

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS NO AUTO POSTO CAMPINAS
GOIÂNIA-GO

Aluno: Edilson Ramos dos Santos

Orientadora: prof.^a Ma. Maria Aparecida Dos Reis Rachid

Aparecida de Goiânia, Junho de 2015

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS NO AUTO POSTO CAMPINAS**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação da Professora Ma. Maria Aparecida dos Reis Rachid.

Aparecida de Goiânia, Junho de 2015

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

EDILSON RAMOS DOS SANTOS

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS NO AUTO POSTO CAMPINAS**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para
término do Curso de Administração sob orientação da
Professora Ma. Maria Aparecida dos Reis Rachid.

Avaliado em ____ / ____ / ____

Nota Final: () _____

Professora Orientadora Ma. Maria Aparecida dos Reis Rachid.

Professor Examinador

Aparecida de Goiânia, Junho de 2015

RESUMO

Com o passar dos anos e o crescimento na concorrência pela venda de bens e serviços, as empresas identificaram que o colaborador quando bem treinado, representa um ganho elevado para a organização. Partindo desse preceito, o setor de recursos humanos busca o aprimoramento de técnicas de treinamento e desenvolvimento de grupos a fim de apresentar melhores resultados a suas empresas. O presente artigo tem como objetivo oferecer uma reflexão sobre treinamento e desenvolvimento de funcionários sob a ótica do setor de recursos humanos. O investimento no setor de recursos humanos voltado ao treinamento e capacitação de funcionários da empresa em estudo, demonstrou que houve um ganho imediato quanto ao desenvolvimento de seus colaboradores, contribuindo para a melhora significativa no atendimento aos clientes, gerando maior satisfação para o público interno e externo.

Palavra-chave: Recursos Humanos, Treinamento e Desenvolvimento de pessoas.

ABSTRACT

Over the years and with the growth in competition for the sale of goods and services, companies identified that the employee when well trained, represent an earning, which is higher for the organization. The human resources department look for an improvement of techniques of development training of groups in order to present best results. This article aim to offer a reflection about development training of its employees under the perspective of the human resources sector. Investment in human resources and training program, employees' qualification. It demonstrates that there was a quick gain for the customer service, bringing satisfaction for the workforce and external ones.

Key word: Human Resources, Training and people, Development.

INTRODUÇÃO

A organização contemporânea tem tido suas dinâmicas de trabalho afetadas pelas diversas mudanças ocorridas nas esferas políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. Estes cenários exigem qualificação da mão-de-obra para dominar tecnologias sofisticadas e atuar em um ambiente competitivo. Isto tem gerado uma instabilidade que repercute diretamente na busca por modelos eficientes de desenvolvimento de novas competências profissionais, de modo a garantir continuamente recursos e clientes para organizações inseridas em um cenário altamente competitivo (CHIAVENATO, 2010).

Com a evolução da administração, os conceitos de gestão de pessoas têm sido desprendidos dos valores materiais para um maior aperfeiçoamento da mão-de-obra, fazendo desta forma, com que as empresas reavaliem suas políticas de desenvolvimento de recurso humanos, a fim de atingir uma maior eficiência com relação aos produtos ou serviços fornecidos aos clientes. Neste sentido uma das ferramentas utilizadas pela administração é o treinamento de pessoas, que consiste na reunião de métodos e informações que visam um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador.

Partindo desse pensamento, o setor de recursos humanos busca incessantemente o aprimoramento de técnica de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, no intuito de apresentar melhores resultados. As empresas que se destacam no mercado veem seus colaboradores como geradores de resultados em seu interior, tendo a consciência de que o correto investimento nestes profissionais, certamente gera resultados positivos para a organização.

A Empresa em estudo, o Auto Posto Campinas, atende em média cerca de cem clientes por dia, que pela região é um número consideravelmente elevado. A mesma possui uma boa infraestrutura, contudo, existe a preocupação com o desenvolvimento do bom atendimento ao cliente.

Mediante isso, o presente artigo tem como objetivo abordar de modo sistemático, como o treinamento e qualificação do pessoal envolvido no atendimento ao cliente, pode contribuir para a satisfação e fidelização do mesmo.

Para realizar a pesquisa, sobre treinamento e desenvolvimento de pessoal foram utilizados materiais bibliográficos, que incluem a técnica da análise crítica dos fatos, interpretação literária e compreensão de textos disponíveis sobre o tema.

