

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

THAÍS TELES FIRMINO

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D): UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA ALL CLEAN LOCALIZADA NA CIDADE DE JOÃO PESSOA – PB**

João Pessoa - PB

Março de 2015

THAÍS TELES FIRMINO

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D): UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA ALL CLEAN LOCALIZADA NA CIDADE DE JOÃO PESSOA – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do Curso de Graduação em Administração, do Departamento de Administração da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às exigências para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Robéria César Souto Maior

João Pessoa - PB

Março de 2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F525t Firmino, Thaís Teles.

Treinamento e desenvolvimento (T&D): um estudo de caso na empresa All Clean localizada na cidade de João Pessoa - PB. / Thaís Teles Firmino. – João Pessoa: UFPB, 2015.
67f.:il

Orientador (a): Prof.^a Dr.^a. Robéria Cesar Souto Maior.
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Gestão de pessoas. 2. Treinamento e desenvolvimento – setor de vendas. 3. Colaboradores – All Clean. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658.3(043.2)

THAÍS TELES FIRMINO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D): UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA ALL CLEAN LOCALIZADA NA CIDADE DE JOÃO PESSOA – PB

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: 02 de Março de 2015.

Banca Examinadora:

Prof^ª. Robéria César Souto Maior

Prof^ª. Gabriela Tavares dos Santos

Dedico este trabalho à minha amada família,
Marcelo, Cristina e Marcella, por ser minha
fortaleza e fonte de inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora orientadora Robéria Souto Maior, por ser verdadeiramente orientadora e me guiar para a execução do melhor trabalho que poderia ser feito, não medindo esforços para isto.

Ao gestor e colaboradores da empresa All Clean pelas respostas concedidas e por toda a presteza. Que vocês continuem abertos a ajudar a comunidade acadêmica, desejo-lhes muito mais sucesso!

Ao MEJ (Movimento Empresa Júnior), por toda a experiência e conhecimento que pude adquirir, pelas pessoas fantásticas que conheci e tudo que me proporcionaram enquanto profissional. Não poderia deixar de citar a primeira experiência que tive no Movimento e que foi o meu passaporte para entrada nesse caminho brilhante, a EJA Consultoria. Expresso minha gratidão aos colegas que acreditaram no meu potencial e apostaram na mudança.

A todos os meus amigos, que acompanharam o processo de desenvolvimento deste trabalho, sempre buscando me motivar e estimulando meu foco para realização de algo realmente bem feito.

E, principalmente, à minha família, que participa ativamente com muito amor de todas as minhas empreitadas. Agradeço incansavelmente por todos os gestos de carinho, compreensão e suporte. Amo vocês!

RESUMO

O impacto da competitividade global fez com que as empresas passassem a dedicar tempo às estratégias de gestão de pessoas para diferenciar-se de seus competidores. Em um cenário em que o desempenho dos colaboradores é um fator determinante de vantagem competitiva, as estratégias aplicadas à gestão de pessoas vêm ganhando cada vez mais espaço. Desta maneira, este estudo focou nas práticas de treinamento e desenvolvimento (T&D) com o propósito de identificar programas de treinamento úteis, eficazes e economicamente viáveis às necessidades do setor de vendas da empresa All Clean localizada na cidade de João Pessoa, sob a ótica metodológica proposta por Marras (2011). Através da metodologia de Estudo de Caso, foram aplicados questionários mistos aos vendedores e diretor e realizadas observações assistemáticas na empresa. Todos os questionários foram respondidos. Após as análises, identificou-se a predisposição do gestor em investir em programas de treinamento, desde que apresentem viabilidade financeira e benefícios atrativos, com o objetivo de aumentar o volume de vendas. Para tanto, foi desenvolvida uma proposta de programa de treinamento para o alcance deste objetivo.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Treinamento e Desenvolvimento, Setor de Vendas.

ABSTRACT

The impact of global competition has caused companies to dedicate their time to people management strategies to differentiate themselves from their competitors. In a scenario where employee performance is a determinant factor of competitive advantage the strategies applied to people management are gaining more space. Thus, this study focused in training and development (T&D) practices in order to identify useful, effective and economically viable to the sales sector needs of the company All Clean located in Joao Pessoa from the methodological perspective as proposed by Marras (2011). Through case study methodology, mixed-mode questionnaires were applied to vendors and director as well as unsystematic observations in the company. All questionnaires were responded. After analysis, it was possible to identify the manager's disposition to invest in training programs since they present financial viability and attractive benefits with the goal of increasing sales volume. Thereunto, a training program proposal was developed in order to achieve this goal.

Keywords: People Management, Training and Development, Sales Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os sistemas da ARH	17
Figura 2: Fluxograma de T&D.....	23
Figura 3: Fluxo da Avaliação no Treinamento.....	33
Figura 4: Benefícios do Treinamento sob a ótica do diretor	42
Figura 5: Acontecimentos Negativos sob a ótica do diretor	42
Figura 6: Aspectos Prioritários sob a ótica do diretor	43
Figura 7: Benefícios do Treinamento sob a ótica dos vendedores	44
Figura 8: Acontecimentos Negativos sob a ótica dos vendedores	44
Figura 9: Método de Treinamento Adequado sob a ótica do diretor	48
Figura 10: Recursos Adequados sob a ótica do diretor	49
Figura 11: Método de Treinamento Adequado sob a ótica dos vendedores	50
Figura 12: Recursos Adequados sob a ótica dos vendedores	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As diferenças entre treinamento como atividade e treinamento para impacto.....	19
Quadro 2: Indicadores <i>a posteriori</i>	25
Quadro 3: Modos de Treinamento	27
Quadro 4: Aspectos Fundamentais na Programação do Treinamento	28
Quadro 5: Procedimentos para Treinamento de Instrutores para TS	29
Quadro 6: Aspectos Prioritários sob a ótica dos vendedores	45
Quadro 7: Comparativo de Respostas – Objetivo Específico nº2	46
Quadro 8: Comparativo de Respostas – Objetivo Específico nº3	51
Quadro 9: Programa de Treinamento em Vendas	53

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 DELIMITAÇÕES DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 BREVE EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS RECURSOS HUMANOS.....	15
2.2 POLÍTICAS DE RH.....	16
2.2.1 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal (T&D)	18
2.3 PROCESSO DO TREINAMENTO	22
2.3.1 Diagnóstico do Treinamento	22
2.3.2 Planejamento e Programação	25
2.3.3 Execução do Treinamento.....	28
2.3.4 Avaliação do Treinamento	32
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	34
3.2 OBJETO DE ESTUDO, UNIVERSO E AMOSTRA	35
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	36
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	37
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	38
4.1 OBJETIVOS DA EMPRESA	38
4.2 CARÊNCIAS DO SETOR DE VENDAS	40
4.3 MÉTODO DE TREINAMENTO ADEQUADO	48
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	54
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	55
5.3 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	55
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE A: Questionário ao Diretor.....	60
APÊNDICE B: Questionário aos Vendedores	65

1 INTRODUÇÃO

Stoner e Freeman (2009) afirmam que no panorama atual corporativo, em que a competitividade no mercado e a concorrência exacerbada são notáveis, as organizações tem direcionado sua atenção cada vez mais à gestão de pessoas, abandonando os conceitos tradicionais de recursos humanos e, portanto, reconhecendo seus funcionários como parceiros que, quando bem selecionados, podem ser treinados para gerar mais valor à empresa.

Essa mudança na percepção da área de gestão de pessoas vem sendo sinalizada por meio dos investimentos realizados, tanto intelectuais quanto financeiros, com o objetivo de promover o desenvolvimento do funcionário em conjunto com a empresa. Sendo assim, a estrutura do novo departamento de RH tem sido organizada a partir da aplicação de práticas de alto desempenho, processos estratégicos e foco no indivíduo e suas competências. (GIRARDI, 2001).

Diante disto, os programas de treinamento e desenvolvimento estão sendo também mais valorizados, visto que as organizações compreendem o melhor desempenho dos seus colaboradores como parte do valor agregado ao seu *core business*, estabelecendo uma relação satisfatória de ganho mútuo e retorno aos investimentos em treinamento e desenvolvimento (T&D).

Centurión (1999) afirma que o envolvimento dos colaboradores nas atividades e objetivos empresariais é uma das características mais buscada nas empresas. De tal forma que esta característica de comprometimento e motivação consolidou-se como algo essencial para a manutenção da competitividade nas empresas. A evidente busca pela qualidade nas organizações resulta na necessidade de mudanças na estrutura organizacional e é neste contexto que se insere a importância de capacitar pessoas.

Neste sentido, Milkovich e Boudreau definem:

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências. (2000, p.338).

Marras (2011, p.167) destaca que o treinamento “prepara o ser humano para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma macrovisão de *business*, preparando-o para voos mais altos”.

O presente estudo pretendeu identificar os programas de treinamento que seriam aplicáveis aos colaboradores da empresa All Clean. Neste sentido, este TCC está assim estruturado: introdução que aborda delimitação do tema e definição do problema de pesquisa, bem como apresentados os objetivos e a justificativa do trabalho; fundamentação teórica acerca do tema, discursando inicialmente sobre a evolução do RH e suas políticas com enfoque em T&D, o processo e modelo de avaliação do programa e a metodologia de pesquisa que inclui o método e tipo de pesquisa, objeto de estudo, universo e amostra, os procedimentos de coleta, análise de dados, a discussão dos resultados, conclusões, recomendações para futuras pesquisas e referências.

1.1 DELIMITAÇÕES DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A gestão de pessoas é relevante no atual cenário competitivo das empresas, caracterizando-se até como fator decisivo. De acordo com Porter (1989), o papel desta área é de muita valia, destacando-se a definição das qualificações e motivação dos colaboradores, bem como dos custos de contratação, treinamento e manutenção de uma equipe de trabalho que agregue valor à empresa. Em algumas organizações, ela é a chave para a vantagem competitiva.

O sucesso organizacional não é embasado em intuição, superstição, sorte e azar ou passe de mágica, mas num somatório de conhecimentos, habilidades, atitudes e ações planejadas. Uma empresa tem que ser profissionalizada, descentralizada, moderna e humana, fatores essenciais para manter-se ativa no mercado atual. E só com um processo de capacitação profissional, ou seja, formação e preparação de novos talentos, ela conseguirá alcançar tal sucesso (CENTURIÓN, 1999).

O T&D precisa ser desenvolvido nas organizações levando em consideração o ambiente de negócio e o ambiente interno, na busca por estimular as competências dos colaboradores, de modo a resultar na convergência entre as necessidades da empresa, demandas do mercado, anseios dos clientes e valorização da mão-de-obra. Sendo assim, o

desafio ao gerir pessoas está não em ajustá-las aos planos organizacionais, mas em desenvolvê-las para enfrentar a dinâmica competitiva dos mercados. (BOOG, 1999).

No Brasil, em média, 87% dos colaboradores das organizações pesquisadas participaram de programas formais de T&D. (Revista T&D Inteligência Corporativa, 2013). Pela mesma pesquisa, a relação entre o investimento anual por treinando e sua remuneração média mensal é de 86,5%. Entretanto, é claro que o tamanho da organização determina o valor médio de investimento. A tendência de pequenas organizações é a de realizar eventos com palestrantes cuja remuneração se aproxima bastante do valor praticado para trabalhos presenciais tradicionais. (Revista T&D Inteligência Corporativa, 2013).

Frente a esta importância das ações de T&D para a competitividade das empresas e sucesso organizacional, questiona-se: **como desenvolver programas de treinamento úteis, eficazes e economicamente viáveis à empresa All Clean, localizada em João Pessoa – PB, sob a ótica de Marras (2011)?**

Entendendo-se por utilidade, o delineamento de programas compatíveis com as necessidades e objetivos da empresa; por eficácia, o alcance do resultado esperado; e por viabilidade econômica, a disponibilidade de recursos financeiros da empresa, conforme previsto em orçamento, para realização dos programas. Contudo, a eficácia e a viabilidade econômica são fatores analisados após a etapa de diagnóstico do treinamento, sendo assim, este estudo traz uma proposta roteirizada que contempla as variáveis necessárias à análise e verificação de tais fatores.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar programas de treinamento úteis, eficazes e economicamente viáveis às necessidades do setor de vendas da empresa All Clean localizada na cidade de João Pessoa, sob a ótica metodológica proposta por Marras (2011).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar os objetivos da empresa com relação à capacitação dos colaboradores;

- Diagnosticar as principais carências existentes no setor de vendas;
- Identificar o método de treinamento adequado aos colaboradores a serem treinados;
- Planejar um programa de treinamento em vendas que possa atender à realidade da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Marras (2011) é um autor com obras difundidas na área de Recursos Humanos e apresenta uma metodologia que compila os pontos convergentes na literatura sobre o tema e, por isso, o método por ele utilizado foi escolhido como a metodologia principal para identificação dos programas de treinamento necessários ao estudo neste trabalho.

Tidd, Bessant e Pavitt (2001) apontam dez componentes que caracterizam o ambiente inovador das organizações, dentre estes elementos estão: treinamento, envolvimento das pessoas, formação de equipe para inovação, clima criativo e capacidade de aprendizagem organizacional.

Sendo a gestão da inovação uma necessidade contínua para a manutenção da competitividade das empresas, percebe-se que os investimentos em T&D não se caracterizam apenas como tendência. Isto porque os funcionários são considerados como ativos intangíveis. De acordo com Barney (1991), os ativos intangíveis são a base da organização, portanto, visando torná-los cada vez mais preciosos, surge a necessidade de desenvolvê-los por meio de programas de treinamento.

A empresa pesquisada é de pequeno porte – de acordo com a classificação dada pelo SEBRAE (2010) – e atua no segmento de limpeza profissional e possui estratégias específicas para prospecção, retenção e fidelização de clientes, tais como o mapeamento de segmentos de mercado mais lucrativos, aluguel de máquinas, projetos de limpeza com capacitação dos colaboradores dos clientes e avaliação, oferecendo a eles tanto a prestação do serviço de limpeza, quanto a venda dos produtos. Sendo assim, levando também em consideração o alto grau de diferenciação dos produtos comercializados com relação aos concorrentes e o público-alvo, nota-se o quanto o desempenho dos vendedores é crucial para o crescimento da empresa.

Sabendo disso, este trabalho pretende auxiliar a empresa, de acordo com seus objetivos, a manter-se competitiva por meio do desenvolvimento de programas de

treinamento direcionados ao setor de vendas. Ainda, este estudo se propõe a contribuir como estímulo aos estudantes de Administração para o desenvolvimento de mais trabalhos aplicáveis às empresas de acordo com a área pesquisada, além de promover a interação dos graduandos com o mercado por meio de experiências de consultoria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo por finalidade elucidar a compreensão acerca do tema trabalhado, são apresentados nesta seção estudos relevantes sobre T&D por meio das contribuições literárias de autores que se relacionam a esta temática. Inicialmente, foi apresentada a evolução histórica do RH, comentando seus sistemas e focando em T&D. Em seguida, foi explorado o processo de treinamento, contemplando as particularidades de cada etapa.

2.1 BREVE EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS RECURSOS HUMANOS

“O movimento da Administração Científica tem origem com as experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França”. (GIL, 2007, p.18). Nesta época, o enfoque foi bastante técnico, envolvendo a racionalização do trabalho e visando a redução do tempo consumido. De acordo com o mesmo autor, os estudos e metodologias de trabalho conduzidas por Taylor foram chamados de taylorismo, e no caso de Fayol, fayolismo.

Outro personagem notável para a Administração Científica foi Henry Ford, pioneiro da indústria automobilística. Caracterizou-se por propor a especialização do trabalhador aliado a uma jornada de trabalho menor, em comparação com Taylor, e com boa remuneração.

