolvimento pessoal depende do treinamento a ser aplicado e varia de acordo com a profissão e com os objetivos pessoais, é adquirido com prazo mais longo, ao contrário do treinamento, que trará um resultado imediato. Na tabela 01 veremos os tipos de mudança comportamento dos colaboradores de acordo com o tipo de treinamento ministrado (CHIAVENATO, 2004).

Tabela 01- Tipos de Mudança de Comportamento

TIPOS	SIGNIFICADO
Transmissão de Informações	É apenas a transmissão de informações, aumentando o conhecimento e as habilidades dos profissionais.
Desenvolvimento de Habilidades	Treinamento específico para aperfeiçoar ou desenvolver habilidades.
Mudança de Atitudes	Conscientização do profissional para uma mudança de atitudes, transformar maus hábitos em atitudes que favoreçam um bom relacionamento com as pessoas.
Desenvolvimento de Conceitos	Objetiva elevar o nível geral de conhecimento para que se aplique na prática administrativa, ensinando pessoas a pensar de forma global e ampla.

Fonte: Chiavenato (2004) reelaborado pelo autor.

Chiavenato (2009) esclarece que o treinamento difere da aprendizagem, esta por sua vez significa a assimilação de tudo o que foi instruído ao comportamento do colaborador, para tanto aprender é por em pratica tudo aquilo que foi posto no treinamento.

Esses conceitos, segundo Chiavenato (2004) podem ser utilizados isoladamente, em conjunto ou em etapas: levantar a necessidade de treinamentos, programar os treinamentos, aplicação dos treinamentos e mensurar os resultados.

Conforme Chiavenato (2004), os principais objetivos do treinamento são: a. Preparar o pessoal para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização; b. Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada; c. Mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criarem um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torna-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

Segundo Bulgacov (2006) treinamento é um processo de transferência de conhecimentos e competências, promovendo mudanças de comportamento. Esse processo é de grande importância nas empresas, pois promoverá mudanças de atitudes e proporciona um melhor ambiente de trabalho. Por isso o autor classifica o treinamento em cinco etapas como pode ser observado na tabela 02.

Tabela 02 - Etapas do Processo de Treinamento

ETAPAS	SIGNIFICADO
Coerência	Alinhando ao ramo dos negócios.
Fórum	Criar um Fórum de debates com as pessoas chave.
Filosofia	A importância que tem o treinamento para as empresas
Estratégias	Coerência entre treinamentos e os negócios, mensurar a necessidade de ministra-los periodicamente.
Treinamento como parte do negócio	Inserir um programa de treinamentos periódicos dentro da empresa.

Fonte: Bulgacov (2006), reelaborado pelo autor.

Para Marras (2007) treinamento é um processo de conhecimento cultural em curto prazo, que tem como objetivo repassar ou reciclar conhecimentos e

habilidades auxiliando a execução de tarefas. Produzindo um aprendizado e uma mudança de atitudes dos colaboradores.

Tem dois objetivos a princípio, específicos que são formação profissional com foco em alcançar um alto grau de capacidade em uma profissão, especialização em uma área de trabalho otimizando resultados ou reciclando conhecimentos adquiridos anteriormente, sendo eles práticos ou teóricos. E genéricos que podem ser aplicados com fins distintos, aumento da produtividade, motivação e otimização pessoal e organizacional (MARRAS, 2007).

Segundo, Araújo (2006) o treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa.

Araújo (2006) comenta que o objetivo do treinamento e desenvolvimento é preparar pessoas para desempenhar da melhor maneira suas funções e também desenvolver o potencial de cada um para que possam exercer novas funções. O que motiva a implantação do treinamento e desenvolvimento dentro das empresas é a mudança comportamental dos gestores.

Marras (2007) ressalta que antes de aplicar qualquer tipo de treinamento na empresa, um estudo deve ser feito para verificar a quem deve ser direcionado e qual o assunto a ser abordado. Faz-se também uma análise da necessidade da organização.

As pessoas têm comportamentos e pensamentos distintos, por isso, segundo Araújo (2006), antes de ministrar qualquer tipo de treinamento, o gestor deve avaliar a quem direcionar e a maneira como será aplicado. Analisar local, horário, material, perfil do treinador são fatores de extrema importância na busca de um melhor resultado.

3.1 Métodos e Técnicas Que Facilitam a Formação Profissional

Método de treinamento é o conjunto de princípios que serão usados para auxiliar o processo de formação. E para isso deve-se usar uma técnica que é a aplicação dos princípios utilizados no método. O método a ser utilizado nos treinamentos é dividido em etapas que se inicia com a apresentação do assunto a ser abordado até a avaliação final dos resultados. Enquanto as técnicas são

procedimentos didáticos empregados pelo instrutor com a finalidade de facilitar o aprendizado do treinamento (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

Segundo Macian (1987) a finalidade do treinamento é atender as necessidades da empresa, tais como prevenção, correção, melhoramento e desempenho. Destacam-se os treinamentos onde serão mostradas as modalidades que tem como objetivo capacitar o colaborador a desempenhar seu potencial técnico, intelectual, operacional e comportamental.

Já Fidelis (2008) identifica o “treinamento informal” como o tipo de treinamento que não é planejado ou estruturado. E “o treinamento formal” é o treinamento planejado e estruturado onde existe uma sistemática aplicada ao treinamento para que possa haver registros do início e da evolução os resultados do treinamento. O autor comenta também a importância da linguagem e da escrita, pois grande parte dos conflitos entre os colaboradores e a empresa é originado por falta de um processo claro de comunicação.

3.1.1 Treinamento de integração

O treinamento de integração visa o primeiro processo de ambientalização do novo colaborador com a organização e o contato inicial entre as partes que visam uma estreita relação de aprimoramento profissional onde deve ser ressaltada a real postura que o colaborador deve exercer, assim como, as relações interpessoais existente nas organizações (MACIAN, 1987).

Segundo Weiss:

“Este treinamento visa “adaptar o novo colaborador à empresa contratante, facilitando seu processo de socialização no novo cenário de aprendizado no qual ele inicia suas atividades profissionais”, ou seja, o colaborador precisa ser acolhido da melhor forma possível, como diz o ditado “à primeira impressão é a que fica” (2006, p. 117).

