

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

DANIELA BOTH HAUSER

**PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE VENDEDORES NA
ÁREA COMERCIAL DA EMPRESA X**

Porto Alegre

2019

**PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE VENDEDORES NA
ÁREA COMERCIAL DA EMPRESA X**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Cláudia Simone Antonello

Porto Alegre

2019

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer em primeiro lugar aos meus pais, Ricardo e Lia, por todo amor incondicional. Sou eternamente grata por toda dedicação e sem o apoio de vocês não teria chegado até aqui. Com vocês aprendi que amar e demonstrar amor ocorre através dos gestos mais simples. Amo muito vocês!

À minha família, meus irmãos, Patrícia e Rafael e ao meu dindo Rogério, sem vocês caminhando comigo as minhas conquistas não fariam sentido.

À minha afilhada, Aurora, por cada abraço e carinho que preenche meu coração com o amor mais puro e sincero do mundo.

À PS Júnior, por ter me proporcionado a melhor experiência durante a minha trajetório na faculdade e por ter sido responsável por grande parte do meu crescimento e evolução profissional. Sou grata pela oportunidade de ter participado de um movimento com um potencial de impacto tão grande como o Movimento Empresa Júnior (MEJ).

Aos meus amigos, da PS, da escola, da vida, do trabalho, por todo apoio nas horas difíceis e por tantos momentos felizes. Com certeza a vida não seria a mesma coisa sem a presença de cada um.

Ao Otávio, por todo companheirismo, carinho e amor. Sem o teu apoio e a confiança que depositas em mim eu não chegaria tão longe. Sou grata por ter a possibilidade de aprender e evoluir contigo.

A Empresa X, por ter me permitido uma experiência incrível de trabalho, bem como a realização desse TCC, em especial, ao Bruno Franzmann, exemplo de liderança e profissional, por quem eu tenho enorme admiração. Obrigada por ser uma referência e por ter me ensinado tanto.

À professora Cláudia, pela paciência e dedicação durante o período intenso de TCC e, mais do que isso, por ter sido um exemplo de profissional com uma das melhores aulas da faculdade.

RESUMO

As organizações estão competindo cada vez mais nos seus mercados de atuação em decorrência, dentre outros, da globalização e do aumento de exigência dos consumidores. Em função disso as empresas têm buscado maior eficiência nas ações de capacitação e treinamento dos funcionários, destacando ainda mais a área de TD&E. Nesse cenário o presente trabalho buscou elaborar uma proposição de programa de treinamento e desenvolvimento para os vendedores da área comercial da empresa X. Para tal, realizou-se uma análise das ações de treinamento oferecidas pela organização. A partir dos conceitos de treinamento e desenvolvimento e das abordagens teóricas de formulação e etapas desses programas, buscou-se identificar a percepção dos treinados sobre as atuais ações e mapear os gaps existentes, com vistas a elaborar uma proposição de programa de treinamento. A análise, então, foi realizada a partir de uma coleta qualitativa de dados com emprego da técnica de entrevistas em profundidade, abordando as principais etapas de um programa de treinamento: levantamento de necessidades, planejamento, execução e avaliação. Os pesquisados revelaram que as ações atuais de treinamento são pontuais e ocorrem de forma desestruturada, impactando nos resultados e diminuindo a sua efetividade. A principal conclusão do presente trabalho foi de que as ações de TD&E devem ser processualizadas para que gerem um impacto significativo na organização, compondo uma estratégia de atuação, com manual, requisitos e padrões a serem seguidos, em detrimento de medidas esporádicas de treinamento e desenvolvimento.

Palavras-Chave: Treinamento. Desenvolvimento. Vendas. TD&E

ABSTRACT

Organizations are competing more and more in its market segments due to globalization factors and an increase on customer demands. Taking that into account, companies have been seeking higher efficiencies on training practices, highlighting even more the TD&E department. In this scenario, the present work aims to formulate a proposition regarding training and development programs for salespeople from the sales department of company X. For this purpose, analysis concerning the organization's training practices were made. Considering training and development concepts as well as the program's theoretic approach, it was sought to identify perceptions concerning present measures and to map existant gaps, in order to formulate training program proposition. The analysis was made through in-depth interviews, considering the main steps of training programs: needs assessment, planning, execution and evaluation. The interviewees stated that present practices are punctual and occur in an unstructured form, affecting results and lowering effectivity. The main conclusion of the present work was that TD&E practices must be turn into a process in order to provide a significant impact in the organization, integrating a performance strategy, with manuals, requirements and standards to be followed, instead of sporadic training and development measures.

Key word: Training. Development. Sales. TD&E

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sistema de Treinamento Fonte: Borges-Andrade e Abbad (1996)

Figura 2: Modelo de Avaliação Integrativa e Somativa (MAIS) Fonte Borges-Andrade (1982)

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos Pesquisados

Quadro 2 - Categorização da Análise

Quadro 3 – Modelo de Avaliação (Kirkpatrick)

Quadro 4 – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

Quadro 5 – Análise de Domínio

Quadro 6 - Trilha de aprendizagem - Planejamento

LISTA DE SIGLAS

ANT – Análise de Necessidade de Treinamento

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

IES – Instituição de Ensino Superior

MAIS - Modelo de Avaliação Integrado e Somativo

TD&E – Treinamento Desenvolvimento e Educação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Justificativa.....	14
2. REVISÃO TEÓRICA	16
2.1 Área comercial: Vendas consultivas	16
2.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E).....	18
2.2.1 Sistema de Treinamento: Etapas.....	19
3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	26
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
4.1 Processo de Aprendizagem	29
4.2 Percepção Processos Atuais	32
4.3 Avaliação e Mensuração dos Resultados	35
4.4 Formato Gerais e Proposições	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS.....	51
APÊNDICES	

1. INTRODUÇÃO

O mundo globalizado e a concorrência nos mercados têm pressionado as organizações para que estejam sempre evoluindo, tendo em vista que os consumidores estão cada vez mais exigentes com a qualidade dos produtos e serviços, as mudanças tecnológicas ocorrem em uma maior frequência, os ambientes estão mais complexos, os mercados são instáveis, tudo isso faz com que as empresas precisem desenvolver diferenciais competitivos para manterem-se na preferência do seu consumidor.

Nesse contexto, um dos principais recursos a ser gerido pelas organizações é o fator humano, pois as pessoas são um fator de alta relevância para a criação e manutenção desses diferenciais competitivos. Segundo Dutra (2009), o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. Além disso, os talentos dentro da organização, podem proporcionar a evolução de uma maior competitividade e sua manutenção também. Portanto, as ferramentas que desenvolvem os colaboradores tornam-se uma peça central no processo de definição da estratégia organizacional. É nesse cenário que a área de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas (TD&E) assume relevância estratégica, pois é a habilidade de aprender que gera impactos positivos na sustentabilidade das condições de competitividade e de sobrevivências das organizações (LOIOLA, NÉRIS, BASTOS, 2006).

Os treinamentos e desenvolvimentos buscam aperfeiçoar o desempenho dos funcionários através da aprendizagem, aprendizagem que segundo Noe (2005) “diz respeito à aquisição de conhecimento, habilidades, competências, atitudes ou comportamentos” que trarão os resultados esperados. Conseqüentemente, as empresas precisam dar mais atenção ao desenvolvimento oferecido aos seus colaboradores para potencializar esse aprendizado e, com isso, os resultados organizacionais. Como mencionado por Ivancevich (2008, p 399), “treinamento é o processo sistemático de alteração de comportamento do funcionário, visando atingir as metas organizacionais”.

Além disso, é necessária atenção ao processo de entrada de novos funcionários na organização, à capacitação e à integração, pois, nesse momento, ocorre a socialização do indivíduo, ou seja, a assimilação dos hábitos característicos do grupo no qual ele está sendo inserido, o conhecimento dos processos operacionais, o aprendizado de suas novas funções e capacidades necessárias para a realização do seu trabalho de forma exitosa. Sendo assim, esse processo é tão importante quanto o recrutamento e seleção, pois, segundo Weiss (2006, p. 117) este treinamento visa a “adaptar o novo colaborador à empresa contratante, facilitando seu processo de socialização no novo cenário de aprendizado no qual ele inicia suas atividades profissionais”. Levando em consideração a importância dessas ações para o atingimento dos resultados da organização, é necessário definir os conceitos e pontuar as diferenças entre treinamento e desenvolvimento. Neste sentido:

O treinamento é o esforço planejado de uma empresa para facilitar o aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao trabalho. Seu objetivo é que os funcionários tenham domínio de conhecimentos, habilidades e comportamentos e possam aplicá-los às atividades do dia a dia. O desenvolvimento é semelhante ao treinamento, porém mais focado no futuro. Ele engloba tanto treinamento quanto educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliações de personalidade, habilidades e talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções. Treinamento e desenvolvimento formais dizem respeito aos programas, cursos e eventos desenvolvidos e organizados pela empresa (NOE, 2015, p. 06).

Já segundo Chiavenato, treinamento significa “o preparo da pessoa para o cargo” (Chiavenato 1999, p. 20), portanto o treinamento é uma ação mais pontual da organização enquanto o desenvolvimento é uma ação com objetivos de longo prazo, voltado ao funcionário dentro da organização no futuro. Sobre o desenvolvimento Chiavenato afirma:

É um conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual. (CHIAVENATO, 2010, p.410)

Além disso, o treinamento é voltado às atividades que são desempenhadas atualmente pelo funcionário, enquanto o desenvolvimento não necessariamente está ligado às atividades desempenhadas. Ou seja, a principal distinção entre tais conceitos está ligada à finalidade para qual a ação foi planejada.

Nesse sentido, uma das áreas que necessita atenção quanto aos programas de treinamento é a área comercial, pois com as mudanças do mundo globalizado e a facilidade de acesso à informação, o consumidor tornou-se mais exigente, complexo e essa mudança de comportamento impacta diretamente a área responsável por fazê-lo comprar. Segundo Kotler (2000, p.68):

Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores.

Outro fator importante de se ressaltar nessa mudança de comportamento dos consumidores é que as vendas passaram a ser muito mais consultivas e complexas do que meras transações entre os clientes e os vendedores. Porém, para isso, é necessário que o vendedor esteja preparado para ser um consultor e agir buscando um entendimento do negócio do cliente, quais são os seus problemas atuais, quais soluções irão lhe trazer maior benefício a longo prazo. A análise feita pelos autores Spiro; Rich; Stanton destaca o quanto esse ponto ainda precisa ser mais bem explorado na percepção dos consumidores:

De modo geral, os consumidores atuais esperam que os profissionais de vendas sejam como consultores de seus negócios, que acrescentem valor e ofereçam todas as soluções. De fato, os consumidores dizem que a competência e eficiência do vendedor podem ser mais importantes para seus negócios do que os aspectos específicos e a qualidade em si do produto [...] entretanto, os profissionais de vendas não têm atendido a essas elevadas expectativas. A principal queixa dos consumidores é que esses profissionais não entendem o tipo de negócio deles (SPIRO; RICH; STANTON, 2010, p. 08).