Na década de 20, surge o movimento das relações humanas, ressaltando a importância de fatores psicológicos e sociais na produção (MARRAS, 2011). Foi a partir daí que a preocupação com o indivíduo e suas necessidades passou a ser levada em conta e, portanto, a função do chefe de pessoal deixou de ser completamente burocrática. Nesta época, com pouca força e reconhecimento, surgem as concepções de Mary Parker Follet, hoje aclamada a profeta do gerenciamento e precursora da escola das relações humanas, que se referiam à dinâmica das interações entre seres humanos levando à criatividade e ao desenvolvimento,

assim, ela enxergou por meio das ideias de Taylor o desenvolvimento individual e as relações no ambiente organizacional como propulsores dos resultados.

No entanto, apenas no período posterior à Segunda Guerra Mundial a administração de pessoal nas empresas sofreu transformações significativas, pois, tendo em vista o aumento da força sindical, foi necessário atentar-se às condições de trabalho e melhores políticas de remuneração. Mais uma vez, é exigido um novo perfil ao chefe de pessoal (GIL, 2007).

Em linhas gerais, existem três fases marcantes na evolução do RH: primeiramente, a fase em que a preocupação estava centrada em atividades burocráticas e cumprimento das leis trabalhistas. Em seguida, a agregação da operacionalização de serviços de RH, como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros às funções já citadas. E por fim, a visão estratégica, em que o RH passa a integrar-se aos planos estratégicos da organização com objetivos de longo prazo e os colaboradores passam a ser vistos como ativos intangíveis fundamentais para o sucesso organizacional (MARRAS, 2011).

Desde meados da década de 80, a administração de pessoal vive um processo sistêmico, pois a abordagem da gestão de recursos humanos considera novas concepções acerca do papel dos colaboradores e introduz planos estratégicos para desenvolvê-los em alinhamento com o planejamento estratégico central das organizações (GIL, 2007).

Neste novo panorama, a Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) evidencia a importância da criação de programas de desenvolvimento profissional que possam atender a ambos os campos de interesse: a do colaborador, no tocante ao seu plano de carreira, e a da organização, garantindo a continuidade do seu conjunto cultural. Diante disso, este estudo aborda, dentre os processos de RH, o Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

2.2 POLÍTICAS DE RH

A Administração de Recursos Humanos (ARH) refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, configurando um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Sendo assim, podem-se listar cinco sistemas de Gestão de Pessoas: suprimento ou agregação, aplicação, compensação ou manutenção, desenvolvimento ou capacitação e controle ou monitoração (GIL, 2007).

De acordo com o autor supracitado, o sistema de suprimento envolve as atividades voltadas ao capital humano no sentido de integração às tarefas organizacionais. O sistema de

aplicação refere-se aos procedimentos necessários à realização do trabalho, orientando os colaboradores acerca das suas responsabilidades. O sistema de manutenção abrange as ações desenvolvidas com o intuito de reter seus funcionários no que tange às condições ambientais e psicológicas satisfatórias. O sistema de desenvolvimento trata das medidas utilizadas para adequação e potencialização do desempenho da equipe no exercício de suas atribuições. Por último, o sistema de monitoração refere-se ao acompanhamento das pessoas e permite o agrupamento de informações de maneira tal que possam ser úteis à sua gestão.

Todos os processos de gestão de pessoas estão fortemente relacionados entre si, de maneira tal que se influenciam reciprocamente. Ou seja, se um destes for executado de modo inadequado ou insuficiente, será prejudicial aos demais, assim como, se bem utilizado, poderá favorecer o sistema. Boog (1999) ilustra essa relação exemplificando que o delineamento de pré-requisitos para a contratação de novos empregados é essencial, visto que, em longo prazo, existirão menos necessidades de T&D internos.

É possível visualizar as políticas e práticas de RH associadas a cada sistema citado na figura 1:



Figura 1: Os sistemas da ARH.

Fonte: Adaptado de Gil (2007, p.25).

Marras (2011) corrobora este pensamento quando afirma que os recursos humanos permeiam toda a organização nas suas diversas áreas e a responsabilidade de administrá-los

não se limita aos responsáveis pela área funcional de RH, mas se estende a todos os executivos da empresa, pois os sistemas interagem dinamicamente com outros setores da empresa, sofrendo influências ambientais internas e externas.

Sendo assim, os sistemas da ARH não são estáticos, estão em constante movimento e cada empresa desenvolve suas políticas de acordo com a filosofia e cultura organizacional, necessidades e objetivos, portfólio de produtos e serviços, entre outros. Além disso, é importante salientar que estes sistemas estão presentes em todas as empresas, ainda que informalmente, pois desde que existam pessoas, existirão processos relacionados às questões: precisa-se contratar? Quem e como contratar? Quais serão suas atribuições e remuneração? O profissional está preparado? Desempenha bem suas atividades?

2.2.1 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal (T&D)

Boog (1999, p.179) assegura que “quanto mais as organizações investem na capacitação de seus colaboradores, mais sucesso apresenta, obtendo melhores desempenhos em suas estratégias e objetivos organizacionais”. Em um mundo extremamente competitivo, no qual não basta sair na frente, é fundamental manter-se lá, é necessário provar que esta ação é negócio, no sentido de trazer melhoria mensurável: ganho de qualidade e produtividade.

Inicialmente, considera-se relevante apresentar a definição de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), ressaltando as diferenças essenciais entre treinamento e desenvolvimento. Marras (2011) define treinamento como um processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. Já o desenvolvimento está centrado nas pessoas e não nos processos, despertando as potencialidades dos indivíduos visando médios e longos prazos.

Milkovich e Boudreau (2000) indicam ainda que existem duas perspectivas a respeito do treinamento: enquanto atividade e para impacto. O treinamento para impacto requer uma identificação cuidadosa dos objetivos, uma avaliação sistemática das alternativas e uma mensuração precisa dos resultados obtidos. No quadro 1 a seguir, pode-se perceber as características de ambos em comparativo.

Embora haja notáveis diferenças entre treinamento e desenvolvimento, ambos constituem processos voltados à aprendizagem, que é “uma modificação relativamente constante nos conhecimentos, habilidades, crenças, atitudes ou comportamentos, produzida pela experiência”. (MILKOVICH, BOUDREAU, 2000, p.347). É pertinente mencionar o

CHA – conhecimento, habilidades e atitudes –, pois ele refere-se à trajetória particular de cada colaborador e isto tem ressonância na estruturação e nos resultados do programa de treinamento. Segundo Boog (1999), o treinamento tem o poder de corrigir possíveis desníveis ou carências de CHA no tocante às exigências do cargo ocupado.

Quadro 1: Diferenças entre o treinamento como atividade e o treinamento para impacto	
Treinamento como atividade	Treinamento para impacto
Ausência de cliente	Parceria com o cliente
Ausência de necessidade negocial	Vínculo com uma necessidade negocial
Ausência de avaliação de eficácia de desempenho ou das causas	Avaliação da eficácia do desempenho e das causas
Ausência de esforços para preparar o ambiente de trabalho para dar apoio ao treinamento	Preparação do ambiente de trabalho para dar apoio ao treinamento
Ausência de medição de resultados	Medição dos resultados

Quadro 1: Diferenças entre o treinamento como atividade e o treinamento para impacto.

Fonte: Milkovich e Boudreau (2000, p.341).

Conforme o autor supracitado, o T&D possibilita a geração coletiva de conhecimento e esta experiência de aprendizagem colaborativa transforma as pessoas, pois amplia sua capacidade de contribuição social. O treinamento permite também descobrir e desenvolver habilidades e potenciais ocultos que, de outra forma, não seriam aproveitados nem descobertos (GODOY, 1996).

Com base no mesmo autor, de uma forma ou de outra, o treinamento profissional sempre acrescenta algo a mais no desenvolvimento pessoal do ser humano. Isso sempre melhora a autoimagem desse funcionário, incluindo todos os fatores que a compõe: mais autocontrole, melhor autoestima e uma maior capacidade de comunicação e flexibilidade. Assim sendo, um funcionário corretamente treinado, além de várias vantagens, é um funcionário muito mais produtivo.

Outro ponto importante a ser considerado é a acessibilidade. O programa de treinamento não deve se restringir ao nível gerencial. No entanto, é preciso aliar esta premissa à necessidade de atender, na íntegra, as carências da empresa de forma tal que “supra as lacunas verificadas entre experiência prática do empregado, seus conhecimentos e suas habilidades e as exigências do cargo e da área de atuação”. (BOOG, 1999, p.224).

Neste contexto, Marras (2011) responde quais são os propósitos do treinamento apontando três objetivos específicos mais importantes desta área:

- Formação profissional: pretende repassar todos os conhecimentos e práticas requeridos por determinada profissão para a obtenção de um bom desempenho das tarefas atingindo um grau ideal de capacidade de trabalho.
- Especialização: busca a melhoria dos resultados por meio do ensino de conhecimentos ou práticas específicas de uma área de trabalho ao treinando.
- Reciclagem: objetiva, em essência, revisar conhecimentos, práticas e conceitos, seja para renová-los ou atualizá-los, a depender das necessidades.

Aliados a estes objetivos específicos, o mesmo autor traça também os mais importantes objetivos genéricos:

- Aumento direto da produtividade: a utilização dos recursos, os fatores de produção e resultados no trabalho estão interligados. Logo, uma vez que o treinamento permite a realização de ações mais precisas e corretas, melhorias serão percebidas nestes processos.
- Aumento direto da qualidade: similar ao aspecto anterior entende-se que quanto mais o colaborador conhece como desempenhar bem suas funções e possui responsabilidades no processo produtivo, maior será a qualidade do trabalho, estabelecendo um vínculo de proporção direta.
- Incentivo motivacional: levando em consideração que quando o ser humano sente-se realizado profissionalmente, sendo eficiente e eficaz, ele está motivado. A partir do momento em que ele é treinado, haverá maior probabilidade dele aproximar-se desta realidade, pois estará atuando com melhor desempenho.
- Otimização pessoal e organizacional: à medida que o profissional desenvolve-se profissionalmente, ele consegue ascender em sua carreira. Por meio deste e dos objetivos anteriores, ele será guiado à otimização pessoal e organizacional. É pelo treinamento que o homem se desenvolve profissionalmente, projetando-se socialmente e, portanto, alcançando bons níveis de motivação e satisfação. Este perfil de colaborador é capaz de transformar o ambiente organizacional, facilitando o alcance da excelência em termos de desenvolvimento organizacional.

- Atendimento de exigências das mudanças: em um cenário mercadológico tomado pelas constantes mudanças, as empresas sentem-se pressionadas a acompanharem estes processos, afinal, é necessário manter-se competitivo. O treinamento funciona como instrumento fundamental para prevenção e adaptação às mudanças, também promovendo o acompanhamento dos seus efeitos.

Ainda nesta linha, os objetivos do treinamento, quanto à sua abrangência, dividem-se em dois aspectos: técnico e comportamental. Estes fatores estão relacionados aos resultados finais do treinamento, considerando seus módulos. Dessa forma, no que tange ao aspecto técnico, o planejamento do treinamento deverá ser submetido a cada setor em que será aplicado para aprovação quanto ao conteúdo, pessoal a ser treinado, escolha do instrutor e resultados esperados. Já o aspecto comportamental aborda a questão da cultura organizacional e, portanto, cabe à área de T&D dominar este padrão de comportamentos e atitudes a fim de orientar com firmeza os treinandos (MARRAS, 2011).

Boog (1999) considera que os aspectos técnicos têm suas soluções mais facilmente encontradas desde que haja recursos para adquiri-las. Dessa forma, sugere a ênfase aos aspectos comportamentais nos processos de T&D. No entanto, alerta que as soluções técnicas são aplicadas com sucesso desde que, entre outros fatores, as pessoas estejam motivadas para isso. Sendo assim, a ideia primordial é conquistar a participação efetiva dos colaboradores para alcançar os objetivos da organização.

Ainda que o T&D seja uma prática relacionada à Gestão de Pessoas (GP), a existência deste departamento ou de um setor específico não é pré-requisito para execução de programas de treinamento e desenvolvimento. Gil (2007) complementa este raciocínio ao afirmar que os outros setores assessoram o sistema em relação às estratégias mais adequadas para o processo de treinamento. Assim, o objetivo da área de T&D desvincula-se gradualmente da responsabilidade de programar e executar os treinamentos, tornando-se facilitador do processo de desenvolvimento de pessoas.

Inclusive, de acordo Boog (1999), é preciso considerar cada vez menos o T&D como uma área dentro da estrutura departamental, mas independente. Gil (2007, p.120) acrescenta que isto se deve às mudanças ambientais e organizacionais, tendo em vista a definição de um novo perfil de gerente, que “passa a ter como uma de suas principais atribuições o incentivo à elevação do grau de maturidade dos seus subordinados, sendo visto também como um educador”.

Nessa nova filosofia, a capacidade de criação de grupos sociais interativos, motivados e criativos do gerente é mais valiosa do que sua capacidade de planejar e controlar por conta própria. “Conta menos a brilhante decisão estratégica individual e mais o alinhamento e sentimento de propriedade que ele possa conseguir com os grupos, para que esses possam desenvolver-se na direção necessária à empresa”. (BOOG, 1999, p.143).

O mesmo autor estabeleceu algumas premissas para que o T&D evite desperdício de tempo e dinheiro. Assim, ele sugere que o T&D deve:

- Ser aplicável e compatível com a realidade e necessidades da empresa;
- Optar pela utilização de monitores internos (ou multiplicadores internos), tanto por contribuir para o clima organizacional, quanto pelas vantagens financeiras e maior adequação da programação à empresa;
- Dissolver as necessidades básicas, de modo que estas, já sanadas, não façam parte de programas futuros, promovendo a aceleração da mudança de patamar no estágio de know-how da empresa;
- Cultivar e motivar o autodesenvolvimento dos colaboradores por meio de técnicas como benchmarking, leituras, rotação de cargos, entre outros;
- Utilizar ações práticas no desempenho de funções do cargo (aprendizado *on the job*);
- Possuir uma avaliação sistemática.

2.3 PROCESSO DO TREINAMENTO

Neste capítulo, são apresentadas as etapas que compõem o processo de treinamento na visão de vários autores, o qual pode ser praticado pelas organizações explorando as particularidades de uma empresa e apontando as atividades relacionadas a cada etapa.

2.3.1 Diagnóstico do Treinamento

Boog (1999) considera relevante respeitar determinados processos quando elaborando um programa de treinamento. Na figura 2 a seguir, é possível observar os pontos que constituem as ações-chave para sua implementação sob a ótica do referido autor.