Fidelis (2008), afirma que durante o treinamento de integração devem ser fornecidas todas as informações estruturais da organização e como as práticas administrativas favorecem a um ambiente de desafio e motivação. Os trabalhadores tendem a enxergar estes procedimentos como uma forma de aprimoramento profissional, pois também é papel da empresa desenvolver pessoas. Para o autor, o treinamento de integração, é considerado um dos mais importantes dentro do programa de treinamento, pois transparece de forma evidente a organização de

forma ampla, identificando claramente suas metas e objetivos. O conteúdo a ser transmitido tem como meta alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Boog (2006) comenta sobre Maria Tereza Leme Fleury, que define o treinamento de integração como um instante de suma importância que traduz a organização e seus fundamentos através de suas estratégias de socialização, capaz de aumentar gradativamente o valor dado ao profissional neste processo de evolução constante.

3.1.2 Treinamento técnico-operacional

O treinamento técnico-operacional é o processo voltado à capacitação do colaborador destinando passar conhecimento para que possa realizar as tarefas. Deve ser receptivo e detalhado, transparecendo os riscos existentes e a melhor maneira de aplicabilidade do conhecimento, para que o processo de execução seja especializado (MACIAN, 1987).

Principais métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual são:

Aprendizagem prática refere-se ao treinando a análise e resolução de problemas nos projetos; Atribuição de comissões, permite a pessoa participar de comissões de trabalho, compartilhando da tomada de decisões; Cursos e seminários externos, oferece oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas; Exercícios de simulação, incluem estudos de casos, jogos de empresas, simulações de papéis, etc; Treinamento fora da empresa, cujo foco primário é ensinar aos treinandos a importância em trabalhar em equipe; Estudos de casos, é a descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido [...]. (CHIAVENATO, 2010, p. 411- 412).

Para Boog (2006) uma vez que, a finalidade do treinamento é a padronização das tarefas visando à demonstração das habilidades que enfatizam não tão somente a parte técnica, mas todas as características pertinentes a aprendizagem, o treinamento técnico-operacional vem recebendo a atenção de muitos pesquisadores quanto à forma de aplicação, aprendizagem e resultados.

Ainda conforme concepção de Boog (2006), o treinamento técnico operacional vem despertando o comprometimento direto nas ações técnicas e comportamentais. Percebe-se então que a aprendizagem se faz compreendida em todos os âmbitos deste tipo de treinamento.

Conforme descrito por Macian (1987), durante o planejamento deste treinamento, é necessário observar com detalhes os dados técnicos essenciais para

o bom desempenho em tarefas operacionais. Informações como as características do mercado de trabalho, as descrições de cargo existentes na empresa, estudos sobre o nível de desenvolvimento tecnológico da organização e características de seu sistema de produção. É importante que a empresa utilize o treinamento interno, por este ser mais vantajoso. É mais fácil de identificar o empregado com as diretrizes da Empresa, uma vez que já se conhece seus processos de trabalho, suas qualidades e as peculiaridades do seu comportamento.

Macian (1987), também comenta que não há uma fórmula-padrão de planejamento de treinamento operacional. Primeiro é indispensável que exista incentivo para o treinando, que existam aulas teóricas e práticas. As aulas práticas vão possibilitar ao instrutor conhecer as falhas e os pontos fortes do treinando. A avaliação busca conhecer de forma imediata o potencial do profissional.

3.1.3 Treinamento gerencial: gestão com criatividade e inovação

Tem como objetivo sistematizar os processos de aprendizagem, convertendo em rentabilidade tanto para organização quanto para o colaborador. Os termos executivos e gerentes estão extremamente unificados, pois se entende que o gerente é o gestor necessário para as operações e competências exigidas na organização, por manter iniciativas aprimoradas e possibilidades mais abrangentes de atingir a conclusão de todas as atividades pertinentes a sua função, são atribuições de direção, pois não se resume apenas no controle de rotinas, material ou elaboração de formulários. (MACIAN, 1987)

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

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

Macian (1987) comenta que o sucesso dos gestores, envolve intensamente o emprego de habilidades, não se limitando a crescente velocidade das transformações. Fidelis (2008) relata que as pessoas fazem parte de um universo de muitas oportunidades e aquele que souber tratar as informações de forma inteligente abrirá portas para o sucesso profissional.

3.1.4 Treinamento comportamental: solução de problemas

Não criar muita expectativa sobre os resultados obtidos com esse tipo de treinamento, pois são difíceis de serem atingidos e quase sempre acontecem em longo prazo, conforme explicações de Macian (1987), treinamento comportamental, não é apenas uma tipologia de treinamento, e sim mais uma forma de contribuir para a solução de problemas de relacionamento, atitude ou postura, situações encontradas diversas vezes no ambiente de trabalho. Para esse tipo de treinamento encontramos módulos comportamentais nas áreas de Psicologia e Sociologia, oferecendo subsídios para esse tipo de treinamento.

Segundo Maximiniano (1986, p. 2):

A capacidade de trabalhar em equipe é um requisito vital para obtenção de resultados, quando se considera o potencial sinérgico dos grupos: um conjunto de pessoas tem propriedades e qualidades coletivas que elas, separadamente, não manifestam. Bem administrado, esse potencial torna-se um poderoso instrumento de trabalho.

É objetivo deste treinamento é provocar o aparecimento de atitudes receptivas ou favoráveis para o desenvolvimento de trabalhos de equipe. Importante colocação é feita por Macian (1987), quando o mesmo explica que, não se deve criar muita expectativa sobre os resultados.

3.1.5 Ciclo de constantes aperfeiçoamentos das habilidades

O treinamento não deve se limitar a percepção de que irá simplesmente treinar por treinar, os objetivos devem ser claramente definidos para que o alcance destes possa atender as necessidades da organização. Deve ter por objetivo um ciclo de constantes aperfeiçoamentos das habilidades, não pode ser considerado como um fim de um processo, mas um meio de obtenção dos resultados propostos pela organização. Por isso se faz necessário unir os esforços entre indivíduo e organização, tendo como foco a realização do propósito real do treinamento (CHIAVENATO, 2009).