Nesse sentido, é de vital importância que aqueles que irão abordar tais consumidores estejam bem preparados para isso. Como ressaltava Cobra (1981), “o desempenho dos vendedores dependerá de três fatores básicos: seu caráter inato, seu treinamento e sua motivação”, mais uma vez ressaltando a importância do treinamento. Ainda, segundo Rocha e Cristensen (1999, p. 397), “o treinamento da força de vendas é a atividade que ensina ao profissional de vendas: conceitos, regras e capacidades relacionadas à função, que irão resultar em melhor desempenho no ambiente de vendas”.

É evidente, portanto, a importância de uma gestão da área de vendas, especialmente da força de vendas, que deve ser capaz de entender às

necessidades do mercado em que atua e conseguir adaptar-se para atender aos consumidores; principalmente, porque os vendedores são o ponto central de relacionamento com o cliente. Kotler (2000, p.638) menciona que “os vendedores servem de elo pessoal da empresa com os clientes e o profissional de vendas é a empresa para muitos dos clientes dela”. Nesse sentido, é de extrema importância que a empresa dê a devida atenção ao treinamento e desenvolvimento dos vendedores, pois serão eles quem trarão as informações e conhecimento do mercado para dentro da empresa e quem estará representando-a no mercado, o que torna o TD&E nessa área tão importante.

Outro fator importante para o treinamento na área comercial é o investimento feito no indivíduo e o tempo necessário para que ele atinja os resultados esperados. Isso porque muitas empresas no ingresso dos seus novos funcionários, remuneram como se a meta houvesse sido atingida, ou seja, o pagamento é sobre o salário fixo e o salário variável. Um termo muito utilizado nesse sentido é o “*ramp-up*”, tempo de rampeamento, ou seja, o tempo necessário até que o vendedor tenha condições para atingir a meta proposta. As ações de treinamento e desenvolvimento nesse sentido serão para acelerar esse processo e fazer com que o *sales rep* (*sales representative*) atinja as metas de forma mais rápida e principalmente de forma regular e consistente. As capacitações devem ser pensadas de acordo com um processo estruturado de treinamento e desenvolvimento, pois serão necessárias em um momento de escalar as forças de vendas também.

Levando-se em consideração estes aspectos, o presente trabalho tem como finalidade, a partir dos conceitos de TD&E, propor um programa de treinamento e desenvolvimento de vendedores na área comercial da Empresa X. Esta empresa trabalha com diversas soluções voltadas a atender as necessidades do mercado de educação, atuando em três principais pilares: Conteúdo, Tecnologia e Serviço. A área cujo presente trabalho foi desenvolvido atua no segmento de Instituições de Ensino Superior (IES), através da venda de soluções complexas.

Definiu-se, então, como objetivo geral: Elaborar uma proposição de programa de treinamento e desenvolvimento para os vendedores da área

comercial do da Empresa X. Os objetivos específicos foram delineados da seguinte forma:

- Realizar um levantamento das necessidades atuais da área de acordo com os colaboradores
- Definir etapas de treinamento e as suas especificidades de acordo com os levantamentos de necessidades anteriores
- Definir formas de mensuração e avaliação dos treinamentos (avaliação de TD&E)
- Definir formas de acompanhamento e evolução da aprendizagem (avaliação do Impacto de TD&E no Trabalho)

1.1 Justificativa

A partir da literatura acerca de TD&E este trabalho pretende propor um processo de treinamento e desenvolvimento de vendedores da área comercial. Para a organização em questão o trabalho será extremamente relevante, pois é uma necessidade eminente na medida em que a área comercial tem passado por um processo de estruturação (iniciado em 2017, com uma nova estrutura e funções) e cada vez mais é evidente a necessidade de aperfeiçoamento e melhorias contínuas do desempenho da equipe. Uma força de vendas bem capacitada pode auxiliar a organização obter uma vantagem competitiva considerável, pois além de vendedores mais preparados obterem resultados e incrementarem seu desempenho, o impacto de tais ações se dá na própria satisfação dos clientes. Por fim, o tema de estudo e o fato de ser uma intervenção na organização foi escolhido devido ao potencial de impacto que pode trazer para a empresa, além de ser um tema de grande interesse para a autora.

O presente trabalho está constituído além desta introdução, pelo capítulo da revisão da literatura, no qual são abordados os principais conceitos de vendas e soluções complexas, assim como os principais conceitos e processos de treinamento; capítulo dos procedimentos metodológicos, no qual será explicado a metodologia de entrevista qualitativa selecionada para esse estudo; capítulo das

análises, no qual constará o formato escolhido para analisar os insumos da pesquisa assim como os resultados obtidos e, por fim, as considerações finais do trabalho.

2. REVISÃO TEÓRICA

No presente capítulo serão abordados conceitos que irão basear a proposição do programa de treinamento, assim como o seu formato e conteúdo. O intuito é demonstrar o embasamento teórico e quais são os pressupostos que irão sustentar a intervenção proposta. Além disso, será detalhada qual a situação em que se encontra a organização e, principalmente, a área de estudo do presente trabalho, assim como características que impactam no estudo. Tais conceitos serão subdivididos em duas grandes categorias: venda consultiva, para melhor entendimento do contexto da organização; conceitos gerais de treinamento, principal objetivo da proposição.

2.1 Área comercial: Vendas consultivas

A atividade de vendas pode ser considerada como uma das profissões mais antigas do mundo, se considerarmos que venda é o processo de troca. De acordo com Kotler (2000) poderia ser definido como "um processo social e de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem através da criação, oferta e troca de produtos e valores com outros". Segundo Schewe e Smith, vender pode ser definido como:

O processo pessoal ou impessoal de assistir e/ou persuadir um cliente a comprar uma mercadoria ou serviço ou agir favoravelmente em uma ideia que tenha significância comercial para a entidade vendedora. (SCHEWE; SMITH, 1982, p. 446).

Portanto, considerando a troca de uma mercadoria por um determinado valor, o processo de troca de mercadorias que existia na antiguidade pode ser considerado como o primórdio do comércio. É o que Las Casas (2005) define como vendas "É o ato de induzir alguém a trocar algo – mercadorias ou serviços – por dinheiro". A prática de vender se desenvolveu e evoluiu muito ao longo da história, inicialmente era um processo em que as trocas eram simples entre os

mercadores, até tornar-se um processo mais estruturado e profissional, principalmente a partir da Revolução Industrial. Nesse momento, a indústria passou a trabalhar com uma produção em larga escala, produzindo um volume muito elevado e, portanto, necessitando que tais produtos fossem comprados. Com isso, surgiu a figura dos vendedores ambulantes, que realizavam a venda de porta em porta, oferecendo os produtos aos possíveis consumidores.

Após o crescimento da economia e o aumento do número de empresas, muitas optaram por ter a sua força de vendas própria, ou seja, que o vendedor fosse exclusivo, em função da concorrência existente e da vontade de ampliar o mercado, conquistando novos consumidores. Nesse momento os vendedores passaram a ser chamados de “tiradores de pedidos”, pois o processo concentrava-se em ir até o consumidor, mostrar os produtos existentes e convencê-los da compra, anotar seus pedidos e posteriormente entregá-los.

Após inúmeras mudanças na indústria e na forma de consumo, os indivíduos passaram a ser mais exigentes e a profissão do vendedor tornou-se mais complexa, deixando de ser um “tirador de pedido”, para tornar-se em um profissional que busca atender a uma necessidade do cliente, então chamado de "*business developer*", ou seja, aquele que consegue entender o contexto do cliente e da empresa e, com isso, identificar uma necessidade e resolvê-la através da venda de uma solução (seja um produto ou serviço). É como Weitz caracteriza a venda como sendo um processo de comunicação do vendedor identificando e satisfazendo as necessidades do comprador para que o benefício seja mútuo e de longo prazo (Weitz et al. 2014). Portanto o ponto central da relação de troca torna-se o vendedor atendendo a uma necessidade e não mais convencendo o cliente a realizar uma compra. Essa mudança do conceito de vendas passou a exigir um profissional diferente e com novas características, pois a atuação passa a ser de um consultor de negócios, é o que Kotler e Armstrong (2003) caracterizam como venda orientada para o cliente, na qual o vendedor apresenta as soluções de acordo com a necessidade identificada. Em outra citação de Cobra, fica evidente essa mudança de conceito de vendas:

O conceito de venda, no passado, visualiza o lucro através da venda, e esta utilizava como meio, uma integração entre venda e promoção, e o foco era o produto. Hoje, o foco é a necessidade do cliente, o meio é o marketing integrado e o fim é a obtenção do lucro com a satisfação do cliente. (COBRA, 1997, p 34)

Tais mudanças no conceito e entendimento do que é vendas impactam no comportamento e características de atuação dos vendedores. A atuação passou a ser como um consultor, ou seja, aquele que entende a situação do cliente, realiza um diagnóstico identificando o seu problema e através das soluções que vende, consegue resolver o problema e com isso garantir a satisfação. É o que se chama de “Vendas Consultivas”. Percebe-se que o processo de venda se assemelha a uma consultoria prestada ao longo das etapas da negociação, que exige que o vendedor tenha conhecimento mais amplo, desde o contexto do cliente, os seus produtos e o mercado. Las Casas (2005, p. 208) menciona para que o vendedor seja competente “conheça seus produtos, sua empresa e seus concorrentes”. Ainda segundo Morgan:

Para que o vendedor consultivo tenha suficientes argumentos em sua tarefa de persuadir o cliente a efetuar a compra é necessário que ele tenha amplos conhecimentos sobre os fatores que poderão influenciar sua decisão de compra e quais os fatores irão afetar a satisfação do cliente. (MORGAN, 1996, p. 131)

Nesses casos, os vendedores constroem uma relação de parceria com o cliente, que irá levá-lo a fidelização e a construção de um relacionamento duradouro, pois o principal objetivo é ajudar o cliente a conquistar objetivos de curto prazo para que a relação se mantenha. Dessa forma, o vendedor consegue identificar quais são as oportunidades para potenciais soluções no futuro. É nesse contexto que a área comercial da empresa X está inserida, ou seja, trabalhando com a venda de soluções complexas através de uma venda consultiva.

