

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Ednilton Borges Carpes**

**TREINAMENTO DE VENDAS NO BANCO BETA:  
A PERSPECTIVA DE FUNCIONÁRIOS A RESPEITO DO  
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NEGOCIAIS NA  
EMPRESA**

**Porto Alegre**

**2010**

**Ednilton Borges Carpes**

**TREINAMENTO DE VENDAS NO BANCO BETA:  
A PERSPECTIVA DE FUNCIONÁRIOS A RESPEITO DO  
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NEGOCIAIS NA  
EMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Administração da Universidade Federal do  
Rio Grande do sul como requisito para a  
obtenção do título de bacharel em  
Administração.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Cláudia S. Antonello

Tutor orientador: Patrícia K. De Camillis

**Porto Alegre**

**2010**

**Ednilton Borges Carpes**

**TREINAMENTO DE VENDAS NO BANCO BETA:  
A PERSPECTIVA DE FUNCIONÁRIOS A RESPEITO DO  
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NEGOCIAIS NA  
EMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentada ao Curso de Graduação em  
Administração da Universidade Federal do  
Rio Grande do sul como requisito para a  
obtenção do título de bacharel em  
Administração.

Aprovado em ..... de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecimento à equipe da EAD da UFRGS que tornou essa iniciativa realidade, enfrentando esse desafio conosco e, juntos, aprendemos muito. Aos Professores e tutor Sidnei pela paciência tibetana.

Aos meus colegas de Osório, que foram persistentes, corajosos e, só assim, perseveramos, pois nossa jornada foi dura.

Aos meus colegas do Banco, que me ensinaram tanto nestes seis anos. Muito do que sei hoje, devo a eles, e somente assim, fui capaz de chegar até aqui.

Finalmente, ao apoio incondicional da minha família. Minha irmã e minha sobrinha. À minha mãe pelo zelo constante. Ainda não vi mãe tão coruja. Ao meu pai, um verdadeiro herói que faz coisas que um dia quero conseguir fazer também. Muito obrigado. Não seria nada sem vocês, e sozinho, não chegaria a lugar algum.

*Competência para servir à humanidade  
deveria ser, sem dúvida, o grande objetivo e  
resultado de todos os estudos.*

*Benjamin Franklin*

## RESUMO

Os bancos brasileiros têm investido cada vez mais em treinamentos para o desenvolvimento das competências negociais de seus funcionários. No Banco Beta não é diferente, e há muitos treinamentos oferecidos aos funcionários para o desenvolvimento da sua força de vendas. Desta forma, o objetivo deste trabalho é identificar e analisar a percepção dos funcionários envolvidos com o atendimento ao público de 6 agências do Banco Beta acerca do desenvolvimento de suas competências negociais por meio dos treinamentos oferecidos pela empresa no que diz respeito à efetividades destes. Para isso foi executada, primeiramente, uma revisão bibliográfica buscando a correta conceituação dos termos competência, competências negociais e treinamentos. Foi examinado também o que pensam os autores a respeito do treinamento específico para vendedores. Optou-se pela pesquisa documental exploratória para entender o contexto de programas de treinamento da empresa estudada e a pesquisa *Survey*, do tipo descritiva valendo-se de uma abordagem quantitativa dos dados obtidos, para apreciar as opiniões dos funcionários a respeito da efetividade dos treinamentos. O instrumento de coleta de dados foi um questionário composto por vinte e sete assertivas que forneceram importantes informações a respeito da questão. Devido ao tamanho diminuto da amostra, composta por 34 pessoas, não se pode inferir os resultados estatísticos à população total, contudo as conclusões demonstram que os treinamentos orientados para o desenvolvimento da força de vendas das agências do Banco Beta precisam ser aperfeiçoados para tornarem-se mais efetivos sob a ótica dos participantes da região metropolitana de Porto Alegre.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento de competências negociais. Treinamento. Vendedores.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Fatores para o sucesso de um vendedor.....	27
Quadro 2 – Competências fundamentais.....	42
Quadro 3 – Quantidade de treinamentos por competência.....	43
Gráfico 1 – Intenção de trabalhar com vendas.....	45
Gráfico 2 - Distribuição de freqüência das primeiras questões, 2 a 4.....	46
Gráfico 3 – Distribuição de freqüências das questões 5 a 7.....	48
Gráfico 4 – Competências requeridas para a função, afirmativas 8 e 9.....	51
Gráfico 5 – Distribuição de respostas nas afirmativas 10 e 11.....	52
Gráfico 6 – Distribuição de freqüência das questões de 21 a 23.....	53
Gráfico 7 - Distribuição de freqüência das questões de 24 a 27.....	54
Gráfico 8 – Distribuição de respostas das alternativas 13 a 18.....	55
Gráfico 9 – Treinamentos nos últimos 12 meses.....	57
Gráfico 10 – Distribuição de freqüência das questões de 21 a 23.....	58
Gráfico 11- Distribuição de freqüência das questões de 24 a 27.....	59

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>CONCEITOS FUNDAMENTAIS.....</b>	<b>11</b>
2.1	O CONCEITO DE COMPETÊNCIA.....	11
2.1.1	<b>Competências individuais.....</b>	<b>13</b>
2.1.2	<b>Competências negociais.....</b>	<b>14</b>
2.2	TREINAMENTOS – DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS.....	17
2.2.1	<b>Avaliando as necessidades de treinamento.....</b>	<b>18</b>
2.2.2	<b>Planejamento do treinamento.....</b>	<b>20</b>
2.2.3	<b>Execução dos treinamentos.....</b>	<b>21</b>
2.2.4	<b>Avaliação do Treinamento.....</b>	<b>24</b>
2.3	TREINANDO VENDEDORES.....	26
2.3.1	<b>Diagnósticos das deficiências dos vendedores.....</b>	<b>28</b>
2.3.2	<b>Planejamento do treinamento para vendedores.....</b>	<b>29</b>
2.3.3	<b>Avaliação dos treinamentos de vendedores.....</b>	<b>31</b>
<b>3</b>	<b>A EMPRESA.....</b>	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>A PESQUISA.....</b>	<b>36</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
5.1	ANÁLISE DO CONTEXTO.....	39
5.2	ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS.....	45
5.2.1	<b>A efetividade dos treinamentos.....</b>	<b>45</b>
5.2.2	<b>Quanto às competências exigidas.....</b>	<b>50</b>
5.2.3	<b>Freqüência dos treinamentos.....</b>	<b>55</b>
5.2.4	<b>Quanto à execução dos treinamentos.....</b>	<b>56</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>61</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>65</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>69</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O mercado bancário brasileiro, hoje, é marcado pela competitividade entre grandes instituições com ampla informatização, grande volume de clientes e grande variedade de produtos bancários. A partir de 2004, a estabilização monetária aliada ao crescimento da economia, e com incentivos do governo federal reduziu juros e possibilitou acesso a crédito a famílias de baixa renda no Brasil. Um ano antes, medidas que objetivavam ampliar a oferta de serviços financeiros à população de baixa renda foram anunciadas no País incluindo a abertura de contas simplificadas e a criação de mecanismos que estimulavam oferta de crédito com base nos valores recolhidos em depósitos a vista (Alves e Soares, 2004). Nesse cenário econômico favorável, os grandes bancos de varejo nacionais concentraram esforços no aumento na prestação de serviços e na venda de produtos de seguridade uma vez que o *spread bancário*<sup>1</sup> reduziu-se, diminuindo as receitas advindas das operações de crédito. Isso acirrou a disputa por fatias do mercado brasileiro caracterizado agora, pelos curtos relacionamentos entre clientes e bancos, pela exigência crescente dos consumidores que transitam facilmente entre uma instituição e outra, e amplo portfólio de produtos bancários como seguros, serviços automatizados, previdências e capitalizações. Estas grandes empresas oferecem serviços e produtos muito semelhantes entre si e a distinção por parte do consumidor bancário é, muitas vezes, bastante difícil devido à intangibilidade destes, dificultando ainda mais a retenção dos clientes já conquistados.

Após um recente período de grande expansão da base de clientes, a estratégia atual é a fidelização e rentabilização destes clientes, e para isso os diferenciais competitivos são a eficiência e, sobretudo, o atendimento de excelência com destaque para o valor do capital humano, principalmente no que diz respeito à força de vendas uma vez que é consenso entre pesquisadores do consumo como Blackwell (2005) e Kotler (1998), que é mais vantajoso para uma empresa manter um cliente do que conquistar um novo. Kotler (1998, p.58) ainda diz que “é

---

<sup>1</sup> Diferença entre o custo da captação pago aos poupadores e os juros cobrados dos clientes nas operações de crédito. É o lucro das operações de intermediação financeira que fica com as instituições. Fonte: FEA/USP.

necessário esforço adicional para induzir um consumidor satisfeito a abandonar seus fornecedores atuais”.

Neste cenário, o perfil dos funcionários do setor financeiro também acompanhou esta evolução e as competências esperadas para a ocupação dos cargos nestas organizações do ramo bancário mudaram. O profissional procurado e valorizado pelas instituições financeiras é dinâmico, eloqüente, rápido, criativo, com poder argumentativo e de venda e possui visão sistêmica (Dutra, 2001). Os bancos investem muito em seleção e treinamento para o desenvolvimento das competências esperadas como forma de buscar diferencial competitivo. No Banco Beta há programas de desenvolvimento de carreira, e diversos cursos de aprimoramento desenvolvidos pela própria empresa através de sua universidade corporativa que balizam e moldam seus funcionários para que eles sejam os bancários, líderes e vendedores tão valorizados. Em contrapartida, o processo de seleção para admissão de novos funcionários no Banco Beta é o concurso público, modalidade, esta, que não seleciona profissionais por competências ou perfil.

Desta forma, este estudo busca responder se, na perspectiva dos funcionários, os treinamentos orientados para vendas propostos pelo Banco Beta, que visam desenvolver competências negociais na maioria dos funcionários, apesar do processo seletivo peculiar, é adequado. O recrutamento para esses treinamentos é massificado. Todos os funcionários, independentemente de suas expectativas na empresa, interesses ou habilidades, são convocados acarretando, assim, uma ampla diversidade de perfis de funcionários que participam dos treinamentos para vendas, já que não há avaliação de aptidões, expectativas individuais, formação profissional, e tampouco habilidades e atitudes, características essas, muitas vezes intrínsecas e de difícil lapidação. Portanto, tendo em vista esse processo de seleção utilizado, seria possível desenvolver as competências negociais necessárias para aumentar o poder da força de vendas da empresa? Os que pensam os funcionários a respeito dos treinamentos oferecidos pelo Banco para o desenvolvimento das competências negociam que a empresa necessita?

Sendo assim, neste estudo, o objetivo geral é:

- Identificar e analisar a percepção dos funcionários envolvidos com o atendimento ao público de 6 agências do Banco Beta acerca do desenvolvimento de suas competências negociais por meio dos

treinamentos oferecidos pela empresa no que diz respeito a efetividades destes.

São objetivos específicos:

- Identificar quais as competências requeridas pelo Banco Beta para o ambiente comercial;
- Identificar que tipo de cursos o Banco Beta oferece para o desenvolvimento das competências acima identificadas.

No próximo capítulo, buscar-se-á na literatura dos temas correlatos os principais aspectos que devem ser considerados na elaboração de treinamentos, seu planejamento e suas finalidades como ferramentas para o desenvolvimento de competências. Será feita também uma leitura mais simples, porém fundamental para a compreensão deste estudo, a respeito da criação e da gestão de competências, além de discutir sobre a aplicação de treinamentos para o desenvolvimento de competências individuais com atenção especial para as atividades relacionadas à vendas.

Feito isso, o terceiro capítulo buscará entender o alcance da empresa e sua relevância no mercado brasileiro. Serão comentadas algumas de suas características e sua organização estrutural.

Os métodos de pesquisa serão elucidados no capítulo quarto, justificando a modalidade de pesquisa utilizada, apresentando o instrumento de coleta de dados e suas vantagens, assim como a descrição da amostra que será analisada.

No capítulo cinco, será apresentado o resultado da pesquisa documental que buscou conhecer quais as competências que o Banco Beta procura desenvolver em seus funcionários e por meio de quais tipos de treinamento isso acontece. Posteriormente, através dos questionários aplicados em funcionários de cinco agências do Banco Beta, será apreciada a percepção do indivíduo que participa do treinamento e sua opinião quanto à efetividade destes. Uma análise dos questionários respondidos será feita, e oportunamente, procurar-se-á associar isso ao referencial teórico.

No capítulo seis serão feitas as considerações finais com as conclusões da pesquisa e sugestões para novos estudos.

## 2 CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Antes de partir à pesquisa, devemos procurar compreender os conceitos que permeiam a questão-problema deste trabalho. O Banco Beta, apesar de ter liderança de mercado em ativos totais e crédito consignado, por exemplo, tem dificuldade em assumir a liderança na área de seguridade, ramo esse, do negócio, que depende muito da força de vendas e, portanto, das competências negociais. O treinamento é ferramenta chave para o desenvolvimento das competências necessárias para a implementação da estratégia da empresa e sendo assim deve ser planejado cuidadosamente para que justifique os investimentos nestas atividades.

### 2.1 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Muito se fala em competências no mundo de hoje. Diversos estudos foram e continuam sendo realizados para a exploração deste tema que, de fato, mostra-se muito importante para a gestão estratégica de pessoas. Para Fleury *et al* (2002), o conceito de competência é bastante amplo e não se limita ao estoque de conhecimentos empíricos e teóricos do indivíduo e nem está restrita a determinado cargo em uma empresa.

Sendo mais específico para nossa análise funcional, Bitencourt (2004) diz que competência é a capacidade de uma pessoa realizar determinada tarefa utilizando de maneira pertinente os conhecimentos, habilidades e também atitudes requeridas para uma determinada função.

Segundo Boterf *apud* Bitencourt (2004), entendemos que o conceito de competência também inclui assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas e tomada de decisões.

Dutra (2001) faz uma consideração importante a respeito de competência dizendo que se trata também de um conjunto de elementos que inclui principalmente conhecimentos, habilidades e atitudes, porém que essa combinação não garante

que a organização se beneficie das pessoas que possuem tal combinação. Em consonância com o autor supracitado, Fleury *et al* (2002) percebe que não basta apenas a carga de conhecimentos e habilidades para o desenvolvimento de uma competência. O autor acredita que este conceito abrange a capacidade do indivíduo entregar seus conhecimentos e habilidades à organização na forma do desempenho de sua função e na superação e atingimento de metas e resultados esperados pela organização.

Boog (1991, p.16) afirma que “competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.

Sintetizando esses autores citados, podemos notar que não se trata uma característica engessada em um cargo específico ou uma função dentro uma organização. É uma capacidade com grande carga de características individuais e intrínsecas ao indivíduo.