Diversas organizações fazem do treinamento seu objetivo de capacitação e aprendizagem, buscando aprimorar habilidades e conhecimento técnico-operacional, desta forma o resultado nem sempre será o desejado, pois pode gerar

um desgaste na relação entre o colaborador e a organização, visto que os objetivos são diferentes. (CHIAVENATO, 2009).

Chiavenato (2009) define os objetivos do treinamento baseando-se em três elementos primordiais: estes itens têm por finalidade extrair ao máximo a contribuição dos colaboradores e suas habilidades para que os resultados atendam as necessidades da organização. Dentre os objetivos do treinamento, é importante comentar sobre as mudanças comportamentais. Uma vez que, treinar é repassar os dados gerais dos aspectos que envolvem a organização, bem como sua cultura.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 297) “O treinamento é um processo cíclico e contínuo, composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação”. O importante é lembrar que o treinamento tem a responsabilidade de atingir níveis de desempenho estabelecidos pelas organizações, através da continuidade do seu desenvolvimento.

Conforme Chiavenato (2009), o treinamento deve buscar primeiramente a mudança no comportamento de diversas atitudes e em seguida a transformá-las em pontos positivos que tragam o constante desenvolvimento e acentuação das habilidades operacionais dos colaboradores.

4 GESTÃO DA QUALIDADE: HABILIDADE NA LIDERANÇA

A Gestão da Qualidade começou a despertar interesse para as empresas no início do século XXI, quando os gestores do alto escalão começaram a relacionar o setor aos resultados obtidos em determinados períodos. Com isso, começou a ser incluída no planejamento estratégico das empresas. Era o grande diferencial perante a concorrência (GARVIN, 2002).

Os princípios da Gestão de Qualidade são definidos como o conjunto de fatores que tem por finalidade gerar bons resultados para gestão de controle de processos nas empresas, orienta-se trabalhar esses fatores de forma estruturada para que possa aproveitar melhor os resultados. Ao se aplicar os processos de gestão de qualidade nas empresas é necessário que se compreenda os conceitos e características dos fundamentos da Qualidade (OLIVEIRA, 2014).

Quando o gestor quer mensurar a qualidade dos serviços de uma empresa, deve verificar alguns pontos segundo Oliveira (2014):

- Desempenho dos funcionários;
- Confiabilidade;
- Resposta rápida nas ações;
- Boa conduta.

Já Garvin (2002) comenta que os gestores devem ter uma percepção mais afinada na contratação de funcionários e buscar neles as seguintes características, pois isso trará um retorno mais rápido na busca por bons resultados:

- Habilidade de liderança;
- Bom comportamento e boas atitudes;
- Capacidade de influenciar pessoas;
- Facilidade de adaptação a mudanças.

A necessidade de atender as exigências dos clientes é o objetivo maior das empresas, para Oliveira (2014) o gestor deve elaborar uma planilha contendo essas informações e passar para seus funcionários a melhor forma de executar as tarefas. Escutar seus clientes é a melhor maneira de identificar suas necessidades e atendê-lo com excelência e o principal objetivo.

Os princípios são distintos de acordo com os autores, mas Garvin (2002) relata que cada empresa tem seus pontos fortes e fracos, tornando mais complexa à busca pela qualidade. Seus gestores devem galgar o crescimento constante em todos os princípios, para isso a opinião dos clientes é sempre importante. Dificilmente se consegue excelência em todos os pontos, mas quando há um equilíbrio, o nível de satisfação de seus clientes tende a subir. Isso fará uma grande diferença perante os concorrentes.

4.1 Qualidade e Recursos Humanos: Componentes Fundamentais

O empregado é um componente fundamental nas organizações, é o único recurso que pode transformá-la. O potencial das pessoas nas organizações é fato que é tratado com muita sutileza, pois novas técnicas de treinamento estão sempre sendo testadas para que possa aproveitar ao máximo as qualidades dos colaboradores (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Muitas empresas usam alguns critérios para conseguir um bom nível de recursos humanos em seu quadro, segundo Pontelo e Cruz (2006) esses são alguns exemplos:

- Contratação seletiva;
- Formação de equipes;
- Alto nível de treinamento;
- Compartilhamento de informações.

Oliveira (2014) afirma que todo processo que envolve gestão de recursos humanos são fundamentais para uma boa gestão de qualidade dentro da empresa. O setor de recursos humanos é o maior responsável para que se possam alcançar seus objetivos, que na maioria das vezes é atender o seu cliente de forma satisfatória. Quando há em seu quadro funcionários capacitados e motivados esses objetivos ficam mais fáceis de serem atingidos.

Os recursos humanos são os únicos capazes de gerar soluções para as empresas, desenvolvendo atividades de forma prática e criativa, aperfeiçoando métodos de trabalho, agilizando os processos e diminuindo os custos. Também são capazes de aplicar ações preventivas evitando prejuízos e incidentes. Estão sempre superando desafios e buscando novas conquistas (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Ser gestor de recursos humanos é o maior desafio gerencial segundo Carvalho e Paladini (2012), principalmente quando se trata de Gestão de Qualidade, pois o ser humano tem suas características próprias e envolve-lo nesse processo nem sempre é tarefa das mais fáceis.

Carvalho e Paladini (2012) classificam os processos de Gestão de Qualidade de duas maneiras, a interação da organização com as pessoas e a interação entre pessoas. Para que esses processos possam trazer bons resultados, deve-se atentar para alguns pré-requisitos:

- Presença de canais de comunicação;
- Acesso livre as informações;
- Investir no desenvolvimento das pessoas;
- Salários e comissões justas;
- Delegar responsabilidades;
- Manter perspectivas em longo prazo.

A interação entre gestor e subordinado nem sempre é fácil, pois alguns gestores não aceitam opiniões, achando que sua autoridade esta sendo posta a prova, criando uma barreira entre os envolvidos. Os métodos de gerenciamento que incentivam a troca de informações entre eles são os mais indicados, porém sua escolha vai depender do momento vivido e a cultura da organização (CARVALHO e PALADINI, 2012).