2.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)

Conforme apresentado anteriormente, o fator humano é de fundamental importância para a criação e manutenção das estratégias competitivas das organizações, haja vista que é através do desenvolvimento do indivíduo que a organização irá se desenvolver. As ações e processos responsáveis por tal desenvolvimento tornam-se ainda mais importantes e complexos nesse cenário,

pois a organização precisa ser eficiente e gerenciar da melhor forma os recursos destinados a isso. É o que manifestam os autores Meneses, Zerbini e Abbad:

Se até pouco tempo atrás indivíduos e organizações contentavam-se com treinamentos bem organizados, ministrados por profissionais qualificados e realizados em locais aprazíveis, atualmente a mera concentração de esforços em atividades executivas não parece mais suficiente. A acirrada competição entre organizações elevou as taxas de investimento em ações de TD&E, e isso aumentou a pressão para que tais recursos sejam adequadamente geridos. (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010, p. 15)

É nesse contexto de transformação que a área de Treinamento Desenvolvimento e Educação (TD&E) destaca-se pela responsabilidade de facilitar esse processo de aprendizagem dos colaboradores afim de atingir as metas propostas pela organização. Tendo isso em vista, é necessário definir o que são esses processos de TD&E, segundo os mesmos autores:

Ações organizacionais que utilizam da tecnologia instrucional na promoção do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para suprir lacunas de desempenho no trabalho e preparar os colaboradores para novas funções. (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010, p. 16)

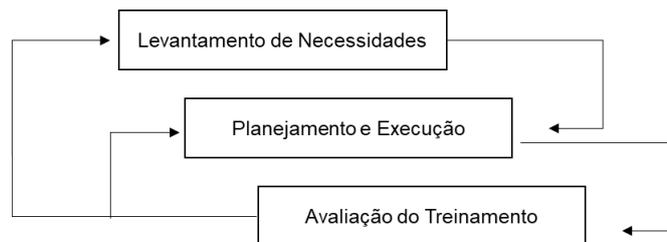
Conforme mencionado acima, são as ações organizacionais desenvolvidas para que os colaboradores desempenhem as suas funções de acordo com os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) necessários à sua função, sendo o treinamento um meio para que isso aconteça. Segundo Noe (2015), a meta das iniciativas de treinamento e desenvolvimento é a aprendizagem por parte do participante (2015). Aprendizagem que segundo o autor é a aquisição dos CHAs.

2.2.1 Sistema de Treinamento: Etapas

As etapas de estruturação de um processo de treinamento diferem entre os autores, portanto serão apresentados diferentes métodos e visões. Chiavenatto (2008) afirma que o treinamento é um processo de amadurecimento cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. O conceito segundo Borges-Andrade e Abbad (1996) é semelhante,

pois as ações são pensadas dentro do sistema de treinamentos, composto basicamente por três etapas: levantamento de necessidades, planejamento e execução, por fim, avaliação do treinamento.

Figura 1: Sistema de Treinamento



Fonte: Borges-Andrade e Abbad (1996)

A figura acima representa o sistema de treinamento, com as suas etapas e relações. O sistema possui etapas subsequentes e, além disso, a etapa final permite insumos que devem ser considerados para as etapas anteriores, portanto o sistema se retroalimenta.

A) Etapa: Levantamento de Necessidade ou Diagnóstico

A etapa de levantamento de necessidades ou Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT) ou Diagnóstico, dependendo do modelo teórico, é a etapa em que serão identificadas as lacunas de competências que precisam ser reforçadas para que se atinja o desempenho esperado pela organização. Nesse sentido, os autores Meneses, Pedro; Zerbini, Thais; Abbad, Gardênia destacam um ponto relevante, que é necessário assumir que há uma discrepância entre o comportamento do indivíduo em relação ao que a empresa espera “Reconhecer esta discrepância sistematicamente aumenta a probabilidade de sucesso as ações de treinamento” (2010, p. ?). Tendo em vista que é a partir da identificação desse gap que as ações de TD&E poderão atuar. É o que Mager e Pipe (1979) identificam como necessidade de treinamento, ou seja, a diferença de

desempenho que a organização espera versus o desempenho atual dos empregados.

Para isso, é necessário aprofundar-se no método capaz de identificar essas necessidades, segundo MCGehee e Thayer (1961) o diagnóstico aconteceria em três níveis: Organizacional, onde e quando treinar; de Tarefas, quais conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) treinar; e, por fim, Pessoal ou individual, quais pessoas treinar. Portanto essa análise estaria vinculada as estratégias organizacionais e sofreriam as influências das variáveis do clima, ambiente e do suporte organizacional à aprendizagem. A partir da análise desses três níveis seria possível identificar quais são as lacunas a serem treinadas. Porém, uma ressalva importante é feita pelos autores Meneses, Zerbini e Abbad, pois nem todos os problemas organizacionais seriam foco de atuação das ações de treinamento, conforme exemplificado abaixo:

Neste ponto, é importante frisar que as ações de TD&E são recomendadas somente para o tratamento de problemas de desempenho que exijam a remoção de lacunas ou o desenvolvimento de conhecimentos, habilidade e atitudes (CHA), mas não da reorganização de aspectos contextuais ou motivacionais. Analisada a demanda e constatado que o problema ou necessidade de desempenho pode ser sanada com a remoção de lacunas de CHAs, e não a partir da reestruturação de condições de trabalho ou da aplicação de estratégias motivacionais, passa-se, então, ao processo de avaliação de necessidades propriamente dito. (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010, p. 30)

Dentro desse cenário, os autores MENESES; ZERBINI; ABBAD (2010) destacam que as ações de análise de necessidade devem ocorrer nos três níveis a fim de obter um número significativa e com qualidade para possibilitar que a próxima etapa de planejamento e execução seja realizada. Os três níveis são: Análise organizacional, realizar o vínculo das ações de TD&E com a estratégia da organização, pois o objetivo do treinamento é gerar um impacto positivo no desempenho esperado, portanto deve estar vinculado a estratégia principal; Análise de tarefas, mapear quais são os CHAs necessários aos colaboradores para que desempenham as suas tarefas; Análise individual, identificar quais são os times ou indivíduos que mais precisam do conjunto de CHAs para melhorar a execução das suas tarefas no trabalho.

B) Etapa: Planejamento e Execução

Essa etapa pressupõe que as necessidades a serem treinadas já foram idealmente identificadas anteriormente, caso contrário a etapa de planejamento iniciaram com a análise e definição dos CHAs. É necessário que os esforços de treinamentos sejam alinhados às expectativas de desempenho esperadas pela organização, além do que a execução visa atingir os objetivos estabelecidos na etapa anterior. Após essa definição, os responsáveis pelas ações de TD&E irão entender como proporcionar o ambiente com condições favoráveis ao desenvolvimento e a aprendizagem e, a partir disso, definir os métodos e ferramentas necessárias para isso. Os autores Meneses, Zerbini e Abbad identificam 6 passos necessários para a construção e execução da ação de TD&E, conforme segue:

- 1) Definição dos objetivos instrucionais; 2) seleção da modalidade de entrega; 3) análise, classificação e ordenação de objetivos instrucionais; 4) seleção ou desenvolvimento de estratégias e meios instrucionais; 5) definição de critérios de aprendizagem; 6) desenvolvimento e validação dos materiais instrucionais; 7) execução da ação educacional. (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010, p. 81-82.)

É a partir dessas etapas que se definiriam qual o objetivo do treinamento e qual o desempenho esperado dos colaboradores ao final das ações de treinamento. Nessa etapa de planejamento a análise do público-alvo se faz relevante tendo em vista que a modalidade de oferta do treinamento também precisa ser definida, se será presencial, à distância ou um formato híbrido. Já o autor Noe (2015) divide o processo de elaboração dos treinamentos em 3 fases: pré-treinamento, evento de aprendizagem e pós-treinamento. Na primeira fase consiste em motivar e engajar o público em relação ao treinamento, além de garantir que o ambiente suporte o processo de aprendizagem; a segunda fase consiste na formulação e definição da ação em si, desde a escolha do ambiente, do instrutor, até o planejamento das atividades e interação com o público; a terceira fase é para incentivar que os aprendizados sejam postos em prática no dia a dia (2015). O autor ressalta uma perspectiva a ser considerada no processo:

Normalmente a maior parte do esforço, atenção e verba tende a ser dedicada a elaboração e seleção do evento de aprendizagem propriamente dito. Entretanto, o que acontece antes (pré-treinamento) e depois (pós-treinamento) do evento de aprendizagem pode ser igual (se

não mais) importante para determinar se os alunos estão motivados para aprender/adquirir novos conhecimentos e habilidades e aplicar/compartilha/usar o que aprenderam (NOE, 2015, p. 105).

C) Etapa: Avaliação ou Mensuração dos Resultados

Após as etapas de diagnóstico e planejamento, é necessário buscar identificar qual o resultado da ação realizada e, conforme já apresentado, como as áreas de TD&E estão sendo cada vez mais cobradas por resultados mensuráveis, torna-se ainda mais importante evidenciar a eficácia e efetividade das ações de treinamento. Portanto a etapa de avaliação consiste em reunir as informações necessárias para comprovar os resultados as ações. Conforme apresentado anteriormente, essa etapa faz parte da avaliação de necessidades e do planejamento da ação, já que exige uma preparação prévia e posterior ao treinamento. Os autores Meneses, Zerbini e Abbad destacam a importância dessa etapa:

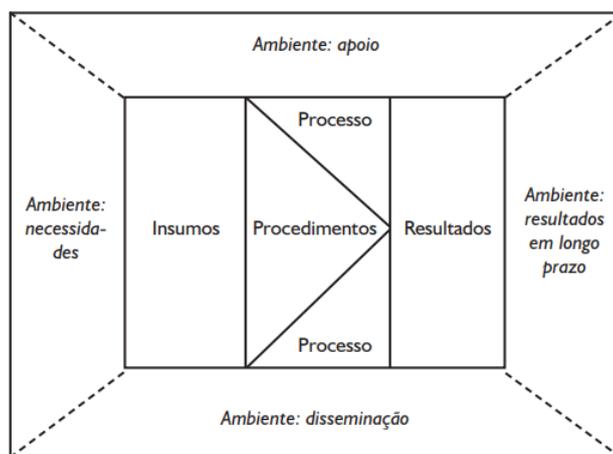
Para garantir a efetividade de ações educacionais, tomam-se fundamentais iniciativas de avaliação de sistemas instrucionais, principalmente nos casos em que os subsistemas anteriores foram mal projetados ou implementados de modo deficitário (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010, p. 125).

O modelo tradicional de avaliação internacional de Kirkpatrick (1976) contempla quatro níveis de avaliação: as medidas de reação, aprendizagem, comportamento e resultados. O nível um, de reação, avalia a percepção do público em relação a experiência do treinamento, se foi bem aceito e quais as percepções acerca das condições; o nível dois, de aprendizagem, preocupa-se em identificar o quanto do conhecimento foi absorvido após a realização da ação; o nível três, de comportamento, avalia o quanto do treinamento foi capaz de modificar o comportamento do público; e o nível quatro, avalia o efeito prático e a capacidade do treinamento em atingir os resultados pretendidos. Tais níveis seriam sequenciais e correlacionados. Esse modelo clássico sofreu críticas pois a aprendizagem não seria uma condição necessária, embora não seja suficiente para a transferência do conhecimento ou habilidade adquirida (MENESES, ZERBINI, ABBAD, 2010).