A soma sinérgica das competências individuais de uma organização formam as competências organizacionais que são definidas por Fleury *et al* (2002, p.57) como “a capacidade da organização em combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços”. Uma organização é competente quando consegue entregar à sua contraparte o valor a que se destina a produzir sendo tanto um produto quando um serviço. Para isso deve combinar os elementos que a compõe da maneira mais eficiente possível, sendo os recursos humanos, geralmente, aqueles que atribuem maior valor, pois são singulares e de difícil imitação.

Fleury *et al* (2002) entende que o grande diferencial de uma organização não é a competência de seus membros individualmente e sim, a combinação sinérgica e sua articulação. Apesar das despesas com treinamentos para o desenvolvimento de competências, em muitas empresas ainda ser vista como um custo, assim não deve ser encarado, pois podemos afirmar com segurança que se trata de um investimento com retorno garantido quando bem planejado.

Sendo assim, torna-se importante compreender o que é uma competência individual e qual o alcance desse conceito. Todas as competências podem desenvolvidas através de treinamentos? Para responder a essa indagação, a próxima sessão explana a respeito de competências individuais.

### 2.1.1 Competências individuais

A noção de competência atual não pode ser mais confundida com as atribuições rígidas e habilidades necessárias e requeridas pela direção de uma organização para o simples preenchimento de um posto de trabalho (Mascarenhas, 2008). Conforme notamos nos parágrafos anteriores, inclui um conjunto de elementos que retratam também parte da personalidade de um indivíduo.

Segundo aponta Moscovici (1996), no desenvolvimento de competências individuais, deve-se levar em consideração os aspectos intelectuais inatos e adquiridos (quer na prática ou por treinamento) como conhecimentos, capacidade, maturidade e, sobretudo, experiência.

Sandberg *apud* Bitencourt (2004) segue a mesma linha de pensamento quando diz que "é a partir do significado do trabalho que construímos o conceito da competência" e que a partir da vivência que muda o significado do trabalho para o indivíduo, é que se forma a competência. Portanto, não implica, exclusivamente, a aquisição de atributos, ou seja, o simples treinamento técnico não é capaz de tornar uma pessoa competente para determinada atividade. Evidentemente que atitudes, hábitos, comportamentos e traços de personalidade também podem ser moldados através de treinamentos e da experiência prática, mas a essencialidade do ser, a sua motivação, o seu ímpeto e a sua reação a experiências vivenciadas, não.

Segundo Fleury *et al* (2002), para existir a competência, as ferramentas, conhecimento e habilidades, através da atitudes, devem ser mobilizadas em prol da realização da realização de ações específicas. A pró-atividade é, portanto, essencial e torna o conceito de competência individual passível de análise apenas dentro de um contexto específico.

É coerente também nesse aspecto citar Becker *et al* (2001), pois ele ressalta que competências individuais são os conhecimentos de cada um, habilidades e atitudes que juntamente com as características de personalidade influenciam diretamente o desempenho dos indivíduos. A falta de competência em um indivíduo para ocupar determinado cargo em uma organização, contudo não deve ser vista como uma incapacidade laboral, falta de conhecimento ou falta de comprometimento, pois o desenvolvimento de uma competência envolve questões

ligadas ao perfil psicológico da pessoa. Para exemplificar a complexidade dessa construção conceitual que é a competência individual, citamos Bitencourt (2004) que faz uma diferenciação entre competências sociais e competências laborais sendo que a segunda é aquela que mais se aproxima do espaço organizacional fazendo com que a pessoa desempenhe suas atribuições com exatidão e a primeira como sendo a habilidade de lidar com conflitos e a capacidade de socialização.

Moscovici (1996) também consegue assinalar diferenciações entre as competências, por ele chamadas de interpessoais e técnicas. Sendo ambas fundamentais para o desenvolvimento do indivíduo, as competências técnicas podem ser aprimoradas por treinamento e experiência, mas, isoladas, são insuficientes para garantir o sucesso profissional do indivíduo e da organização em que ele está inserido, ainda mais quando falamos em cargos negociais.

A competência interpessoal conforme Moscovici (1996; p.36) seria “a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação.” Isso inclui, além dos clientes internos e colaboradores, clientes.

Ainda de acordo com o autor, as características pessoais determinam o comportamento e a capacidade de lidar com situações inéditas. Assim, a criatividade e a habilidade social influem também bastante no desempenho profissional.

### **2.1.2 Competências Negociais**

A importância das competências negociais evidencia-se a cada dia em que a concorrência se acirra mais entre as organizações. Como cada vez está mais complicado manter a diferenciação baseada em produtos e serviços, as empresas apostam que o marketing de relacionamento, que agrega valor aos produtos e serviços, cria parcerias de longo prazo com clientes e pode garantir grande vantagem competitiva (Stanton e Spiro, 2000).

Para isso, o vendedor assume posição central na criação desses relacionamentos, e necessita de uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes que formam as competências negociais.

Essas competências requeridas para um vendedor abrangem os dois tipos discriminados anteriormente de competências, as técnicas ou laborais e as interpessoais ou sociais, pois um vendedor, além de conhecer o produto, o mercado, o cliente, e ter a habilidade das técnicas de venda, deve agir com tato e manter bons relacionamentos sociais construindo laços de confiança que facilitem a concretização de negócios e mantenha o cliente fiel.

Sendo assim, traços subjetivos, que incluem a percepção e a forma de ver um desafio, são variáveis que determinam a competência interpessoal e conseqüentemente o desempenho profissional, sobretudo no aspecto negocial (Stanton e Spiro, 2000).

Para Stanton e Spiro (2000, p.10): “um cargo de vendas é muito diferente de outros cargos e muito importante para o bem-estar financeiro de uma empresa”. Dessa forma, devemos compreender a necessidade de possuímos bons vendedores na empresa e também reconhecer quais características são importantes para a formação das competências negociais.

Parry *apud* Dutra (2008) comenta que no conceito de competência, há um questionamento a respeito dos traços de personalidade: estão amparados pelo conceito ou não? Sabiamente este autor, disserta fazendo uma diferenciação entre competências nominadas: *hard competencies* e *soft competencies*. Posicionamento semelhante ao de Moscovici (1996), citado anteriormente.

As *hard competencies*, incluiria o conjunto de habilidades e conhecimentos técnicos que poderiam ser desenvolvidos através de treinamento e que são essenciais para o desempenho de um trabalho específico. No caso de um cargo com característica negocial como vendedor ou gerente de vendas, poderiam ser listadas as seguintes características técnicas como fundamentais: saber ouvir, e de acordo com Cobra (1989), isso pode ser aprimorado, poder de argumentação, dinamismo, velocidade de resposta, conhecimento dos produtos e da empresa, organização do tempo, conhecimento de técnicas de venda. Na segunda forma, *soft competencies*, estariam traços de personalidade que seriam de difícil modificação por treinamento e que são listados por Stanton e Spiro (2000): ambicioso, diplomático, maduro, autoconfiante, cheio de iniciativa, otimismo. Moreira *et al* (2004) ainda inclui nesse rol, sabiamente talvez a mais importante delas que são habilidades interpessoais, ou seja a capacidade, a habilidade e o gosto por entender



e por criar redes de relacionamento. Para os autores, essa capacidade é essencial para que haja confiança na relação cliente-vendedor.

Cobra (1989) considera que há três que fatores que tornam um vendedor competente e afetam seu desempenho: seu caráter inato, seu treinamento e sua motivação. A competência dos vendedores estaria, para ele, apoiada em características passíveis de treinamento e outras não passíveis. E com coerência afirma que “há alguns homens que nascem vendedores; contudo, se eles não receberem o incentivo e o treinamento adequados, certamente não serão bons vendedores”. (Cobra, 1989, p.249).

Stanton e Spiro (2000) também avaliam que existem características que tornam alguns vendedores mais competentes que outros. Essas capacidades desejáveis a um vendedor devem ser específicas a cada empresa dentro de cada contexto, todavia é possível fazer um paralelo entre os diferentes segmentos de venda e listar características inerentes à maioria dos vendedores de sucesso. Estes autores listam abaixo as características desejáveis a um vendedor, não ordenadas por relevância, na visão do comprador, de acordo com pesquisa<sup>2</sup> realizada e citada em sua obra:

- a) conhecimento;
- b) organização;
- c) acompanhamento;
- d) pontualidade;
- e) energia;
- f) empatia;
- g) presteza;
- h) solucionador de problemas;
- i) disposição para trabalhar duro
- j) honestidade.

Se combinadas de forma sinérgica, essas características constituem as competências negociais essenciais para o pleno desempenho do papel de um vendedor, e é importante observar que algumas são características muito individuais, próprias de cada um.

---

<sup>2</sup> Pesquisa com membros da National Association of Purchasing.  
**The Buyer's Top Ten.** Sales Manager's Bulletin. 30 de maio, p.3.

## 2.2 TREINAMENTOS – DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS

Nas décadas passadas, os treinamentos eram considerados pelos gestores como centros de custos e faziam parte das atividades de apoio dos negócios finais da organização (Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2006). Hoje, o investimento em treinamento é tido como aplicação de recurso com retorno garantido, pois possibilita desenvolver o capital humano e melhorar a performance da organização, uma vez que é atividade alinhada com a estratégia organizacional.

O treinamento tem se tornado cada vez mais vital no sucesso das empresas contemporâneas devido ao poder de competitividade que o capital humano é capaz de gerar. Na perspectiva de Bohlander, Snell e Sherman (2003), o treinamento assumi papel fundamental na implementação das estratégias corporativas, pois desenvolvem e fortalecem as competências fundamentais que a organização necessita e, acima de tudo, aquelas que lhe conferirão vantagens competitivas e no caso de uma instituição financeira, além de atributos técnicos e conhecimentos da área, torna-se fundamental também aprimorar a capacidade da força de vendas. Os treinamentos constituem-se de práticas de ensino ministradas pela própria organização, por entidades especializadas ou profissionais que fazem parte de um plano de desenvolvimento de pessoal. Aqui, cabe diferenciar conforme aponta Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), o desenvolvimento de pessoas e o treinamento delas.

Segundos os autores, o desenvolvimento é uma prática mais ampla que engloba um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano dentro da organização tendo o longo prazo como horizonte, enquanto que o treinamento seria um dos recursos usados para o desenvolvimento e teria, predominantemente, o objetivo de aperfeiçoar o desempenho profissional através da expansão das habilidades, aquisição de conhecimentos e mudança de comportamentos não desejáveis no ambiente organizacional. Visa à criação das competências necessárias para o desempenho do cargo. Os autores ainda completam dizendo que o treinamento deve ser um processo contínuo que tem como meta manter as pessoas atualizadas

com as tecnologias criadas para a realização de suas tarefas (Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2006).

Convém ressaltar que o termo “tecnologia” aqui empregado, se refere tanto a novas ferramentas e instrumentos que facilitam o trabalho, como comportamentos, tecnologias de gestão, métodos e processos que foram cientificamente comprovados como mais eficientes e apropriados para realização das tarefas.

A abordagem do treinamento, como sugerem Bohlander, Snell e Sherman (2003) e também Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), deve ser sistêmica e contribuir para a realização das metas da empresa sob pena de transformar essas atividades em desperdício de dinheiro quando mal planejadas ou mal executadas.

Os autores explicam que o desenvolvimento de uma atividade de treinamento ou programa de treinamento deve ser dividido em quatro fases, sendo elas:

- a) avaliação das necessidades;
- b) projeto do programa;
- c) implementação;
- d) avaliação de desempenho.

A segmentação do treinamento em etapas, facilita o planejamento das atividades e por isso, nas próximas sessões, serão abordadas essas etapas de maneira mais detalhada destacando que todas elas merece igual atenção.

### **2.2.1 Avaliando as necessidades de treinamento**

Conforme Carvalho (2001), o diagnóstico deve ser amplo e focar as áreas decisivas da organização. Na percepção do autor, essa etapa de levantamento de necessidades permite que evitemos desperdiçar dinheiro em treinamentos levianos que não ofereçam retornos no resultado.

É o diagnóstico que mostrará quem precisa ser treinado e quais competências devem ser desenvolvidas. Os gestores devem estar sempre atentos aos sinais que podem indicar a falta de treinamento como falta de produtividade e reclamação de clientes.

Os investimentos em treinamentos são vultosos e o treinamento eficaz torna-se cada vez mais importante, pois segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), citando relatórios publicados na *Training Magazine*, no mesmo ano de sua obra, as empresas norte-americanas gastaram mais de 60 bilhões de dólares neste ano em treinamento.

Chiavenato (2004) acredita que a fase de levantamento de dados pode ser segmentada em quatro tipos de análises: análise organizacional, análise dos recursos humanos, análise dos cargos e análise dos treinamentos.

De forma análoga, Carvalho (2001) e Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) já conseguem visualizar três áreas a serem analisadas e que permitiriam um diagnóstico preciso das necessidades de treinamento da organização que são:

- a) análise da organização: quais as necessidades gerais da empresa? Quais as competências críticas para o negócio e quais devem ser aprimoradas através de avaliações quantitativas e qualitativas? Incluir perceber quais aspectos serão mais interessantes para a organização em um determinado mercado e momento. Esta análise além de buscar as informações do lócus interno também avalia o ambiente socioeconômico no qual a organização está inserida (Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2006);
- b) análise do trabalho: análise das tarefas a serem realizadas. Quais são as habilidades e conhecimentos que se necessita para realizá-las e como iremos treiná-las? É também conhecida por análise de cargo e conforme expõe Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) “focaliza os requisitos para o bom desempenho de cada cargo definindo as habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos a serem desenvolvidos”, ou seja, as competências. A comparação dos resultados que se espera do ocupante do cargo com os resultados obtidos já constitui uma análise de grande valia nesta etapa. Bohlander, Snell e Sherman (2003) lembram que é nesta etapa que são coletadas as informações que irão embasar os conteúdos a serem trabalhados nos treinamentos;
- c) análise do comportamento do funcionário e das equipes: quais os comportamentos que a empresa necessita que seus funcionários tenham? Como moldá-los? Trata-se de uma análise bastante subjetiva, pois é baseada em questionários e entrevistas e consiste em identificar nas

equipes e nos funcionários quais têm potencial para desenvolver as competências esperadas e quais requerem treinamento intensivo ou atenção especial. As análises de desempenho por competências aqui são pertinentes, pois demonstram quais os pontos fortes e fracos dos funcionários e ajudarão a sanar os problemas decorrentes de falta de capacitação (Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2006).

Bohlander, Snell e Sherman (2003), porém fazem aqui, uma observação que vai ao encontro com o objeto deste estudo, dizendo que as deficiências de desempenho podem revelar não apenas falta de capacitação, mas também falta de recursos ou motivação. De acordo com o autor, cada gerente deveria sentar-se com sua equipe e então avaliar o que está impedindo o resultado satisfatório e a partir daí determinar, se o treinamento será relevante para maximizar o aproveitamento dos indivíduos ou não.