REVISÃO DE LITERATURA

Para Marras (2011, p. 133) “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Segue Marras orientando que:

O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementar ou modificar a bagagem particular de cada um. Todos nós somos possuidores de uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes referentes à trajetória particular de cada um. Essa “bagagem” constitui o “CHA, individual” que deve estar em uníssono como a posição ocupada em uma estrutura organizacional e com as responsabilidades devidas. Eventuais diferenças as carências de CHA em relação a exigências do cargo ocupado podendo ser corrigidas por meio de treinamento.

Na concepção de Chiavenato (2010, p. 367) “o treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos.” Observa-se que a maior parte dos programas de treinamento está concentrada em transmitir informações aos colaboradores sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos/serviços, características de seus clientes e concorrentes.

Nesse sentido há de considerar a importância que o treinamento apresenta ao estimular o desenvolvimento de novas habilidades pelo empregado, levando-o a apresentar melhor desempenho e produtividade, criando oportunidades para ocupar funções de maior complexidade e responsabilidade.

Em relação à produtividade, Magalhães e Borges–Andrade (2002, p.247) consideram que o “treinamento representa um instrumento administrativo capaz de proporcionar a melhoria da produtividade no trabalho, além de contribuir para a satisfação do empregado e podendo ser considerado um fator de motivação”.

A opinião dos autores acima citados, são semelhantes, os mesmos concordam que o treinamento contribui para aumentar a produtividade do funcionário e, conseqüentemente, da empresa em que trabalha. O funcionário treinado desempenha melhor suas funções e isto gera um nível maior de satisfação e motivação no ambiente de trabalho.

Buscando uma definição para treinamento, Gil (1994) afirma que este representa um processo que promove a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, cujo resultado é o aperfeiçoamento do desempenho dos empregados no trabalho. O autor considera ainda que o treinamento representa um esforço estratégico de uma empresa no sentido de viabilizar a aprendizagem de conhecimento necessária no posto de trabalho.

Nesta direção segue Marras (2002, p. 245) afirmando que “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Assim, verifica-se que o treinamento, além de proporcionar a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, contribui para a melhoria do nível cultural do empregado em curto espaço de tempo e para a reciclagem dos conhecimentos já existentes (MARRAS, 2002).

Para Chiavenato (1999, p. 294) “o treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”. O treinamento tem o potencial para capacitar o funcionário, levando-o a melhorar o seu desempenho e resultados nas organizações.

Na intenção de esclarecer sobre a diferença existente entre treinamento e desenvolvimento de pessoas, Chiavenato (1999, p. 295) afirma que:

O treinamento é orientado para o presente [...] e o desenvolvimento de pessoas para cargos a serem ocupados futuramente [...]. O treinamento, dessa maneira, deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa, onde são estabelecidas a sua necessidade de curto e longo prazo, inerentes à capacitação dos funcionários.

Chiavenato (1999, p. 297) considera ainda que “o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação”. Segundo o autor os funcionários necessitam de reciclagem continuamente para que seus conhecimentos se mantenham atualizados, cabendo à empresa elaborar um planejamento que contemple as etapas acima citadas.

Marras (2002) ressalta dois objetivos relevantes do treinamento: objetivos específicos e genéricos. O primeiro promove a qualificação do funcionário, permitindo aumentar suas habilidades e manter-se em sintonia com as inovações tecnológicas implementadas em sua área de trabalho. O segundo refere-se ao desenvolvimento do empregado, aumento de sua motivação, reflexos e atuação no desempenho da empresa. O desenvolvimento do funcionário, neste caso, estaria relacionado com o exercício de novas funções e de maior complexidade, assim como a qualidade do produto oferecido pela empresa.

Robbins (2002) considera a existência de dois métodos principais de treinamento: formal e informal. No primeiro, é necessário que haja um planejamento organizado e bem definido. Enquanto que no treinamento informal, não há estrutura definida, nem planejamento, mas é aplicado com facilidade através da adaptação às situações e aos empregados, sendo destinado ao repasse de novas habilidades e à atualização dos conhecimentos dos funcionários.

Dessa forma, o treinamento representa apenas uma das possíveis formas de influenciar no desempenho dos empregados. Significa a intenção formal de assegurar a aquisição de novas habilidades e conhecimentos e não atinge outros fatores organizacionais como, materiais e sociais ligados ao desempenho.

Por que as Empresas Treinam?