Nesse contexto, surgiram outros modelos considerando diferentes variáveis para análise de resultados. O modelo criado por Borges-Andrade (1982), Modelo

de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), é composto por cinco componentes: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente. O componente de insumo refere-se aos fatores demográficos e físicos que podem influenciar o momento da ação de TD&E, como por exemplo, os fatores motivacionais dos indivíduos.; procedimentos, são as operações necessárias para executar e atingir os resultados propostos, portanto permitem a descrição detalhada da ação; processos, refere-se aos resultados atingidos parcialmente ao longo do treinamento através do comportamento dos treinados; resultados, são os efeitos finais decorrente do TD&E; ambiente, refere-se ao contexto e ambiente em que irá ocorrer o treinamento, dividindo-se em quatro dimensões: necessidades, apoio, disseminação e resultados a longo prazo. A dimensão de necessidade diz respeito as motivações que determinam a participação do treinado, por exemplo, os CHAs que os treinados não dominam e precisam desenvolver em função do desempenho esperado pela organização (ABBAD, MENENSES E ZERBINI, 2000). A dimensão de suporte são os aspectos que facilitam ou dificultam as ações de treinamento. A dimensão de disseminação diz respeito as informações disponíveis acerca do treinamento, como o material, programação, divulgação. A dimensão resultados a longo prazo refere-se as consequências ambientais nos comportamentos e resultados proporcionadas pelas ações de TD&E. Abaixo, a figura 2 ilustrativa do sistema de Borges-Andrade (2012).

Figura 2: Modelo de Avaliação Integrativa e Somativa (MAIS)



Fonte: Borges-Andrade (1982, p.?)

Esse modelo leva em consideração os aspectos e características (os quatro componentes: insumos, procedimentos, processos, resultados) e o ambiente em que o sistema está inserido, no caso a organização. Esse modelo pode ser utilizado para definir os critérios a serem avaliados, pode-se escolher uma variável de cada componente e um indicador correspondente para que seja feita a avaliação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos realizados na condução da pesquisa que permitiram a coleta dos dados necessários, sua análise e, com isso, o atingimento dos objetivos do presente estudo.

Segundo Richardson (1999, p.90) a pesquisa qualitativa “pode ser caracterizada como a tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”. Tal procedimento será adotado para a primeira etapa do estudo, levantamento de necessidades de TD&E.

O formato da entrevista qualitativa pode ser de três formas diferentes: estruturada, semiestruturada ou aberta:

- **Entrevista estruturada** é realizada a partir de um roteiro de perguntas na qual o pesquisador já se deter ao longo da conversa e que, independente do entrevistado, o roteiro mantém-se o mesmo.
- **Entrevista semi-estruturada** é realizada a partir de um roteiro previamente definido o qual irá orientar e guiar o entrevistador, porém permite a inclusão de questões além do que foi previamente definido, podendo o entrevistado posicionar-se sobre outras questões.
- **Entrevista aberta** não há roteiro a ser utilizado, o pesquisador irá manter-se focado em entender os seus objetivos de pesquisa, porém o entrevistado irá responder as questões que desejar ao longo da conversa.

Para a presente pesquisa, elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturada para coletar as informações a respeito das necessidades atuais de treinamento. Essa coleta foi realizada com os vendedores representantes de cada segmento de atuação, buscando percepções de perfis diferentes e com tempo de experiência diferente. Portanto foi elaborado um roteiro que serviu de base para tais entrevistas. Demo (2007) sugere que, em pesquisa qualitativa, os

dados não são apenas colhidos, mas também são resultado de interpretação e reconstrução do pesquisador. Por isso o roteiro é um instrumento importante para guiar o pesquisador. Com base nestes aspectos elaborou-se o roteiro, vide apêndice A. O perfil dos entrevistados e apresentado no quadro a seguir.

Quadro 1 - Perfil dos Pesquisados

Entrevistado	Cargo	Processo Comercial	Gênero	Tempo na Empresa
E1	Executivo de Contas	Hunter	Masculino	1 ano e 5 meses
E2	Executivo de Contas	Farmer	Masculino	4 anos e 3 meses
E3	Executivo de Contas	Hunter	Masculino	1 ano e meio
E4	Executivo de Contas	Farmer	Masculino	3 anos e 4 meses
E5	Executivo de Contas	Hunter	Masculino	3 anos e 1 mês

Fonte: Dados Coletados

Após coleta das informações através da realização das entrevistas, a técnica utilizada para análise dos dados foi a de análise de conteúdo. Nessa primeira etapa qualitativa, o intuito é gerar informações através de dados primários para transformá-los em análises. Segundo Mattar (2005, p. 159), “dados primários são aqueles que ainda não foram antes coletados. Eles são pesquisados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

Para realizar a análise dos insumos obtidos com as entrevistas em profundidade, buscou-se agrupar as perguntas feitas em categorias de análise, definindo-se um objetivo para cada categoria. No quadro 2 consta a divisão das categorias, seus objetivos e a identificação das perguntas do roteiro relacionadas.

Quadro 2 – Categorias de Análise

Categorias	Objetivos	Perguntas Relacionadas
Processo de Aprendizagem	Entender como funciona o processo de aprendizagem de cada entrevistado e quais são os pontos citados como mais relevantes para que tal processo seja facilitado	1, 3, 4, 5, 6, 7
Percepção sobre os processos atuais de treinamentos	Compreender a percepção dos entrevistados acerca das ações atuais	8, 9, 11, 12
Identificação do formato ideal	Buscar entender como poderia ser o programa de treinamento adequado, em termos de estrutura	2, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18
Avaliação e Mensuração de resultados	Identificar formas de mensurar e avaliar as ações de treinamento realizadas	19
Fechamento e Validação Final	Identificar quais são os pontos mais relevantes na opinião do entrevistado	20

Fonte: Elaborado pela autora

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados será apresentada de acordo com as categorias previamente definidas, conforme o quadro 2. Ao final, será apresentado a conclusão da pesquisa com base nesses resultados.

4.1 Processo de Aprendizagem

O propósito das perguntas relacionadas a esse tópico era entender sobre o processo de aprendizagem dos entrevistados, buscando compreender quais são os pontos mais relevantes para que esse processo seja facilitado e quais os aspectos que o dificultam, considerando a rotina de trabalho e as características da área comercial. Quando solicitado para que descrevessem o seu processo de aprendizagem, o atributo em comum a todos foi aplicação do conhecimento na prática, seja para fixação ou visualização da relevância do conteúdo. Ou seja, a é importante que no momento do engajamento sobre o treinamento esteja claro que o assunto a ser tratado é relevante e será aplicado ao dia-a-dia, além do fato de que a prática auxilia na memorização. As citações abaixo demonstram isso:

Meu processo normalmente é feito por tentativa e erro, com reflexão sobre o processo como um todo. Não só posterior ao processo, mas ao longo dele. Quando estou aprendendo algo novo meu processo envolve reflexão e colocar a mão na massa, ao longo desse período. (E1)

Sou meio prático, eu meio que tenho o meu modelo e tudo que eu vejo que vai acrescentar para mim eu aprendo muito rápido ou eu tendo a focar mais. O meu jeito de aprender é muito visual e se eu aplico ou vejo alguém aplicando eu vejo retorno, então o que eu comecei a fazer é aplicar algumas dicas do Sandro, seja por e-mail ou outras formas com os clientes, coisas nesse sentido. (E2)

Eu sou uma pessoa, busco conteúdo. Depois de pesquisar muito, fazer uma reflexão do quanto esse conteúdo é aplicável na prática, adaptar o que for necessário, montar um método e depois praticar. Acho que essa seria a trilha de como eu penso e executo também. Depois precisa ir corrigindo também né, igual PDCA. (E4)

O meu processo de aprendizagem infelizmente é muitas vezes tomando na cabeça, por mais que a gente trabalhe com a venda de solução, em muitos momentos a gente acaba agindo por impulso, até mesmo para

tentar acelerar. Então o jeito de maior aprendizagem acaba sendo com experiências, e eu procuro muito por artigos, ler. (E5)

Em relação a essa característica, o ponto positivo mencionado pelos entrevistados que facilita a aplicação é que todos lidam com um número elevado de negociações ao mesmo tempo, além do que o processo comercial costuma repetir-se, portanto é possível tentar pôr em prática os conhecimentos adquiridos, conforme sintetiza o entrevistado 2 “A prática, a rotina é muito voltada a repetição, sempre voltada a apresentação, processo, registro das minhas atividades no sistema. Todo o processo da venda se repete, claro que com alguns aspectos diferentes entre um cliente e outro, então dá para ir testando.”

Na medida em que foram questionados sobre os aspectos que dificultam a absorção das informações e competências ensinadas nas ações de TD&E, surgiram aspectos relacionadas ao processo de execução dos treinamentos, assim como aspectos referente a cultura e ao ambiente. Em relação ao processo, destacam-se os aspectos de organização e método, pois não há uma estrutura definida nem um planejamento das ações, conforme exemplificam as falas abaixo:

Tendo um método, é a prática é o que faz a diferença. Então não ter isso prejudica o desenvolvimento e a gente não tem isso. No treinamento é tudo muito bonito, mas se tu não cria um modelo pra aplicar tu acaba não absorvendo. (E2)

O que atrapalha e é muito ruim é que a gente não tem nenhum método definido de como a gente quer que as coisas sejam, então a gente não sabe nem dizer quais os conteúdos, em geral a gente não sabe qual a referência de conteúdo que deveria seguir, qual o padrão. Soluting Selling, Spin, mas ter isso melhor definido acho que seria bem importante. Não ter isso atrapalha muito, porque a gente não sabe o que quer direito então saber como fazer para conseguir é pior ainda. Falta de método é o principal, porque reúne tudo que eu disse, falta de método para execução. (E3)

Não ter método, ponto. Tem que ter um método, que resultados eu espero, como eu meço isso, onde eu quero chegar. Não tem nada, é tudo a bangu. Sem esses passos antes é muito difícil de conseguir que o time evolua, porque não se sabe para onde ir. (E5)

Tais pontos levantados pelos entrevistados corroboram as teorias apresentadas, pois as fundamentações teóricas definem um método, etapas e processos a serem seguidos para a realização das ações de TD&E, justamente os pontos que os executivos sentem falta no dia-a-dia. As ações atuais da

empresa não estão organizadas segundo um método, não possuem um planejamento nem são acompanhadas, o que impacta nos resultados dos treinamentos. Além disso, as ações impactam na percepção dos treinados sobre os resultados, pois, conforme mencionado acima, há uma dificuldade de entender se estão no caminho certo. Conforme NOE (2015) a meta das iniciativas de treinamento e desenvolvimento é a aquisição dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) necessários à função, portanto o momento do treinamento seria um meio para que isso aconteça. Nesse cenário, há uma definição do objetivo dos treinamentos e um horizonte definido servindo como uma guia.