### **2.2.2 Planejamento do treinamento**

Depois de diagnosticadas as necessidades de treinamento, levando em consideração os recursos humanos disponíveis, suas competências e potenciais e os requisitos dos cargos que serão ocupados, o momento dos planejamentos merece igual atenção.

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003), a concepção de um treinamento deve focalizar pelo menos quatro questões fundamentais que são:

- a) objetivos Instrucionais: devem ficar claros quais são os *outputs* desejados pelo treinamento para todos os envolvidos. Objetivos bem definidos fornecem base confiável para a escolha dos métodos didáticos mais adequados e eficientes;
- b) motivação dos treinandos: é condição primordial para o aprendizado, pois para o maior aproveitamento, os indivíduos também devem perceber a importância do treinamento para sua evolução profissional e para a organização;

- c) princípios de aprendizagem: é importante os gerentes atentarem para os princípios básicos de aprendizagem como: metas, uso de exemplos e modelagens, aproximar a teoria à prática;
- d) Outro fator de suma importância e que necessita ser planejado ainda no processo de concepção do treinamento diz respeito aos *feedbacks* que serão prestados, pois pode motivar ou desestimular os indivíduos.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) fazem considerações a respeito das questões inerentes a um treinamento efetivo. Para estes autores, é fator muito importante, além dos citados acima, abordar uma necessidade de cada vez e definir bem o público-alvo, o método e a carga horária mais adequada. Outra consideração importante é sobre a revisão periódica dos conteúdos e métodos de treinamento para que esses eventos não se tornem obsoletos e monótonos. Com base na avaliação dos resultados posteriores, os treinamentos devem ser aprimorados ou mesmo, reformulados de acordo com a conveniência.

### **2.2.3 Execução dos treinamentos**

Moreira *et al* (2004) chama a atenção para o desenrolar do treinamento que, se seguido da forma experimentação/conceituação, pode gerar resultados mais satisfatórios devido à melhor assimilação dos indivíduos nesse fluxo.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) ensinam que a etapa mais importante do processo de criação de um programa de treinamento sem sombra de dúvida é a implementação, sendo claro que, baseado numa coleta de dados consistente e a partir de um planejamento sólido.

Na visão destes autores, os métodos de treinamento podem ser divididos basicamente em dois grupos com objetivos distintos, sendo eles, treinamentos para cargos gerenciais e não gerenciais.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) também entendem que os treinamentos podem ser segmentados, contudo eles afirmam ser possível visualizar quatro tipos de treinamento:

- a) treinamento de integração que objetiva adaptar o funcionário à organização ou a uma nova função;
- b) treinamento comportamental que visa promover o ajuste dos relacionamentos e atitudes dos funcionários no ambiente de trabalho.

E os autores concordam a respeito dos dois tipos de treinamento, o gerencial e o não-gerencial ou técnico-operacional e por isso merecem maior atenção. O treinamento para a formação de gerentes ou gestores foge ao escopo deste trabalho e será deixado de lado.

Os treinamentos para cargos técnicos e operacionais envolvem além dos conhecimentos e habilidades para o correto desempenho das tarefas, também, motivação e relacionamento interpessoal, aspectos estes, igualmente importante para a formação das competências (Carvalho, 2001). São os treinamentos mais tradicionais e freqüentemente aplicados nas organizações, pois conforme dizem Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), são aqueles que têm o objetivo específico de capacitar o indivíduo para o desempenho das atividades correntes e rotineiras.

Treinamentos nos locais de trabalho são os mais comumente aplicados devido a uma série de motivos que incluem, de acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), economia na implementação e aproximação da teoria à prática uma vez que são situações práticas simuladas no próprio local onde posteriormente serão aplicadas as competências desenvolvidas. Outro aspecto importante é a construção de melhores relacionamentos entre gestores e funcionários. Apesar das primeiras considerações relacionadas a este modo de treinamento pelo autor, ele alerta que estes métodos de treinamento, em local de trabalho, são possivelmente, os que apresentam maior incidência de implementação inadequada e relaciona algumas desvantagens, tais como: falta de um ambiente bem estruturado, falta de capacitação dos gestores para ministrar os treinamentos e ausência de critérios bem definidos nas avaliações de desempenho.

Outra modalidade de treinamento que é bastante implementada é o treinamento cooperativo, em empresas e instituições de ensino. Os estágios, por exemplo, são treinamentos profissionalizantes, ou seja, que preparam para o desempenho de um ofício específico e é mais direcionado ao público jovem (Bohlander, Snell e Sherman, 2003). Geralmente são concebidos sob o esquema de

parcerias entre empresas que necessitam de mão de obra qualificada e instituições de ensino que utilizam o espaço organizacional para a complementação das horas-aula.

O treinamento em sala de aula, bem conhecido pela sua larga utilização em todas as áreas da educação e em treinamentos profissionais, permite que um grande número de treinandos seja beneficiado por poucos docentes. Este método se vale de recursos didáticos consagrados como vídeos, palestras, demonstrações e é mais adequado quando a dinâmica do treinamento consiste na entrega do conhecimento no sentido docente, treinando, sendo o beneficiado um agente passivo do conhecimento (Bohlander, Snell e Sherman, 2003).

Os autores citam ainda, métodos com simulações que são muito pertinentes em situações onde os equipamentos que serão utilizados são bastante caros ou exigem experiência como aviões e equipamentos complexos ou perigosos.

Necessário também lembrar a modalidade de treinamento e educação que mais cresce no mundo contemporâneo, o ensino à distância pela internet. Dados do último censo da Associação Brasileira de Educação à Distância, divulgados em 17 de outubro de 2010 na Gazeta de Ribeirão, apontam que em 2008, o número de estudantes de graduação foi de 760.599 — um aumento de 91% em relação ao ano anterior. De 2004 a 2008, o salto foi de 1.175%. O ensino à distância que apresenta inúmeras vantagens conforme avaliam Bohlander, Snell e Sherman (2003), que elenca entre elas:

- a) ritmo de aprendizagem individualizado;
- b) treinamento interativo;
- c) treinamento foca deficiências específicas;
- d) monitoramento através de tutores;
- e) fácil armazenamento de conteúdos e registros;
- f) redução de custos devido à possibilidade de treinamento em maior escala.

No que diz respeito ao andamento das atividades educacionais, Robbins (2005) faz observações importantes quanto ao aproveitamento individual dos treinandos e que se faz muito coerente neste estudo. As pessoas assimilam, processam e internalizam o conhecimento que recebem e as informações que têm acesso de maneiras distintas e, sendo assim, podemos concluir que o treinamento massificado, que mais tarde iremos ver, que tem sido praticado no Banco Beta não



representa a forma mais eficiente de capacitação. Robbins (2005, p.404), complementa: “A ênfase em um determinado método pode prejudicar aqueles que não têm muita afinidade com ele”.

#### **2.2.4 Avaliação do Treinamento**

A avaliação é a mensuração do resultado treinamento e sua efetividade. Para evitarmos recorrentes erros de treinamento, seja de planejamento ou de execução, a avaliação é ferramenta de mister importância na medida que vai, efetivamente “medir” as competências que deveriam ter sido desenvolvidas no período de estudos e práticas. Na perspectiva de Bohlander, Snell e Sherman (2003), é natural que, assim como as empresas investem grandes quantias em treinamento na busca das competências que lhe dão vantagem, elas devem avaliar se o investimento está garantindo retornos de forma análoga a qualquer investimento em capital que não humano. A avaliação consiste na comparação dos valores objetivos dos treinamentos e dos resultados obtidos posteriormente.

O autor cita quatro dimensões na avaliação de um treinamento: reações, aprendizado, comportamento e resultados. A mensuração de cada um é diferenciada e representa aspectos diferentes dos objetivos do treinamento.

As reações retratam as percepções dos treinandos a respeito do treinamento e além de relatar suas experiências durante o curso, sua satisfação consigo próprio, instrutor e conteúdo, analisar as reações inclui captar *insights*<sup>3</sup> dos treinandos. Bohlander, Snell e Sherman (2003) ainda ressaltam que mesmo que o *feedback* seja positivo, pode não revelar se o treinamento alcançou resultados satisfatórios a menos que isso se traduza em melhora de performance dos indivíduos, da organização e melhores resultados. Ou seja, a avaliação do treinamento é muito mais do que a medida do entretenimento do treinamento. Esta etapa pode ser realizada com discussões em grupo com os treinandos e os gerentes e/ou

---

<sup>3</sup> Segundo o dicionário Michaelis, "insight" significa "introspecção, compreensão, discernimento, critério".

instrutores ou individualmente e também com a coleta de questionários nominados ou anônimos.

Na avaliação do aprendizado, é analisado se os conhecimentos e as técnicas repassados realmente foram assimilados pelos treinandos e constitui a forma mais tradicional da avaliação de um treinamento. As avaliações podem fazer uso de questionários, exercícios ou testes práticos para a mensuração deste aspecto.

O comportamento representa também fator fundamental para a melhora do desempenho através do treinamento. Em atividades como vendas, por exemplo, o comportamento representa o fator mais importante e decisivo para o desempenho almejado (Futrell, 2003).

Já, nesse aspecto, Bohlander, Snell e Sherman (2003) sublinham a importância do que chamam de transferência de treinamento, ou seja, a aplicação efetiva dos princípios aprendidos ao que é exigido no trabalho. Os indivíduos devem além de captar os conhecimentos no treinamento, adquirir comportamento adequado à função ou que permita sua melhora de performance. Em consonância com essa afirmação recapitulamos o conceito fundamental de competência que seria, de acordo com Dutra (2001), o conjunto de habilidades conhecimentos e atitudes necessárias para o desempenho de uma função. Porém, para o indivíduo expressar a competência necessária para o seu cargo é também imprescindível a postura de entrega para a organização e uma das funções dos treinamentos é alterar comportamentos inadequados como omissão, displicência e falta de comprometimento.

## 2.3 TREINANDO VENDEDORES

Kotler (2006, p.631) faz um questionamento a respeito de grandes vendedores: são talentos natos ou bem treinados?

O autor promove essa discussão com base na visão de alguns observadores que afirmam que os grandes vendedores têm desempenho diferenciado devido às suas características pessoais como habilidade para relacionamento e personalidade, porém admite outro ponto de vista no qual praticamente qualquer pessoa pode se tornar um bom vendedor passando por técnicas apropriadas de treinamento.

Apesar disso, Cobra (1989) também faz essa reflexão, no entanto citando pesquisadores contemporâneos à sua obra como David Mayer e Herbert Greenberg que desenvolveram um trabalho de campo de sete anos na tentativa de determinar quais as características comuns entre os grandes vendedores de áreas diversas. O estudo concluiu que empatia e compulsão do ego (desejo de realizar a venda por motivo de auto-realização e orgulho próprio) foram as características mais encontradas nas amostras. Através da observação destes traços em alguns vendedores, eles puderam prever com precisão considerável o desempenho dos estudados notando, é claro, que esses traços isolados são insuficientes para determinar o sucesso e as outras características variam em função da empresa e da natureza do produto vendido.

Las Casas (2002) cita também o trabalho destes estudiosos, Mayer e Greenberg, e igualmente cita empatia, e aqui ele explica que essa característica como a capacidade de entender, de escutar, compreender os anseios dos clientes identificando-se com eles. A outra capacidade, Las Casas (2002) chama de ímpeto, que seria a vontade de vencer a negociação persuadindo o seu cliente e performando a venda.

Outro ponto que merece destaque pela perspectiva de Cobra (1989) é o fato do cliente não enxergar os produtos sob a mesma perspectiva do vendedor e da empresa. Sendo assim, ser capaz de entender as necessidades do cliente e propor alternativas para que elas sejam atendidas é fundamental para um vendedor ter sucesso na investida.

Sendo assim, Cobra (1989, p.299) coerentemente, a respeito deste assunto completa:

A capacidade de realizar essas tarefas depende da combinação de características inatas da personalidade com aquisição de conhecimentos que pode ser definida em quatro partes: a correta atitude de trabalho, conhecimento do produto e/ou serviço, técnica de vendas e organização do trabalho.

De forma semelhante, Stanton & Spiro (2000) citam pesquisas com executivos de grandes empresas e que revelaram que os fatores mais importantes para o desenvolvimento de um vendedor de sucesso é, na visão destes executivos, primeiramente, “atitude boa e positiva” e em segundo lugar o treinamento adequado. Os demais fatores e respectivas percentagens estão expostos a seguir.

<b>Fator</b>	<b>Referência Percentual</b>
Atitude boa e positiva	13%
Treinamento adequado	10%
Bons hábitos de trabalho/trabalho duro	8%
Motivação/automotivação	7%
Conhecimento (cliente, mercado, produto e etc)	5%
Dedicação/desejo de ter sucesso	5%
Identificação das necessidades do cliente	5%
Abordagem de vendas orientada para o cliente	5%

**Quadro 1 – Fatores apontados como diferenciais para o sucesso de um vendedor.**

Fonte: Ingram, Thomas N.; Schwenker Jr., Charles H.; Hutson, E. Don. **Why Salespeople Fail**. Industrial Marketing Management. Agosto de 1992, p. 225-30.

Como é observado na tabela acima, o treinamento é bastante lembrado como fator diferencial para o sucesso de um vendedor ficando atrás apenas da atitude.

Portanto, antes de partir ao treinamento, os gestores devem procurar saber se as deficiências são realmente problemas de falta de treinamento, uma vez que o fator mais lembrado é a atitude. Para descobrir isso, é necessário executar uma análise, afim de fazer um diagnóstico das deficiências conforme é esmiuçado na sessão seguinte.

### 2.3.1 Diagnósticos das deficiências dos vendedores

Stanton e Spiro (2000, p.183) explicam que:

Deve-se observar que as empresas freqüentemente utilizam o treinamento como solução para problemas que não podem ser "curados" por meio de treinamento. Por exemplo, se os vendedores estão apresentando um desempenho fraco, isso pode ter como causa o fato de a empresa estar selecionando o tipo errado de pessoas para o cargo.

De acordo com Cobra (1989), deve-se observar os benefícios comprovados que os treinamentos oferecem para as organizações no desenvolvimento das competências necessárias, o aumento do conhecimento da força de trabalho e de atitudes, todavia, principalmente em vendas, pode não ser o fator decisivo garantidor de vantagem competitiva devido à quantidade de variáveis psicológicas que forma um bom vendedor.

O autor ainda expõe de maneira muito oportuna que as diferenças individuais, apoiadas em personalidades intrínsecas nortearão o tipo do treinamento para o desempenho da competência vendas.

Diante dos fatos expostos, Cobra (1989) conclui que o ideal seria um levantamento das necessidades de treinamento de forma individual e que permitiria a montagem de um programa mais eficaz que atacaria então, diretamente, os pontos fracos de cada um, melhorando assim, o desempenho da equipe. E ainda analisa:

É preciso, no entanto, distinguir as vantagens de um programa sob medida de um programa 'enlatado'. A realidade das empresas é diferente, bem como as suas necessidades, portanto é preciso cuidado para não se introduzir, através de 'enlatados', soluções inadequadas ou irrealis (Cobra, 1999:299).