5 MOTIVAÇÃO E FATORES QUE INTERFEREM NO COMPORTAMENTO

Motivação é um processo psicofisiológico que depende do nível de percepção de cada indivíduo, pode trazer energia para realização de tarefas e cumprir de forma satisfatória as metas e objetivos. Sempre será um tema bastante abordado pelos administradores, questionando como motivar e manter pessoas motivadas em uma organização para que elas possam desempenhar melhor suas funções. A falta de motivação interfere diretamente na produtividade e nas relações interpessoais, várias teorias justificam esse fator no ambiente de trabalho: a falta de princípios, de valores, excesso de informações, modelo de gestão (MORIN; AUBÉ, 2009).

Segundo Chiavenato (1998, p. 76):

As pessoas são diferentes no que tange à motivação : as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, valores e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo. Apesar de todas as diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todos as pessoas.

Para Morin e Aubé (2009) estudo da motivação nas empresas tem por finalidade analisar os fatores que interferem no comportamento humano, suas necessidades, tendências e valores culturais. Identificando quais fatores interferem diretamente para contribuir para o aumento do nível de estresse e emoções.

Para Spector (2006), motivação esta sempre ligada ao alcance dos objetivos do indivíduo, porém em excesso pode trazer consequências como alteração de comportamento. Por isso alguns cuidados devem ser tomados para que

os princípios éticos e morais não sejam esquecidos, isso traria graves consequências para as pessoas e para a organização.

Spector (2006) cita alguns fatores que são determinantes para motivação: direção, intensidade e persistência. Direção é como o indivíduo irá se comportar diante das opções de escolha. Intensidade nada mais é que o esforço que será aplicado na realização das tarefas. E a persistência é a escolha por um determinado comportamento e sua aplicação por um determinado período.

Morin e Aubé (2009) comentam sobre as mesmas características, e acrescentam que os indivíduos são orientados da mesma forma para atingir os objetivos, porém a conduta individual será o diferencial, quanto maior o valor dado para o objetivo, maior a intensidade aplicada na realização.

Quando os processos são realizados conforme planejado a recompensa para o indivíduo é intrínseca, quer dizer que a satisfação vem da própria realização do trabalho, um sentimento de orgulho pela realização da meta. Ou pode ser extrínseca, que é aquela que depende do ambiente externo para sua realização (MORIN; AUBÉ, 2009).

5.1 Teorias Sobre Motivação: Fatores Que Incentivam o Ser Humano

As diversas teorias sobre o assunto ajudam a compreender melhor os fatores que levam o ser humano a manter-se motivado. Ao se envolver em uma atividade em seu ambiente de trabalho (Teoria de Vroom), o indivíduo analisará os fatores de higiene e motivação (Teoria de Herzberg), suas necessidades (Teoria de Maslow) e seus objetivos (Teoria de Locke e Latham). Nota-se que as teorias se completam e tem que ser estudadas simultaneamente. As principais teorias sobre o assunto são as seguintes (MORIN; AUBÉ, 2009)

Essa teoria é conhecida como a Teoria da hierarquia das necessidades, afirma que o indivíduo satisfeito em seu ambiente de trabalho tem uma melhor saúde física e mental. Esta teoria exerce forte influência no campo da psicologia empresarial auxiliando os gestores nas tomadas de decisões. Não uma ordem para as necessidades segundo Maslow, cada indivíduo classifica a ordem de acordo com sua vontade Maslow classifica as necessidades do indivíduo da seguinte forma (SPECTOR, 2006):

- Necessidades fisiológicas;
- Necessidade de segurança;
- Necessidade de amor;
- Necessidade de estima;
- Necessidade de atualização.

Foi criada por Alderfer com a finalidade de aperfeiçoar a teoria de Maslow. As necessidades estão no mesmo nível, diferente de Maslow onde as necessidades obedecem a uma hierarquia. Somente três níveis de necessidade são comentados nesta teoria (SPECTOR, 2006):

- Necessidade de existência que é a necessidade que o indivíduo possui de obter bens materiais e de sobrevivência;
- Necessidade de relacionamento que é a necessidade que o indivíduo possui de se relacionar com pessoas que lhe sejam importantes. Podendo ser no convívio familiar ou no ambiente de trabalho;
- Necessidade de crescimento que é o aproveitamento total das suas habilidades profissionais e o desenvolvimento de novas técnicas.

A Teoria de Herzberg baseou-se nos fatores determinantes da motivação no ambiente de trabalho. O autor separou em duas classes: fatores de higiene e fatores motivacionais, que são necessárias para entender o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. (SPECTOR, 2006)

Os fatores de higiene suprem as necessidades básicas do indivíduo, não influenciando o estímulo para o trabalho, enquanto os fatores motivacionais estão ligados diretamente ao trabalho, despertando o indivíduo para o crescimento pessoal. Na tabela 04 segue alguns exemplos dos fatores de higiene e motivação:

Tabela 04 – Exemplos de Fatores de Higiene e Motivação

FATORES	EXEMPLOS
Higiene	• As políticas organizacionais; • A supervisão; • As condições de trabalho; • O Salário; • As relações com os colegas; • A relação com os subordinados; • O Status profissional; • A segurança do emprego.
Motivação	• Realização; • Reconhecimento; • O próprio trabalho; • As responsabilidades; • As possibilidades de progressão

Fonte: Herzberg (1959), reelaborado pelo autor.

É a relação entre o comportamento do indivíduo com as recompensas ou reforços que lhe são destinados. Seu principal princípio é a Lei do Efeito (Thorndike, 1913), declarando que a probabilidade de ocorrer certo comportamento aumenta se for seguido por uma recompensa e diminui no caso de castigo. Existem dois tipos de recompensas, as tangíveis (salários e comissões) e as intangíveis (reconhecimento). As recompensas podem melhorar o desempenho no trabalho segundo Stajkovic e Luthans (1997), porém vai depender da estrutura da organização (SPECTOR, 2006)

A maioria dos psicólogos organizacionais desacredita dessa teoria, segundo Lucke (1980), pois ela não incentiva os processos de motivação e sim a relação entre reforço e comportamento. Onde o indivíduo é facilmente manipulado de acordo com o interesse na recompensa.

Procura explicar de que forma e quando as recompensas levam o indivíduo a adotar certos tipos de comportamento. Defende que a motivação surge no momento que o indivíduo acredita que seu comportamento lhe trará recompensas ou resultados. Os estudos dessa teoria defendem que a motivação é apenas um dos elementos na condução do comportamento pessoal (VROOM, 1964)

Quanto mais claros forem os objetivos para o indivíduo, melhor será o direcionamento dos seus esforços. E quanto maior o nível de dificuldade, mais estímulos terá o indivíduo para alcançá-los, desde que não sejam impossíveis.