Em relação aos aspectos sobre o ambiente, os entrevistados destacam a falta de feedbacks e a inexistência de um padrão ou referência a ser seguido como fatores que influenciam negativamente o processo de aprendizagem:

Acho que não ter um feedback constante por parte da gerência (dificulta o processo de desenvolvimento). Sobre o comportamental, não sei se estou adequado, dificulta saber se eu estou no processo certo. A correção só vem depois que o problema já estourou, então isso dificulta tentar algo novo, tentar algo diferente. Isso é um obstáculo. (E1)

O melhor ambiente seria aquele que estivesse propensão a aceitar melhor os erros, não inibiria tanto o processo de aprendizado. Um ambiente que pudesse criar mais, tentar um discurso novo, sair um pouco do nosso processo engessado. Sobre como conduzir uma negociação, porque a metodologia prevê uma utopia, que nem sempre no dia a dia não dá para conseguir. A gente precisa se adaptar ao cliente e ao mesmo tempo seguir o processo, então a empresa precisa criar um ambiente que aceita mais o erro e que dê liberdade para isso. (E4)

Como destacado anteriormente, a inexistência de um padrão sobre o desempenho esperado pela empresa prejudica as ações de treinamento, pois tais momentos são justamente realizados para diminuir a diferença entre o desempenho esperado versus o desempenho atual dos empregados (Mager e Pipe, 1979). Além disso, o outro ponto ressaltado pelos entrevistados é sobre a influência das características do ambiente, conforme visto no Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), por Borges-Andrade (1982), o componente do ambiente e as suas dimensões exercem impacto sobre os resultados alcançados.

O sucesso das ações de TD&E dependem de diversos fatores, alguns ligados à qualidade da ação em si e as características do contexto ou ambiente que os cercam (MENESES, ZERBINI E ABBAD, 2010). É nesse contexto que o

conceito de suporte organizacional desponta, pois há interpretações diferentes sobre as definições de suporte.

Percepções desfavoráveis de suporte organizacional podem gerar problemas de desempenho que não se devem à falta de CHAs no trabalho, mas à falta de condições propícias ao desempenho competente e/ou de motivação em decorrência de restrições situacionais no ambiente de trabalho. Portanto, o suporte organizacional não enfoca o processo de aprendizagem em si, mas ao apoio organizacional ao desempenho. (MENESES, ZERBINI E ABBAD, 2010. p 397-398)

Independente da definição utilizada de suporte organizacional, o fato é que a percepção dos indivíduos sobre a organização como um todo influencia o seu desempenho, que, por consequência, impactam no seu processo de aprendizagem, portanto devem ser um fator importante de atenção nas ações de planejamento e execução das atividades de TD&E.

4.2 Percepção Processos Atuais

Nesta sessão o objetivo era tentar compreender a percepção dos entrevistados sobre as ações de treinamento já realizadas, além de procurar compreender o que veem como preocupação da empresa em relação a esse tópico. Procurou-se explorar quais são as características consideradas como positivas e quais são as oportunidades de melhoria.

A resposta unânime foi que em relação ao histórico da área comercial evoluiu-se muito no quesito treinamento, tendo em vista que antigamente havia treinamentos esporádicos, sem uma preparação prévia e sem recorrência, em comparação ao momento atual que existe um horário fixo semanal destinado a essas ações. Um aspecto que se destacou nesse sentido é o período inicial dos colaboradores na área, pois ainda não conhecem as funções a serem executadas e desconhecem a empresa. Nas citações abaixo tal percepção fica clara:

Acho que a gente evoluiu muito na empresa X, quando eu entrei não tinha nada de nada, era vai cavalo total. Com menos de 1 mês eu já estava na rua sem ter tido quase nada de treinamento, não sabia direito sobre o mercado e mal entendia o que eram os produtos. O máximo que tive foi um acompanhamento de um gerente em algumas visitas a clientes na primeira semana. (E2)

Levando em consideração quando eu entrei foi uma mudança da água para o vinho. Da minha experiência quando eu entrei, porque não tinha absolutamente nada estruturado, eu falava bastante com o Toshio na época, porque eu não entendia o que os nossos produtos faziam. Eu demorei muito, fazendo uma analogia com o futebol, não é aquela coisa que tu entra e sai jogando sabe. Quando tu chega tem todo um período

de adaptação, precisa pedir ajuda, ir atrás das coisas. Hoje eu até já vejo uma agenda, isso já melhorou, mas ainda tem um caminho muito grande a ser percorrido, porque a gente trabalha com coisas complexas. Essa parte precisa estar melhor estruturada. (E5)

O principal ponto é a integração das pessoas novas, o *onboarding* é muito falho, raso. Depende muito da própria pessoa ser ativa, ir atrás, mas nem todo mundo é assim, tem gente que precisa de um guia inicial, de um empurrão. É bom que a pessoa seja proativa, mas não pode ser só isso, não depender disso. Tem que ter um mínimo de *guidance* pra pessoa. (E2)

Os momentos de treinamento no período inicial dos colaboradores são tão importantes quanto as fases anteriores do processo, como o recrutamento e seleção. Conforme apontado por Weiss, esse treinamento inicial visa “adaptar o novo colaborador à empresa contratante, facilitando seu processo de socialização no novo cenário de aprendizado no qual ele inicia suas atividades profissionais” (WEISS, 2016, p 117).

O que os entrevistados expõem é que apesar da melhora significativa em relação ao histórico, existe um potencial grande a explorado, pois os momentos destinados aos treinamentos não estão sendo aproveitados ao máximo, por diversos motivos que são aprofundados mais adiante. Não há discordância que existem ações voltadas ao aperfeiçoamento da performance, porém os entrevistados ressaltam que sentem falta de continuidade após o treinamento, que potencialize o seu resultado. Abaixo há citações que demonstram isso:

Eu acho que a gente aplica (os treinamentos), só que não dá sequência. Tipo assim, aplicamos enquanto deu, dura um tempo curto e depois deu. Isso são coisas que a gente precisa fomentar de novo, fazer pílulas de conhecimento, independente se é sobre processo de vendas ou algum produto. De positivo, acho que a gente aplica bem, só que isso dura um tempo, depois cai no esquecimento. Não se pode contar que as pessoas vão lembrar de tudo que foi dado. A gente também não mede de fato o quanto cada um aprendeu, se desenvolveu, o que dificulta mais ainda. (E2)

O ponto negativo é que não tem uma recorrência para gente colocar em prática. Então pensar em alternativas de ter recorrência, seja online ou de ter de tempos em tempos. O conteúdo precisa ser refrescado. (E3)

Acho que o tempo para isso sim, aquela 1 hora semanal, mas que a gente não está usando direito. O tempo para isso a gente tem, só não usa direito, então o primeiro passo seria começar a usar isso, até para ver se ele é suficiente ou não. E também não pode ser uma iniciativa isolada, porque daí isso linca com os outros pontos, não posso fazer treinamento toda segunda-feira e achar que só isso vai melhorar. Se a gente não acompanhar nada da execução, tipo isso é uma coisa que eu sinto bastante falta, feedback da execução. (E4)

Todos ressaltam que é necessário que após a iniciativa do treinamento haja um segundo momento, seja para colocar em prática, acompanhar a execução ou para que haja um momento para lembrar e tentar fixar o conteúdo que foi apresentado. Caso contrário esse horário semanal não estaria trazendo o máximo de retorno possível. Essa percepção demonstra que as ações atuais são planejadas apenas pontualmente, ou seja, que o momento do treinamento não é planejado considerado a etapa pré e pós treinamento. Noe (2015) resalta que o processo de elaboração do treinamento deve ocorrer nessas 3 fases, pré-treinamento, evento do treinamento e pós-treinamento, etapa na qual os treinados seriam incentivados a colocar em prática o que foi aprendido.

Um ponto interessante de se analisar é que por mais que haja um horário semanal obrigatório a todos para treinamento e que os entrevistados reconheçam isso, quando questionados se a empresa oportuniza momentos para desenvolvimento ou se preocupa com a aprendizagem dos colaboradores, a resposta é percebem isso no discurso, porém na prática não identificam essas ações. O que pode demonstrar que não percebem os treinamentos atuais como uma forma de desenvolvimento e sim, ações pontuais, conforme demonstrado abaixo:

Não (preocupação da empresa com o desenvolvimento), eu acho que é muito derivado por resultado, infelizmente. Não parece ser uma coisa que preocupa o RH ou quem deveria estar responsável por isso. O resultado absoluto de atingimento parece ser a única coisa que preocupa. Qualquer coisa fora isso não tem importância, ainda mais desenvolvimento e aprendizado. (E3)

Muito indiretamente, o discurso sim, mas na prática não se faz nada. Agora por exemplo tivemos a iniciativa dos *coachs*. É uma iniciativa legal, a gente se preocupa que precisa subir o nível do time, mas na prática nenhum método foi estabelecido. É quase vamos implementar pra dizer que a gente realmente se preocupa. (E4)

Um dos entrevistados respondeu que identifica que existem oportunidades de crescimento, pois percebe modificações de carreira ao longo da sua experiência como vendedor. Porém na sua frase fica evidente que tais ações estão conectadas apenas a estas modificações, igual aos demais entrevistados não percebe que os treinamentos semanais são uma forma de desenvolvimento.

Em desenvolvimento como profissional eu acho que sim, no meu caso eu tive movimentos de carreira, de graduação na mesma cadeira como

executivo eu tive. Não posso reclamar, o caminho está aí. Claro, tu precisa se agarrar, fazer bem, demonstrar empenho, se dedicar. (E2)

Esse fato pode ser relacionado ao demais já apresentados, em relação a percepção dos entrevistados sobre o ambiente da organização, pois destacam a faltam de feedbacks e definições de desempenhos esperados pela organização como pontos que dificultam o processo de aprendizagem e, por consequência, a percepção de desenvolvimento.