Ambos, os autores expõem idéias semelhantes e muito sucintas a respeito deste diagnóstico de deficiências: um treinamento massificado não se aplica a todos os funcionários de uma empresa de maneira igualmente eficaz. Se o diagnóstico das necessidades e deficiências ficar comprometido, o planejamento, quer será contemplado na sessão a seguir, também ficara prejudicado, comprometendo assim todo o treinamento.

### 2.3.2 Planejamento do treinamento para vendedores

Para Las Casas (2002), o erro mais freqüente que as empresas cometem na criação de programas de treinamento é a omissão quanto ao planejamento. Objetivos confusos, pouco claros ou irreais são as principais falhas apontadas pelo autor. Métodos pouco instigantes, massivos, e que não retratam a realidade da empresa podem, além de não contribuir para a formação do profissional, desmotivá-lo.

Assim como no planejamento dos programas de treinamentos para o desenvolvimento de qualquer competência profissional, este processo é facilmente visualizado quando o segmentamos em etapas.

Stanton e Spiro (2000, p.184) e Las Casas (2002, p.156) definem 4 (quatro) passos para o desenvolvimento de um treinamento da forma análoga aos conceitos de treinamentos gerais apresentados anteriormente e pode ser definidos através da formulação das seguintes perguntas:

- a) Quais são os objetivos do programa de treinamento?
- b) Qual o público-alvo?
- c) Quais as necessidades de treinamento de um vendedor individual?
- d) Qual o volume de treinamento e o método mais apropriado?

Estes autores lembram que, em um treinamento de vendas, não só o aumento dos negócios e da produtividade deve ser o objetivo. Há, também, metas secundárias, mas não menos importantes como: redução da rotatividade, melhoria das comunicações empresa-funcionário, melhoria das relações com clientes, auto-gerenciamento, otimização do tempo e melhoria da moral do quadro funcional.

Este último objetivo merece destaque juntamente com o próprio aumento das vendas e a redução de rotatividade. A perda da motivação e da moral da equipe acontece também quando os treinamentos são insuficientes, pois os funcionários podem sentir-se obsoletos e pouco valorizados e reduzem a rotatividade na medida em que o investimento em treinamento capitaliza os recursos humanos disponíveis e torna-os mais valiosos para a organização não sendo necessário então, buscar talentos no mercado de trabalho.

A respeito de quem deve ser levado ao treinamento, Stanton e Spiro (2000) lembram da necessidade óbvia do treinamento para os novos funcionários vendedores, porém também ressalta a importância do aperfeiçoamento e atualizações constantes dos vendedores já estabelecidos e até consagrados. Uma vez que os mercados, produtos e clientes mudam constantemente, há a necessidade de um programa de treinamento contínuo que beneficie inclusive os vendedores mais experientes, contudo os resultados do treinamento surgem com mais eficácia nos treinandos que apresentem maior empenho e vontade mas com deficiências em conhecimentos e habilidades.

Las Casas (2002) explica, assim como Cobra (1989), que o programa de treinamento deve suprir as reais necessidades dos funcionários e que essa avaliação pode ser feita juntos aos vendedores através de entrevistas e conversas com os gerentes e supervisores de vendas e não apenas com base em relatórios. Quanto mais personalizada essa análise mais incisivo o treinamento será e com isso mais retornos positivos serão observados. Para os novos colaboradores, uma análise do cargo é crucial para compreender as competências que devem ser desenvolvidas e após uma avaliação de desempenho, é pertinente aprimorar os pontos fracos observados.

Os métodos podem ser classificados de acordo com o modelo mostrado por Cobra (1989) que os separa em cinco campos: conhecimentos, habilidades ou técnicas de vendas ou negociação, atitudes, *workshops* e autodescoberta. Destas, o conhecimento é o mais formalmente disseminado através de aulas, leituras, palestras, recursos de áudio e vídeo. Mudanças de atitude são esperadas através de simulações, oficinas, *workshops*, dramatizações e demais sessões de treinamento coletivas e troca de experiências entre os treinandos. As habilidades podem ser treinadas de acordo com autor por memorizações, seqüenciamento de etapas, simulações, oficinas e muitas outras modalidades formais e informais

Ainda quanto ao método, Moreira *et al* (2004) faz considerações importantes sobre a motivação para aprender. O treinamento deve ser interessante para o indivíduo que, sem interesse no aprendizado, não assimila os conhecimentos com a mesma facilidade. Isso pode nos levar a pensar que, logicamente, se treinamos alguma prática que não gostamos, ou que não nos saímos bem e temos muita dificuldade, o aprendizado ficará muito prejudicado. Não obstante, uma vez não

selecionados, por exemplo, bons vendedores, ou pessoas que não tenham o desafio de vender como motivação pessoal, a insistência em treinamento para o desenvolvimento das competências ligadas às vendas, pode ser representar um desperdício de dinheiro.

Moreira *et al* (2004) ressalta a importância de, a partir do levantamento de necessidades definir objetivos e mensuráveis. Vendedores que possuem dificuldade no fechamento da venda devem ter como objetivo de aprendizagem desenvolver habilidades de negociação e superação de objeções. Aqueles que não conseguem conduzir uma negociação até o sucesso, seja por falta de comunicação ou clareza nas informações, devem buscar melhorar sua oratória ou adquirir mais conhecimento dos produtos e assim por diante, levando em consideração as dificuldades específicas.

### **2.3.3 Avaliação dos treinamentos de vendedores**

Stanton e Spiro (2000, p.200), assinalam que “a maioria dos vendedores não modificará seu modo de atuar por causa do treinamento a menos que haja orientação e cobrança permanentes”. Neste ponto os autores lembram que freqüentemente os supervisores e gestores não conseguem dar *feedbacks* construtivos ou sentem-se constrangidos em fazê-lo, mas essa fase constitui parte fundamental de todo o processo de treinamento e avaliação dos vendedores.

É lógico que o aumento da receita de vendas é o objetivo principal do treinamento de vendedores, no entanto a verificação dos resultados dos treinamentos de vendedores não pode se limitar a análise fria do aumento das vendas em comparação com períodos anteriores aos do treinamento. Outros objetivos como diminuição da rotatividade dos vendedores, diminuição de reclamação dos clientes devem ser levados em consideração Cobra (1989). Até mesmo por que um aumento repentino das vendas pode revelar não um aumento do empenho ou da performance dos vendedores mas sim, um problema ético.

Stanton e Spiro (2000) alertam de modo sagaz, que quando falamos em vendas e pressão por resultados, o desvio de conduta por parte dos vendedores,



eventualmente ocorre. Os autores sintetizam esse pensamento dizendo que “é fácil ser ético quando não há pressões, quando se está ganhando e a vida esta correndo bem”. Stanton e Spiro (2000, p.465).

Quando pressionado por resultados os vendedores podem omitir informações dos clientes a respeito dos produtos, oferecer produtos não adequados às necessidades, ou mais caros quando existiriam outros mais apropriados e mais baratos, efetuar vendas casadas, firmar falsas promessas, mentir e diversas outras práticas condenáveis. Isso gera resultados de vendas no curto prazo e infla, de maneira ilusória, o resultado da organização enchendo de satisfação os gestores, mas compromete a sustentabilidade das vendas no médio e no longo prazo abalando a confiança dos clientes prejudicando bastante relação.

Kotler (2006) também disserta a respeito desse assunto e cita o método de avaliação por atingimento por quotas de venda, ou metas. Com certeza trata-se do mais tradicional modo de avaliação dos resultados de um vendedor ou de uma equipe de vendas. São relatórios que demonstram o desempenho dos vendedores tanto por volume de vendas quanto por lucratividade delas. Há aspectos que Kotler (2006) destaca que deve-se atentar. O estabelecimento de metas deve ser uma atividade muito cuidadosa uma vez que tanto a subestimação do potencial dos vendedores e da praça ou a superestimação desses elementos podem prejudicar a avaliação posterior dos dados.

A subestimação das metas pode provocar o atingimento dos objetivos com certa facilidade para os vendedores e assim limitando seu desempenho e maquiando um desempenho medíocre como se fosse satisfatório. Por outro lado, a superestimação do potencial de vendas da praça, pode levar os vendedores à frustração por não conseguirem atingir seus objetivos que parecem ser inalcançáveis e assim desistirão de alcançá-los.

Kotler (2006) ainda visualiza, assim como Stanton e Spiro (2000), problemas éticos que podem acontecer sob essa pressão do cumprimento de metas. Segundo Kotler (2006, p.625):

Outro problema desse sistema é que ele pode levar os vendedores a querer fechar o maior número de vendas possível – o que não raro faz com que negligenciem o atendimento ao cliente e para o cliente. Assim, a empresa obtém bons resultados no curto prazo, à custa da satisfação do cliente no longo prazo.

É notório que estas práticas não são sustentáveis no longo prazo. Justamente por isso, diz Kotler (2006), que outros aspectos devem ser levados em consideração na hora da avaliação dos vendedores como satisfação dos clientes, rentabilidade das transações, e repetição dos negócios.

Por fim, cabe avaliar que os bons vendedores, dotados de grande competência negocial, e cumpridores de meta, estão se tornando cada vez mais importantes para as empresas que vêem nesse profissional a grande ligação com o cliente e uma das importantes armas em mercados muito competitivos. A seleção dos profissionais mais adequados se faz primordial para a busca do aumento da força de vendas, mas quando não dispomos do recurso humano ideal ou não podemos selecioná-lo por conveniência, o treinamento é a ferramenta que irá disponibilizar indivíduos capazes de realizar as tarefas necessárias e críticas para o negócio e entregar valor à organização. Treinamos também para aperfeiçoar e atualizar aqueles que já apresentam bons resultados visando sua motivação e manutenção de seu desempenho. No desenvolvimento de competências negociais por treinamento podemos encontrar algumas dificuldades visto que essas competências são formadas por, além de conhecimentos e habilidades já citadas, características inatas e que o treinamento formal ou informal dificilmente irá modificar.

O próximo capítulo dissertará sobre a empresa a ser estudada, o Banco Beta, sua estrutura e suas características. No capítulo subsequente, o método será apresentado e esmiuçado, elucidando o procedimento usado para a avaliação da percepção dos seus funcionários sobre a questão-problema da pesquisa.

### 3 A EMPRESA

A empresa que serviu de campo de estudo para este trabalho, o Banco Beta, é uma instituição financeira tradicional e reconhecida em todo o país e que possui mais de 200 anos de história, desde a sua fundação, ocorrida em 1808. É um Banco múltiplo constituído na forma de uma sociedade de economia mista cujo acionista majoritário é o Tesouro Nacional com 68,7% de participação acionária.

É a maior instituição financeira da América Latina em ativos totais e ocupa posição de liderança no Brasil em diversos aspectos, segundo dados fornecidos pela empresa em agosto de 2010:

- ativos totais: R\$ 756 bilhões;
- lucro líquido do 1º semestre de 2010: R\$ 5,1 bilhões
- base de clientes: 26,4 milhões de correntistas;
- crédito total: R\$ 326,5 bilhões
- capitalização: 22,6% do mercado (arrecadação);

Conta com mais de quatro mil agências em todo o país, mais de dezoito mil postos de atendimento e quarenta e cinco mil terminais de auto-atendimento possuindo assim, a maior rede de atendimento do país empregando mais de cento e três mil funcionários

Tem como missão o seguinte princípio, divulgado no *site* da própria empresa:

Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do país.

Fonte: site da empresa na internet.

Esta instituição financeira está segmentada em três pilares estratégicos de atuação: varejo, governo e atacado. As agências bancárias que encontramos nas cidades para o atendimento ao público em geral são as unidades negociais do pilar varejo. Estas agências são responsáveis pelo atendimento às pessoas físicas e às micro e pequenas empresas. Na hierarquia de uma agência estão dispostos, primeiramente, o gerente de agência e logo abaixo os gerentes de módulo, responsáveis por carteiras de clientes ou administração de processos, como a tesouraria. Abaixo destes, há ainda assistentes e os escriturários. Tipicamente,

todos estes cargos trabalham com o atendimento ao público, e conseqüentemente exercem funções de um vendedor, ofertando produtos e fechando negócios, exceto os gerentes de agência que, apenas eventualmente, trabalham na linha de frente, entrando em cena apenas para auxiliar na concretização de algum negócio relevante.

## 4 A PESQUISA

Para a compreensão do contexto no qual foi desenvolvido o estudo, agências de varejo do Banco Beta, da região metropolitana de Porto Alegre, efetuou-se uma pesquisa exploratória documental na qual foram buscadas informações quanto à visão da empresa acerca de questões cruciais para a gestão estratégica de pessoas no que concerne às políticas de treinamento e o desenvolvimento de competências, sobretudo negociais. Diversas fontes foram pesquisadas, entre elas, normas internas de treinamento, material de *endo-marketing* e demais informações localizadas no ambiente virtual da *intranet* da empresa. É importante também ressaltar a pesquisa no material disponível no ambiente virtual da Universidade corporativa do Banco Beta, direcionado para funcionários e aberto ao público através do *site* na internet da empresa. A pesquisa exploratória é indicada, de acordo com Malhotra (2006), como etapa inicial na estrutura geral da concepção de pesquisa, pois ajuda a determinar com maior precisão a situação problema.

Aliada à pesquisa documental utilizou-se o levantamento de dados *Survey* descritivo. Uma vez que o pesquisador é funcionário da mesma empresa em que os respondentes trabalham, foi com o objetivo de coletar os dados para a pesquisa de forma impessoal e sem distorções, que foi escolhida uma abordagem quantitativa, através deste método.

De acordo com Coelho (2003), a pesquisa *Survey* é uma obtenção de dados sobre características, ou opiniões de um dado grupo de indivíduos. Este grupo deve representar uma porção da população a ser estudada. Esta amostra, conforme explica Babbie (1999), é utilizada para observar distribuições de freqüências em populações totais, mas com algumas ressalvas. Para este autor a amostragem em levantamentos *Surveys*, pode limitar a precisão da pesquisa e não retratar a situação real da população. Contudo ele afirma:

*Surveys* por amostragem podem permitir estimativas muito precisas sobre as populações que retratam. Mas o pesquisador de *surveys* por amostragem deve estar preparado para tolerar certa ambigüidade, uma vez que raramente é possível determinar o grau de precisão dos achados de uma amostra (Babbie, 1999:115).