Quatro tópicos são essenciais para o melhor entendimento dessa teoria (MORIN; AUBÉ, 2009):

- As pessoas que buscam objetivos claros, definidos e com alto grau de dificuldade, apresentam rendimento melhor que aqueles sem objetivos;
- O desempenho do indivíduo aumenta proporcionalmente ao nível de dificuldade do objetivo até que atinja o limite de sua capacidade;
- Objetivos claros e com maior índice de dificuldade geram melhores resultados;
- Para conseguir uma melhor eficácia dos objetivos, deve-se conseguir provocar o comportamento das pessoas envolvidas.

Os indivíduos que estão concentrados na conquista de seus objetivos direcionam seus esforços para o comportamento que ajudará a atingi-los e não desviam desse foco. Segundo essa teoria, quanto mais claros forem os objetivos para o indivíduo, melhor será o direcionamento dos seus esforços.

6 METODOLOGIA

6.1 Objeto do Estudo

Para delimitação do objeto de estudo foi realizada uma pesquisa descritiva qualitativa e quantitativa, aplicada aos colaboradores e clientes da Contratus Imobiliária, a qual já atua no mercado a três anos, prestando serviços de vendas, aluguéis e financiamentos de imóveis. Este primeiro contato colaborou para definição do problema e, conseqüentemente, na elaboração de todo este estudo.

Neste capítulo, será abordada a metodologia aplicada nesta pesquisa identificando os seguintes procedimentos: tipo de pesquisa, sujeito de pesquisa, universo da pesquisa, plano amostral, técnica de coletas de dados, pré-teste, variáveis de estudo, técnicas estatísticas utilizadas e caracterização da amostra.

6.2 Tipo de Pesquisa

Segundo Cervo e Bervian (1980, p. 37), a pesquisa científica é definida como atividade voltada para solução de problemas. Seu objetivo consiste em descobrir respostas através do emprego de processos científicos.

Neste sentido, método é o caminho, com seus instrumentos, utilizados na busca de soluções para o problema questionado.

A pesquisa científica é resultado de atitudes do ser humano diante dos problemas ou inquietações que o envolvem. Para a desmistificação dessas lacunas, o pesquisador utiliza-se de métodos científicos, constituídos por um conjunto de processos sistematicamente desenvolvidos para aumentar a probabilidade de obter as soluções pretendidas (BEUREN, 2004, p. 141)

Para Vegara (2000, p. 47), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo, também, estabelecer análise de correlações entre variáveis e definir sua natureza.

A pesquisa de campo tem como objetivo primordial a descrição das características de uma determinada população, podendo assim, analisar o perfil dos colaboradores e clientes da Contratus Imobiliária. Foram elaborados três questionários de acordo com a realidade do objetivo estudado.

6.3 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram compostos por quinze pessoas, sendo que distribuídos em cargos da seguinte forma: um diretor, sexo masculino, 28 (vinte e oito) anos e nível superior incompleto. Três supervisores, sendo um do sexo feminino, 25 (vinte e cinco) anos, nível superior incompleto, dois do sexo masculino, 33 (trinta e três) anos e 40 (quarenta) anos, ambos nível superior, dois analistas financeiro, sendo um do sexo feminino, 20 (vinte) anos, nível médio e o outro do sexo masculino, 22 (vinte e dois) anos, nível superior incompleto. Oito corretores, todos do sexo masculino, com a faixa de idade que varia de 27(vinte e sete) a 71 (setenta e um) anos. Sendo quatro com nível superior e quatro com nível médio. E uma recepcionista, sexo feminino, 31 (trinta e um) anos e nível médio.

6.4 Universo da Pesquisa

Segundo Vergara (2000, p. 50), “[...] universo ou população é um conjunto de elementos (empresa, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objetivo de estudo.”

O universo da pesquisa é a Contratus Imobiliária, situado na cidade de Aracaju, estado de Sergipe. Onde foram aplicados questionários aos quinze colaboradores da empresa, ou seja, 100% do quadro e vinte e cinco clientes, que foram atendidos no período de abril a maio de 2015.

Na pesquisa, em questão, as pessoas pesquisadas participaram, através de questionário, demonstrando como o trabalho treinamento influencia para execução das tarefas e no caso dos clientes, se o atendimento foi satisfatório.

6.5 Plano Amostral da Pesquisa

Entende-se como plano amostral da pesquisa um seguimento da população do qual se têm dados e que se pretende analisar, ou seja, o subconjunto do universo estudado. Desse universo levantado, neste estudo, foram entrevistados 100% dos colaboradores e 50% dos clientes atendidos no período de abril a maio de 2015. Optou-se por visitas agendadas, presenciais e via internet, através de aplicativos de redes sociais.

6.6 Ferramenta de Coleta de Dados

Na pesquisa, foram utilizados questionários como ferramenta de coleta de dados, que de acordo com Gil (1996, p.125):

- Possibilitam atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa;
- Implicam menores gastos com pessoal, posto que não exigem o treinamento dos pesquisadores;
- Garantem o anonimato das respostas;
- Permitem que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais convenientes;
- Não expõem os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Foram elaborados dois questionários: um para os colaboradores, composto de oito perguntas: sendo 06 (seis) fechadas e 02 (duas) semiabertas; outro para os clientes, composto de 5 (cinco) perguntas: 4 (quatro) fechadas e 01 (uma) aberta.

O instrumento de pesquisa utilizado para o contato com os participantes foi o da pesquisa aplicada com o uso do questionário, realizada pelo próprio autor do estudo.

6.7 Pré-Teste

Para delimitação do objeto de estudo foi realizada uma pesquisa exploratória aplicada ao diretor que, através deste primeiro contato com a situação/objeto, colaborou na definição do problema e, conseqüentemente, na elaboração de todo este estudo.

Batista (2000, p. 56) define metodologia como:

[...] Estudo ou tratado (logia) dos caminhos ou procedimentos (métodos) aplicados na pesquisa científica, com objetivo de tentar explicar fenômenos, fatos ou de resolver problemas.