4.3 Avaliação e Mensuração dos Resultados

Nesse tópico, buscou-se questionar acerca das avaliações após a realização dos treinamentos. Desde o melhor formato para que isso ocorra, sugestões de indicadores e o questionamento se isto é realizado atualmente. Em um primeiro momento houve certa hesitação por parte dos entrevistados, nota-se que há uma certa dificuldade quanto ao questionamento de mensurar aprendizado, principalmente em relação a indicadores. Após esse momento, a resposta dada pelos entrevistados foi que a forma mais convencional de aplicação de uma prova não seria tão adequada a realidade da área comercial dada a complexidade do mercado, dos clientes e do processo de negociação. Tendo em vista isso, na opinião dos entrevistados a melhor forma de mensurar seria acompanhar a execução no dia-a-dia do processo comercial para verificar se o que havia sido treinado estava sendo posto em prática, conforme pode-se perceber nas citações abaixo:

Eu acho que o melhor jeito é a prática, e isso pode ser de vários jeitos diferentes... Tipo, a gente viu tal coisa no dia do treinamento, mas como isso acontece na prática, monitorar se depois do treinamento houve alguma mudança. (E2)

Esse é sempre bem difícil, o que mais comum é tu avaliar depois, não sei se isso é certo ou não.. Eu só consigo pensar em acompanhamento da execução e avaliação. Claro, ainda dá pra olhar o resultado absoluto, mas daí isso é bem mais difícil. Não podemos deixar um treinamento específico super importante ser feito e nunca mais voltar nele, a recorrência é quase tão importante quanto, na minha opinião. O ideal seria ter um jeito de acompanhar a execução. (E4)

Diferentemente dos métodos teóricos apresentados anteriormente, o processo atual de avaliação e mensuração dos resultados na área de estudo

deste trabalho em questão não possui uma etapa posterior a ação de TD&E. Inclusive, a inexistência de feedbacks ao processo é bastante citada como um ponto importante de melhoria, conforme visto nos tópicos anteriores. Todos os modelos teóricos apresentados, Borges-Andrade, Chiavenato, Kirkpatrick, e Noe possuem uma etapa ou variável a ser considerada sobre a mensuração e validação do treinamento. As etapas anteriores (planejamento) e posteriores (avaliação) são tão importantes ou mais que a ação de TD&E, porque serão determinantes para a aplicação do conhecimento adquirido (NOE, 2015).

4.4 Formato Geral e Proposição

Nas perguntas relacionadas a esta sessão, buscou-se identificar com os entrevistados quais serão os pontos relevantes a serem considerados para a formatação de um programa de treinamento, levando-se em consideração a estrutura atual da empresa, as ações realizadas e, principalmente, os ajustes que cada um entende como necessário. Com base nessas percepções e nos métodos apresentados, serão feitas algumas sugestões para cada etapa de formulação da ação de TD&E.

Considerando a parte inicial da construção e elaboração de um programa de treinamento, a primeira etapa de Avaliação de Necessidades, tem como objetivo identificar quais as lacunas de desempenho que precisam se reforçadas nas ações de TD&E. Em relação a isso, os entrevistados ressaltam que deveria haver um envolvimento do time como um todo para a decisão dos pontos a serem trabalhados, ou seja, ter um processo de escuta do time para identificação dos aspectos que os próprios indivíduos identificam, conforme mencionado nas falas abaixo:

Teria que conversar com o pessoal, com as lideranças e mapear o que estão sentindo falta, ou tem de dificuldade e paralelamente conseguir estruturar, engajar as pessoas corretas internamente ou até fora pra atingir e suprir essas demandas. (E5)

As vezes a gente não escuta as pessoas, novas formas de aprender, rodar pesquisas, o que as pessoas gostariam de ver mais. A gente já fez isso, mas precisa ter mais. Porque tem algumas coisas que a gente não olha, mas procurar entender as pessoas e ver o que elas sentem falta. (E4)

Os entrevistados sugerem que haja uma conversa ou pesquisas para entender as necessidades de atuações e, com base nisso, efetuar o planejamento

do cronograma. Outro entrevistado ressaltou justamente essa questão de processo e cronograma como sendo algo necessários, vinculado a estratégia e ao que a empresa espera de performance.

Eu acho que a gente tinha que ter um cronograma e um método de treinamento. O tal do playbook, o executivo tem que ser mais ou menos assim, a empresa espera que ele tenha tais comportamentos. Que a gente tivesse que medir, pode ser até qualitativa. Ai ver do time o que o time precisa mais, e que a gente tivesse nessa agenda que vai ter o treinamento X, Y, Z. As outras áreas que quisessem colocar um treinamento, teria que justificar porque daquele treinamento e como isso vai impactar no nosso resultado, daí isso entra no cronograma. Se fosse desse formato, a gente saberia que os treinamentos estão de acordo com a orientação da empresa e seria úteis. (E3)

Essa citação corrobora a metodologia de análise de necessidades segundo os autores Meneses, Zerbini, Abbad, cujo processo divide-se em três níveis: análise organizacional, análise de tarefas e análise individual. No primeiro momento, a análise organizacional ocorreria para definir quais são as diretrizes estratégicas da organização e de forma isso teria impacto nas ações de TD&E. Justamente para que haja uma conexão entre o que a empresa possui de objetivo e o que está sendo tratado. É o que Noe (2010) define por iniciativas estratégicas de treinamento e desenvolvimento, as ações que levarão a organização a obter o aprendizado necessário para atingir a sua estratégia. Nesse quesito, sugere-se que seja feito um mapeamento dos objetivos estratégicos por ciclos com o nível gerencial da área comercial e, com base nisso, as demais etapas de avaliação sejam realizadas para que tais objetivos sejam atingidos.

Por exemplo, supondo que o objetivo estratégico da área comercial durante os próximos três meses seja melhorar o serviço ao consumidor. A partir disso, podem ser relacionadas algumas implicações que geram uma necessidade de treinamento e desenvolvimento, por exemplo: garantir que os colaboradores detenham conhecimento necessário sobre os produtos e serviços; garantir que os colaboradores possuem habilidades para interagirem com os clientes; garantir que os colaboradores compreendam as suas funções e autoridade na tomada de decisões. Ou seja, sugere-se que seja realizado um levantamento com o nível gerencial sobre o objetivo estratégia e uma análise com os próprios vendedores para identificar quais são os pontos (relacionados a estratégia definida) que podem ser solucionados com ações de TD&E.

A próxima etapa seria a análise de tarefas, que consiste em mapear quais são os CHAs necessários para desempenhar a função exercida, além de delimitar e caracterizar as atividades realizadas. Para isso, é possível realizar um levantamento das ações executadas (seja através de entrevistas, observação participativa) pode-se utilizar os seguintes questionamentos para isso: “o que fazem”, “para quem fazem”, “como fazem”, “com quem fazem” e “por que fazem”. Tendo as atividades claras e estabelecidas, o segundo passo seria a descrição dos CHAs. Os autores descrevem da seguinte forma:

Definidas as atribuições e responsabilidades ocupacionais, passa-se à descrição dos conjuntos de conhecimentos (corpo organizado de informações requerido para o desempenho de alguma atitude), habilidades (atividades de cunho psicomotor ou cognitivo) e atitudes (conjuntos de crenças, normas, valores e regras que orientam o comportamento individual em situações variadas, inclusive no trabalho) necessários ao adequado desempenho no trabalho. (MENESES, ZERBINI E ABBAD, 2010. p 39)

A partir dessa análise, é feita a definição dos CHAs que expressem as habilidades que terão de ser executadas para a atingimento das atividades mapeadas, que serão descritas com verbos que expressem claramente e de forma mensurável o desempenho. Com base nisso, passa-se a realizar a terceira etapa, de análise individual, na qual serão selecionados os indivíduos que irão participar das ações de treinamento. Além disso, tendo os CHAs estabelecidos, é possível solicitar que os próprios indivíduos analisem o seu grau de domínio sobre cada item, assim antes de realizar as ações, é possível identificar se o grupo de colaboradores está no mesmo nível ou é necessários realizar alguma ação separada para determinados grupos. Tendo as informações definidas de objetivos estratégicos da organização, tarefas e CHAs delimitados, o grau de domínio de cada colaborador, é possível realizar o planejamento das ações de forma mais direcionada e assertiva, pois todos saberão quais são os aspectos relevantes e os indivíduos terão maior clareza sobre quais os pontos que precisam ser desenvolvidos.

Em relação a etapa de Planejamento e Execução, os principais pontos já apresentamos dizem respeito ao formato do momento de TD&E e a formulação do processo de acompanhamento. Como apresentado no tópico de Processo de Aprendizagem, os entrevistados reforçam a questão prática dos treinamentos,

pois ajudam na assimilação do conteúdo, ao mesmo tempo em que aumenta a relevância do tópico, pois entendem que é algo útil. Conforme sintetiza a citação abaixo:

Além de frequentes teriam que ser focados em trazer opinião contrárias e diferentes da equipe, visões externas, disciplina de participação por toda equipe. Esses treinamentos não deveriam ocorrer só a parte teórica, mas a prática, mão na massa, que a gente fixasse. Geralmente o treinamento de produto é a pessoa expondo o conteúdo e dessa forma a gente não aprende. Então seria um ciclo de absorver e depois praticar, num modelo de oficina. (E1)

Essa característica deve ser levada em consideração na formulação de todas as ações de TD&E em que for possível que seja feito um formato dinâmico e com aplicações práticas. Inclusive, pois a realização de ações práticas pode auxiliar no processo de avaliação e acompanhamento, complementando a metodologia de Kirkpatrick, que consiste em realizar a análise do treinamento em diferentes níveis de atuação: reação, aprendizado, comportamento e resultados, conforme o quadro três.

Quadro 3 – Modelo de Avaliação (Kirkpatrick)

Nível	Tipo de Avaliação	Objetivo	Instrumentos de Avaliação	Relevância e Aplicabilidade
1	Reação	Mensurar a reação dos participantes ao treinamento, sua satisfação com a ação de uma forma geral e qual a sua percepção sobre a experiência realizada	Observação no treinamento, questionários de <i>feedback</i>	Fácil obtenção, resultado logo após a realização da ação e não oneroso
2	Aprendizagem	Mensurar se os conhecimentos, habilidades e atitudes definidas como objetivo do treinamento foram alterações antes e depois do treinamento	Avaliação e testes antes e depois do treinamento	Relativamente simples, conforme dados conclusivos, torna-se mais difícil com formações mais complexas
3	Comportamento	Mensurar se os conhecimentos, habilidades e atitudes foram absorvidos e aplicados a rotina de trabalho	Observação do desempenho, auto-avaliação, <i>feedback</i> 360º	Difícil de qualificar e interpretar, dependência dos observadores, processo mal definido dificulta a realização
4	Resultados	Mensurar os resultados e o impacto no negócio da ação de TD&E	Relatórios do CRM	Resultados individuais não são complexos, caso exista o registro das informações, fatores externos podem afetar

Fonte: Elaborado pela autora

Uma estratégia instrucional utilizada para a realização dessas simulações é chamada de *Roleplay*, “um estudo de caso dramatizado; um retrato espontâneo de uma situação, condição ou circunstâncias, construído por participantes de grupos”. (MENESES, ZERBINI E ABBAD, 2010. p 106) É uma interpretação de papéis, que consiste em realização testes e simulações de casos reais, em que os indivíduos precisam agir conforme a determinada situação da mesma forma em que agiriam caso a situação fosse real. Nesse cenário, a simulação pode ocorrer em grupos pequenos, orientados por um gerente ou especialista no assunto e, inclusive, após a simulação, é possível realizar uma avaliação sobre o que foi apresentado, tanto em nível de questionário como uma reflexão do próprio indivíduo.