A amostra, não probabilística, utilizada para este estudo foi escolhida por conveniência, porém com unidades amostrais bastantes heterogêneas oriundas de seis dependências do Banco Beta. O questionário (Apêndice A) foi enviado através de *email* para as agências e, posteriormente foram impressos no próprio local e retornados fisicamente para o pesquisador graças à colaboração dos funcionários, com as devidas permissões dos gestores. Ao todo foram captados 37 questionários, e 34 devidamente preenchidos e utilizados de um total de 80 funcionários que poderiam respondê-lo, representando um retorno de 42 %. Seis agências do Banco Beta, todas do pilar varejo, que estão localizadas nos municípios de Canoas, Guaíba e Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul, foram os campos de pesquisas selecionados. Estas dependências variam em tamanho, mas são bastante semelhantes em relação ao público atendido, pois são todas urbanas, com atendimento para pessoa física e jurídica e com inexpressivo número de operações rurais e de governo. Os questionários foram direcionados a todos os funcionários lotados nas agências pesquisadas, de nível gerencial ou não, mas que mantenham contato direto com o público e que sejam do segmento comercial. Assim, ficaram de fora os caixas e os funcionários responsáveis por áreas de apoio como gerentes de expediente, que são responsáveis por manutenção de máquinas de auto-atendimento e tesouraria.

O questionário com perguntas fechadas, na perspectiva de Malhotra (2006), é o instrumento de coleta de dados que melhor subsidia a pesquisa *Survey*. Para ele, diversas são as vantagens para o uso do questionário na pesquisa descritiva e cita entre elas que o uso de respostas fixas reduz a variabilidade dos resultados facilitando a análise posterior. Além disso, esta coleta de dados de modo prático e objetivo forneceu um panorama de corte transversal com vários dados relevantes para a posterior análise das opiniões dos funcionários e conclusão. O corte transversal, chamado por Babbie (1999) de interseccional, permite que se contemple a posição de diversas variáveis relevantes em um determinado momento. Neste caso, as variáveis são dados quantitativos que podem revelar a percepção dos funcionários acerca da efetividade dos treinamentos oferecidos pelo Banco Beta.

Tal metodologia de pesquisa apresenta uma vantagem simples: a avaliação do grupo tem maior probabilidade de ser correta do que as opiniões individuais (Coelho, 2003). Pressupõe-se que a informação grupal vai cancelar a informação

incorreta ou ao menos diminuir a margem de erro, porém essa técnica também assume que as perguntas devem ser formuladas de forma clara, concisa, sem ambigüidades e em um vocabulário conhecido e amigável para os que vão responder. É desaconselhável utilizar perguntas retóricas, afirmações tendenciosas ou termos técnicos que possam ser desconhecidos aos pesquisados. Por isso, o questionário foi construído com linguagem simples visando à minimização de erros de interpretação.

Um questionário composto por vinte e sete questões fechadas e estruturadas foi eleito como o instrumento de coleta de dados mais apropriado para os fins do estudo e tornou a pesquisa mais rápida e objetiva. Os participantes marcaram alternativas dispostas segundo a *Escala de Likert*, variando de 1 a 5, sendo 1 para discordo totalmente, 2 para discordo, 3 para não concordo nem discordo, 4 para concordo e 5 para concordo totalmente. Esta escala, conforme aponta Mattar (2001), permite a simplicidade na sua construção e ainda concede amplitude às respostas coletando informações mais precisa da opinião do respondente em relação a cada afirmação.

Para a visualização dos resultados utilizou-se a distribuição de freqüência sob a perspectiva da estatística descritiva. Na visão de Aker (2001), a estatística descritiva ajuda a sumarizar as informações quantitativas e é a maneira mais pragmática de tabulação de dados quantitativos coletados desta forma.

## 5 RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa exploratória documental e da análise dos questionários devidamente preenchidos e coletados.

Em pesquisas efetuadas na rede *Intranet* do Banco Beta, foram encontradas diversas informações a respeito das principais competências que a empresa procura em seus funcionários, e busca desenvolvê-las através de treinamentos especialmente orientados para este fim. Também foi possível fazer um levantamento da variedade e da quantidade de treinamentos oferecidos, entre eles auto-instrucionais, presenciais e oficinas que complementaram as informações obtidas junto aos questionários. Estes, que constituíram o principal instrumento de coleta de dados, forneceram as informações fundamentais ao estudo e permitiram uma análise empírica da questão permitindo uma conclusão coerente para este trabalho.

### 5.1 ANÁLISE DO CONTEXTO

O Banco Beta possui uma universidade corporativa (UC), chamada UNIBB, e seu papel, conforme divulgado no site da instituição é:

Desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil.

Fonte: *Site* da UNIBB na internet.

A universidade corporativa, para Dutra, Fleury e Ruas (2008), tem como objetivo principal preparar os funcionários de uma organização para, além do treinamento, internalizar e institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua alinhadas às estratégias do negócio. É um modelo de instituição de ensino que busca o desenvolvimento permanente das competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias do negócio. Meister *apud* Dutra, Fleury e Ruas (2008) ainda cita os princípios que direcionam as ações das UCs, a saber:



- a) prover oportunidades de aprendizagem que prestem suporte aos objetivos da organização;
- b) considerar que a UC é um processo e não, apenas um local físico;
- c) treinar pessoas pertencentes às cadeias de valores;
- d) múltiplas formas de aprendizagem;
- e) estimular gerentes e líderes a participarem do processo de aprendizagem, tornando-se agentes ativos deste processo.

A UNIBB conta com o apoio de vinte unidades de gerências regionais de pessoas espalhadas pelo país, as GEPES. Essas unidades possuem a estrutura e os ambientes para prestar o apoio necessário à aprendizagem dos funcionários em seus treinamentos, principalmente presenciais. As GEPES são os centros de treinamentos presenciais e relacionamento com funcionários de uma determinada região.

Os programas e ações de aprendizagem da UNIBB fundamentam-se em princípios filosóficos e organizacionais e orientam-se pelos seguintes propósitos:

- desenvolver a excelência humana e profissional dos funcionários, contribuindo com sua empregabilidade e capacitando-os para processos de ascensão profissional;
- dar suporte ao desempenho profissional;
- aperfeiçoar a performance organizacional, tornando a empresa competitiva;
- formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco Beta.

A produção e o acesso ao conhecimento são ancoradas na estratégia da empresa e nas várias possibilidades de carreira. Os meios usados são:

- treinamentos presenciais, oferecidos nas GEPES Regionais;
- aprendizagem por meio de diversas tecnologias educacionais, presenciais e a distância (mídia impressa, vídeo, TV Corporativa, Treinamento Baseado em Computador - TBC, web);
- programas em parceria com instituições de ensino do País;
- consultas às bibliotecas do Banco, com acesso a livros, periódicos especializados, banco de vídeos, bancos de teses, dissertações e monografias;
- portal virtual que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamentos on-line, etc.

O Banco Beta considera que o desempenho do funcionário é constituído por suas competências e pelos resultados gerados com a aplicação destas competências no desempenho de sua função. Os resultados são mensurados através de um sistema de TI baseado no modelo teórico do *Balanced Scorecard* (BSC), concebido por Kaplan e Norton (1997), em duas dimensões: metas e competências.

Para fins de avaliação, o Banco Beta distingue três grupos de competências:

- a) fundamentais: devem ser expressadas por todos os funcionários;
- b) gerenciais: devem ser expressadas por gestores;
- c) técnicas: variam de acordo com a área de atuação;

As competências fundamentais são dez, e estão segmentadas de acordo com cinco perspectivas de observação conforme o quadro que segue:

Perspectivas	Competência fundamental
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presta atendimento com cortesia e agilidade, disponibilizando soluções adequadas às expectativas do cliente ( interno ou externo) e às orientações do Banco.</li> </ul>
Comportamento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementa ações voltadas para o seu desenvolvimento profissional;</li> <li>• Relaciona-se com colegas de forma cordial e profissional, a fim de promover um bom clima de trabalho.</li> </ul>
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica e aproveita oportunidades para o Banco, analisando o ambiente interno e externo;</li> <li>• Realiza suas atividades de trabalho, demonstrando conhecimento de produtos serviços, processos e aplicativos de informática relacionados à sua área de atuação.</li> </ul>
Processos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica-se ( por escrito e oralmente) de forma clara, objetiva e acessível ao interlocutor;</li> <li>• Desenvolve suas atividades de forma organizada, para concluí-las com qualidade e no tempo previsto possibilitando a continuidade do processo de trabalho;</li> <li>• Identifica riscos da realização das atividades sob sua responsabilidade e implementa ações adequadas.</li> </ul>
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direciona suas ações, levando em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental do Banco.</li> </ul>

**Quadro 2 - Competências fundamentais.**

Fonte: rede Intranet do Banco Beta.

As competências classificadas como gerenciais e técnicas fogem do escopo desta pesquisa e serão deixadas de lado.

Para o desenvolvimento das competências fundamentais listadas, há treinamentos e cursos correspondentes indicados no ambiente virtual da *intranet* para consulta. A quantidade de treinamentos indicados para o aprimoramento de cada uma das competências difere bastante, evidenciando aquelas que o Banco Beta prioriza e investe mais.

Competências	Quantidade de treinamentos
Clientes <ul style="list-style-type: none"> <li>Presta atendimento com cortesia e agilidade, disponibilizando soluções adequadas às expectativas do cliente (interno ou externo) e às orientações do Banco.</li> </ul>	88
Comportamento organizacional <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementa ações voltadas para o seu desenvolvimento profissional;</li> <li>Relaciona-se com colegas de forma cordial e profissional, a fim de promover um bom clima de trabalho.</li> </ul>	51 25
Financeira <ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica e aproveita oportunidades para o Banco, analisando o ambiente interno e externo;</li> <li>Realiza suas atividades de trabalho, demonstrando conhecimento de produtos, serviços, processos e aplicativos de informática relacionados à sua área de atuação.</li> </ul>	81 118
Processos internos <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunica-se (por escrito e oralmente) de forma clara, objetiva e acessível ao interlocutor;</li> <li>Desenvolve suas atividades de forma organizada, para concluí-las com qualidade e no tempo previsto possibilitando a continuidade do processo de trabalho;</li> <li>Identifica riscos da realização das atividades sob sua responsabilidade e implementa ações adequadas.</li> </ul>	29 22 15
Sociedade <ul style="list-style-type: none"> <li>Direciona suas ações, levando em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental do Banco.</li> </ul>	58

**Quadro 3 – Quantidade de treinamentos por competência**  
Elaborado pelo autor com base na pesquisa documental.

Convém alertar que a soma total dos treinamentos que aparece no quadro não representa a quantidade de treinamentos que o Banco Beta dispõe. Neste rol, há treinamentos que são indicados para o desenvolvimento de mais de uma competência fundamental e, portanto, figuram em mais de um lugar no quadro. Para exemplificar, há um curso auto-instrucional de doze horas-aula chamado “Conhecendo o cliente” que é indicado tanto para o desenvolvimento da primeira competência, “prestar atendimento com cortesia” quanto para a quarta competência da tabela “Identifica e aproveita oportunidades para o Banco”.

Outro aspecto interessante em relação ao sistema de mensuração utilizado, semelhante ao BSC, é o indicador “horas de capacitação”. As agências possuem metas também em horas de capacitação e está integralizada no total de funcionários, de maneira que todos devem participar de determinada carga horária de treinamentos para o atingimento deste objetivo, independentemente de qualquer critério, seja desempenho apresentado, ou cargo do funcionário convocado.

Conforme foi salientado na fundamentação teórica, esse tipo de recrutamento para treinamentos de modo massificado não leva em consideração as peculiaridades de cada funcionário em relação ao processo de aprendizagem, as expectativas de carreira e o desempenho no cargo. Um exemplo deste tipo de recrutamento massificado é o treinamento presencial “Oficina de vendas”, que conforme dados obtidos na rede *intranet* do Banco Beta, de janeiro de 2010 até Agosto de 2010 capacitou em torno de 47 mil funcionários em todo o país.

Treinamento em sala de aula, composto por dinâmicas e leituras de texto em grupo e exposição de idéias pelos participantes, este evento é ministrado por um gestor, na maioria das vezes gerente de agência. A compreensão do processo de vendas e a preparação para os desafios de rentabilização de clientes por meio da identificação e oferta de produtos e soluções adequadas às suas necessidades constituem a essência desse curso. De acordo com a explicação do curso no ambiente *intranet*, seu objetivo é bem claro: “buscar aumentar os resultados negociais e a eficácia no atendimento”. Possui carga horária de 24h divididas em 3 dias de estudo. Ocorre nas Gepes e as despesas com transporte, alimentação e hospedagem são custeadas inteiramente pelo Banco Beta e remuneradas como horas de trabalho.

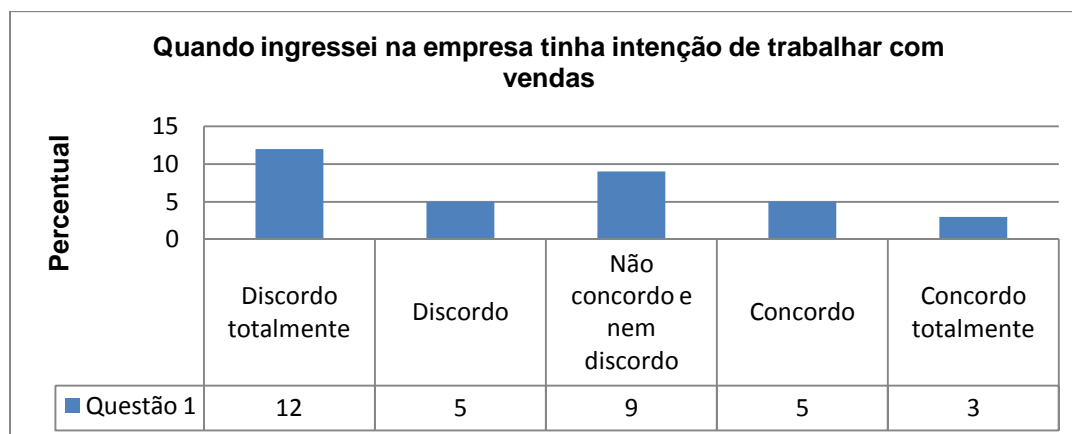
## 5.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Dentre um público de alvo 80 funcionários, nas agências para as quais foi enviado o questionário por *email*, foram coletados devidamente preenchidos, trinta e quatro.

Destes, há três gerentes de agência, oito gerentes médios, nove assistentes de negócios e quatorze escriturários.

### 5.2.1 A efetividade dos treinamentos

Já na primeira questão surge um dado bastante relevante a respeito da intenção de trabalhar com vendas por parte dos respondentes.