O instrumento de pesquisa utilizado para o contato com os participantes foi o da pesquisa aplicada com o uso do questionário, realizada pelo próprio autor do estudo.

6.8 Varáveis de Estudo

As variáveis do estudo em questão são: gestão de pessoas, treinamento, gestão da qualidade e motivação.

Segundo Pádua (2000, p. 56):

“[...] a variável é um valor ou uma propriedade (característica) que pode ser medida através de diferentes mecanismos operacionais, que verificarão a relação entre estas características ou fatores.”.

6.9 Técnicas Estatísticas Utilizadas

A técnica estatística utilizada neste estudo foi a estatística descritiva, através de tabelas e gráficos. O instrumento de pesquisa utilizado para o contato com os participantes foi o da pesquisa aplicada com o uso do questionário, realizada pelo próprio autor do estudo. Foi utilizada a técnica quiquadrado para avaliação e a associação existente entre as variáveis.

6.10 Caracterização da Amostra

Entende-se como caracterização da amostra um seguimento da população no qual se têm dados e que se pretende analisar, ou seja, é um subconjunto do universo estudado.

Na pesquisa, em questão, as pessoas pesquisadas participaram, através de questionário demonstrando como os treinamentos ministrados aos colaboradores influenciam positivamente para o resultado da organização.

7. ANÁLISES DOS RESULTADOS

Neste capítulo foram apresentados os resultados encontrados, bem como a análise e interpretação estatística dos dados. Assim, está estruturado da seguinte forma: para cada tópico foram exibidos os resultados encontrados por meio de tabelas e gráficos e em seguida foi feita a análise dos mesmos.

7.1 Questões Norteadoras e Resultado

As questões que nortearam a investigação deste capítulo são:

- a) Existem problemas com as empresas que não priorizam o atendimento?
- b) Problemas na gestão, falta de motivação e falta de treinamento prejudicam uma boa prestação de serviço?

Resultado:

- a) Sim;
- b) Sim.

7.2 Análise da Empresa, Segundo os Colaboradores

7.2.1 Participação em treinamentos

Os dados tabulados significam que a maioria dos colaboradores demonstrou satisfação com os treinamentos que foram ministrados pela Contratus Imobiliária.

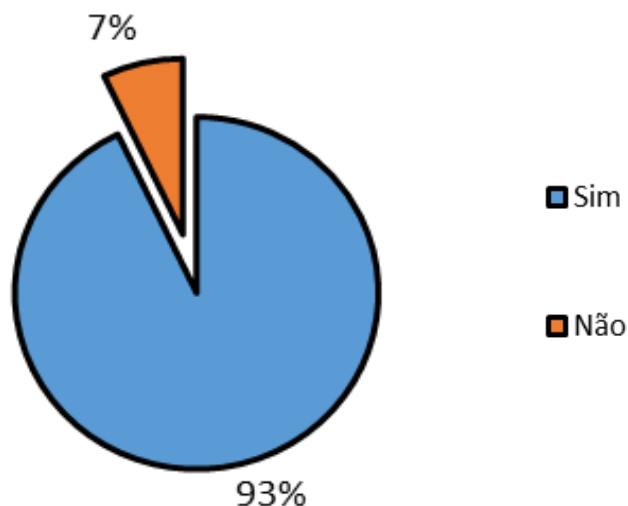
Para Maldaner (2009) o treinamento e desenvolvimento de pessoas possui essencial influência para promover essas mudanças, pois estarão aprimorando conhecimentos, habilidades e atitudes de cada colaborador.

A estatística descritiva mostra que existe um alto índice positivo e um pequeno índice que avalia negativamente, são: colaboradores que participaram de treinamento (93%) e que avaliam positivamente a sua implantação e somente um colaborador não participou de treinamento, o que representou (7%). Com isso não pode opinar sobre os mesmos, mas caracteriza como importante.

A capacidade de aprender novas atividades denomina-se desenvolvimento, os novos conhecimentos podem proporcionar ao profissional uma mudança de atitudes e de comportamento. O desenvolvimento pessoal depende do treinamento a ser aplicado e varia de acordo com a profissão e com os objetivos pessoais, é adquirido com prazo mais longo, ao contrário do treinamento, que trará um resultado imediato (CHIAVENATO, 2004).

Depois desse estudo, foi percebido que a diversificação nos tipos de treinamento e dos temas abordados são de grande importância. A frequência com que são ministrados é outra questão a ser discutida, pois ocorre que o tempo entre um treinamento e outro não seja satisfatório. Pois além de contribuir para um melhor desenvolvimento de suas funções, poderá despertar novos talentos em áreas distintas da empresa.

Araújo (2006) comenta que o objetivo do treinamento e desenvolvimento é preparar pessoas para desempenhar da melhor maneira suas funções e também desenvolver o potencial de cada um para que possam exercer novas funções. O que motiva a implantação do treinamento e desenvolvimento dentro das empresas é a mudança comportamental dos gestores.

Gráfico 1 – Participação em Treinamentos

Fonte: Elaborado pelo autor (pesquisa de campo, 2015)

A partir do gráfico 1 pôde-se perceber que a maioria dos colaboradores participaram de treinamentos.

7.2.2 Importância dos treinamentos

Os dados tabelados significam que a todos dos colaboradores responderam que acham importante participar de treinamentos, pois estarão sempre agregando conhecimento e se atualizando das mudanças ocorridas no mercado imobiliário. Além disso, outros aspectos importantes como atendimento ao cliente, financiamento habitacional, documentação cartorária, entre outros, fazem parte do cotidiano da empresa e o colaborador deve ter um conhecimento dessas ferramentas para que possa prestar um bom serviço.

O treinamento não deve se limitar a percepção de que irá simplesmente treinar por treinar, os objetivos devem ser claramente definidos para que o alcance destes possa atender as necessidades da organização. Deve ter por objetivo um ciclo de constantes aperfeiçoamentos das habilidades, não pode ser considerado como um fim de um processo, mas um meio de obtenção dos resultados propostos pela organização. Por isso se faz necessário unir os esforços entre indivíduo e organização, tendo como foco a realização do propósito real do treinamento (CHIAVENATO, 2009).