Levando-se em consideração todos os insumos apresentados ao longo do trabalho, o fato de que é possível identificar que a organização já possui ações de treinamento, conforme verificado através das pesquisas com os colaboradores, mas que essas ações possuem falhas de execução, seja pelo formato, recorrência, inexistência de mensuração e falta de feedback aos participantes, conclui-se que o principal problema em relação as ações de TD&E é que não existe uma processo definindo essas atividades. As ações de treinamento não são vistas na organização como um processo, com padrão, requisitos mínimos a ser seguidos, portanto a proposta é fornecer um padrão que visa tornar isso recorrente e processualizado. Levando-se em consideração isso e a realidade da empresa, o objetivo da proposta será sugerir um formato inicial de treinamento que possa ser posto em prática e melhorado ao longo do tempo.

Tendo em vista esse objetivo e que a proposição é para o setor comercial, o básico necessário a todo vendedor é conhecer e saber as informações sobre o produto ou serviço que ele seja responsável por vender, por isso definiu-se formular um padrão para os treinamentos de soluções. Esse treinamento é extremamente importante, pois como Las Casas menciona para que o vendedor seja competente “conheça seus produtos, sua empresa e seus concorrentes”. Além disso, Cobra (1981) também ressalta a relação entre o conhecimento e a performance alcançada “o desempenho dos vendedores dependerá de três fatores básicos: seu caráter inato, seu treinamento e sua motivação”. A ação de

TD&E tem como meta deixá-los preparados para que tenham todos os CHAs necessários e atinjam o desempenho esperado. De acordo com as entrevistas realizadas e a teoria, será apresentado uma proposição para as principais etapas do treinamento, considerando que o enfoque do treinamento é sobre produto.

Dentro desse cenário, a proposição inicial irá partir do pressuposto que o objetivo estratégico é tornar a equipe mais qualificado no atendimento ao cliente e, por isso, a ação de TD&E será buscar desenvolver os colaboradores para que atinjam esse objetivo através do conhecimento do produto.

Conforme já apresentado anteriormente, os autores Aumentar Meneses, Zerbini, Abbad, dividem esse processo de Avaliação de Necessidade de Treinamento em três níveis, no qual o primeiro seria identificar o objetivo (tornar a equipe mais qualificado no atendimento ao cliente) o segundo seria identificar as funções exercidas e os CHAs necessários para isso.

Como o presente trabalho não procurou identificar essas funções e os CHAs, será utilizado alguns conhecimentos (saber fazer), habilidades (saber como fazer) e atitudes (saber fazer acontecer) área de vendas, para que seja feito o exercício, conforme tabela abaixo.

Quadro 4 – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

Conhecimento	Habilidade	Atitude
Conhecimento de produto	Saber Ouvir	Ter foco
Conhecimento da concorrência	Saber se comunicar	Ter comprometimento

Fonte: Elaborado pela autora

A partir disso, a empresa pode realizar a terceira etapa de análise individual, na qual serão selecionados os participantes do treinamento. Uma forma de realizar essa análise é verificar o grau de domínio sobre cada uma dessas competência e habilidades listadas anteriormente. Isso pode ser feito através de uma aplicação simples de questionário em que cada colaborador avalia o seu grau de domínio naquele aspecto. Para facilitar, criou-se o modelo abaixo:

Quadro 5 – Análise de Domínio

Critério Avaliado	Escala de Domínio	1 (Não domínio)	2	3	4	5 (Domínio Completo)
Conhecimento de produto						
Conhecimento da concorrência						
Saber Ouvir						
Saber se comunicar						

Fonte: Elaborado pela autora

Esse modelo pode ser adaptado caso a empresa identifique que os CHAs necessários são outros. Com base nas respostas dos participantes, é possível segmentar os grupos de acordo com as respostas e verificar se os participantes possuem o mínimo necessário para realizar o treinamento. Esse quadro pode ser utilizado como modelo para outras iniciativas, atualizando-se os critérios a serem avaliados.

A segunda etapa dos processos de treinamento consiste em planejar as ações de TD&E. Conforme visto nas entrevistas realizadas, os principais pontos ressaltados pelos entrevistados são sobre a utilização de metodologias mais práticas, que contribuem para a assimilação do conteúdo assim como aumento da relevância por parte dos executivos, além disso, ressaltam a importância de que a ação do treinamento não seja pontual, pois passado um tempo uma parte do conteúdo não é mais recordada. Como as ações de treinamento são realizadas por outras pessoas da empresa, optou-se por definir um modelo que deve ser preenchido antes da realização e que deverá ser aprovado pela área comercial, dessa forma o processo torna-se mais rígido e controlado. O principal objetivo desse modelo é conseguir que independente do instrutor, seja seguido, na medida do possível, os requisitos estabelecidos como essenciais. Vide quadro 6, onde se estabelece o planejamento da capacitação e os requisitos a serem levados em consideração no planejamento.

Quadro 6 - Trilha de aprendizagem - Planejamento

Objetivo do Treinamento	Preencher com o objetivo da ação
Competência a ser desenvolvida	Preencher com a competência a ser trabalhada pelo treinamento
Pré-Requisito	Existe algum pré-requisito importante a ser considerado?
Desempenho esperado	Preencher com o desempenho esperado após a realização do treinamento
Critério de Avaliação	Qual será o critério utilizado para avaliação do treinamento?
Ambiente	Onde será realizado o treinamento? Há algum material necessário?
Público-Alvo	Selecionar quem deverá receber o treinamento, com base em necessidade e conhecimentos prévios necessários para acompanhar o conteúdo
Metodologia Utilizada	Há possibilidade de ação prática? Simulação? Case? Metodologias ativas de aprendizagem?
Recursos Necessários	Há algum recurso necessário para a realização da ação?
Tempo estimado	Qual tempo estimado para ação? Há disponibilidade na agenda para isso?

Fonte: Elaborado pela autora

Para as questões de recorrência, recomenda-se realizar um ciclo após a ocorrência da ação, com o objetivo de relembrar os tópicos abordados no treinamento e incentivando que o conhecimento aprendido seja posto em prática. Essa etapa corresponde a terceira fase de pós-treinamento, segundo Noe (2015), cuja finalidade é incentivar que os aprendizados sejam postos em prática no dia a dia. A sugestão é que após 15 dias da realização seja enviado um e-mail a todos os participantes com os principais tópicos, como lembrete. Após 3 meses da realização seja feito um segundo momento, no qual os pontos principais serão reforçados, assim como os pontos que forem relevantes na avaliação dos

resultados sejam foco do novo treinamento. Essas ações visam revisitar o conteúdo e verificar quais pontos foram incorporados ao dia a dia

Em relação a etapa de Avaliação, os insumos das entrevistas demonstram que além do fato da recorrência da ação, a falta de acompanhamento e mensuração do resultado prejudica a própria avaliação dos entrevistados. Com base nisso e no modelo de avaliação de Kirkpatrick, procurou-se estabelecer métricas de mensuração para cada nível, conforme abaixo:

A). Avaliação de Reação

Objetivo: Mensurar a reação dos participantes ao treinamento, sua satisfação com a ação de uma forma geral e qual a sua percepção sobre a experiência realizada

Exemplos: Realização de questionários após a ação de TD&E, análise sobre os posicionamentos ao longo do treinamento, realização de entrevista aberta após a conclusão da ação

Indicadores: Percentual de satisfação com o conteúdo, percentual de satisfação com o material apresentado, percentual de satisfação com o instrutor

Modelo: Questionário após a realização do treinamento com critérios visando identificar o nível de satisfação com a ação, conforme modelo abaixo.

Crêterios Avaliados	1(Insatisfeito)	2	3	4	5 (Muito Satisfeito)
Conteúdo abordado					
Metodologia utilizada					
Qualidade do palestrante					
Aplicabilidade � prática					
Satisfa�o geral com o treinamento					

B). Avalia o do Aprendizado

Objetivo: Mensurar se os conhecimentos, habilidades e atitudes definidas como objetivo do treinamento foram altera es antes e depois do treinamento

Exemplos: Realiza o de question rios antes e depois da a o para compara o de resultados, realiza o de a es pr ticas durante o treinamento com um avaliador

Indicadores: N mero de objetivos do treinamento atingido com sucesso, percentual de participantes com avalia o bom/ timo exerc cio pr tico

Modelo: Aplica o de um teste pr tico em que o vendedor deve realizar um pitch da solu o antes e depois do treinamento e ser  avaliado pelo gestor, com uma nota de 1 a 10.

C). Avalia o do Comportamento

Objetivo: Mensurar se os conhecimentos, habilidades e atitudes foram absorvidos e aplicados a rotina de trabalho

Exemplos: Realiza o de question rios de auto-avalia o, observa o e acompanhamento da execu o do trabalho

Indicadores: Percentual de apresenta es do produto realizadas com avalia o boa/ tima

Modelo: Inser o de um template padr o de feedback ap s a escuta das reuni es gravadas, em que ser o avaliados todos os objetivos espec ficos delimitados nos treinamentos.