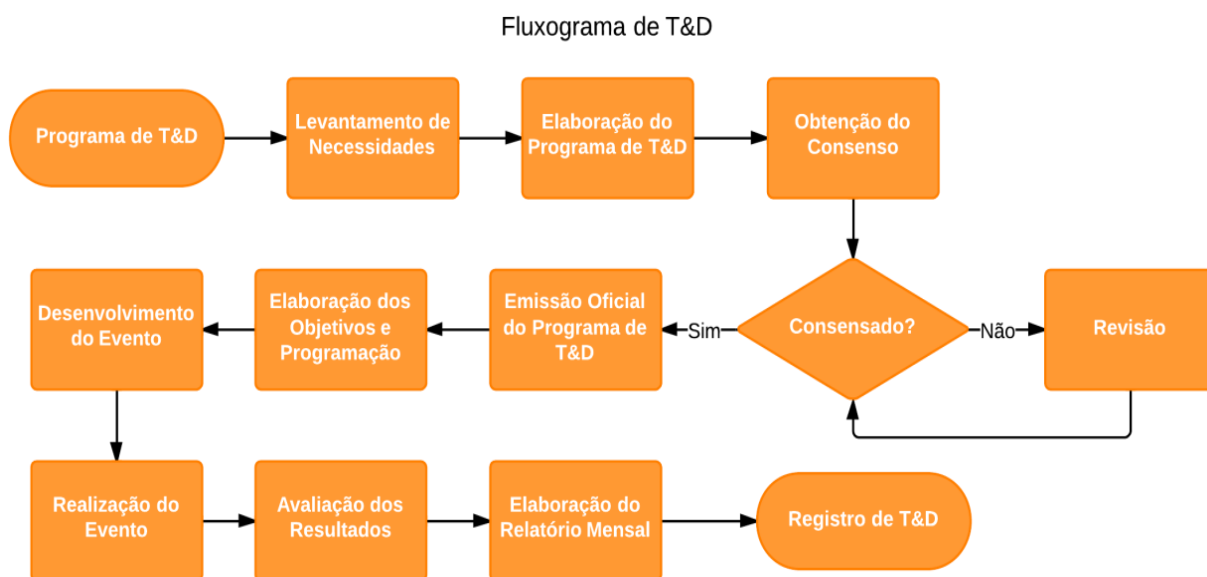


Figura 2: Fluxograma de T&D.

Fonte: Adaptado de Boog (1999, p.225).

Na figura 2, visualiza-se a ideia geral de que é preciso levantar as necessidades, elaborar o programa, aprová-lo, formalizá-lo, executá-lo, avaliá-lo e arquivá-lo.

Conforme apresentado acima, uma vez que se decide realizar um programa de treinamento, o primeiro passo a ser dado é realizar o diagnóstico. Nesta etapa inicial, são obtidas as respostas para basicamente duas questões: quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido. A partir deste levantamento e análise, o profissional terá subsídio para o plano de treinamento empresarial (MARRAS, 2011).

O autor supracitado concebe esta primeira etapa de diagnóstico como Levantamento de Necessidades de Treinamento, o LNT, e afirma que este é um programa contínuo, que precisa estar ativo para detectar em tempo hábil as mudanças que ocorrem na empresa, compreendendo-a como um órgão em constante mutação. Ainda, destaca que esta pesquisa de necessidades é uma responsabilidade compartilhada entre a área de T&D e todas as demais áreas da empresa.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 342) acrescentam que “o comprometimento da cúpula da organização é fundamental para o sucesso de quaisquer programas, e, provavelmente, isso não é diferente para o treinamento”. Esta participação da alta administração confirma-se essencial também pelos seguintes fatores: além de suas necessidades, as condições da organização também devem ser levadas em consideração. É do interesse deles que seus colaboradores estejam em consonância com os objetivos organizacionais, bem preparados para atingi-los e a própria empresa deve estar preparada para “apoiar e alimentar os novos

conhecimentos e comportamentos que serão criados pelo treinamento, bem como a identificação de barreiras externas ou legais aos programas implantados”. (MILKOVICH, BOUDREAU, 2000, p.342).

O diagnóstico é constituído por uma série de outras variáveis que darão suporte à tomada de decisão da área de T&D e, portanto, englobam análises das perspectivas da organização, das tarefas e dos recursos humanos. Gil (2007) concebe que para o nível organizacional são identificados os níveis de eficiência e eficácia da organização, indicando então as formas de treinamento adequadas à sua elevação. Já na análise das tarefas, identificam-se as atividades que as compõem e os requisitos pessoais necessários a um desempenho eficaz. Quanto aos recursos humanos, busca-se compreender, junto aos colaboradores, as lacunas existentes entre o exercício das tarefas e os níveis de CHA requeridos para seu cumprimento.

Neste contexto, Marras (2011) considera que existem dois cenários possíveis quando realizando o LNT: reativo e prospectivo. O cenário reativo consiste em uma situação já existente que causa problemas, assim, o treinamento age de forma corretiva. O cenário prospectivo refere-se a uma situação contrária, agindo de forma preventiva, pois visa o alcance de metas e objetivos futuros.

O mesmo autor concebe que, para detectar as necessidades de treinamento, o profissional pode valer-se de indicadores, denominados *a priori* e *a posteriori*. Os indicadores *a priori* indicam situações que, se ocorrerem, resultarão em necessidades de treinamento, a exemplo: expansão da empresa, dos serviços e admissão de novos empregados, redução do número de empregados, mudança de métodos e processos de trabalho, substituições ou movimentações de pessoal, produção e comercialização de novos produtos ou serviços. Por outro lado, os indicadores *a posteriori* sinalizam problemas já causados pelo não atendimento das necessidades de treinamento, estando relacionados ao processo produtivo ou com os recursos humanos. No quadro 2, na página seguinte, estão elencados alguns exemplos.

Para realizar o LNT, Marras (2011) sugere a mesma linha metodológica de trabalhos com o objetivo de diagnóstico. As técnicas variam entre aplicação de questionários, entrevista com trabalhadores e supervisores, aplicação de testes ou exames, observação *in loco* de trabalhos sendo realizados, folha de avaliação de desempenho, solicitação direta do trabalhador ou supervisor. É possível utilizar um ou mais destes métodos, a depender das características da organização, cultura da empresa, momento organizacional, entre outros.

Quadro 2: Indicadores <i>a posteriori</i>	
Processo produtivo	Recursos Humanos
Qualidade inadequada da produção	Relações deficientes entre o pessoal
Baixa produtividade	Número excessivo de queixas
Avárias frequentes em equipamentos e instalações	Pouco ou nenhum interesse pelo trabalho
Comunicações defeituosas	Falta de cooperação
Tempo de aprendizagem e integração ao cargo muito prolongado	Faltas e substituições em demasia
Excesso de erros e desperdícios	Dificuldades na obtenção de bons elementos
Pouca versatilidade dos empregados	Tendência a atribuir falhas aos outros
Mau aproveitamento do espaço disponível	Erros na execução de ordens

Quadro 2: Indicadores *a posteriori*.

Fonte: Adaptado de Marras (2011, p.143).

2.3.2 Planejamento e Programação

“A elaboração de um plano de treinamento requer inicialmente a formulação de objetivos. Todos os outros elementos do plano derivam desses objetivos”. (GIL, 2007, p.132). De acordo com o mesmo autor, os objetivos são classificados em gerais e específicos. Os gerais têm caráter finalístico, ou seja, traduzem anseios a serem alcançados após a realização do treinamento. Os específicos têm caráter intermediário, logo, referem-se aos comportamentos esperados dos treinandos durante a execução do programa.

Milkovich e Boudreau (2000, p.347) assinalam que a etapa de planejamento engloba “o estabelecimento de condições de apoio ao aprendizado, a escolha do conteúdo do programa de treinamento e a escolha da forma como o treinamento será fornecido e quem será responsável por isto”. Sendo assim, a estruturação do programa deve ser feita levando em consideração que o processo de aprendizagem é mais abrangente do que apenas tornar o profissional capaz de declarar fatos ou conhecimentos novos, logo, o treinador deve avaliar seu público.

Gil (2007) indica os seguintes princípios de Psicologia da Aprendizagem para guiar os instrutores em seu planejamento quanto ao processo de aprendizagem:

- Diferenças individuais: sabendo que as pessoas têm suas particularidades, o treinador deve identificar essas diferenças para oferecer um tratamento individualizado aos treinandos;
- Motivação: considerar que, apesar da motivação ser endógena, o treinando estará disposto a aprender quando visualizar utilidade no treinamento, assim, o instrutor deve apresentar respostas às necessidades do seu público;
- Atenção: apesar de depender também da motivação do treinando, cabe ao instrutor ter ferramentas e habilidades para despertar a atenção dos participantes;
- *Feedback*: concebendo que ter informações sobre o desempenho favorece o processo de aprendizagem do treinando, é importante que os treinandos recebam um retorno da avaliação sobre seus erros e acertos;
- Retenção: refere-se à fixação do conhecimento, assim, este processo é facilitado quando o instrutor organiza bem o material apresentado e/ou fornecido e busca repetir os tópicos de maneiras diferentes;
- Transferência: atribui-se a responsabilidade ao treinador de possibilitar a aplicabilidade do conteúdo aprendido em diferentes situações.

Com relação ao aspecto motivação, o mesmo autor afirma que os resultados do treinamento são excelentes quando os participantes podem escolher o seu programa e conseguem o que pediram. Baldwin, Magjuka e Lohrer (1991) advertem que, por outro lado, quando a escolha dos participantes não é atendida, a reação ao treinamento é ainda mais negativa do que entre aqueles que não tiveram a oportunidade de escolha.

Milkovich e Boudreau (2000) complementam ainda sobre a importância da prática ativa para o processo de aprendizado. Uma vez que os treinandos tem a oportunidade de exercitar suas habilidades, algum tempo depois as habilidades tornam-se automáticas (automatização). Outro conceito apresentado é o de superaprendizado, que é a oportunidade que o treinando tem de continuar praticando, mesmo após ter atingido a proficiência.

O conteúdo do treinamento deve suprir as necessidades do que foi definido como objetivo no planejamento. Gil (2007) orienta que no momento de escolha do conteúdo, devem ser ponderados os seguintes fatores: **validade**, classificando-se como de confiança e atualizado; **significação**, relacionando-se às experiências pessoais dos treinandos; **flexibilidade**, estando sujeito a adaptações e enriquecimentos; **utilidade**, considerando os interesses e necessidades dos participantes; **adequação ao tempo e ao nível dos treinandos**.

Tendo determinado os objetivos e conteúdo do treinamento, são selecionados os métodos e técnicas para execução do treinamento, os quais serão abordados na seção seguinte.

Milkovich e Boudreau (2000) construíram modalidades de treinamento em que cada uma atende a uma necessidade específica. No quadro 3 a seguir, é possível visualizar as características e indicações dos modos de treinamento.

Quadro 3: Modos de Treinamento	
Modo de Treinamento	Características e Indicações
Orientação	Auxílio e orientação aos colaboradores recém-chegados. Aplicável após realização de recrutamento e seleção para todos os níveis hierárquicos
Treinamento Operacional	Desenvolvimento de habilidades técnicas e operacionais, podendo incluir instruções mais “abrangentes”, como processos de equipe e qualidade. Aplicável aos colaboradores da produção.
Processos de Equipe e Qualidade	Desenvolvimento de habilidades como delegação, comunicação, tomada de decisões e resoluções de conflitos. Aplicável a todos os níveis hierárquicos, especialmente pela tendência de profissionais da produção liderarem equipes e estabelecerem metas para o grupo.
Alfabetização em Relação ao Ambiente de Trabalho	Desenvolvimento de habilidades básicas de comunicação e informática necessárias à boa realização da função. Aplicável aos indivíduos capazes de ler e escrever com capacidade correspondente ao 9º ano.
Treinamento Gerencial	Desenvolvimento de carreira gerencial. Aplicável a indivíduos que desempenham funções de chefia.
Treinamento como Preparação para Missões Internacionais	Ajuste do profissional em outro país. Aplicável a executivos que realizam viagens por determinação da empresa.

Quadro 3: Modos de Treinamento.

Fonte: Adaptado de Milkovich e Boudreau (2000).

Posterior ao planejamento do programa de treinamento, Marras (2011) indica que este deve ser programado. Nesta fase, são observadas algumas questões que tem por objetivo coordenar as ações prioritárias e necessárias na implementação do plano treinamento, por exemplo: em que medida o módulo é necessário? Um módulo será capaz de suprir as necessidades, ou será necessário construir mais de um? A necessidade é passageira ou permanente? Qual o número de treinandos e quantos setores atingem? Qual a prioridade e

extensão ideal do módulo? A relação custo-benefício torna o módulo viável? No quadro 4 a seguir estão listados os aspectos fundamentais na programação do treinamento.

Quadro 4: Aspectos Fundamentais na Programação do Treinamento	
Época da Aplicação	Momento, data e horário adequados à aplicação do módulo
Metodologia da Aplicação	Métodos, conteúdos e recursos
Objetivos	Resultados (mensuráveis) esperados ao final do programa
Escolha do Instrutor	Especialização, interno ou externo
Local de Aplicação do Módulo	Interno, externo ou <i>on the job</i>
Escolha dos Treinandos	Pessoas-chave que deverão receber os conhecimentos
Duração do Módulo	Tempo necessário (em horas) para transmissão dos conhecimentos

Quadro 4: Aspectos Fundamentais na Programação do Treinamento.

Fonte: Adaptado de Marras (2011, p.148).

2.3.3 Execução do Treinamento

“A execução é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”. (MARRAS, 2011, p. 157). Logo, uma vez estabelecido o formato do treinamento, resta realizá-lo. Milkovich e Boudreau (2000) afirmam existir dois grupos principais de treinamento: em serviço (TS) e o fora do serviço.

Conforme os mesmos autores, o TS consiste no repasse de informações ao treinando em uma situação real de trabalho, entretanto, geralmente ocorre de maneira informal, mal planejada e sem a fixação de metas por um instrutor, muitas vezes, sem treinamento também. Comumente os empresários optam pelo TS por não visualizarem custos diretos e, portanto, o classificam como menos oneroso. Não obstante, há riscos de má formação do profissional e também o risco durante o próprio processo, a exemplo de problemas com clientes e danificação de equipamentos e máquinas. No quadro 5, na página seguinte, estão elencados passos para estruturação do TS.

Quadro 5: Procedimentos para Treinamento de Instrutores para TS	
Orientações ao Treinador (Preparação Inicial)	
a) Decidir o que o aluno precisa aprender para realizar a função de forma eficiente, segura, econômica e inteligente; b) Ter à mão as ferramentas, equipamentos, insumos e materiais corretos; c) Apresentar o ambiente de trabalho arrumado, exatamente como será esperado do funcionário mantê-lo depois.	
Execução do TS: 1º Passo – Preparação	
a) Deixar a pessoa calma; b) Descobrir o que ela já sabe sobre a tarefa; c) Torná-la interessada e desejosa de aprender a tarefa.	
Execução do TS: 2º Passo – Apresentação (das operações e do conhecimento)	
a) Falar, mostrar, ilustrar e questionar para comunicar bem as novas operações e conhecimentos; b) Ensinar devagar, com clareza, de forma completa e paciente, um item de cada vez; c) Verificar, perguntar e repetir; d) Certificar-se de que a pessoa realmente aprendeu.	
Execução do TS: 3º Passo – Teste de Desempenho	
a) Fazer com que a pessoa desempenhe a tarefa; b) Fazer perguntas que comecem com por que, como, quando e onde; c) Observar o desempenho, corrigir os erros e repetir as instruções, se necessário; d) Continuar até ter certeza de que a pessoa aprendeu.	
Execução do TS: 4º Passo – Acompanhamento	
a) Verificar frequentemente se as instruções estão sendo seguidas; b) Diminuir gradualmente a chefia extra e o acompanhamento, até que a pessoa esteja pronta para trabalhar em condições normais.	
Lembre-se: se o aluno não aprendeu, o professor não ensinou.	

Quadro 5: Procedimentos para Treinamento de Instrutores para TS.

Fonte: Adaptado de Milkovich e Boudreau (2000, p.358).

Já o treinamento fora do serviço, ou formal, recebe maior atenção e é constituído por programas com escopo mais bem definido. Em ambos os tipos, são utilizadas técnicas, estratégias para realização do treinamento, sendo vinculadas a um método de aprendizagem. Boog (1999) delimita quatro métodos de aprendizagem: método prático ou aprender fazendo, método conceitual ou aprender pela teoria, método simulado ou aprender imitando a realidade e método comportamental ou aprender por desenvolvimento psicológico. Estes serão descritos a seguir à luz do referido autor.