As empresas treinam para proporcionar ao empregado novas habilidades ou melhorar as que já possui. Com o intuito de qualificá-lo, para que o mesmo seja mais produtivo e propicie um retorno ao investimento que a empresa faz em treinamento (LACOMBE, 2011).

Como afirmou Robbins (2002), os objetivos do treinamento formal devem guardar perfeita sintonia com o planejamento estratégico das empresas, tendo em vista que os recursos destinados a programas dessa natureza, são volumosos e estes, na atualidade, são cada vez mais escassos.

Assim, o treinamento pode contribuir para a formação dos resultados da organização de forma consistente, pois, segundo Magalhães e Borges-Andrade (2001, p. 42) “treinamentos deveriam dar suporte à direção estratégica da

organização, e os objetivos de treinamento deveriam ser alinhados com os objetivos organizacionais”. Dessa forma, as empresas necessitam melhorar as competências dos funcionários no intuito de atingir seus objetivos estratégicos. As exigências do mercado por melhorias constantes de produtos e serviços e da flexibilidade das empresas levam a crer que a sua eficácia depende dos resultados do treinamento realizado com seus colaboradores.

Em vista disso, as empresas buscam avaliar o resultado do investimento feito em programas de treinamento. Como ressaltou Menezes (2002, p.180) “Diversas empresas passam a ter dúvidas relacionadas ao retorno do investimento em relação treinamento, justificando que nem sempre o conteúdo que é ministrado no treinamento é posto em prática e muitas vezes o investimento da empresa não é revertido em produtividade e lucros.”

Na mesma direção, Oliveira (2001, p.239) “ressalta que o alinhamento dos programas de treinamento com o planejamento estratégico das empresas é reconhecido como fator fundamental para que estes contribuam positivamente para os resultados organizacionais”. Significa dizer que a eficácia de um treinamento é traduzida pela aplicação no trabalho das competências adquiridas pelo funcionário.

Etapas do Processo de Treinamento

Funcionários qualificados representam um fator determinante para que as empresas mantenham um alto nível de produtividade, tendo em vista que os recursos humanos influenciam significativamente o desenvolvimento de todos os setores. De acordo com Marras *et al* (2002) é necessário que o treinamento seja planejado, sendo que o programa deve ser composto de quatro fases, que são:

Levantamento de necessidades: representa o levantamento das carências existentes na empresa, através de um diagnóstico, identificando os aspectos que podem ser melhorados por meio de treinamento. Procede-se a uma comparação entre as competências do funcionário e os requisitos do cargo que exerce.

Definição do objetivo e conteúdo: a partir do diagnóstico realizado define-se o objetivo do treinamento, considerando todas as necessidades identificadas, de forma clara e por todo o processo.

Determinação do método de treinamento: o método adota para o treinamento deve ser compatível peculiaridades das pessoas e grupos

envolvidos, no sentido de que o nível de aprendizado seja o melhor possível.

Avaliação dos resultados: ao término do programa de treinamento torna-se indispensável a avaliação dos resultados atingidos, das mudanças de atitude e de comportamento. Observa-se a eficácia do programa quanto às mudanças desejadas ou esperadas no desempenho do empregado e quanto ao impacto sobre a deficiência identificada no diagnóstico e se aperfeiçoou realmente os conhecimentos do funcionário treinado

O treinamento possui grande importância para as empresas e para os empregados. A empresa obtém melhores resultados quando dispõe de equipes qualificadas e alinhadas com seus objetivos. O funcionário qualificado sente-se motivado porque pode desenvolver todo o seu potencial e contribuir de forma mais eficaz para o crescimento da organização (CHIAVENATO, 2010).

Diagnósticos das Necessidades de Treinamento

Chiavenato (2010 p.374) “O levantamento de necessidade de treinamento pode ser feito em quatro níveis de análise”, como:

Análise organizacional. A partir do diagnóstico de toda a organização, para verificar os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que o treinamento deve atender.

Análise dos recursos humanos. A partir do perfil das pessoas, determinar quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competência necessários, para que as pessoas possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Análise da estrutura de cargos. A partir do exame dos requisitos e especificações dos cargos quais são as habilidades, destrezas e competência que as pessoas deverão desenvolver para desempenhar adequadamente os cargos.

Análise do treinamento. A partir dos objetivos e metas que deverão ser utilizados como critérios para avaliação da eficiência e eficácia dos programas de treinamento.