Muitos colaboradores da empresa já tiveram uma mudança de atitudes que foram percebidas pelos gestores, depois de participar de alguns treinamentos. Essas mudanças contribuíram significativamente para melhorar os resultados da empresa e consequentemente no desenvolvimento pessoal.

Chiavenato (2009) define que um dos objetivos do treinamento é comentar sobre as mudanças comportamentais. Uma vez que, treinar é repassar os dados gerais dos aspectos que envolvem a organização, bem como sua cultura. Deve buscar primeiramente a mudança no comportamento de diversas atitudes e em seguida a transformá-las em pontos positivos que tragam o constante desenvolvimento e acentuação das habilidades operacionais dos colaboradores.

7.3 Análise da Empresa, Segundo os Clientes

7.3.1 Satisfação com o atendimento

Os dados tabelados significam que a maioria dos clientes demonstrou satisfação com o atendimento da Contratus Imobiliária. Entretanto, a estatística descritiva mostra que existe um alto índice positivo e um pequeno índice que avalia negativamente, são: clientes satisfeitos (88%), clientes parcialmente satisfeitos (8%) e insatisfeitos (4%).

A Gestão da Qualidade começou a despertar interesse para as empresas no início do século XXI, quando os gestores do alto escalão começaram a relacionar o setor aos resultados obtidos em determinados períodos. Com isso, começou a ser incluída no planejamento estratégico das empresas. Era o grande diferencial perante a concorrência (GARVIN, 2002).

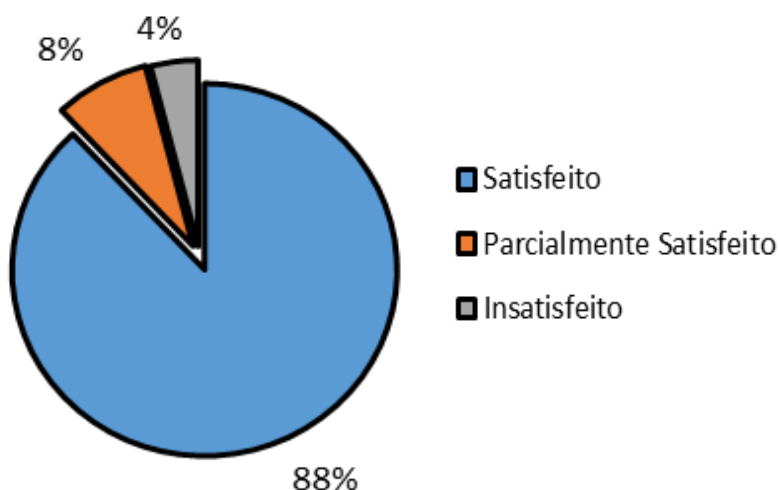
A necessidade de atender as exigências dos clientes é o objetivo maior das empresas, para Oliveira (2014) o gestor deve elaborar uma planilha contendo essas informações e passar para seus funcionários a melhor forma de executar as tarefas. Escutar seus clientes é a melhor maneira de identificar suas necessidades e atendê-lo com excelência e o principal objetivo.

São atendidos diversos perfis de clientes pela empresa, de diferentes níveis financeiros, estados civis, sexo e de todas as idades. O papel do colaborador é identificar a real necessidade do mesmo e prestar um bom atendimento, com informações concretas e claras. Mas, em algumas situações os clientes não ficam

satisfeitos, o papel da empresa é identificar os motivos da insatisfação e procurar corrigi-los.

Os princípios são distintos de acordo com os autores, mas Garvin (2002) relata que cada empresa tem seus pontos fortes e fracos, tornando mais complexa à busca pela qualidade. Seus gestores devem galgar o crescimento constante em todos os princípios, para isso a opinião dos clientes é sempre importante. Dificilmente se consegue excelência em todos os pontos, mas quando há um equilíbrio, o nível de satisfação de seus clientes tende a subir. Isso fará uma grande diferença perante os concorrentes.

Gráfico 2 – Satisfação Com o Atendimento



Fonte: Elaborado pelo autor (pesquisa de campo, 2015)

A partir do gráfico 2 pôde-se perceber que a maioria dos clientes estão satisfeitos com o atendimento, porém, precisa avaliar os motivos que geraram insatisfação.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo investigar como os colaboradores percebem a importância dos treinamentos ministrados, como acompanham a evolução da gestão de pessoas, como verificam a relação do treinamento com o desenvolvimento, como mensuram a satisfação dos *stakeholders* com trabalho desempenhado pela organização.

Apesar de observar a existência de treinamentos constantes na empresa, verificou-se a necessidade de mostrar para os colaboradores sua importância. E que agregar conhecimento técnico, aprimorar os serviços e analisar modelos de treinamentos, poderá obter um melhor resultado após sua aplicação.

Mostrou-se a importância do papel dos gestores na condução dos treinamentos, pois irão mensurar a necessidade da sua aplicação, qual o momento ideal e o tipo de treinamento a ser ministrado. Investir na equipe é fator que pode gerar bons resultados para a organização. O papel do gestor é alinhar os processos dentro da empresa.

A grande maioria dos clientes entrevistados demonstrou satisfação com os serviços prestados pela Contratus Imobiliária, verificou-se um pequeno grau de insatisfação que será investigado e corrigido. Mostrando assim a necessidade de constantes avaliações dos atendimentos.

Observou-se que a empresa precisa, cada vez mais, envolver os clientes, pois a situação atual do mercado deixa a concorrência no setor mais acirrada, com isso, para enfrentar esses desafios, exige-se muito mais que uma boa estrutura física. O estabelecimento de metas e realização de um planejamento bem elaborado e em longo prazo são fatores que devem ser utilizados obrigatoriamente.

Neste sentido as melhorias no gerenciamento das atividades e das ações para o atendimento interno e externo foram identificadas, observou-se ainda que todas as sugestões foram acatadas e serão implementadas gradativamente, conforme sejam disponibilizadas as condições orçamentárias que são necessárias para colocar em prática tudo que foi sugerido pelo autor.

O presente trabalho contribuiu para o aprimoramento de conceitos obtidos em sala de aula, além de ressaltar a importância para o autor sobre a oportunidade de trabalhar no setor, isso permitiu aprimorar o aprendizado sobre o tema em questão. Foi importante também para organização ter prestigiado o

trabalho uma vez que qualquer organização, independente do seu porte, precisa conhecer as atividades necessárias para sua administração.