O método prático proposto por Boog (1999) corresponde ao TS proposto por Milkovich e Boudreau (2000). Suas vantagens são: a economia de tempo, espaço e investimento, resultados e avaliação a curtíssimo prazo e adequação a colaboradores não escolarizados, sem hábitos de leitura, entre outros. Por outro lado, este método não permite grande número de treinandos, limita a criatividade, possibilita maior número de acidentes e perda de material e a aprendizagem de deformações e vícios funcionais (BOOG, 1999). Algumas estratégias utilizadas nesta modalidade são o rodízio, o estágio, a delegação de atividades e participações em diversas situações no trabalho.

O método conceitual consiste na aprendizagem por conceitos, em que a forma de transmissão e fixação de conhecimentos ocorre por meio da utilização da palavra. Suas vantagens são: o alcance de um grande número de treinandos, possibilitar o senso crítico e criatividade dos participantes e aprofundamento e embasamento teórico. No entanto, este método não garante a transferência da aprendizagem para a situação da realidade nem avaliações operacionais dos efeitos do treinamento, não atinge a área de atitudes e comportamentos e depende muito do preparo do instrutor. Algumas estratégias utilizadas nesta modalidade são explicações orais, debates cruzados, estudos dirigidos, painéis e universidades abertas (BOOG, 1999).

O método simulado baseia-se na reprodução de situações, ambientes, problemas e/ou condições de trabalho, ou seja, simula uma realidade com o intuito de promover a aprendizagem sob os aspectos trabalhados no programa. Suas vantagens são: envolvimento do treinando, segurança e possibilidade de correção durante o processo. Julga-se adequada para desenvolvimento de habilidades, tanto manuais como verbais e de relacionamento. Todavia, possui altos custos para aplicação, requer instrutores com preparação didática, vivência prática das técnicas, boa sensibilidade e observação, além do risco de uma omissão da realidade, pois o participante pode assumir o comportamento exigido, sem incorporá-lo. Algumas estratégias utilizadas nesta modalidade são dramatizações, jogos de empresa, estudos de caso e elaboração de projetos (BOOG, 1999).

O método comportamental refere-se à transposição da teoria e das opiniões para o comportamento prático, tendo por objetivo atingir o indivíduo ou os grupos com maior profundidade. Suas vantagens são: estímulo e incentivo à criatividade, prepara os treinandos para outras formas de aprendizagem, amplia a auto percepção e sensibilidade dos participantes. Porém, o método não assegura resultados em curto prazo, pois precisa de continuidade, além disso, não desenvolve habilidades funcionais, exige treinadores extremamente preparados desde conhecimentos práticos, teóricos e didáticos até habilidades

interpessoais. Algumas estratégias utilizadas são: aconselhamento psicológico, psicodrama, *training-group*, socioanálise e dinâmica de grupo (BOOG, 1999).

As estratégias de treinamento são diversas e o ponto-chave para o sucesso é a escolha do método correto. Boog (1999) estabelece critérios que poderão balizar a escolha das técnicas mais adequadas à determinada programação de treinamento. São eles: critérios prioritários e critérios gerais. Os primeiros referem-se aos objetivos instrucionais e à população a ser atendida. Os últimos, aos objetivos da empresa, disponibilidade orçamentária e de tempo, e recursos materiais e humanos.

O mesmo autor define que os objetivos instrucionais respondem questões acerca das mudanças pretendidas ao final do treinamento e o nível de profundidade que se quer atingir na conduta do treinando, por exemplo: aquisição de habilidades de comando, correção de condutas de relacionamento, assimilação de conhecimentos teóricos. Para tanto, os métodos podem ser mesclados e cabe à área de T&D compreender quais estratégias de treinamento poderão ser utilizadas para a criação de um programa consistente. Com relação à população a ser atendida, o treinador deve ponderar a respeito da hierarquia dos treinandos, nível de escolaridade, tempo na organização, homogeneidade ou heterogeneidade do grupo de participantes, experiências anteriores e expectativas, pois mediante análise destes aspectos serão identificadas as particularidades do grupo e será possível programar um treinamento que surta efeitos positivos em cada indivíduo.

Para compreensão dos critérios gerais, o treinador ajusta sua programação levando em consideração a continuidade ou permanência dos objetivos empresariais, bem como o quanto eles influenciam no ciclo de vida da empresa, quantos colaboradores dependem de tal objetivo, sua sazonalidade e grau de emergência, demandando esforços extraordinários. Ainda, é fundamental avaliar as peculiaridades da empresa em relação ao mercado, à política de pessoal, nas relações com o Estado e também a situação atual da empresa em termos de crises.

Para a operacionalização destas estratégias, o treinador vale-se de recursos visuais, auditivos e/ou audiovisuais. Gil (2007, p.138) afirma que, “quando bem utilizados, favorecem a concentração dos treinandos, a compreensão, a aplicação e a retenção de conhecimentos”. Como recursos visuais: quadro de giz ou magnético, cartazes, mapas, fotografias, mural didáticos, objetos. Como recursos auditivos: rádios, discos e gravadores de som. E como recursos audiovisuais: cinema sonoro, televisão, projetor multimídia, videodisco, programas gráficos e sonoros de computador.

Considerando o que foi mencionando nesta seção, entende-se que a qualidade da aplicação do treinamento influencia na eficiência dos resultados. Sendo assim, Marras (2011) listou fatores que precisam ser analisados para garantia da efetividade do programa: **didática dos instrutores**, para boa assimilação das informações por parte dos treinandos, **preparo técnico do instrutor**, para melhor comunicação e identificação entre o discurso e a prática, **lógica do módulo**, para facilitar a captação de informações e estimular a motivação, **qualidade dos recursos**, pois subsidiará a exibição do conteúdo pelo treinador e as **técnicas utilizadas**, para aplicação dos módulos de treinamento.

2.3.4 Avaliação do Treinamento

Esta é a última etapa do processo de treinamento, cujo objetivo é medir os resultados conseguidos, comparando o que foi planejado com o que foi alcançado (MARRAS, 2011). É importante salientar que esta etapa depende de um bom planejamento e programação, visto que a área de T&D terá dados suficientes para realizar uma boa avaliação somente se previamente tiverem sido estabelecidos critérios de observância para identificação da relação custo-benefício.

O mesmo autor traz um fluxograma que orienta o processo avaliativo dos resultados (vide Figura 3 na página seguinte). Neste processo, ele menciona o termo pré-teste, que se refere ao “momento em que se conhece o conjunto de CHA do treinando, antes do treinamento”. No fluxo, há indicação para realizar revisão no planejamento – conteúdo programático, método utilizado, entre outros – caso o treinamento não tenha atingido os resultados esperados em sua avaliação final.

Gil (2007) considera a avaliação a etapa mais crítica dos processos de treinamento, pois somente por meio dela que será possível saber se o treinamento foi realmente efetivo ou não. Com estas informações, a empresa terá um panorama do nível de eficácia do programa analisando as pessoas, os custos e o retorno do investimento.

Fluxo da Avaliação no Treinamento

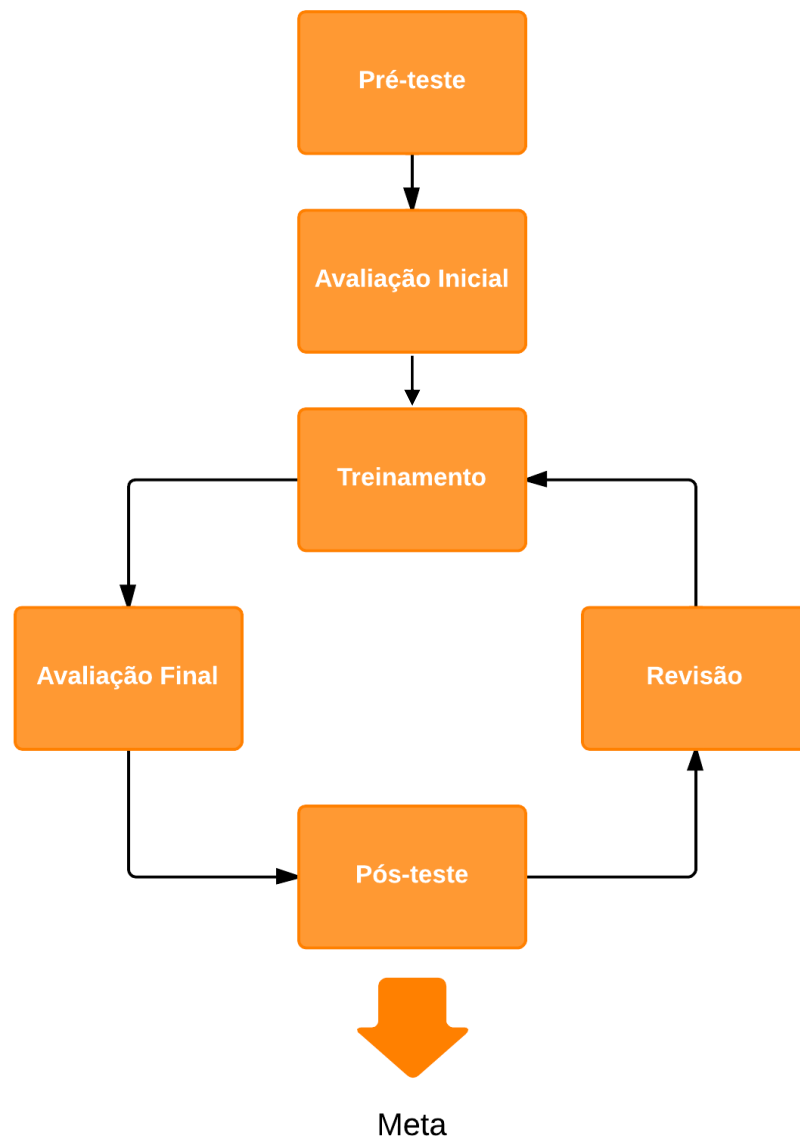


Figura 3: Fluxo da Avaliação no Treinamento.

Fonte: Marras (2011, p.150).

Hamblin (1978) propõe cinco níveis de avaliação no treinamento, sendo eles: avaliação da reação, do aprendizado, de comportamento, de valores e de resultados finais. A avaliação da reação busca avaliar a percepção do treinando com relação às condições em que o módulo foi apresentado, ao conteúdo programático, ao instrutor, metodologia adotada, carga horária, aplicabilidade e demais aspectos desta natureza. Esta avaliação pode ser efetuada ao final de cada módulo ou do treinamento todo por meio de questionários ou depoimentos.

A avaliação do aprendizado verifica em que medida o indivíduo aprendeu o que foi assimilado durante o treinamento, comparando o desempenho com o que era obtido antes do treinamento. Esta avaliação pode ser efetuada durante o treinamento ou logo após o seu término por meio de testes objetivos ou testes com questões abertas para avaliação de conhecimentos. Já para avaliação de habilidades são utilizadas provas práticas e para avaliação de atitudes podem ser aplicadas técnicas de observação direta, dramatização, escalas de atitudes e auto relatórios, verificando a expressão verbal e o comportamento dos treinandos (GIL, 2007).

A avaliação de comportamento consiste em verificar a mudança comportamental dos participantes no local de trabalho (MARRAS, 2011). Segundo Gil (2007, p.141), algumas técnicas utilizadas são: **amostragem de atividades** – registro da observação do comportamento do treinando no trabalho em espaços de tempo selecionados ao acaso; **diário do observador** – registro de informações por parte de um observador a respeito do treinando em que ele declara tudo que foi feito neste período; **auto diário** – os próprios treinandos realizam o processo descrito anteriormente e **entrevistas e questionários** – avaliação por meio de questionamentos.

De acordo com Marras (2011), a avaliação de valores “analisa os efeitos do treinamento no que diz respeito aos sistemas de valores dos indivíduos; eles causarão mudanças no perfil cultural individual e, por consequência, na cultura organizacional”. E a avaliação de resultados finais refere-se à averiguação das mudanças alcançadas pela organização em comparação com o que foi pretendido inicialmente. Gil (2007) afirma que as técnicas utilizadas dependerão do objetivo organizacional firmado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção encontram-se apresentados o objeto de estudo, método e tipo da pesquisa, universo e amostra e os procedimentos de coleta e análise de dados que foram utilizados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa foi de natureza exploratória, pois, de acordo com Richardson (1999, p.66), não se tem informação sobre o tema e se deseja conhecer o fenômeno. Ainda, Gil

(2002) destaca que em pesquisas exploratórias o objetivo principal é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Quanto aos objetivos, foi explicativa, visto que, com base em Richardson (1999, p.66) se deseja analisar as causas ou consequências de um fenômeno.

3.2 OBJETO DE ESTUDO, UNIVERSO E AMOSTRA

O objeto estudado foi a All Clean, uma empresa de pequeno porte – de acordo com a classificação dada pelo SEBRAE (2010) – especializada em produtos, serviços e sistemas profissionais de limpeza da cidade de João Pessoa que realiza operações em todo o nordeste. Atuante desde 2001, a empresa tem como principal estratégia de negócio educar os clientes para a prática de limpeza profissional utilizando máquinas, equipamentos, acessórios e produtos químicos de alta qualidade.

A empresa não possui organograma ou fluxogramas, assim como a definição filosófica não é comunicada, apesar de existir um documento com a apresentação institucional que descreve a missão, visão e valores. Percebeu-se que o diretor assume o papel de gerência dos funcionários, não havendo setores bem estabelecidos, políticas de RH e formalização das práticas da empresa, em geral.

Referindo-se especificamente ao setor de vendas, não há um funcionário responsável pela gerência de vendas e definição das metas, pois o diretor geral da empresa assume as funções de planejamento, controle e monitoramento da equipe. É importante salientar que para este estudo, denomina-se como setor de vendas os quatro vendedores que atuam no atendimento a clientes com o objetivo de fechar vendas de produtos e/ou serviços.

Na All Clean, as políticas de Gestão de Pessoas existentes são referentes às funções do tradicional departamento de RH, ou seja, folhas de pagamento, contratos de admissão e demissão, cálculos de hora extra, entre outros, sendo estas atribuições de responsabilidade do Assistente Administrativo. Quanto ao treinamento dos vendedores, a política atual é um treinamento único com o diretor sobre conceitos básicos de limpeza, exposição da estratégia empresarial no mercado e simultaneamente a prática nas funções do cargo por um mês como forma de experiência.

Embora a gestão não tenha processos bem definidos e a empresa siga uma abordagem clássica de administração, a diretoria tem interesse em investir em alternativas que possibilitem resultados tangíveis no que se refere a indicadores financeiros e de desempenho

do pessoal. Ainda, se faz relevante citar que os colaboradores têm espaço para discutir ideias, realizar sugestões e inferir opiniões e, a partir destas considerações, a diretoria faz suas ponderações e toma as decisões.

Para esta pesquisa, abordou-se o universo de colaboradores da empresa que consta de dez colaboradores distribuídos da seguinte forma: um diretor, um assistente administrativo, quatro vendedores, um auxiliar de escritório, um gerente de serviços e dois assistentes de serviços. A amostra da pesquisa foi de 50% do universo, contando com o diretor e os quatro vendedores, estudados de forma quanti-qualitativa. Conforme Assis (2008), a forma quantitativa refere-se ao entendimento do problema em questão pela análise lógica e estatística dos dados, já a qualitativa refere-se ao conjunto de técnicas interpretativas que objetivam descrever e decodificar o que está sendo estudado, sendo assim, aborda as experiências subjetivas dos indivíduos, trazendo à compreensão aspectos que não podem ser traduzidos em número.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A estratégia de pesquisa utilizada foi o Estudo de Caso pois, de acordo com Fonseca:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade próprias. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador. (2002, p.33).