Segundo Chiavenato (2004), um método eficaz utilizado para realizar o diagnóstico de treinamento “é a consideração das concepções dos empregados sobre necessidades de treinamento na empresa”. Elas revelam claramente quais competências são necessárias para aperfeiçoar suas atividades.

O treinamento e desenvolvimento dos empregados na empresa devem ocorrer de forma contínua. Até quando os colaboradores atuam de forma excelente,

a aquisição de novas orientações, habilidades e competências devem ser estimuladas.

Dessa forma, observa-se que o treinamento realizado em caráter de continuidade contribui para que o desempenho dos funcionários seja aperfeiçoado de forma constante, com possibilidade de aproveitamento de todo seu potencial, melhorando a qualidade dos recursos humanos da organização, com reflexos significativos em seu desempenho global.

Indicadores de Necessidades de Treinamento

De acordo com Chiavenato (2010, p. 377) “Além dos métodos de levantamento de necessidades, existem indicadores que apontam necessidades, futuras (a priori) e passadas (a posteriori), a saber indicadores a priori”.

São eventos que se acontecerem, provocarão futuras necessidades de treinamento, facilmente previstas, como:

Expansão da empresa e admissão de novos empregados; Redução do número de empregado; Mudanças de métodos e processos de trabalho; Mudanças nos programas de trabalho ou de produção; Modernização dos equipamentos e novas tecnologias Produção e comercialização de novos produtos ou serviços

Enquanto que indicadores a posteriori, são os problemas provocados por necessidades de treinamento ainda não atendida, como:

Baixa qualidade de produção; Baixa produtividade; Avarias frequentes em equipamentos e instalações; Comunicações deficientes; Elevado número de acidentes no trabalho; Excesso de erros e de desperdícios; Pouca versatilidade dos funcionários; Mau aproveitamento do espaço disponível

A Avaliação do Treinamento

De acordo com Gil (1994, p.78) pode-se definir avaliação como “qualquer tentativa no sentido de obter informações sobre os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessa informação”. Fica claro, pois, a parti desta definição, que a avaliação inclui investigações feitas antes, durante e depois do treinamento.

Caracterização da Organização Auto Posto Campinas

O estágio foi realizado no Auto Posto Campinas, av 24 de outubro, 392 cep 74543-200 setor dos Funcionários Goiânia-Go. A organização em estudo, foi reinaugurada em Abril de 2004, pois anterior a este ano funcionava como auto posto Diniz. Entre os anos de 2002 e 2004 ficou fechado para reforma e inclusão da bandeira Shell um nome forte no seguimento de combustíveis no cenário mundial, onde foram trocados os tanques de combustíveis pois os que ali estavam anteriormente eram velhos e houve a substituição das bombas analógicas de combustível por bombas digitais. E assim começou a funcionar abrindo convenio com empresas e pessoas físicas, cartão de credito e cheque com cadastro aprovado, e hoje é uma referência em combustíveis no varejo em Goiânia.

Dados Quantitativos e Qualitativos

Vende em média 170 mil litros de combustível mensal, sendo carro chefe a gasolina comum, em seguida a gasolina V Power, em terceiro o diesel S10, por último etanol. Conta com um leque de clientes variados, entre pessoa física e pessoa jurídica a nossa maior clientela é o estado com sua frota mista, já que temos convenio o good car, o cartão do estado.

METODOLOGIA

Segundo Lakatos (2007) a metodologia científica é uma maneira para se chegar a comprovação de um documento, ou seja, um conjunto filosófico e político de caminho que defina o trabalho científico e o torna confiável, podendo ser utilizado para diversas pesquisas ou continuação mais aprofundada sobre o mesmo.

O método que foi aplicado no presente artigo foi o estudo de caso, que de acordo com Yin (1994) trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Foi aplicado um questionário para 50 clientes com cinco perguntas objetivas e com quatro alternativas. A última questão foi aberta, com o intuito de colher as sugestões dos clientes à cerca das melhorias quanto o atendimento a ser oferecido.

Quanto ao método de abordagem, é qualitativo com abordagem quantitativa dessa forma a pesquisa qualitativa é apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos Roesch (2010).

Segundo Lakatos (2007) a pesquisa quantitativa tem por objetivo a coleta sistemática de informações sobre populações, amostra de programações e programas. Utiliza-se métodos formais que são caracterizados pela precisão das informações e controles estatístico para fins de verificação de hipótese.