**Gráfico 1 – Intenção de trabalhar com vendas.**

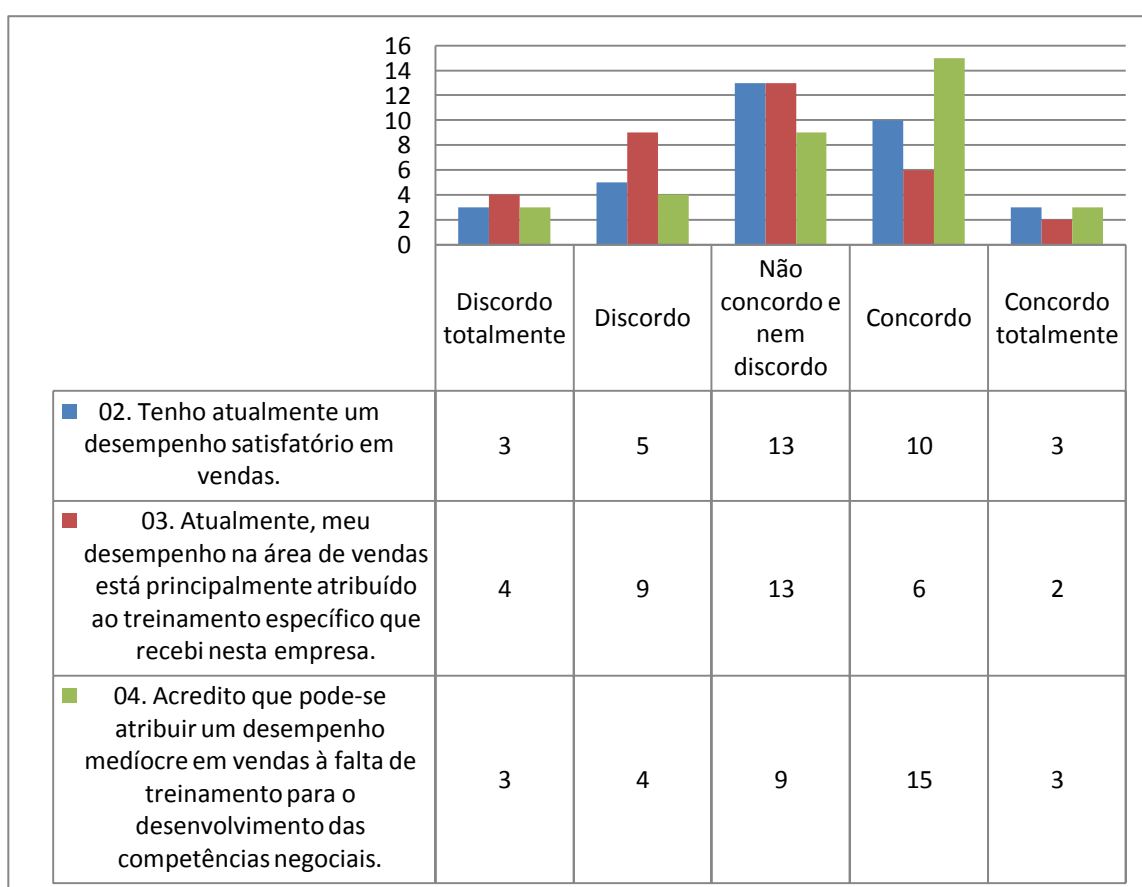
Elaborado com dados coletados na pesquisa.

Exatamente 50% dos respondentes, 17, discordaram da afirmação tornando esta questão, aquela com maior discordância dentre todas. A alternativa modal foi 1 (discordo totalmente). O desvio padrão de 1,33 foi o mais alto dentre todas as questões, porém não é possível dizer que há acentuada divergência de opiniões visto que a média foi 2,47 mantendo a maioria em intervalo de discordância.

Esta questão merece especial atenção já que pode revelar um problema motivacional que afetaria diretamente uma equipe de vendas. Na visão de Cobra

(1989), um dos fatores críticos para o desempenho de vendedor é a sua motivação e o seu ímpeto por concretizar negócios.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) apontam, em relação ao treinamento, a motivação como fator crucial para o aprendizado. Para um aprendizado efetivo, o indivíduo deve gostar e interessar-se pelo assunto que está sendo estudado sob pena de não assimilar os conteúdos e perder o interesse no aprendizado.



**Gráfico 2 – Distribuição de freqüência das primeiras questões, 2 a 4.**

Elaborado com dados coletados na pesquisa.

Na afirmativa 2, a maior parte dos respondentes concorda (38%) ou é indiferente (38%) frente à afirmação relacionada a um desempenho satisfatório em vendas. Discordaram apenas 8 indivíduos (24%), mantendo a média em 3,15, dentro do intervalo de indiferença. De 13 que afirmam ter um desempenho satisfatório em vendas, apenas 4 creditam este fato ao treinamento recebido pela empresa quando cruzamos os dados dessa questão com a seguinte.

Na terceira questão, 13 indivíduos (38%) mostram indiferença, a mesma percentagem daqueles que discordam da afirmação. Apenas 8 concordam e crêm

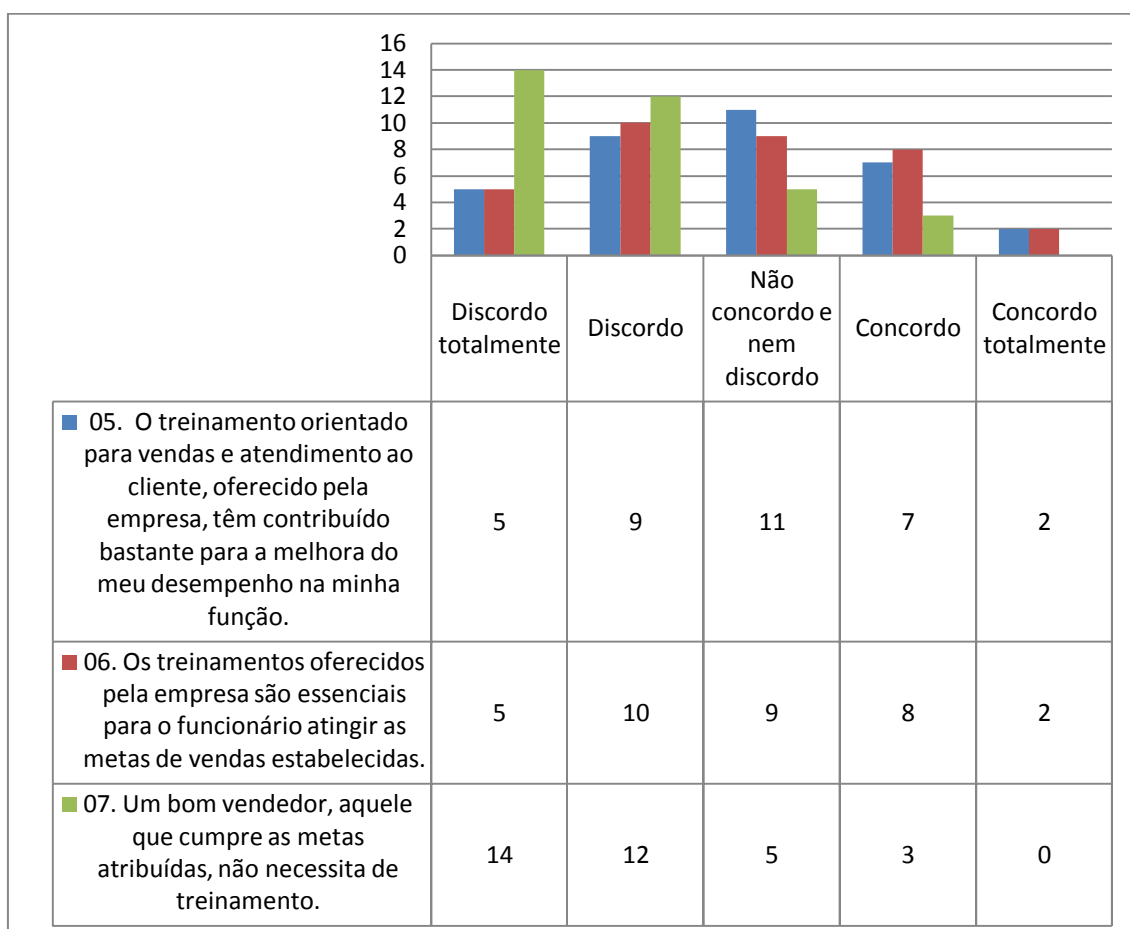
que seu desempenho nas vendas de produtos está atrelado ao treinamento que receberam e assim a média dessa questão ficou em 2,79.

O próximo questionamento, quarta afirmativa, revela que 18 (53%) da amostra entende que um desempenho medíocre nas vendas é fruto da falta de treinamento para o desenvolvimento de competências negociais, enquanto que 7 (21%) discordam. Pode-se então inferir que, com base nesta questão, 47% desta amostra não crê ou não tem certeza de que o treinamento focado para vendas é fator definitivo para um desempenho acima da média. Esse resultado chama a atenção quando vislumbramos a opinião de Bohlander, Snell e Sherman (2003) a respeito da percepção de treinandos quanto às atividades de ensino. Para estes autores, é fundamental que os indivíduos percebam a importância do treinamento ao qual estão sendo submetidos para que os conhecimentos sejam integralmente internalizados.

É necessário citar que, na pesquisa documental, foi verificado que alguns dos itens citados por Cobra (1989) e Stanton e Spiro (2000) como determinantes do sucesso de um treinamento são observados nos treinamentos oferecidos pelo Banco Beta, não sendo essa empresa negligente na prestação de informações a respeito das atividades de treinamento para os funcionários. Tanto nos treinamentos presenciais bem como nos auto-instrucionais, há a exposição dos objetivos a serem alcançados na atividade e os resultados esperados posteriormente. De acordo com os autores supracitados, estes são itens fundamentais e deixam claro aos participantes porque eles estão ali e, assim, permitem melhor assimilação dos conteúdos dos treinamentos. Ao final dos treinamentos são coletadas avaliações dos treinamentos sob a perspectiva dos funcionários participantes visando buscar sugestões e diagnosticar possíveis falhas no planejamento ou na condução.

Desta forma, o Banco Beta faz aquilo que Bohlander, Snell e Sherman (2003) ressaltam como essencial para a mensuração do resultado de um treinamento: captar os *insights* dos participantes e ouvir seus *feedbacks*, não bastando, apenas, a mensuração nos resultados somente na observação do atingimento das metas. A seguir, gráfico referente dos resultados da questão 5 a 7.





**Gráfico 3 – Distribuição de freqüências das questões 5 a 7.**  
Elaborado com dados coletados na pesquisa.

Na quinta afirmação, 14 indivíduos (41%) alegam não entender que o treinamento orientado para vendas tem contribuído para a melhora do seu desempenho em suas funções enquanto que 11 são indiferentes. Aqueles que acreditam que o treinamento para vendas está ajudando no desempenho de suas funções representam 26% e somam 9 pessoas. A média manteve-se em 2,79 e a alternativa mais assinalada foi 3 “não concordo nem discordo”. O desvio padrão também alto, 1,11, demonstrando amplitude de opiniões.

A média da sexta afirmação, que está relacionada a necessidade de treinamento para o funcionário atingir as metas de vendas estabelecidas pela empresa, ficou igualmente em 2,79. O desvio padrão revelou opiniões distintas, 1,14, e apesar da média estar no intervalo de indiferença, a maior porção da amostra, 44% ou seja, 15 pessoas, não crê que o treinamento oferecido pela empresa é definitivo para o cumprimento das metas de vendas. Conforme foi citado por Cobra (1989), principalmente em vendas, a quantidade de fatores que altera o

desempenho de um vendedor, e inclusive fatores psicológicos, é grande e o treinamento, apesar de muito importante, pode não ser decisivo e os respondentes demonstram isso em suas respostas quando comparamos essa questão à próxima assertiva.

Na sétima afirmação, os respondentes massivamente reconhecem a importância do treinamento para o desempenho da função de um vendedor visto que 26 (76%) deles discordam ou discordam totalmente quando afirma-se que um bom vendedor não necessita de treinamento. A moda foi 1, reforçando esta constatação enquanto que apenas 3 pessoas concordaram. Um fato interessante surge quando são confrontados os resultados da quinta, da sexta e da sétima afirmações. Ao mesmo tempo que 41% dos indivíduos afirma que os treinamentos oferecidos pela empresa não têm contribuído para a melhora do seu desempenho na área de vendas, e que 44% não entende que este treinamento está sendo um diferencial positivo para o cumprimento das metas, mais de dois terços da amostra diz que é necessário treinar os vendedores. Pode-se supor que, com base nessa análise, os treinamentos não estão cumprindo seus objetivos de aprimoramento dos funcionários sob a ótica de seus participantes. É consenso que os vendedores necessitam de treinamento, porém não da forma que está ocorrendo, porque para os respondentes os resultados dos treinamentos não estão sendo traduzidos na melhora de seu desempenho como vendedores.

É pertinente também lembrar que alguns dos outros fatores que afetam o desempenho de um vendedor não podem ser manipulados como tendências de mercado, concorrência, aspectos macro-econômicos e conjuntura entre outros.

Conforme pensam Stanton e Spiro (2000, p.183):

Se as vendas estão baixas, pode ser devido a uma estratégia equivocada de marketing. O treinamento não é uma panacéia, mas pode conduzir a significativas melhoras no desempenho se for projetado, implementado e cumprido adequadamente.

Os conteúdos dos treinamentos orientados para as vendas do Banco Beta, conforme pesquisados valem-se de exposição e simulação de técnicas de venda e relacionamento com clientes para o reconhecimento de oportunidades negociais e internalização da cultura da oferta e da venda de produtos bancários. Estes treinamentos gerais têm recrutamento massificado conforme apurado anteriormente

e como público alvo, todos os funcionários. Uma parcela restrita dos colaboradores, apenas, é submetida a treinamentos que visam adquirir conhecimentos específicos de produtos. Stanton e Spiro (2000), a respeito desse tipo de postura das empresas, comentam que diversos são os fatores que podem ser aprimorados e determinam o fracasso ou o sucesso de um vendedor e cita: conhecimento da empresa e dos clientes, conhecimento de produtos dos concorrentes, habilidades de construção de relacionamentos e habilidades de vendas em equipe.

Portanto, apesar dos resultados dos treinamentos não estarem apresentando um resultado satisfatório para seus participantes, isso não indica, com certeza que eles estão sendo mal feitos ou com conteúdos pouco úteis.

### **5.2.2 Quanto às competências exigidas**

Para as empresas em que seu resultado depende do desempenho de sua força de vendas, as competências negociais, ou seja, a capacidade dos vendedores de fecharem negócios são as chamadas, por Dutra, Fleury e Ruas (2008), competências críticas.

Para Cobra (1981), as chances de sucesso de um vendedor são maiores quando ele consegue partilhar da mesma visão do cliente, entendendo-o e compreendendo suas necessidades e visualizando, desta forma, uma oportunidade de negócio. A partir daí, se ele conhecer bem seu produto, sua empresa e sua concorrência, e saber como abordar o cliente, mostrando que ele possui uma solução que atenderá aos anseios de seu interlocutor, conseguirá concretizar a negociação gerando resultado para a empresa e satisfação para o cliente. Cobra (1981) acha que a capacidade de realizar essas tarefas depende da combinação de diversas características que formam as competências negociais.