O estudo buscou trazer como resultado um panorama dos aspectos da empresa que possam ser solucionados por meio do T&D. Para tanto, as técnicas de coleta foram: quanto à pesquisa quantitativa, aplicação de questionários online pela plataforma do Google Drive com questões abertas. Quanto à pesquisa qualitativa, realizou-se uma observação assistemática, individual, na vida real e não participante das instalações de trabalho e da equipe envolvida, sendo o conhecimento obtido por meio de uma experiência casual, sem que se tenha determinado de antemão quais os aspectos relevantes a serem observados e que meios utilizar

para observá-los (LAKATOS, MARCONI, 1992). Com esta plataforma, o pesquisador tem acesso às respostas de cada questão para uma posterior análise, sendo assim, a tabulação dos dados é automática e fornecida pelo próprio Google Drive.

Foram aplicados dois tipos de questionários, um para o diretor, e outro para os quatro vendedores, com nove e cinco questões, respectivamente. O período de aplicação da pesquisa deu-se entre 23 e 28 de outubro de 2014 e dos cinco questionários enviados, todos foram respondidos no dia 24 de outubro de 2014. É importante salientar que antes do envio dos questionários por e-mail, a pesquisadora foi à empresa e apresentou aos respondentes a pesquisa explanando os motivos para realização, objetivos da pesquisa e como seria a aplicação do questionário.

A abordagem das questões foi focada nos três primeiros objetivos específicos deste estudo, sendo o último objetivo específico de planejar um programa de treinamento atingido por meio da averiguação dos anteriores. Os questionários foram de natureza mista, contendo questões abertas e fechadas. A construção dos questionários permite que os respondentes tenham respostas sugeridas nas questões fechadas e um espaço para comentários e adições nas questões abertas. Para o diretor, o tipo de questão aberta foi mais explorado com o intuito de adquirir informações mais detalhadas a respeito dos objetivos e necessidades da empresa com relação a treinamento, bem como a disposição para investir no programa. Já para os vendedores, o foco foi diagnosticar as principais carências e o método de treinamento adequado.

A observação assistemática foi realizada nos dias 23 de outubro no início da tarde e 30 de outubro no fim de manhã. Estes horários foram escolhidos para possibilitar a análise da variabilidade da rotina conforme o turno e horário de trabalho. Para registro dos eventos, foram realizadas anotações em forma de tópico para posterior análise. Nestas datas, foi possível observar as instalações de trabalho, relacionamento da equipe, atendimentos a clientes, elaboração de propostas e emissão de pedidos de compra de produtos.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Após o recolhimento dos dados, os questionários foram tabulados automaticamente pela plataforma de pesquisa (Google Drive). O método de análise foi o dedutivo, processo em que a necessidade de explicação não reside nas premissas, mas, ao contrário, na relação entre

as premissas e a conclusão que acarretam, de modo a estabelecer uma lógica. (LAKATOS, MARCONI, 1991).

A análise dos dados foi realizada de forma quanti-qualitativa. Na quantitativa, foram avaliados os resultados a partir dos percentuais obtidos, estabelecendo-se o percentual acima de 50% como positivo. Na análise qualitativa, utilizou-se a Análise de Conteúdo, que, como diz Bardin apud Mozzato; Grzybovski (2011, p.734), é um conjunto de técnicas de análise de “comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados”. Para Triviños (1987, p. 160) a análise de conteúdo constitui-se num conjunto de técnicas às quais o pesquisador necessita “possuir amplo campo de clareza teórica. Isto é, não será possível a inferência, se não dominarmos os conceitos básicos das teorias”.

Para garantir a validade e confiabilidade desta pesquisa, foram realizadas:

- **Validade Interna:** no tocante à coerência entre o que foi estudado e os resultados obtidos por meio do instrumento de coleta de dados. Também, utilizada uma triangulação dos dados, a partir da utilização de várias fontes de evidências, tais como questionários e observação.
- **Confiabilidade:** baseada na triangulação dos dados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos foram analisados e nesta seção estão as informações geradas com inferências relacionadas a cada objetivo específico deste estudo.

4.1 OBJETIVOS DA EMPRESA

Para atingir este objetivo específico, unicamente o diretor foi questionado, visto que o planejamento de objetivos e metas na empresa é função exclusiva do cargo de diretoria. Sendo assim, para verificá-los, com relação à capacitação dos colaboradores, foram realizadas três perguntas abertas e uma questão fechada com espaço opcional para comentários.

A primeira questão abordou o que responde melhor aos objetivos da empresa no que se refere ao investimento em capacitação de colaboradores e os principais motivos para

investir em treinamento. O diretor não utilizou o espaço para comentários e traduziu os objetivos da empresa em *aperfeiçoamento dos colaboradores a fim de alcançar, através de T&D, a melhoria da qualidade*. A partir da resposta apresentada, é possível interpretar que, quando na implantação de um programa de treinamento, a All Clean demanda soluções com vistas ao aprimoramento do *status quo* da equipe de vendas trabalhando em prol do desempenho dos vendedores já atuantes, o que Marras (2011) cita como treinamentos que objetivam a Especialização, em específico, o Atendimento de exigências das mudanças. Milkovich e Boudreau (2000) classificam o processo de T&D da empresa em Treinamento como Atividade.

Quanto à questão sobre a forma como ocorreram os treinamentos já realizados na empresa, quais objetivos e o aproveitamento, o diretor respondeu que *os treinamentos técnicos são frequentes e sempre que há uma nova tecnologia ou técnica de venda, repassamos para a equipe*. Os chamados treinamentos técnicos são colocados por Milkovich e Boudreau (2000) como treinamentos operacionais. Dessa forma, entende-se que a empresa detecta as necessidades de treinamento por meio do exame de indicadores *a priori*, conforme citado por Marras (2011), ou seja, estes indicam situações que acontecem e demandam um treinamento. É possível interpretar, portanto, que não são realizados levantamentos de necessidades de treinamento com alguma periodicidade, de modo que o T&D não ocorre formalmente, nem para agir de maneira preventiva nem corretiva, entretanto, há a iniciativa de manter a equipe atualizada no que se refere aos procedimentos de venda da empresa.

É possível perceber na questão referente aos objetivos da empresa na visão do diretor uma lacuna no tocante ao modo de treinamento “Processos de Equipe e Qualidade”. Conforme sugestão de Milkovich e Boudreau (2000), para desenvolvimento de habilidades como comunicação, tomada de decisão e resolução de conflitos este tipo de treinamento seria interessante para a empresa tanto pelo fato de não ter sido realizado, mas, principalmente, porque se observou que os vendedores possuem um nível considerável de autonomia em relação aos processos de venda e resolução de conflitos, sendo então de suma importância o aperfeiçoamento da equipe em aspectos desta natureza.

Na questão sobre a possibilidade de mudanças positivas no setor de vendas por meio de um programa de treinamento, o diretor concordou, destacando-se o recorte da fala do mesmo: *a velocidade das informações e mudanças no mundo globalizado faz com que os modos de ação sejam mudados várias vezes em apenas um ano, por isso a necessidade de treinamentos constantes*. Com esta afirmação, é possível captar a valorização que o diretor concede às iniciativas de T&D. Stoner e Freeman (2009) corroboram esta opinião ao

afirmarem que a globalização e competitividade do mercado despertam nas organizações a busca por iniciativas voltadas à gestão de pessoas, tais como práticas de treinamento e desenvolvimento de equipes.

A partir daí é possível evidenciar a necessidade de criar um programa fixo com critérios bem estabelecidos e que englobe no planejamento a revisão constante de periodicidade e objetivos, tendo em vista a grande influência que o segmento de negócio sofre devido à dinamicidade do mercado, mesmo sendo uma pequena empresa.

Com relação à questão do investimento para viabilização de um programa de treinamento, o diretor responde que *o valor de investimento em treinamentos, assim como qualquer investimento, depende do resultado esperado e o tempo de retorno do capital investido. Não há como mensurar antes de conhecer*. Pode-se inferir a partir destas considerações que existe um nível interessante de disposição para investir em um futuro programa e entende-se que é fundamental que esteja claro no planejamento do programa os benefícios de determinado treinamento apontando o tempo médio para alcançá-los. Além disso, podem também constar projeções de resultados financeiros e de produtividade, embasando uma possível negociação com o gestor.

Em linhas gerais, as respostas dadas pelo executivo da empresa permitem compreender que a All Clean, mesmo que ainda utilize o treinamento como um instrumento que é executado quando existe alguma demanda, vislumbra a possibilidade de algo estruturado com objetivos bem definidos, metas previstas e indicadores, passando a ter o T&D como uma ferramenta que possibilite a adaptação a mudanças e colabore para um melhor desempenho da equipe de vendas.

4.2 CARÊNCIAS DO SETOR DE VENDAS

Na observação das instalações e objetos de trabalho na empresa, detectou-se uma lousa em que cada vendedor deve registrar seus clientes e indicar um *status* para eles: em negociação, em espera, concluído e pós-venda. Porém, foi possível perceber que a atualização das informações não era frequente e isto impossibilitava maior assertividade do diretor em sua atuação na função de gerir o setor de vendas. Ainda, perceberam-se conflitos constantes entre alguns vendedores e a assistente administrativa devido à comunicação falha entre eles, afetando diretamente a produtividade e qualidade de execução dos processos, visto que tais

situações relacionam-se à precisão de informações para emissão de pedidos, que influencia a reposição de estoque da própria empresa e dos clientes atendidos.

Com relação à rotina de trabalho, foi possível constatar que eles possuem poucos clientes em negociação, entretanto, com potencial para gerar grande receita, sendo assim, a ociosidade entre médio e alto nível é comum, pois os vendedores trabalham com esta estratégia de negociar, aguardar resposta e permanecer investindo neste cliente. Com isto, nota-se a oportunidade de mesclar a esta tática o atendimento a clientes com outro perfil, bem como a disponibilidade para capacitações, reuniões de planejamento, vendas e acompanhamento de clientes ou recuperar negociações e/ou clientes abandonados. Além disso, foi observado que os vendedores tem um baixo grau de organização no ambiente de trabalho, assim, muitos materiais são perdidos ou posicionados em locais inadequados, o que inclusive causa má impressão aos clientes e/ou fornecedores que vão até a empresa.

Para este objetivo, as questões abordaram quais aspectos podem ser trabalhados pelo T&D e seus benefícios. As mesmas questões foram aplicadas tanto ao diretor quanto aos vendedores, com diferentes estruturas e linguagem. Para o diretor, as questões foram abordadas de modo a estabelecer uma ordem de prioridade, enquanto que para os vendedores, foram dispostas as mesmas alternativas, com linguagem diferente, para assinalar as que mais se adequassem à realidade vivenciada por cada um deles no aspecto da questão. Uma das questões indicou a necessidade de uma resposta por prioridade. Esta alteração foi realizada com o intuito de facilitar a compreensão por parte dos vendedores.

É importante salientar que, com o objetivo de não tendenciar a opinião dos respondentes, a pesquisadora adicionou a opção “Não se aplica” para as questões com ordem de prioridade e “Outro” nas alternativas dos vendedores. Além disso, as questões abertas encadeadas a cada pergunta foram posicionadas como espaço para comentários também com esta função. Sendo assim, para diagnosticar as principais carências existentes no setor de vendas foram realizadas três perguntas fechadas com seus respectivos espaços opcionais para comentários.

A seguir a análise das respostas do diretor para este objetivo. Quando perguntado sobre os benefícios que o treinamento poderia trazer ao setor de vendas, a opção “Valor mensal de vendas” foi posicionada em 1º lugar, ou seja, na opinião do mesmo, é mais importante investir em um treinamento visando o aumento do volume de vendas. Observe a figura a seguir, estabelecida em ordem decrescente de importância.

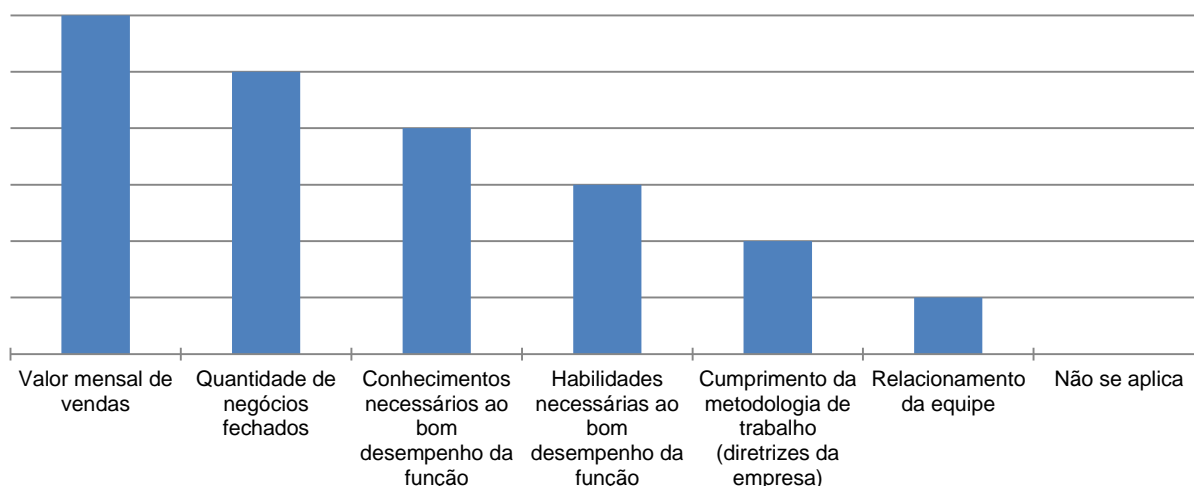


Figura 4: Benefícios do Treinamento sob a ótica do diretor.

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Tendo em vista que as demais alternativas apresentadas nesta questão podem caracterizar-se como meios para alcançar o objetivo unânime de aumentar o volume de vendas e considerando as prioridades elencadas, a proposta de treinamento para a All Clean deve trazer no planejamento conteúdo que proporcione aos vendedores técnicas e estratégias para fechar mais negócios, as quais possibilitam a associação de conhecimentos e habilidades necessárias ao bom desempenho da função.

Posteriormente, quando perguntado sobre acontecimentos que ocorrem na execução das atividades e que geram impactos negativos, o diretor apontou em 1º lugar a opção “Pouco planejamento da agenda”, ou seja, na opinião dele, este é o evento que gera maior impacto negativo na realidade da empresa. Observe a figura a seguir.

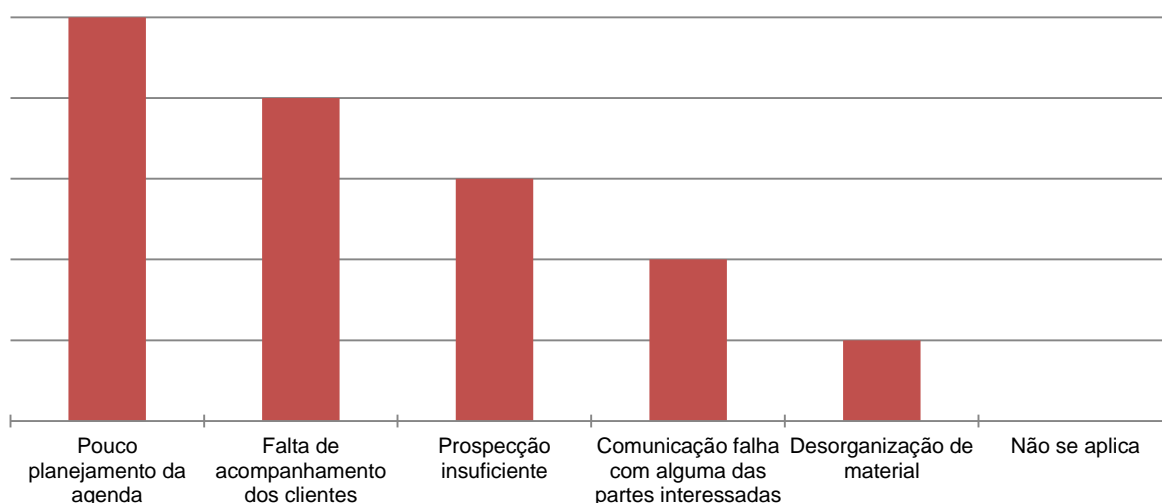


Figura 5: Acontecimentos Negativos sob a ótica do diretor.