Coleta de Dados

Foi aplicado um questionário (apêndice) para 50 clientes com cinco perguntas objetivas e com quatro alternativas. A última questão foi aberta, com o intuito de colher as sugestões dos clientes à cerca das melhorias quanto o atendimento a ser oferecido. O tratamento dos dados caracterizou-se pela organização dos dados obtidos no estudo de campo em gráficos.

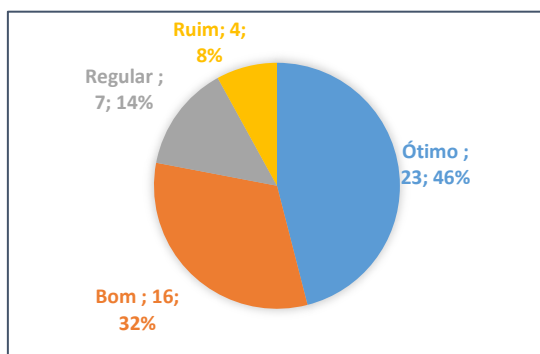
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Através dos argumentos expostos nesse artigo, buscou-se comprovar a importância do treinamento e desenvolvimento de funcionários para a empresa. Demonstrando que a interferência deles em todo âmbito organizacional é indiscutível. Percebeu-se que o ato de treinar profissionalmente, aumenta a credibilidade na empresa, gera motivação aos colaboradores e um bom serviço prestado.

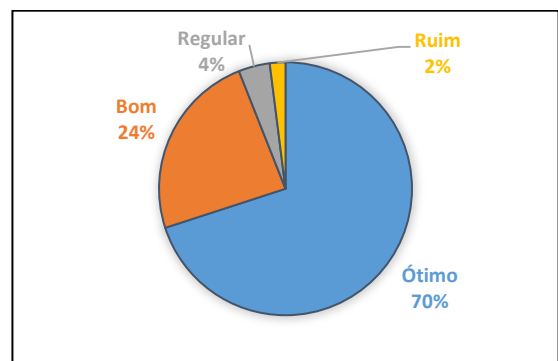
A empresa em estudo, o Auto Posto Campinas levou a sério a proposta do acadêmico que sugeriu no relatório de estágio que fosse feito programas de treinamento periódicos no local de trabalho. Atualmente, o Auto Posto Campinas, utiliza os trabalhos de uma consultora da Shell, que é responsável por ministrar os treinamentos sobre o bom atendimento ao cliente. Os resultados da pesquisa podem ser verificados nos gráficos abaixo.

- Pergunta 1: O atendimento na pista do Auto Posto Campinas é?

Antes do programa de treinamento

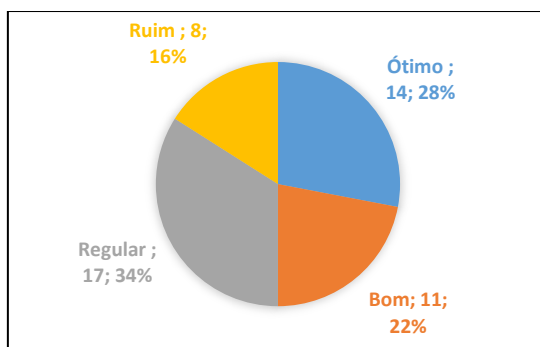


Após o programa de treinamento

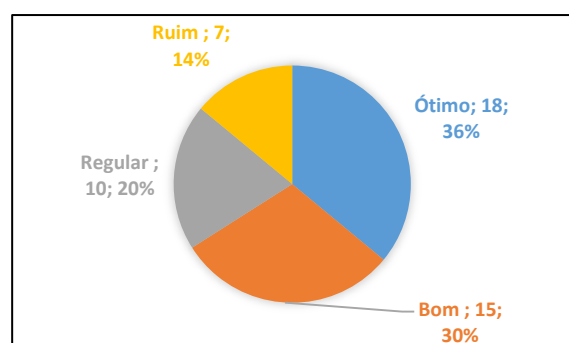


- Pergunta 2: O tempo de espera para o atendimento é adequado?