D). Avalia o de Resultados

Objetivo: Mensurar os resultados e o impacto no negócio

Exemplos: Acompanhamento dos resultados antes e depois do treinamento

Indicadores: Percentual de atingimento da meta do produto, percentual de satisfação do cliente em relação ao atendimento

Modelo: Criar quadro comparativo aos resultados de venda do produto objeto de treinamento para comparação

Para complementar esse modelo de avaliação, considerou-se importante incluir formas de avaliar o impacto dos aspectos do ambiente, tendo em vista que esses aspectos surgiram como fatores negativos nas entrevistas e são fatores de influência nos resultados do processo de treinamento e desenvolvimento, conforme visto no Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), por Borges-Andrade (1982). O sucesso das ações de TD&E dependem das características do ambiente, do suporte organizacional e gerencial. Noe ressalta a importância do clima para a transferência de aprendizagem:

Uma forma de garantir o aprendizado e a transferência do treinamento é certificar-se que o clima para a transferência seja positivo. O clima para a transferência diz respeito à percepção que os aprendizes têm sobre uma ampla variedade de características do ambiente de trabalho que facilitam ou inibem o uso de habilidades ou comportamentos treinados. Isso inclui o apoio da gerência e dos colegas, a oportunidade de colocar as habilidades em práticas e as consequências do uso de competências aprendidas. (NOE, 2010. p 80)

Com base nisso, recomenda-se utilizar alguns indicadores de avaliação sobre os aspectos do ambiente, desde o clima até o suporte organizacional, conforme abaixo:

E). Avaliação do Ambiente

Objetivo: Mensurar os impactos que o clima organizacional e o suporte gerencial possuem nas ações de TD&E

Exemplos: Realizar questionários abordando os aspectos de apoio ao processo de aprendizagem, realizar uma pesquisa de clima com objetivo de verificar as percepções dos colaboradores

Indicadores: Percentual de colaboradores que se sentem apoiados no processo de aprendizagem, grau de satisfação com a gestão, grau de concordância com a frase “Eu sinto que o ambiente em que estou inserido me dá as condições necessárias para desempenhar meu papel”

Comportamento ou impacto do treinamento no trabalho compreendem os conceitos de influência das ações de TD&E após a realização da ação, portanto estão relacionadas a retenção a longo prazo, generalização, transferência de aprendizagem e desempenho. Portanto a mudança na forma de desempenhar as atividades consiste na transferência de treinamento, pois é a aplicação à prática dos conhecimentos, habilidade e atitudes adquiridos nos treinamentos. Conforme salientam os autores na relação entre impacto e desempenho:

O vínculo entre desempenho e impacto de TD&E se consolida na medida em que as ações de TD&E são sistematicamente planejadas para promover o aperfeiçoamento dos desempenhos dos indivíduos no presente ou no futuro. Ao formular e executar uma ação de TD&E, a organização espera que o indivíduo aprenda com o conjunto de desempenhos, foco da ação de aprendizagem, que os transfira para a situação real de trabalho e que essa aplicação gerem melhorias efetivas no desempenho do ex-participante.(MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010, p. 491)

Certas competências, habilidades, capacidades, conhecimentos e atitudes absorvidas em treinamentos podem afetar o desempenho em muitas atividades não diretamente ligadas ao curso, pois o impacto é observado quando os conceitos dos treinamentos são aplicados e geram melhorias, mas que não estão vinculadas exclusivamente o lado profissional. O treinamento pode afetar motivação, comprometimento e auto-eficácia. Os indicadores de impacto podem ser subdivididos em: comportamentos e resultados; complexidade da medida (profundidade ou largura); nível a que se refere (indivíduo, grupo, organização). Comportamentos e resultados estão relacionados aos processos realizados pelos treinados para atingir um determinado objetivo. Em relação a complexidade, o indicador de profundidade está relacionado às melhorias de desempenho dos objetivos estabelecidos nas ações de TD&E, podendo ser comparada a transferência de conhecimento. O indicador de largura está relacionado com as especificações dos efeitos de treinamento além dos CHAS delimitados, portanto possui um caráter mais geral. O nível representa quais são as possibilidades de

efeitos do desempenho da ação, seja no nível do indivíduo, do seu grupo ou da própria organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O novo mercado globalizado exige alto grau de competitividade das organizações, pois há um aumento no número de concorrentes e maior exigência dos consumidores quanto aos produtos e atendimento. Para isso, as empresas têm buscado diferenciais competitivos que as mantenham na preferência dos consumidores. É nesse contexto que as organizações estão buscando desenvolver os seus colaboradores cada vez mais, pois são o principal recurso capaz de criar e manter esses diferenciais competitivos. Com isso, a área de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas TD&E está se destacando.

O presente estudo teve como objetivo formular uma proposição de programa de treinamento e desenvolvimento para os executivos de conta da área comercial da empresa X. Utilizou-se as algumas teorias para conceituar o processo de venda, como Las Casas, Cobra, Schewe e Smith. Além disso, foram utilizados alguns teóricos sobre os conceitos básicos e os processos de elaboração de treinamentos, como Borges-Andrade, Kirkpatrick, entre outros.

A partir da aplicação de um questionário com a metodologia de entrevista em profundidade, foi possível analisar a perspectiva dos vendedores sobre o processo atual, gaps e possibilidades de melhoria. O principal ponto trazido pelos entrevistados é que as ações atuais da área em relação a treinamento e desenvolvimento são pontuais e desestruturadas, portanto, não há um controle sobre o conteúdo a ser instruído, o formato que será apresentado e não há uma mensuração sobre os resultados alcançados.

Além disso, não há uma definição formal sobre o resultado e desempenho esperado pela organização de cada função, o que dificulta a identificação de gaps de melhoria. Portanto, conclui-se que o fato das ações de treinamento e desenvolvimento não serem processualizadas na organização traz esses impactos negativos. O objetivo é tornar a ação um processo, com padrão a ser seguido e requisitos mínimos.

Com base nisso, construiu-se alguns modelos básicos para servirem de apoio às iniciativas de TD&E, sendo a primeira delas a estruturação de um treinamento básico de produto. A proposta é que isso seja parte de um programa de treinamento e desenvolvimento dividido em três etapas principais. Sendo a

primeira de avaliação das necessidades de treinamento, na qual serão mapeados os objetivos estratégicos a serem atingidos, as atividades-chaves de atuação e os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) delimitados e, a partir disso, seja feita uma pré-análise dos indivíduos que irão participar das ações de TD&E. A segunda, de planejamento e execução da ação delimitada de acordo com a etapa anterior, levando-se em consideração um momento inicial de sensibilização sobre o treinamento e conexão com a estratégia organizacional para então realizar a ação, utilizando práticas e simulações para facilitar a absorção do conteúdo por parte dos colaboradores. E por fim, a etapa de avaliação dos resultados, que será feita de acordo com os quatro níveis: reação, aprendizado, comportamento e resultados. Essa estrutura é uma base para a construção de uma metodologia que pode sofrer alterações na medida em que for sendo posta em prática, pois após a realização de todas essas etapas sugere-se que seja feita uma análise geral para entender se o objetivo estratégico delimitado no início está sendo alcançado através das ações de TD&E realizadas.

A pesquisa para o presente trabalho foi realizada com parte do time comercial e apenas de forma qualitativa, portanto os resultados obtidos estão limitados a tais perspectivas. Outro ponto a ser considerado é que a análise realizada não se aprofundou nos aspectos de clima da organização e motivacionais dos vendedores. Essas variáveis impactam diretamente nos resultados alcançados com as ações de treinamento, porém envolveriam um universo de análise mais complexo e, portanto, não foram objeto de estudo desta pesquisa.

Como sugestão para um próximo projeto de pesquisa, recomenda-se aplicar as conclusões e proposições presentes neste trabalho durante um período de tempo, para verificar os resultados alcançados na organização. Além disso, é possível verificar novamente as percepções dos executivos sobre as ações de TD&E e identificar quais foram as mudanças ocorridas. Outra possibilidade de atuação seria realizar uma análise quantitativa, inclusive comparando os resultados pré e pós aplicação das sugestões. Dessa forma, o impacto das ações de treinamento e desenvolvimento serão mensuradas na área comercial, reforçando ou contestando os dados obtidos na análise qualitativa.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana; MENESES, Pedro P. M.; et al. **Medidas de Avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas.** Artmed, 2012. p 25.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
Pesquisa Produção e Vendas no setor editorial brasileiro 2005

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

COBRA. M. **Administração de Vendas.** São Paulo: Atlas. 1994. p. 21
DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva.** São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4 ed. São Paulo : Atlas, 2002.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KIRKPATRICK, D.L. **Evaluation of training.** In: CRAIG R.L. (Org.). **Training and development handbook.** New York: Mc Graw-Hill, 1976.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOIOLA, E.; NÉRIS, J.S.; BASTOS, A.V.B. **Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos.** In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo;

LAS CASAS, A.J. **Administração de Vendas.** São Paulo: Atlas, 2005

MAGER, R. F., & Pipe, P. **Analysing Performance Problems.** Belmont: Lake Publishing 1979.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** 6' ed. São Paulo: Atlas, 2005.

McGehee, W., & Thayer, P. W. **Training in Business and Industry.** New York: Wiley. 1961.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de Treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MORGAN, Jim. **Vendedores e Líderes**. São Paulo: Atlas, 1996

NOE, R, A.. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**. São Paulo: Amgh Editora, 2015.

ROCHA, A. CHRISTENSEN, C., **Marketing, Teoria e prática no Brasil**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999

SCHEWE, Charles D.; SMITH, Reuben M. **Marketing: conceitos, casos e aplicações**. São Paulo : MC Graw-Hill do Brasil, 1982.

SPIRO, Rosann L.; RICH, Gregory A.; STANTON, William J. **Gestão da Força de Vendas**. 12 ed. Porto Alegre : MC Graw-Hill do Brasil, 2010.

THULL, Jeff: **Gestão de Vendas Complexas: como competir e vencer quando o resultado pode ser alto**. RJ, Campus, 2007

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

APENDICE A

1. Você poderia dar um exemplo de algo significativo que você tenha aprendido dentro da empresa em algum treinamento?
2. Você poderia me descrever a ação ou treinamento do qual você mais se recorde? Como foi feito? O que você aprendeu?
3. Levando em consideração a sua resposta anterior, por que você acredita que tenha aprendido?
4. Como você caracterizaria o seu processo de aprendizagem? Poderia me descrevê-lo?
5. Quais são os aspectos que mais facilitam o seu processo de desenvolvimento no dia a dia?
6. Quais são os aspectos que mais dificultam o seu processo de desenvolvimento?
7. Como você imagina ser o melhor meio para se desenvolver suas capacidades?
8. Como você classificaria as iniciativas de treinamentos que já ocorreram? Quais foram os pontos positivos e negativos?
9. Você acha que a empresa tem oportunizado momentos para desenvolver suas capacidades? Comente.
10. Como você acredita que a empresa identifica que alguém precisa ser treinado/desenvolvido?
11. Você acha que a empresa se preocupa com o que os seus funcionários aprendam?
12. Há diferenças nas ações, por exemplo, para novos funcionários e os demais? Ou para níveis hierárquicos diferentes? Exemplifique.
13. O que você enxerga de gap hoje na área comercial relacionado a treinamento e desenvolvimento?

14. Se houvesse uma área ou pessoa responsável por treinamento e desenvolvimento de cada colaborador, como você acha que deveria ser a atuação dessas pessoas?
15. Quais seriam as responsabilidades e objetivos dessa área?
16. Levando em consideração as suas respostas iniciais sobre processo de aprendizado, você poderia me descrever como imagina que essas ações de treinamento e desenvolvimento sejam realizadas?
17. Quais são os recursos existentes que poderiam ser utilizados nesse processo?
18. As ações de T&D estão ligadas diretamente a outras ações de RH/Gestão de Pessoas, por exemplo plano de carreira, promoção, avaliação de desempenho? Comente sua opinião sobre isso.
19. Quais critérios (indicadores) poderiam ser utilizados para a avaliação dos resultados de T&D? Você considera que é avaliado após o treinamento?
20. Em relação a tudo que foi perguntado e comentado sobre treinamento, o que você considera que seja mais relevante ressaltar?