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

De acordo com Marras (2011), estas opções caracterizam indicadores *a posteriori*, os quais denotam necessidades de treinamento. A questão analisada a seguir foi perguntada da mesma forma aos vendedores e ao diretor, solicitando a priorização dos aspectos que poderiam melhorar o desempenho da equipe de vendas por meio da implantação de um programa de treinamento. Ao contrário dos vendedores, o diretor julga o aspecto “Aprimorar técnicas de vendas” como prioritário, de modo que “Aprimorar conhecimentos técnicos” é eleito em segundo lugar. Observe a figura a seguir.

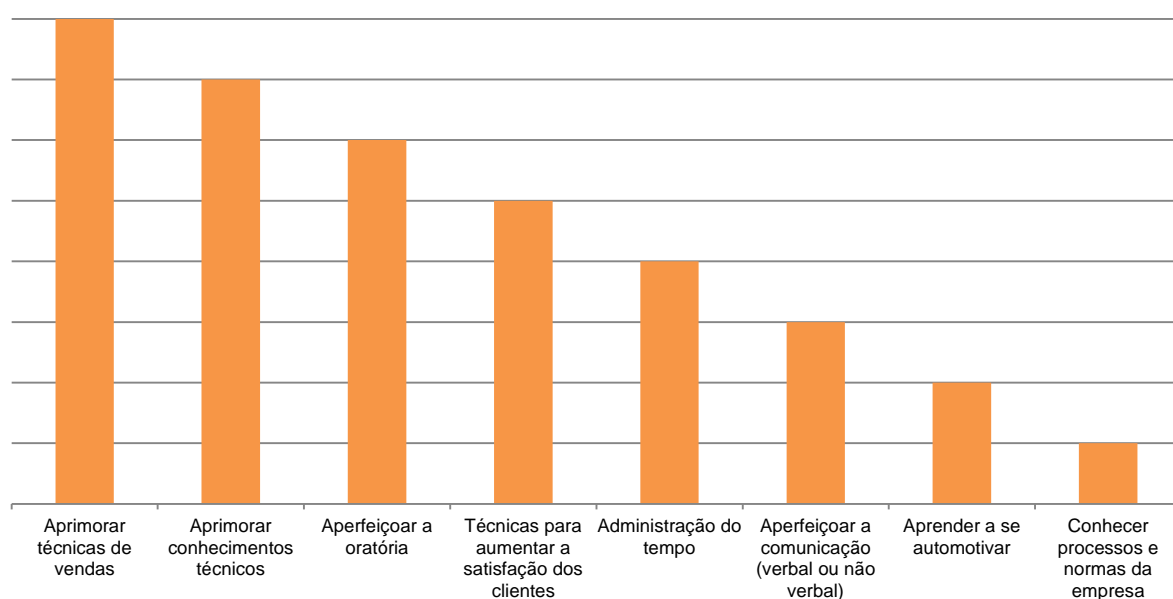


Figura 6: Aspectos Prioritários sob a ótica do diretor.

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Por meio da análise da figura anterior, pode-se constatar que o diretor almeja, de fato, o aumento do volume de vendas, independente de como for executado. Isto porque ocupam as últimas posições os fatores “Conhecer processos e normas da empresa” e “Aprender a se automotivar”. Por outro lado, estão nas primeiras posições aspectos que dizem respeito diretamente à atividade-fim da empresa. É interessante destacar a importância dada a “Aperfeiçoar a oratória”, pois este se refere ao desenvolvimento de habilidades para falar de forma estruturada com o intuito de informar, entreter e/ou influenciar os ouvintes. Entende-se então a ideia de trabalhar tais habilidades em conjunto com as técnicas de venda e o conhecimento do que está sendo oferecido ao cliente.

A seguir, a análise das respostas dos vendedores para este objetivo específico. Quando perguntados sobre os benefícios que o treinamento poderia trazer ao setor de vendas, todos

assinalaram apenas a opção “Aumento do volume de vendas”, conforme visto na figura a seguir.

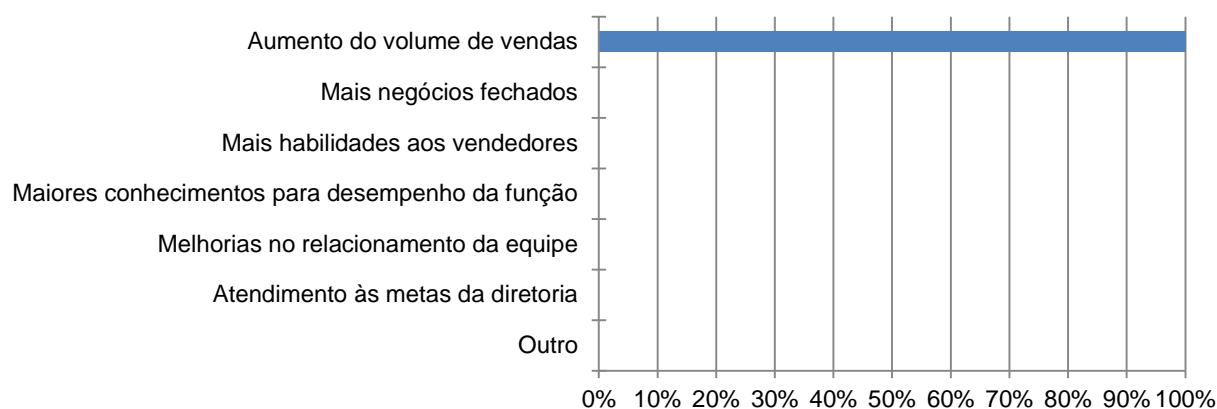


Figura 7: Benefícios do Treinamento sob a ótica dos vendedores.

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Levando em consideração que mais de uma alternativa poderia ser marcada e isto não ocorreu, pode-se interpretar que o treinamento desejado é vislumbrado como uma possível solução para este principal objetivo de aumentar o volume de vendas. Segundo Marras (2011), a resposta dos vendedores representa um objetivo específico do T&D, que denota interesse no aumento direto da produtividade e da qualidade, de modo a permitir a realização de ações mais precisas e corretas. Convém citar que a produtividade é diretamente proporcional ao salário variável dos vendedores, sendo assim, o aumento das vendas renderá a eles uma maior participação nos lucros.

Posteriormente, quando perguntados sobre acontecimentos que ocorrem na execução das atividades e geram impactos negativos, todos os vendedores assinalaram apenas a opção “Pouca procura por novos clientes”, conforme visto na figura abaixo.

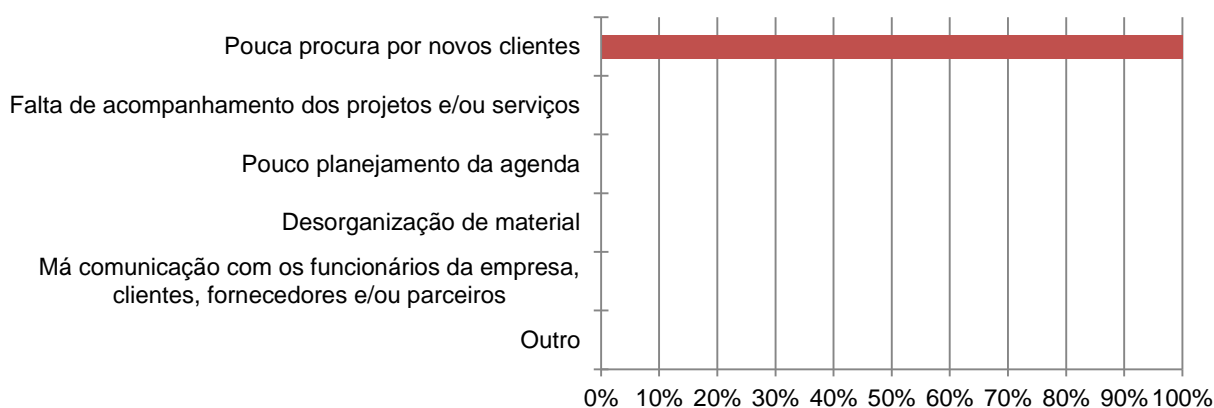


Figura 8: Acontecimentos Negativos sob a ótica dos vendedores.

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Nesta questão, eles também poderiam marcar mais de uma alternativa, entretanto, optaram apenas por esta. Esta resposta desperta bastante curiosidade, pois tal situação de prospecção insuficiente pode ser revertida pelos próprios vendedores, mas, ainda assim, é algo recorrente que gera impactos negativos inclusive ao objetivo citado anteriormente como principal: aumento do volume de vendas.

A questão analisada a seguir foi perguntada da mesma forma aos vendedores e ao diretor, solicitando a priorização dos aspectos que poderiam melhorar o desempenho da equipe de vendas por meio da implantação de um programa de treinamento. Isto posto, no quadro abaixo é possível visualizar a porcentagem de vendedores que assinalou determinada prioridade para cada aspecto.

Quadro 6: Aspectos Prioritários sob a ótica dos vendedores								
Aspecto	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º
Aprimorar conhecimentos técnicos	100%	-	-	-	-	-	-	-
Aprimorar técnicas de vendas	-	25%	50%	-	-	25%	-	-
Aprender a se automotivar	-	25%	25%	-	25%	25%	-	-
Conhecer processos e normas da empresa	-	50%	-	50%	-	-	-	-
Aperfeiçoar a comunicação (verbal ou não verbal)	-	-	25%	25%	25%	-	25%	-
Aperfeiçoar a oratória	-	-	-	25%	-	25%	25%	25%
Administração do tempo	-	-	-	-	-	25%	25%	50%
Técnicas para aumentar a satisfação dos clientes	-	-	-	-	50%	-	25%	25%

Quadro 6: Aspectos Prioritários sob a ótica dos vendedores.

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Analisando o quadro 6, constata-se que, para os vendedores, o desempenho da equipe seria aumentado por meio do aprimoramento de conhecimentos técnicos. Os outros aspectos mais votados, em ordem, foram: “Conhecer processos e normas da empresa”, “Aprimorar técnicas de vendas” e “Técnicas para aumentar a satisfação dos clientes”. O aspecto “Administração do tempo” foi considerado o menos importante.

De acordo com Gil (2007), para que o conteúdo do treinamento supra as necessidades do que foi definido como objetivo no planejamento deve ser escolhido ponderando os seguintes fatores: validade, classificando-se como de confiança e atualizado; significação, relacionando-se às experiências pessoais dos treinandos; flexibilidade, estando sujeito a adaptações e enriquecimentos; utilidade, considerando os interesses e necessidades dos participantes; adequação ao tempo e ao nível dos treinandos.

Em linhas gerais, os respondentes indicaram que a empresa precisa, essencialmente, melhorar a comunicação entre gerência e equipe de vendas, comunicando de forma clara e específica quais as suas necessidades e objetivos, indicando como estes devem ser alcançados. Ademais, existe convergência quanto ao objetivo principal da empresa: aumento do volume de vendas. Observe um quadro comparativo das respostas referentes a este objetivo específico a seguir.

Quadro 7: Comparativo de Respostas – Objetivo Específico nº2		
Questão	Visão do Diretor	Visão dos Vendedores
Benefícios que o treinamento poderia trazer ao setor de vendas	1º lugar: Valor mensal de vendas 2º lugar: Quantidade de negócios fechados 3º lugar: Conhecimentos necessários ao bom desempenho da função	Aumento do volume de vendas
Análise comparativa da questão citada		
De acordo com Boog (1999, p. 181), as empresas que tem destaque em seu segmento sabem que, “quanto melhor capacitar seus colaboradores, mais motivados eles estarão, maior desempenho apresentarão, maiores vendas, maior comprometimento e, conseqüentemente, mais valores estarão sendo agregados ao business”. Dessa forma, dentre os benefícios apresentados, todos apontaram como mais importante o aumento do volume de vendas. É importante salientar que uma vez que as vendas aumentam o lucro da empresa e a remuneração variável dos vendedores também será maior, ou seja, para ambas as partes, o impacto sob os resultados financeiros será valioso.		

Questão	Visão do Diretor	Visão dos Vendedores
Acontecimentos que ocorrem na execução das atividades e geram impactos negativos	1º lugar: Pouco planejamento da agenda; 2º lugar: Falta de acompanhamento dos clientes; 3º lugar: Prospeção insuficiente	Prospeção insuficiente
Análise comparativa da questão citada		
<p>Boog (1999) ressalta que estes fatores estão relacionados a carências de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) e podem ser corrigidos por meio do treinamento. Os pontos de vista diferentes entre diretor e vendedores despertaram curiosidade, tendo em vista que a prospeção insuficiente é um fator reversível de acordo com a proatividade dos vendedores, entretanto, eles assinalaram esta opção como principal gerador de impacto negativo. Por outro lado, o diretor prioriza o pouco planejamento da agenda de trabalho e a falta de acompanhamento dos clientes. Compreendendo esta realidade, D'Ambrosio (1996, p. 12) afirma que “o sucesso ou o fracasso nos negócios é resultado direto das formas de trabalho das pessoas em equipes. Por isso, o gerente deve examinar com regularidade o seu próprio trabalho e o dos seus comandados. Todo o esforço precisa ser concentrado em melhorar a administração das equipes para que estas mantenham um alto desempenho”. Dessa maneira, a empresa poderá permanecer um passo à frente da concorrência e a equipe poderá compartilhar um plano estratégico coeso.</p>		
Questão	Visão do Diretor	Visão dos Vendedores
Priorização dos aspectos que poderiam melhorar o desempenho da equipe de vendas por meio da implantação de um programa de treinamento	1º lugar: Aprimorar técnicas de vendas 2º lugar: Aprimorar conhecimentos técnicos 3º lugar: Aperfeiçoar a oratória	1º lugar: Aprimorar conhecimentos técnicos 2º lugar: Conhecer processos e normas da empresa 3º lugar: Aprimorar técnicas de vendas
Análise comparativa da questão citada		
<p>Boog (1999) afirma que os melhores resultados são alcançados por meio da participação das pessoas nas decisões, promovendo o conhecimento para a coletividade e a descentralização da gerência (<i>empowerment</i>). Pela análise comparativa de respostas, percebe-se a necessidade de alinhamento dos propósitos da equipe por meio da comunicação do planejamento estratégico da empresa. Ainda, Milkovich e Boudreau (2000)</p>		

consideram que “o diagnóstico das necessidades de treinamento requer uma consideração mais ampla e de mais longo prazo sobre o que as pessoas terão que saber, em vez de simplesmente analisar o que está faltando de competência para a tarefa atual”. Sendo assim, a empresa poderá direcionar o foco das ações de T&D de acordo com o progresso na maturidade da gestão.

Quadro 7: Comparativo de Respostas – Objetivo Específico nº2.

Fonte: Elaboração própria, 2014.

4.3 MÉTODO DE TREINAMENTO ADEQUADO

Durante as observações, em conversas entre os colaboradores, pôde-se identificar que os vendedores assimilam melhor as informações por meio de gestos, imagens e analogias e isto é corroborado a seguir, uma vez que as respostas dos questionários trazem esta mesma compreensão. Ainda, todos eles possuem vivência com recursos tecnológicos, tais como computador, celular e *tablet*, entretanto, não há domínio avançado das ferramentas.