Antes do programa de treinamento

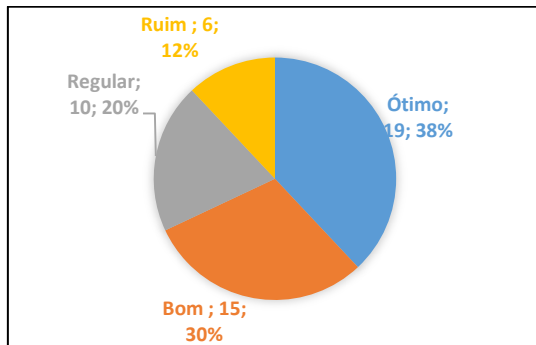


Após o programa de treinamento

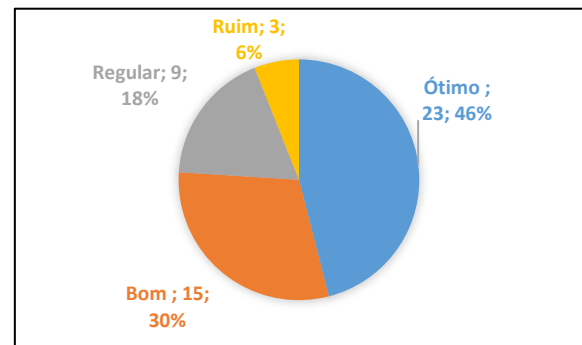


- Pergunta 3: A atenção e cordialidade do atendimento é adequado?

Antes do programa de treinamento

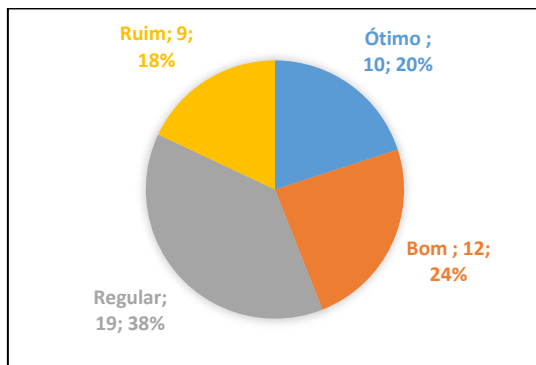


Após o programa de treinamento

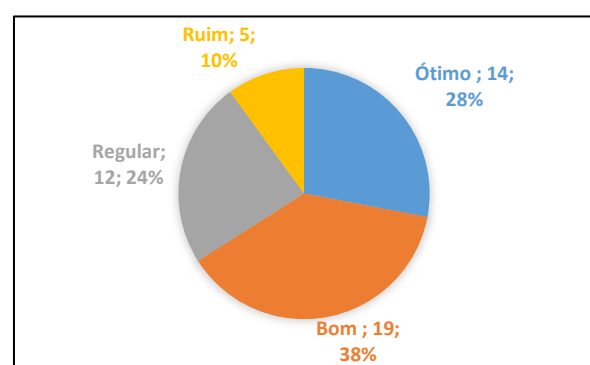


- Pergunta 4: Em sua opinião como está qualificado o pessoal que lhe presta atendimento na pista e demais dependências do posto?

Antes do programa de treinamento

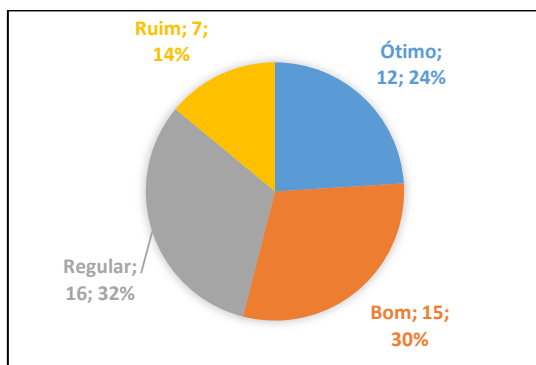


Após o programa de treinamento

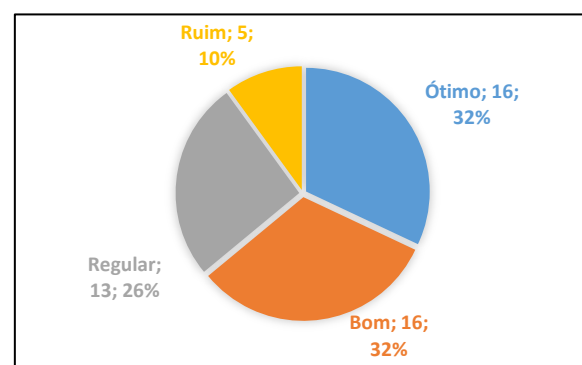


- Pergunta 5: Como avalia nossos produtos e serviços?