Pode-se notar então, grande semelhança na definição de competência para os vendedores de Cobra (1981), acima, as características citadas por Stanton e Spiro (2000, p.111): “conhecimento, organização, acompanhamento, pontualidade, energia, empatia, presteza, honestidade, capacidade de solucionar problemas e disposição” e as competências básicas exigidas pelo Banco Beta.

Para esta grande empresa, conforme foi averiguado na pesquisa, e citado nas seções anteriores deste trabalho, na relação com os clientes, a competência esperada que todos os funcionários expressem é bem clara:

- prestar atendimento com cortesia e agilidade, disponibilizando soluções adequadas às expectativas do cliente (interno ou externo) e às orientações do Banco.

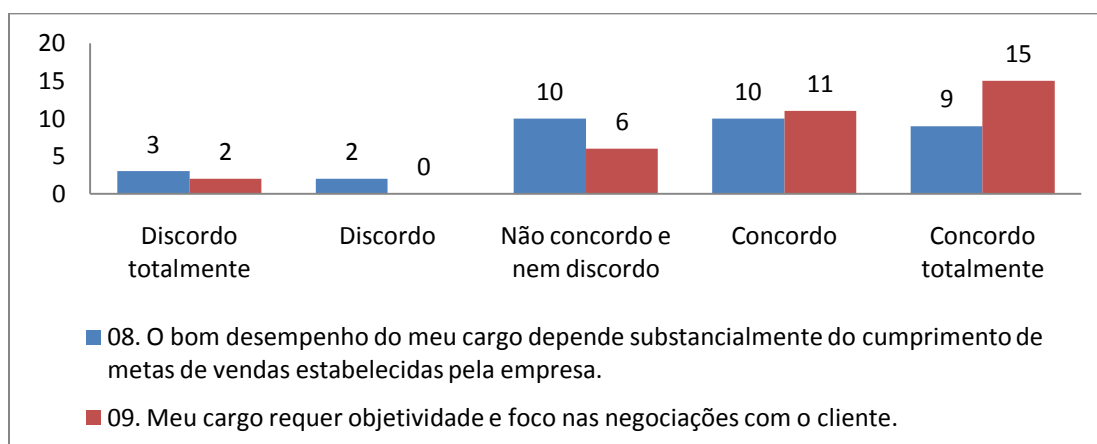
Na perspectiva financeira, o Banco Beta espera que os funcionários expressem as seguintes competências:

- identificar e aproveitar oportunidades para o Banco, analisando o ambiente interno e externo;
- realizar suas atividades de trabalho, demonstrando conhecimento de produtos serviços, processos e aplicativos de informática relacionados à sua área de atuação.

Diante dessa comparação, entre as competências descritas pelo Banco Beta e pelos autores, pode-se notar aproximação da teoria com a prática ao menos no discurso da empresa. Ou seja, os conhecimentos, as atitudes e as habilidades que a empresa pretende despertar em seus funcionários está em consonância com aquelas citadas pelos autores consultados, principalmente Cobra (1989), Stanton e Spiro (2000) e Las Casas(2002), como diferenciais para um desempenho superior à média em vendas.

Nas próximas questões foram citadas capacidades mencionadas no referencial teórico deste trabalho e confrontadas com as opiniões dos respondentes.

Abaixo, segue gráfico ilustrando o resultado dos questionamentos 8 e 9.



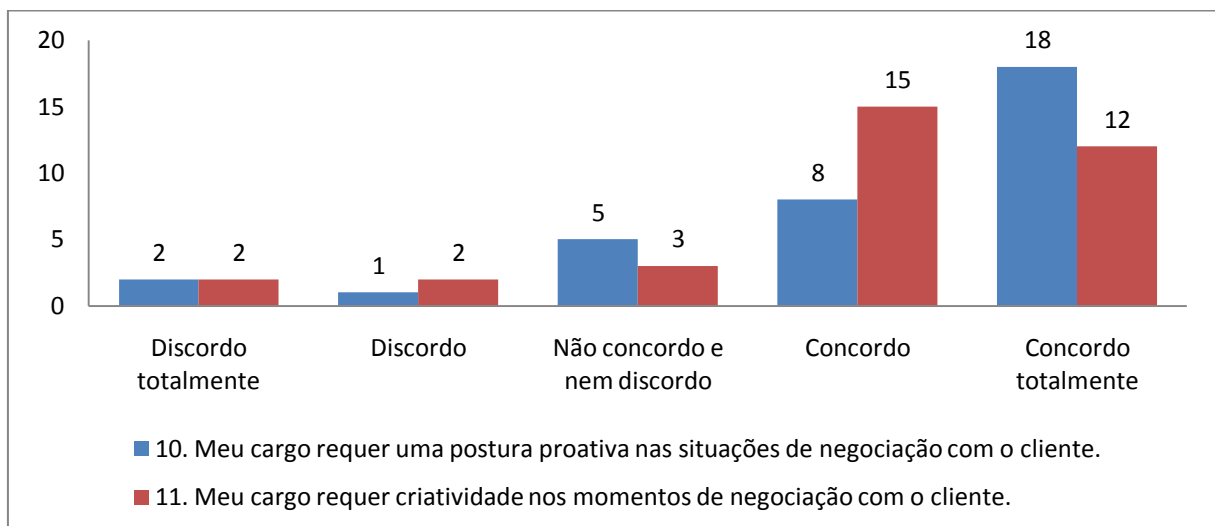
**Gráfico 4 – Competências requeridas para a função, afirmativas 8 e 9.**

Elaborado com dados coletados na pesquisa.

O oitavo questionamento solicita aos respondentes que indiquem quanto o desempenho de seu cargo depende substancialmente do cumprimento de metas. Apenas 5 discordaram (14%) enquanto que 19 indivíduos (53%) concordam e a alternativa mais assinalada foi 4 “concordo”. A média manteve-se em 3,59 dentro do intervalo de concordância, confirmando que, ao menos neste grupo, o desempenho está atrelado ao cumprimento de metas de vendas.

Na afirmação 9, das 34 pessoas pesquisadas, 26 (76%) concordam sobre objetividade nas negociações com o cliente sendo que destas, 15 concordam totalmente.

Em seguida há o gráfico que representa a distribuição de freqüências das questões 10 e 11.



**Gráfico 5 – Distribuição de respostas nas afirmativas 10 e 11.**

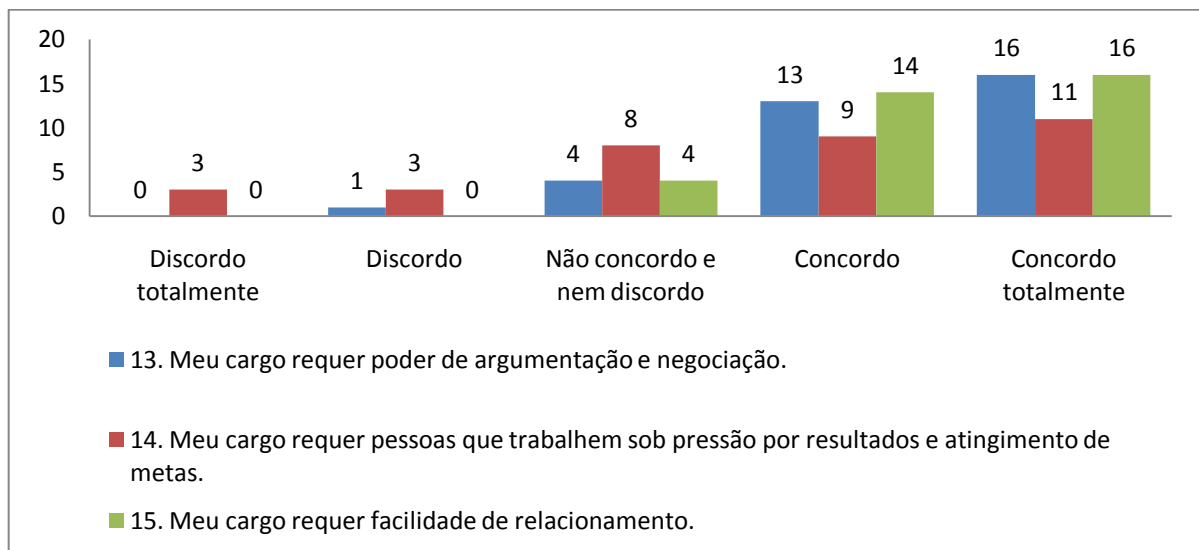
Elaborado com dados coletados na pesquisa.

Uma postura pró-ativa também foi bem reconhecida pelos indivíduos como uma característica inerente na sua função de modo que 18 concordaram totalmente elevando a média desta variável para 4,15.

Criatividade, mencionada na questão 12, obteve reconhecimento de quase 80% da amostra, com 27 indivíduos optando por concordo ou concordo totalmente. Esta alternativa foi aquela que apresentou menor grau de indiferença, apenas 3 pessoas. Isso mostra bastante convicção de que a criatividade pode definir uma negociação e é conveniente avaliar que a criatividade não é citada por nenhum dos autores consultados como característica passível de treinamento.

A questão levantada pela 12ª afirmação refere-se à liderança e foi confirmada por 47% da amostra. Um número bastante alto levando em consideração que apenas 3 pessoas que responderam o questionário eram gestores de agência. Dentre os demais, 22 eram escriturários e assistentes (cargos operacionais) e 9 eram da gerência média. Os escriturários e assistentes atendem diretamente o público e constituem a maior parte da força de vendas enquanto que os gerentes médios que são os responsáveis pelas carteiras de clientes, lideram as equipes de trabalho. Apenas 5 (14%) indivíduos discordaram desta afirmação e pode-se falar em líderes situacionais que exercem liderança sem a autoridade do cargo. Conforme apontado na pesquisa documental, um dos preceitos dos treinamentos do Banco Beta é fomentar o desenvolvimento de sucessores para os quadros gerenciais e o exercício da liderança é necessário para esse desenvolvimento.

O gráfico abaixo ilustra a distribuição de freqüência das questões 13 a 15:



**Gráfico 6 – Distribuição de respostas das alternativas 13 a 15.**

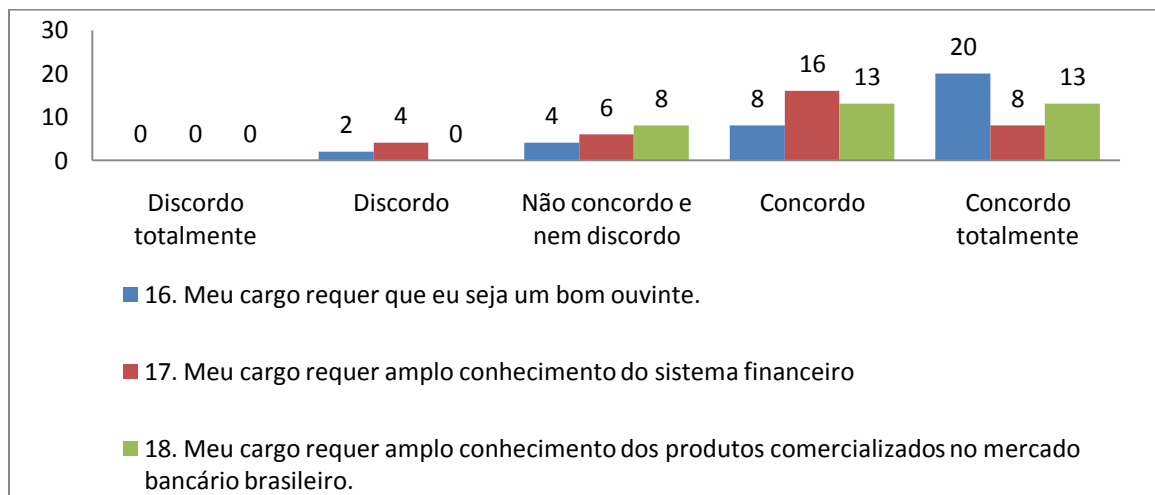
Elaborado com dados coletados na pesquisa.

Na questão 13, ampla maioria, com 29 pessoas (85%) considera que o poder de argumentação e negociação é inerente à sua função ao passo que apenas 1 indivíduo discorda da afirmação e somente 4 (11%) são indiferentes. De fato, pode-se afirmar que o poder de persuasão pode ser diferencial numa negociação. A manipulação correta da linguagem e o uso do tom de voz são técnicas ensinadas nos cursos de capacitação para vendas do Banco Beta e são citados pelos autores consultados como fatores importantes para o sucesso de vendedores.

A questão 14 refere-se à pressão por resultados e assim, 20 indivíduos (58%) acham que uma das qualidades de uma pessoa na sua função, ligada ao atendimento e às vendas, é o fato de saber trabalhar sob pressão por resultados. Somente 17% da amostra discorda da afirmação enquanto que 23% não tem opinião clara a respeito. Este resultado também merece uma especial atenção, visto que tolerar pressão por resultados não é questão de treinamentos e sim de motivação, auto confiança e auto-controle.

Na afirmação de número 15, faz-se referência a facilidade de se relacionar, incluindo clientes e colegas. Esta capacidade, bastante comentada no referencial teórico dessa pesquisa, garante vantagem nas negociações pelos vendedores que a possuem. Criar um laço de confiança entre o vendedor e o cliente é decisivo para o fechamento de negócios na visão de Stanton e Spiro (2000) e Moreira *et al* (2004). Esta afirmativa foi aquela que apresentou o maior grau de concordância para os respondentes sendo que 88% (30 indivíduos) dos pesquisados marcaram “concordo” ou “concordo totalmente” e ninguém discordou da afirmação. Apresentou também o menor desvio padrão (0,68), revelando grande convergência de opiniões.

A seguir, gráfico com os resultados das questões 16 a 18.



**Gráfico 7 – Distribuição de respostas das afirmativas 16 a 18.**

Elaborado com dados coletados na pesquisa.