Para identificar o método de treinamento adequado aos colaboradores a serem treinados, as perguntas seguiram a mesma lógica estrutural do objetivo anterior, logo, para o diretor, as questões foram abordadas de modo a estabelecer uma ordem de prioridade, enquanto que para os vendedores, foram dispostas alternativas para assinalar, todas com espaços opcionais para comentários.

A seguir, a análise das respostas do diretor para este objetivo. Quando perguntado qual o método de treinamento mais adequado para um melhor aprendizado e aproveitamento do conteúdo, respondeu que seria por meio de simulações da realidade, conforme visto na figura abaixo.

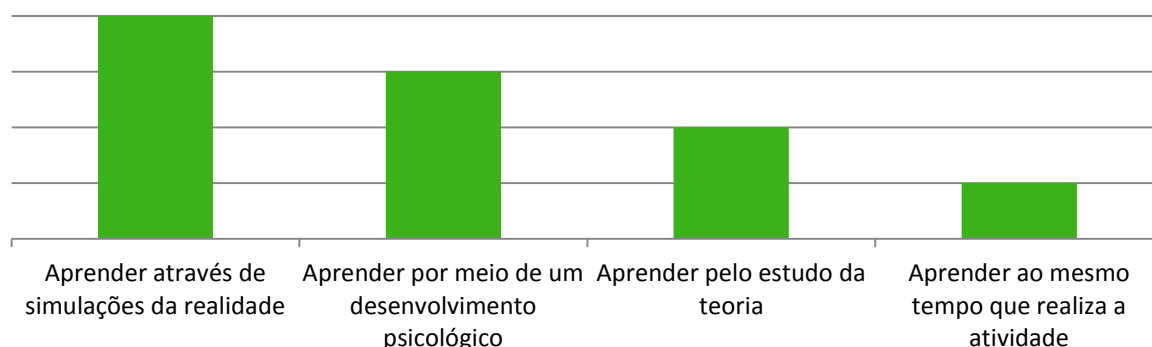


Figura 9: Método de Treinamento Adequado sob a ótica do diretor.

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

De acordo com Boog (1999), o método simulado, assinalado pelo diretor como mais adequado, baseia-se na reprodução de situações, ambientes, problemas e/ou condições de trabalho, promovendo a aprendizagem sob os aspectos trabalhados no programa. Julga-se adequada para desenvolvimento de habilidades, tanto manuais como verbais e de relacionamento.

Visualiza-se então em último lugar o método prático, aquele em que o aprendizado ocorre enquanto realiza-se a atividade, indicando baixo nível de aproveitamento sob a ótica do diretor. É interessante destacar a posição do método comportamental, expresso na questão como aprendizado por meio de desenvolvimento psicológico e selecionado como 2º lugar. Boog (1999) define que este se refere à transposição da teoria e das opiniões para o comportamento prático, tendo por objetivo atingir o indivíduo ou os grupos com maior profundidade. Salienta-se, portanto, que para alcançar os vendedores desta forma, seria necessário investir em estratégias de *coaching* ou aconselhamento psicológico que, a propósito, apresentam um custo mais elevado. Além disso, são estratégias que não asseguram resultados em curto prazo.

Na última questão da pesquisa, perguntam-se quais os recursos adequados à execução do treinamento com base em Gil (2007), conforme representado na figura a seguir.

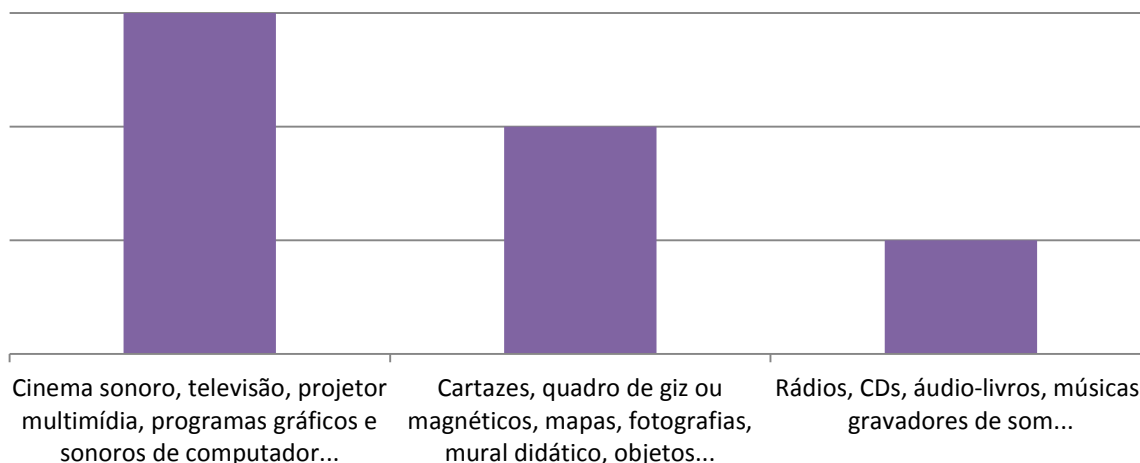


Figura 10: Recursos Adequados sob a ótica do diretor.

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Por meio da análise, percebe-se que o diretor julga mais adequado a utilização de recursos audiovisuais no processo de ensino-aprendizagem. Marras (2011) define, dentre outros fatores, a qualidade dos recursos utilizados como fundamental para garantir a

efetividade do programa de treinamento, pois subsidiará a exibição do conteúdo pelo treinador.

A seguir, a análise das respostas dos vendedores para este objetivo específico. Quando perguntados qual o método de treinamento mais adequado para um melhor aprendizado e aproveitamento do conteúdo, todos eles responderam que seria por meio de simulações da realidade, conforme visto na figura a seguir.

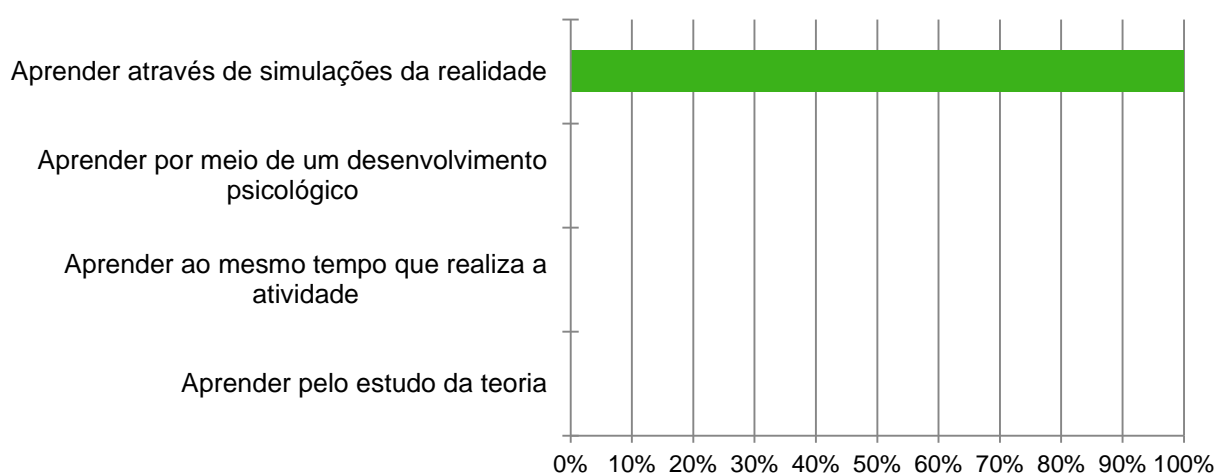


Figura 11: Método de Treinamento Adequado sob a ótica dos vendedores.

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Assim como o diretor, os vendedores indicaram o método simulado como ideal para o processo ensino-aprendizagem da equipe. Para pôr em prática este método, lhes foi perguntado quais seriam os recursos adequados, conforme visualizado na figura a seguir.

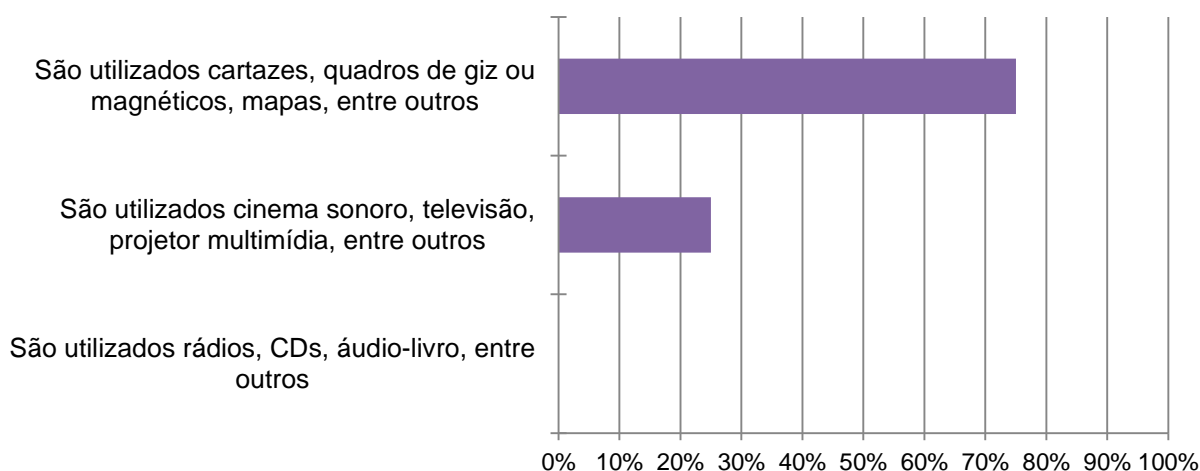


Figura 12: Recursos Adequados sob a ótica dos vendedores.

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

A maioria dos vendedores respondeu que o processo de aprendizagem é facilitado quando são utilizados cartazes, quadros de giz ou magnéticos, mapas, fotografias, mural didático, objetos, entre outros. Enquanto um dos vendedores, representando 25% da amostra, respondeu preferir cinema sonoro, televisão, projetor multimídia, programas gráficos e sonoros de computador, entre outros. Sendo assim, seria uma sugestão que o treinador utilize recursos visuais, tendo como recurso secundário instrumentos audiovisuais.

Observe um quadro comparativo das respostas referentes a este objetivo específico a seguir.

Quadro 8: Comparativo de Respostas – Objetivo Específico nº3		
Questão	Visão do Diretor	Visão dos Vendedores
Método adequado à execução do treinamento	1º lugar: Aprender por meio de simulações da realidade 2º lugar: Aprender por meio de um desenvolvimento psicológico 3º lugar: Aprender pelo estudo da teoria	Aprender por meio de simulações da realidade
Comentários/Observações da Pesquisadora a respeito da questão citada		
Em linhas gerais, por meio destas respostas, compreendeu-se que o método adequado a esta empresa para execução dos treinamentos é o simulado, referido por Boog (1999), podendo ser aplicados por meio de dramatizações, dinâmicas de grupo e elaborações de projetos.		
Questão	Visão do Diretor	Visão dos Vendedores
Recursos adequados à execução do treinamento	1º lugar: Recursos audiovisuais 2º lugar: Recursos visuais 3º lugar: Recursos auditivos	Recursos visuais
Comentários/Observações da Pesquisadora a respeito da questão citada		
A semelhança entre as respostas referiu-se ao posicionamento dos recursos auditivos em última prioridade. Entende-se, portanto, que podem tanto ser utilizados recursos visuais, como audiovisuais. No entanto, é importante atentar-se ao alinhamento das estratégias de utilização dos recursos e estruturação do conteúdo levando em consideração o método simulado, indicado como ideal para execução do treinamento.		

Quadro 8: Comparativo de Respostas – Objetivo Específico nº3.

Fonte: Elaboração própria, 2014.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo considerou a crescente importância atribuída ao tema “T&D” devido à acirrada competitividade agravada pela globalização. A relevância do tema pode ser confirmada dada a vasta literatura encontrada, incluindo a importância do Brasil neste cenário, bem como o aumento gradativo da participação de micro e pequenas empresas em iniciativas de T&D.

Após as análises, foi possível concluir que na empresa estudada não são realizados levantamentos de necessidades de treinamento com alguma periodicidade, de modo que o T&D não ocorre formalmente, nem para agir de maneira preventiva nem corretiva, entretanto, há a iniciativa de manter a equipe atualizada no que se refere aos procedimentos de venda da empresa. Diante disso, é possível evidenciar, por meio das escolhas do questionário do diretor, a possibilidade de criar um programa fixo com critérios bem estabelecidos e que englobe no planejamento a revisão constante de periodicidade e objetivos, tendo em vista a grande influência que o segmento de negócio sofre devido à dinamicidade do mercado, mesmo sendo uma pequena empresa.

Em relação aos benefícios que o treinamento poderia trazer ao setor de vendas da empresa, os resultados demonstram de forma unânime o interesse em aumentar o volume de vendas. Com relação ao cumprimento da metodologia de trabalho e relacionamento da equipe, observou-se que estes são considerados objetivos secundários, na visão da diretoria, por terem sido selecionados como últimas prioridades. É possível interpretar que o diretor não considera esses assuntos relacionados diretamente ao aumento do volume de vendas.

No entanto, de acordo com teóricos estudados, tanto a metodologia de trabalho quanto o relacionamento da equipe podem ser fundamentais para o aumento do volume de vendas, muito embora na empresa pesquisada a função do vendedor tem um considerável nível de autonomia que, considerando o baixo número de projetos executados em equipe, diminui o peso do fator impacto no que se refere a relacionamento entre vendedores.

No tocante aos acontecimentos do cotidiano que geram impactos negativos, constatou-se que a estratégia da empresa, manifestada pelo ponto de vista da diretoria, é de aperfeiçoar o gerenciamento dos clientes em atendimento contrariamente à procura por novos negócios, este último indicado pela maioria dos vendedores. Assim sendo, é oportuno ressaltar que possivelmente não existe uma comunicação clara do plano de vendas à equipe, ainda que informalmente, posto que ao passo que os vendedores consideram a prospecção insuficiente

como o elemento mais representativo em termos de impactos negativos, o diretor menciona o planejamento falho das agendas de trabalho.

Aliás, esta resposta dos vendedores desperta bastante curiosidade, pois tal situação de prospecção insuficiente pode ser revertida pelos próprios vendedores, mas, ainda assim, é algo recorrente que gera impactos negativos inclusive ao objetivo citado anteriormente como principal: aumento do volume de vendas. Baseado nisso, conclui-se que pode haver, em algum nível, indolência, falta de proatividade e/ou incentivo e/ou motivação, entre outros.

A fim de planejar um programa de treinamento em vendas que possa atender à realidade da empresa sendo útil, eficaz e economicamente viável, foram consideradas as metodologias encontradas na literatura referenciada nas informações coletadas na pesquisa, que, por sua vez, indicaram que o programa de treinamento deve vir a transmitir técnicas e estratégias para fechar mais negócios, associado ao desenvolvimento de conhecimentos e habilidades necessários ao bom desempenho da função.

Sendo assim, a pesquisadora propõe à All Clean uma estrutura de programa de treinamento anual com revisão semestral dos objetivos apresentando os benefícios de cada módulo de treinamento, tempo médio para alcança-los e indicadores para medição da eficácia. No entanto, este estudo traz uma proposta exclusiva para o objetivo detectado na pesquisa: aumentar o volume de vendas por meio do aperfeiçoamento da equipe atual. A proposta de treinamento elaborada está descrita no quadro a seguir, inclusive, este quadro poderá ser utilizado pela empresa para planejamento de futuros módulos de treinamento, apenas sendo necessário substituir as informações.