Antes do programa de treinamento



Após o programa de treinamento



Mesmo com tantas oportunidades para se qualificar, ainda tem inúmeras pessoas que não levam esse tema a sério, as vezes por não reconhecerem que o treinamento é uma ferramenta de trabalho. Isso faz com que as empresas sofram

prejuízos, pois, quando um funcionário não está devidamente qualificado, não passa credibilidade ao cliente, de modo que, este opta por não voltar mais ao estabelecimento.

O treinamento é uma ferramenta para aprimorar as habilidades, e especializar os colaboradores em determinadas áreas para executar da melhor forma suas atribuições. Ela por ser funcional ao desenvolvimento do sistema produtivo, serve também como fator de diferenciação entre os trabalhadores, que competem entre si para ocupar as vagas disponíveis no mercado de trabalho.

Diante disso, o artigo sugere-se que a organização que tenham o intuito de crescer em bom atendimento ao cliente, comecem a trabalhar para que haja periodicamente treinamentos profissionalizantes, pois isso vai incentivar os funcionários a prestar um ótimo serviço, trazendo benefício a toda organização. Funcionários que são ouvidos se tornam satisfeitos e motivados a fazer o melhor para o cliente, que por sua vez se sentirá mais valorizado e atraído a fazer novos negócios.

REFERÊNCIAS

BORGES- ANDRADE, J.E. **Desenvolvimento de medidas em avaliação e treinamento.** Estudo de psicologia, Natal, v. 7, n. 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** Recursos Humano. 3° ed. São Paulo: Elsevier,2010.

CHIAVAMATO, I. **Recursos Humanos:** O Capital Humano das Organizações. São Paulo, ed. Atlas, 2004.

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

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**, 5° ed, São Paulo: Atlas S. A, 1998.

GIL, A.C. **Administração de recursos humano: Um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas 1994.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos, Princípios e Tendência.** São Paulo: Saraiva, 2011.

LOIOLA, E.; NÉRIS J.S.; BASTOS, A.V.B. **Aprendizagem em organizações: mecanismo que articulam processos individuais e coletivos.** In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Org.). **Treinamento desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de pessoas.** Porto Alegre- RS, v, 1, cap,6, p.114-136,2002.

MAGALHÃES, M.L.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Auto e hetero-avaliação no Diagnóstico de necessidades de treinamento.** Estudos de psicologia, 6(1), 33-50. 2001.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, **EM fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, J.P.A. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao Estratégico**. 4. Ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARRAS, J.P.A. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao Estratégico**. 14ª. Ed. Revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Saraiva, 2011.

MENESES, P.P.M. **Auto eficácia, locus de controle, suporta à transferência e impacto do treinamento no trabalho**. Dissertação de mestrado não publicado instituto de psicologia, Universidade de Brasília, DF, Brasil. 2002.

NASCIMENTO, M. D. F. **Um Estudo do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, nas Empresas de Picos- PI**. 2011.

OLIVEIRA, M.M. JR. **Competências Essenciais e conhecimento na Empresa**. In M. T. L Fleury, & M. M. Jr, Oliveira Gestão estratégica do conhecimento. São Paulo: Atlas. 2001.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 8. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, S.M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. **The case study research: design and methods**. Londres: sage, 1994.

APÊNDICE

Questionário

Pesquisa elaborada para fins análise de satisfação no atendimento do Auto Posto Campinas.

Senhor cliente:

Com o intuito de melhor cada vez mais nosso atendimento e oferecer-lhe serviços de primeira qualidade, solicito vossa colaboração respondendo às perguntas abaixo:

1. O atendimento na pista do Auto Posto Campinas é?

() Ótimo () Bom () Regular () Ruim

2. O tempo de espera para o atendimento é adequado?

() Ótimo () Bom () Regular () Ruim

3. A atenção e cordialidade do atendimento por parte dos colaboradores é?

() Ótimo () Bom () Regular () Ruim

4. Em sua opinião como está qualificado o pessoal que lhe presta atendimento na pista e demais dependência do posto?

() Ótimo () Bom () Regular () Ruim

5. Como avalia os nossos produtos e serviços?

() Ótimo () Bom () Regular () Ruim

6. Gostaria de nos sugerir alguma mudança ou melhoria quanto ao atendimento oferecido?