Por fim, o autor reconhece que, pela natureza humana, nenhuma obra está perfeita ou totalmente acabada, conhecendo ele a necessidade de melhorá-la quando oportuno. Assim, conclui-se que a problemática deste trabalho foi respondida, pois foram apresentados aspectos positivos e negativos importantes que impactam nesta conclusão.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis Cesar G de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

AUBÉ, Caroline; MORIN, Estelle M. **Psicologia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.
BAPTISTA, M. A. C. **A abordagem neo-schumpeteriana: desdobramentos normativos e implicações para a política industrial**. Campinas, SP: UNICAMP, IE (Coleção Teses), 2000.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BOOG, Magdalena; BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e desenvolvimento**. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

BULGACOV, SERGIO (Org.). **Manual de Gestão Empresarial**. 2ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

CERVO, Amando Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica para uso dos estudantes universitários**. 2. ed. Revista e Ampliada. Editora: Macgraw-Hill, 1980.

CARDOSO, André Francisco; FONSECA, Marcio Pimentel; JANING, Carin. Treinamento e desenvolvimento: aproximando pessoas. **Revista de Ciências Gerenciais**. vol. XIII, nº. 18, p.43-55. 2009.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. ed.2, vol. 1. São Paulo: CENGAGE Learning, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 7ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier. Brasil, 2004.

_____. **Administração nos Novos Tempos**. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gerenciando com pessoas transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DRUCKER, Peter. F. O Gerente eficaz. São Paulo: Zahar, 1974.

FIDELIS, Gilson José. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas e carreira: uma abordagem na educação corporativa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade:** a visão estratégica e competitiva. 3ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

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

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos próprios profissionais.** São Paulo: Atlas. 2001.

MACIAN, Lêda Massari. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos.** São Paulo: E.P.U., 1987.

MALDANER, Sandra Souza; VIEIRA, Regiani Silva; GIOVANELLA, Gisleine; MARRAS, Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** ed.3ª. São Paulo: Futura. 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos.** 12.ed. SÃO PAULO: Futura, 2007.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flavio Carvalho de; VASCONCELOS, Isabella F. G. de. impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. **Revista Administração Contemporânea.** vol.9, nº1, p.125-147. 2005.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Gerência de Trabalho de Equipe.** 3 Ed., São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1986, p. 2.

OLIVEIRA, Otávio J. **Curso básico de gestão da qualidade.** São Paulo: CENGAGE Learning, 2014.

PÁDUA, Alberto. **Metodologias de pesquisas.** São Paulo: Atlas, 2000.

PALADINI, Edson Pacheco; BOUER, Gregório; FERREIRA, José Joaquim do Amaral; CARVALHO, Marly Monteiro de; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SAMOHYL, Roberto Wayne; ROTONDARO, Roberto Gilioli. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. ed.02ª. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2012.

PONTELO, Juliana; CRUZ, Lucineide. **Gestão de pessoas: manual de rotinas trabalhistas**. São Paulo: SENAC, 2006.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. ed.2ª. São Paulo: Sariaiva, 2006.

WEISS, Cristina Aiach. Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações. São Paulo, Pearson, 2006.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário Aplicado aos Colaboradores da Contratus Imobiliária

Nome: _____ Idade: _____ Sexo: _____
Escolaridade: _____ Ocupação na empresa: _____ Tempo na empresa: _____

Perguntas:

1 Você já participou de algum treinamento na Contratus imobiliária nos últimos seis meses?

Sim () Não ()

2 Com que prazo são feitos os treinamentos na Contratus Imobiliária?

Uma vez por mês () Uma vez por bimestre () Uma vez por trimestre ()

3 Você acha que deveria ter mais treinamentos na Contratus Imobiliária?

Sim () Não ()

4 Você se considera apto a execução de todas as tarefas que sua função exige?

Sim () Não ()

5 Você entende que os treinamentos são importantes para obter um bom resultado do seu trabalho e para seu desenvolvimento pessoal ?

Sim () Não ()

6 Você concorda que os clientes que não recebem um bom atendimento podem buscar a concorrência?

Sim () Não ()

7 Trabalhar motivado pode gerar um melhor resultado para empresa?

Sim () Não (), Por que?

8 Para você, estar motivado e bem treinado para as atividades pode gerar um melhor retorno financeiro?

Sim () Não (), Por que?

Apêndice B – Questionário Aplicado ao Diretor da Contratus Imobiliária

Nome: _____ Idade: _____ Sexo: _____
Escolaridade: _____ Ocupação na empresa: _____ Tempo na empresa: _____

Perguntas:

1 Você já ministrou algum treinamento na Contratus imobiliária nos últimos seis meses?

Sim () Não ()

2 Com que prazo você sugere que sejam feitos os treinamentos na Contratus Imobiliária?

Uma vez por semana () Uma vez por quinzena () Uma vez por mês ()

Outros ()

3 Você acha que deveria proporcionar mais treinamentos para a equipe da Contratus Imobiliária?

Sim () Não ()

4 Você considera a equipe apta a execução de todas as tarefas que suas funções exigem?

Sim () Não ()

5 Você entende que os treinamentos são importantes para o crescimento pessoal e para um bom resultado do trabalho da equipe?

Sim () Não ()

6 Você concorda que os clientes que não recebem um bom atendimento podem buscar a concorrência?

Sim () Não ()

7 Uma equipe motivada pode gerar um melhor resultado para empresa?

Sim () Não (). Por que?

8 Uma equipe bem treinada e motivada pode alcançar melhores resultados pessoais?

Sim () Não (). Por que?

Apêndice C – Questionário Aplicado aos Clientes da Contratus Imobiliária

Nome: _____ idade: _____

Perguntas:

1 Você teve suas solicitações atendidas?

() Sim () Não

2 Os prazos de retorno foram satisfatórios?

() Sim () Não () Regular

3 Nossos colaboradores transmitiram conhecimento nas informações passadas?

() Sim () Não () Parcialmente

4 Referindo-se ao nível de satisfação do serviço prestado pela Contratus imobiliária, você está...

() Satisfeito () Parcialmente satisfeito () Insatisfeito

5 No seu ponto de vista, o que podemos melhorar em nosso atendimento?