Quadro 9: Programa de Treinamento em Vendas	
Objetivo: Aumentar o volume de vendas	Público-alvo: Equipe de vendas
Metodologia de Aplicação: Método simulado com a utilização de recursos visuais e audiovisuais	Local: Sala de reuniões da All Clean
Investimento Médio Total: -	Carga Horária Total: 50 horas
Época de Aplicação dos Módulos: a definir	Quantidade de Módulos: 3
1. BENEFÍCIOS AOS PARTICIPANTES	
a) Melhoria da oratória; b) Aumento da capacidade de argumentação e planejamento; c) Aperfeiçoamento das técnicas de venda; d) Ampliação dos conhecimentos técnicos dos produtos; e) Aprimoramento da capacidade de tomada de decisão, comunicação e resolução de conflitos.	

2. MÓDULO I: CAPACITAÇÃO TEÓRICO-PRÁTICA (10 horas)
Neste módulo, os vendedores deverão ter contato com as principais máquinas de cada categoria (varredoras, lavadoras e secadoras de piso, entre outras), principais produtos químicos de cada categoria (banheiros, cozinhas industriais, pisos, entre outros) e principais equipamentos de limpeza. Dessa forma, o instrutor realizaria demonstrações dos produtos, fornecendo material didático com características de cada um deles e explicando o funcionamento sob a ótica técnica/química. Instrutores externos – técnicos dos fornecedores.
3. MÓDULO II: PROCESSOS DE EQUIPE E QUALIDADE (36 horas)
Neste módulo, os vendedores deverão ser capacitados para o desenvolvimento de habilidades de tomada de decisão, resolução de conflitos, comunicação verbal e não verbal, organização, planejamento e oratória. Instrutor externo com habilitação e experiência em Recursos Humanos.
4. MÓDULO III: TÉCNICAS DE VENDA (4 horas)
Neste módulo, deverão ser repassadas diversas técnicas de venda, proporcionando aos vendedores instrumentos de persuasão em suas negociações, tais como contra-argumentos a respostas negativas e técnicas adequadas a cada tipo de cliente. Instrutor externo com habilitação e experiência em técnicas de venda.
5. AVALIAÇÃO DO PROGRAMA
<ul style="list-style-type: none"> a) Módulo I: Prova teórica b) Módulo II: Avaliação individual feita pelo instrutor c) Módulo III: Avaliação individual feita pelo instrutor d) Indicadores de receita mensal de vendas; de satisfação dos clientes; número de visitas realizadas/número de negócios fechados; pesquisa de endomarketing.

Quadro 9: Programa de Treinamento em Vendas

Fonte: Elaboração própria baseado em Marras (2011), 2014.

Para o Módulo I, é preciso contatar os fornecedores para agendamento, pois, apesar do diretor ter respondido que os novos conhecimentos são repassados com frequência, quando o treinamento é de natureza extraordinária faz-se necessário o agendamento prévio com os técnicos e o valor envolverá custos de passagem, hospedagem e alimentação. Para o Módulo II, os conteúdos podem ser flexibilizados e, portanto, o valor do investimento poderá ser reduzido.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Foram identificadas algumas limitações na execução da pesquisa no que tange à profundidade das respostas para embasar a proposta de T&D.

- Profundidade das respostas: pelo nível de objetividade dos respondentes da pesquisa, o estudo limitou-se às sugestões de resposta disponíveis na literatura de Marras (2011), de modo que a análise de caracteres subjetivos e situações do cotidiano da empresa foi explorado durante as observações assistemáticas.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Este trabalho permitiu identificar a existência da predisposição para investimentos em T&D na empresa estudada, sendo um passo inicial para o estudo em outras empresas do estado. Foram percebidas algumas sugestões para futuros trabalhos:

- Analisar as empresas de forma mais global, inclusive por meio de diagnóstico empresarial, a fim de atingir nuances da interação entre os setores e colaboradores da empresa que não são percebidas em um diagnóstico com foco mais específico;
- Analisar a relação entre os objetivos da empresa e os resultados alcançados até o momento da pesquisa;
- Analisar a percepção dos clientes (internos ou externos, a depender do setor escolhido e relações hierárquicas) acerca do desempenho da equipe estudada;
- Realizar um estudo de casos múltiplos, gerando o comparativo entre os níveis de maturidade das estratégias de T&D no estado da Paraíba;
- Avaliar o modo de acompanhamento do desempenho e então analisar indicadores com o objetivo de também subsidiar o diagnóstico de T&D.

5.3 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

- Para a empresa: no tocante à disponibilização de uma ferramenta para planejamento e programação dos programas de treinamento, além de uma proposta de T&D com foco na realidade atual da empresa, elaborada com esta ferramenta, e descrição de oportunidades de melhoria ao longo da análise dos resultados;
- Para a comunidade acadêmica: no que tange ao desenvolvimento de um estudo na área de Recursos Humanos com aplicação prática vinculada às metodologias de T&D;

- Para a pesquisadora: no que se refere à oportunidade de promover um estudo de caso aplicando métodos e técnicas de diagnóstico a fim de criar uma proposta de T&D para uma empresa local;
- Para a sociedade: quanto ao estudo de uma pequena empresa local, fornecendo um panorama da sua situação e estimulando a atenção à área de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- ASSIS, Maria Cristina de. **Metodologia do trabalho científico**. In: Evangelina Maria B. de Faria; Ana Cristina S. Aldrigue. (Org.). *Linguagens: usos e reflexões*. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2008, v. II, p. 269-301. Disponível em: <http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/pub_1291081139.pdf>. Acesso em 02 mar. 2015.
- BALDWIN, T. T., MAGJUKA, R. J., LOHRER, B. T. **The perils of participation: effects of choice of training on trainee motivation and learning**. *Personnel Psychology* 44, p. 51-65, 1991.
- BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, Texas, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BOOG, G.G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CENTURIÓN, Wanusa Campos. **Capacitação de seres humanos: o desafio das empresas brasileiras**. 1999. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/1349/capacitacao-de-seres-humanos-o-desafio-das-empresas-brasileiras.html>> - Acesso em: 13 mai. 2014.
- D'AMBROSIO, Oscar. **Gerenciando equipes**. *Revista T&D*. São Paulo, p. 12, 1996.
- FONSECA, J. J. S. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=oB5x2SChpSEC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbp_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false> - Acesso em: 23 jun. 2014.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIRARDI, Dante. **Novo perfil da área de recursos humanos: consultoria interna**. 2001. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/8061/7444>> - Acesso em: 27 mai. 2014.

GODOY, I. E. **Treinamento profissional gera lucro?** *Revista T&D*. São Paulo, p. 36-37, 1996.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/27945286/Metodologia-Cientifica-Lakatos-e-Marconi>> - Acesso em: 23 jun. 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios**. *RAC*, Curitiba, v.15, n.4, pp. 731-747, jul/ago. 2011.

Revista T&D Inteligência Corporativa. **O retrato do treinamento no Brasil - 2013/2014**. 2013. Disponível em: <<http://portal.abtd.com.br/Conteudo/Material/Arquivo/PesquisaABTD20132014.pdf>> - Acesso em 14 mai. 2014.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 27. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE, 2010. **Critérios de classificação de empresas – ME - EPP**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> - Acesso em: 23 jun. 2014.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation**. West Sussex: Wiley, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO AO DIRETOR

Prezado Senhor,

Essa pesquisa tem um intuito acadêmico, sendo utilizada para um Trabalho de Conclusão de Curso. Seu objetivo é identificar as principais necessidades do setor de vendas e o perfil dos vendedores. Sua contribuição é muito importante para o resultado da pesquisa, por isso as questões devem ser respondidas com atenção, sem precisar identificação. Muito obrigada!

THAÍS TELES FIRMINO

Graduanda

.....

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Verificar os objetivos da empresa com relação à capacitação dos colaboradores.

1. Marque o que responder melhor aos objetivos da empresa:

a) Ao investir em capacitação dos colaboradores:

- ☐ Formar novos colaboradores
- ☐ Aperfeiçoar os colaboradores
- ☐ Estimular o comprometimento
- ☐ Outro: _____

b) Principais motivos para investir em treinamento:

- ☐ Melhoria da qualidade
- ☐ Retenção de colaboradores
- ☐ Lealdade dos consumidores
- ☐ Outro: _____

1.1 Se desejar, comente a questão 1.

[Neste espaço, o senhor também pode citar algum ponto que não foi sugerido como opção de resposta.]

2. Em algum tempo já foram realizados programas de treinamento na empresa? Por

favor, comente como foi a experiência, resultados e a postura e nível de aceitação dos vendedores.

3. O senhor considera possível que mudanças positivas possam ocorrer no setor de vendas da empresa através da utilização de um programa de treinamento? Por favor, comente levando em consideração o perfil da atual equipe de vendas da empresa.

4. Para implantação de um programa de treinamento, quanto o senhor estaria disposto a investir financeiramente e em relação ao tempo disponível? Por favor, considere também o tempo dos vendedores.

[Nesta questão, o senhor pode também comentar quem seria responsável pelo programa e o tempo ideal de realização do programa.]

OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Diagnosticar as principais carências existentes no setor de vendas.

5. Em sua opinião, quais aspectos relativos ao setor de vendas poderiam ser melhorados através de um programa de treinamento? Por favor, responda em ordem de prioridade, sendo 1 o mais importante e 6 o menos importante. (Não repita o grau de importância para mais de uma alternativa).

[A opção “Não se aplica” deve ser marcada caso o senhor não considere que o treinamento poderia melhorar determinado aspecto.]

[illegible]

5.1 Se desejar, comente a questão 5.

[Neste espaço, o senhor também pode citar algum ponto que não foi sugerido como opção de resposta.]

6. Marque a seguir as ocorrências negativas na execução das atividades do setor de vendas que causam maior impacto negativo, sendo 1 maior impacto e 5 menor impacto. (Não repita o grau de impacto para mais de uma alternativa).

[A opção “Não se aplica” deve ser marcada caso a situação não ocorra na organização.]

	1	2	3	4	5	Não se aplica
Comunicação falha com alguma parte interessada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desorganização de material	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pouco planejamento da agenda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de acompanhamento de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prospecção insuficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.1 Se desejar, comente a questão 6.

[Neste espaço, o senhor também pode citar algum ponto que não foi sugerido como opção de resposta.]

7. Em quais aspectos o programa de treinamento poderia atuar para melhorar o desempenho da equipe de vendas? Por favor, responda em ordem de prioridade, sendo 1 o mais importante e 8 o menos importante. (Não repita o grau de importância para mais de uma alternativa).

[A opção “Não se aplica” deve ser marcada caso o senhor não considere que o treinamento poderia melhorar determinado aspecto.]

	1	2	3	4	5	6	7	8	Não se aplica
Aprimorar conhecimentos técnicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprimorar técnicas de venda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprender a se automotivar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer processos e normas da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aperfeiçoar a comunicação (seja ela verbal ou não-verbal)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aperfeiçoar a oratória	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administração do tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnicas para aumentar a satisfação do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.1 Se desejar, comente a questão 7.

[Neste espaço, o senhor também pode citar algum ponto que não foi sugerido como opção de resposta.]

OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Identificar o método de treinamento adequado aos colaboradores a serem treinados.

8. Levando em consideração sua experiência, objetivos e necessidades da empresa, qual seria o método de treinamento adequado à atual equipe de vendas? Por favor, responda em ordem, sendo 1 para o método mais adequado e 4 para o menos adequado. (Não repita o grau de adequação para mais de uma alternativa).

	1	2	3	4
Aprender pelo estudo da teoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprender ao mesmo tempo que realiza a atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprender através de simulações da realidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprender por meio de um desenvolvimento psicológico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.1 Se desejar, comente a questão 8.

[Neste espaço, o senhor também pode citar algum ponto que não foi sugerido como opção de resposta.]

9. Levando em consideração os objetivos e necessidades da empresa, quais seriam os recursos utilizados na execução do treinamento adequados à atual equipe de vendas? Por favor, responda em ordem, sendo 1 para o recurso mais adequado e 3 para o menos adequado.

	1	2	3
Cartazes, quadros de giz ou magnéticos, mapas, fotografias, mural didático, objetos, entre outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rádios, CDs, áudio-livros, músicas, gravadores de som, entre outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cinema sonoro, televisão, projetor multimídia, programas gráficos e sonoros de computador, entre outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.1 Se desejar, comente a questão 9.

[Neste espaço, o senhor também pode citar algum ponto que não foi sugerido como opção de resposta.]

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO AOS VENDEDORES

Prezado Senhor,

Essa pesquisa tem um intuito acadêmico, sendo utilizada para um Trabalho de Conclusão de Curso. Seu objetivo é identificar as principais necessidades do setor de vendas e o perfil dos vendedores. Sua contribuição é muito importante para o resultado da pesquisa, por isso as questões devem ser respondidas com atenção, sem precisar identificação. Muito obrigada!

THAÍS TELES FIRMINO

Graduanda

.....

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Diagnosticar as principais carências existentes no setor de vendas.

1. Um treinamento no setor de vendas traria que tipos de benefícios?

- ☐ Mais negócios fechados
- ☐ Aumento do volume de vendas
- ☐ Mais habilidades aos vendedores
- ☐ Maiores conhecimentos para desempenho da função
- ☐ Melhorias no relacionamento da equipe
- ☐ Atendimento às metas da diretoria
- ☐ Outro: _____

1.1 Se desejar, comente a questão 1.

[Neste espaço, o senhor também pode citar algum ponto que não foi sugerido como opção de resposta.]

2. Que tipos de acontecimentos ocorrem no dia a dia do setor de vendas e geram impactos negativos?

- ☐ Má comunicação com os funcionários da empresa e/ou clientes e/ou fornecedores e/ou parceiros

- () Desorganização de material
- () Pouco planejamento da agenda
- () Falta de acompanhamento dos projetos e/ou serviços dos clientes
- () Procura por novos clientes
- () Outro: _____

2.1 Se desejar, comente a questão 2.

[Neste espaço, o senhor também pode citar algum ponto que não foi sugerido como opção de resposta.]

3. Em quais aspectos o programa de treinamento poderia atuar para melhorar o desempenho da equipe de vendas? Por favor, responda em ordem de prioridade, sendo 1 o mais importante e 8 o menos importante. (Não repita o grau de importância para mais de uma alternativa).

[A opção “Não se aplica” deve ser marcada caso o senhor não considere que o treinamento poderia melhorar determinado aspecto.]

	1	2	3	4	5	6	7	8	Não se aplica
Aprimorar conhecimentos técnicos (máquinas, químicos, equipamentos e acessórios)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprimorar técnicas de vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprender a motivar a si próprio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer processos e normas da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aperfeiçoar a comunicação (palavras e/ou expressão corporal)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aperfeiçoar a oratória	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administração do tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnicas para aumentar a satisfação dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.1 Se desejar, comente a questão 3.

[Neste espaço, o senhor também pode citar algum ponto que não foi sugerido como opção de resposta.]

OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Identificar o método de treinamento adequado aos colaboradores a serem treinados.

4. Qual método de treinamento o senhor considera mais adequado para um melhor aprendizado e aproveitamento? É possível marcar mais de uma resposta.

- ☐ Aprender pelo estudo da teoria
- ☐ Aprender ao mesmo tempo que realiza a atividade
- ☐ Aprender através de simulações da realidade
- ☐ Aprender por meio de um desenvolvimento psicológico

5. Para que o senhor aprenda algo novo acredita que o processo de aprendizagem é facilitado quando...

- ☐ São utilizados cartazes, quadros de giz ou magnéticos, mapas, fotografias, mural didático, objetos, entre outros.
- ☐ São utilizados rádios, CDs, áudio-livros, músicas, gravadores de som, entre outros.
- ☐ São utilizados cinema sonoro, televisão, projetor multimídia, programas gráficos e sonoros de computador, entre outros.

5.1 Se desejar, comente a questão 5.

[Neste espaço, o senhor também pode citar algum ponto que não foi sugerido como opção de resposta.]