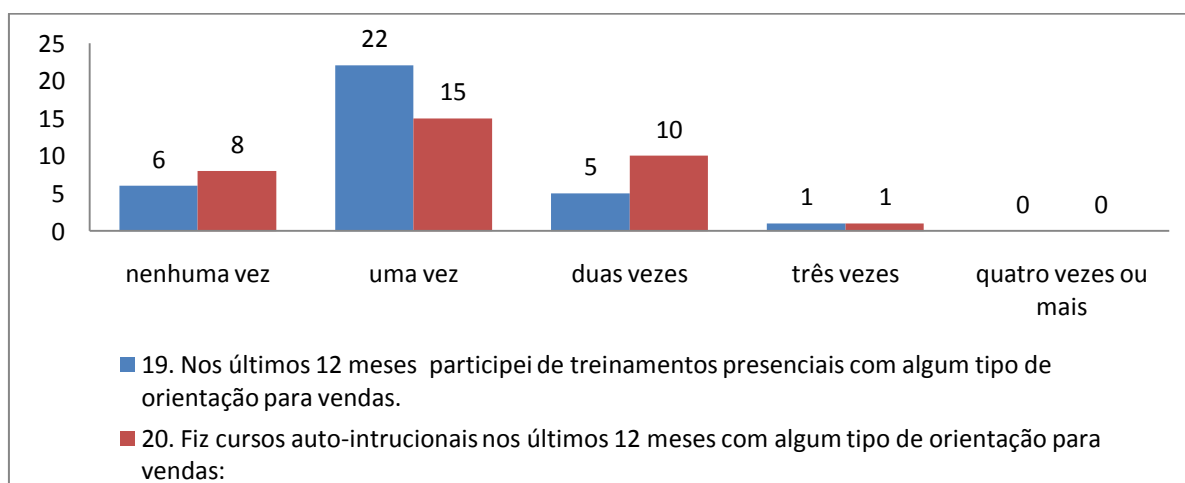
A décima sexta afirmação questiona sobre a capacidade de ser um bom ouvinte. Para Cobra (1989), saber ouvir também depende de características pessoais, todavia isto pode ser aprimorado por treinamento e é essencial para que o vendedor entenda as necessidades do cliente e ofereça o produto certo ou da

maneira mais adequada às expectativas deste. Dessa forma, 28 indivíduos, (82%) concordam que saber ouvir é característica imprescindível para suas funções. Apenas 2 pessoas discordaram e 4 mostraram-se indiferentes à afirmação. Esta foi a questão que mais recebeu marcações na alternativa 5 “concordo totalmente”.

As questões 17 e 18 completam a lista de atributos de um vendedor citadas pelos autores consultados com grande concordância dos respondentes. A informação e o conhecimento dos produtos, mencionados na afirmativa 17 e 18 são realmente essenciais para a condução de uma negociação com sucesso. É capacidade citada por Stanton e Spiro (2000) citada anteriormente e por Cobra (1989). Na questão 17 houve concordância de 70% da amostra e na 18, mais específica, um percentual levemente maior, 76%. Para exemplo disso Cobra (1989) cita que, justamente a correta atitude de trabalho, conhecimento do produto e/ou serviço, técnica de vendas e organização do trabalho, são ferramentas básicas e fundamentais de um vendedor. Esse acervo de conhecimentos, atitudes e habilidades são as competências negociais, e críticas para um vendedor e para a empresa que estrutura seu resultado no sucesso das vendas.

### 5.2.3 Freqüência dos treinamentos

Segue abaixo gráfico relacionando as respostas das questões 19 e 20.



**Gráfico 8 – Treinamentos nos últimos 12 meses.**  
Elaborado com dados coletados na pesquisa.

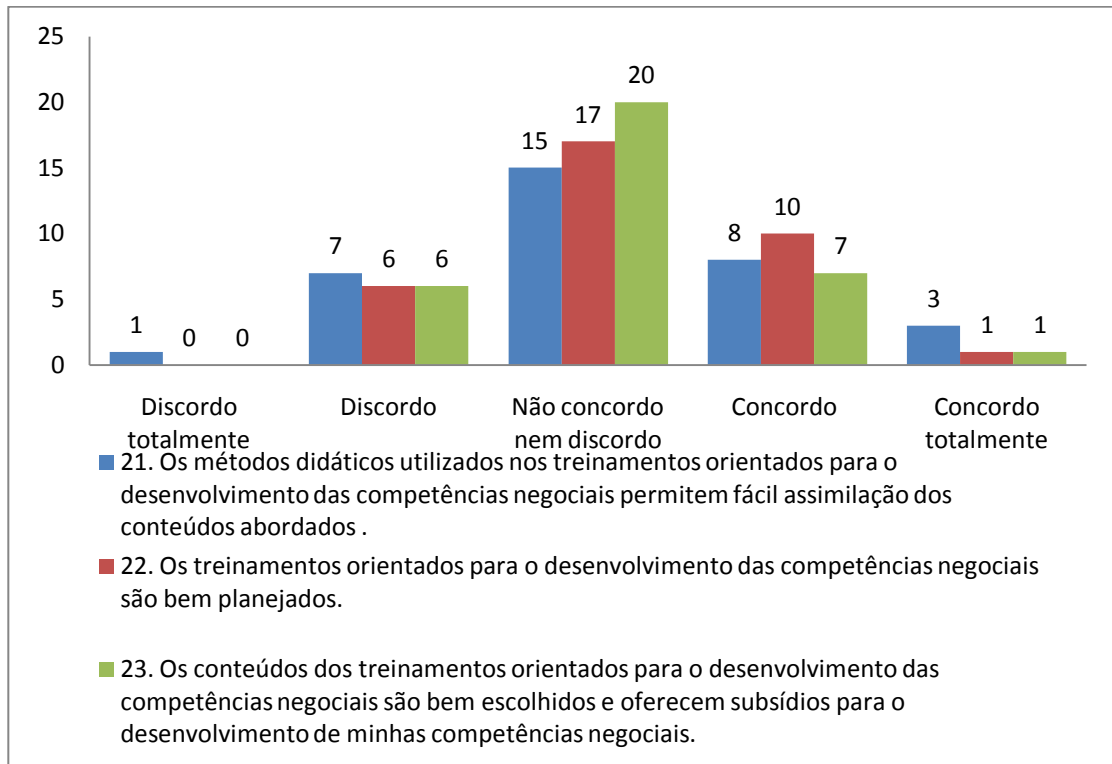


Em relação a treinamentos presenciais com algum tipo de orientação para vendas, questionado na afirmativa 19, a média de treinamentos por pessoa foi 1,03 sendo que apenas 6 indivíduos não passaram por treinamentos presenciais. Tais treinamentos, conforme explicado anteriormente, acontecem normalmente nas GEPES regionais e as convocações são compulsórias. Destaca-se que como comentado anteriormente, todos os custos com deslocamentos, hospedagens em hotéis, traslados e alimentação são integralmente pagos pelo Banco Beta constituindo um investimento pesado anualmente, já que de acordo com informações disponibilizadas no site da empresa, a média de treinamento anual por funcionário é de 142 horas-aula. Números divulgados pela Escola Nacional de Administração Pública durante o 1º Encontro em Videoconferência das Escolas de Governo Federais realizado em 2006, indicam uma despesa de mais de 100 milhões de Reais durante o ano de 2005 com capacitação de funcionários.

O resultado encontrado nos treinamentos auto-instrucionais com orientação para vendas é bastante semelhante ao item anterior. A média de treinamentos por pessoa foi 1,12 nos últimos doze meses e o número de pessoas recrutadas mais de uma vez para este tipo de atividade auto-instrucional, chegou a 10 indivíduos. A grande maioria passou por este tipo de evento uma ou duas vezes nos últimos 12 meses. Isso ocorre devido ao custo dos treinamentos auto-instrucionais, infinitamente reduzido, se comparado com os presenciais. Os treinamentos auto-instrucionais do Banco Beta são compostos por leitura de apostilas e posteriormente testes para verificar a aprendizagem em ambiente virtual na *intranet*.

#### **5.2.4 Quanto à execução dos treinamentos**

Foram citados os elementos críticos para o sucesso de um treinamento baseado no que foi visto no referencial teórico e coletadas as opiniões dos respondentes.



**Gráfico 9 - Distribuição das respostas das questões 21 a 23.**

Elaborado com dados coletados na pesquisa.

Conforme pode-se notar no gráfico acima, na questão 21, relacionada aos métodos didáticos, houve grande parcela de indiferença pois 15 pessoas (44%) não concordaram nem discordaram da afirmação a respeito da adequação de tais métodos. A média manteve-se dentro do intervalo de indiferença e apenas 1 indivíduo não acredita que os métodos facilitam a assimilação do conteúdo.

O mesmo resultado ocorre na afirmação 22, que questiona o planejamento dos treinamentos orientados para desenvolvimento de competências negociais, como o anteriormente citados, “oficina de vendas”. Na percepção dos respondentes do questionário, há maior parcela de indiferença 17 pessoas (50%), do que concordância ou discordância. É interessante ser comentado aqui, o que Bohlander, Snell e Shermann (2003, p.135) citam:

Em perspectiva mais ampla, o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da empresa. Com isso em mente é que os programas de treinamento devem ser desenvolvidos. Os gerentes devem manter-se atentos às metas e estratégias da empresa e orientar o treinamento de acordo com elas. Infelizmente muitas empresas nunca fazem a ligação entre seus objetivos estratégicos e seus programas de treinamento.

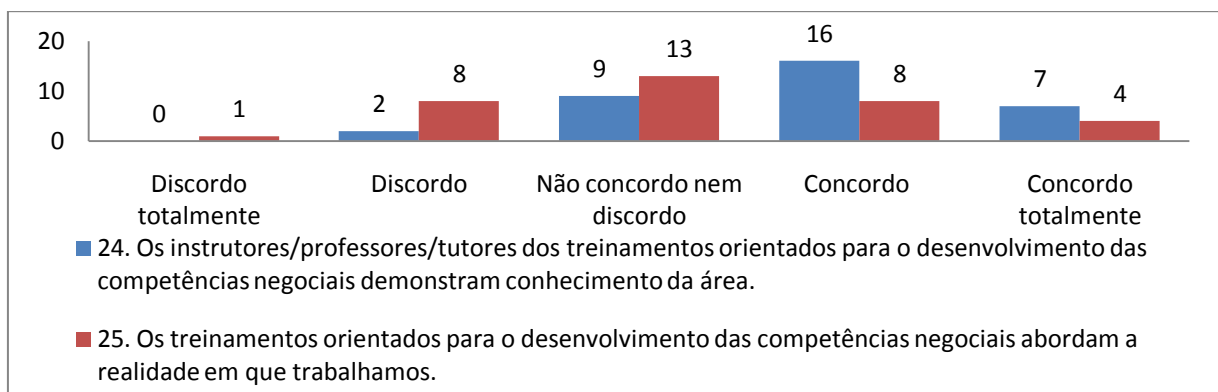
Nota-se especial atenção dos autores para o diagnóstico de necessidades da empresa. E não poderia ser diferente, pois eles ainda completam.

[...] boa parte dos investimentos da empresa pode ser desperdiçada – com programas de treinamento mal dirigidos, mal concebidos ou avaliados inadequadamente – e esse problema afeta diretamente o desempenho da empresa (Bohlander, Snell e Sherman, 2003, p.135).

O descasamento dos objetivos da empresa e dos objetivos dos treinamentos, neste caso, porém, não acontece. Deve-se lembrar das competências priorizadas pelo Banco Beta e que demonstram o interesse da empresa em aprimorar justamente aquelas que são críticas para o negócio. São justamente aquelas que levam a empresa a cumprir a sua missão, criando valor para a empresa e para os acionistas, valorizando o funcionalismo em consonância com os interesses da sociedade contribuindo para o desenvolvimento do país. Apesar de o Banco Beta desenvolver treinamentos orientados para, além do desenvolvimento da área de vendas, fazer a empresa crescer em todas as dimensões, há incerteza da sua efetividade na amostra pesquisada quanto ao seu planejamento e execução.

Na questão 23, que aborda o assunto “conteúdos dos treinamentos orientados para o desenvolvimento de competências negociais”, também há alto grau de indiferença não revelando certeza da importância destes conteúdos, corroborando a informação obtida na seção anterior quanto à efetividade dos treinamentos. Mais da metade, 20 indivíduos (58%) não concordam e nem discordam que o conteúdo abordado nos treinamentos oferece subsídios para o aprendizado.

Abaixo, segue o gráfico que ilustra as respostas das questões 24 e 25

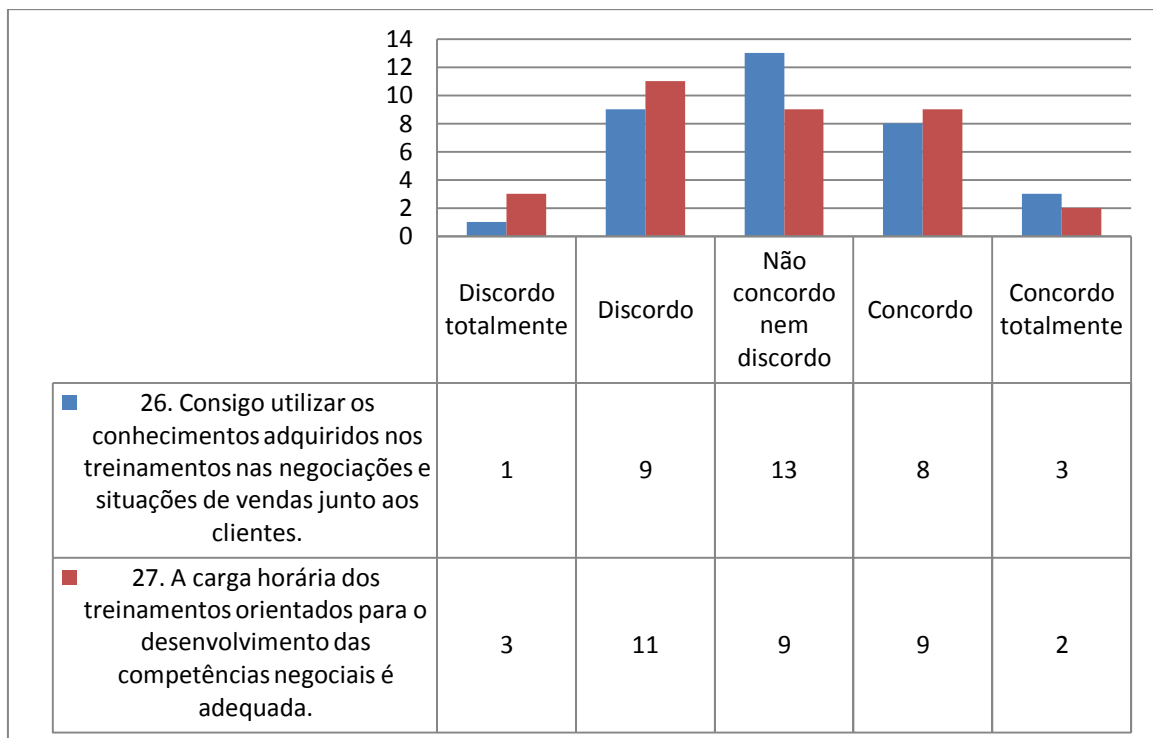


**Gráfico 10 – Distribuição de frequência das questões de 24 e 25.**  
Elaborado com dados coletados na pesquisa.

O próximo questionamento, levantado pela afirmação 24 e ilustrado pelo gráfico acima, revela, em contrapartida, um aspecto muito positivo dos treinamentos oferecidos aos funcionários. Quando perguntados a respeito do conhecimento demonstrado pelos instrutores, há um consenso a respeito da competência destes para a tarefa já que 67% concordam com a afirmativa. Apenas 2 indivíduos discordaram e a média resultou 3,85 convergindo para um resultado positivo. Este, dentre as questões relacionados à realização dos treinamentos é a afirmativa que apresentou maior grau de concordância. De fato, os instrutores dos treinamentos são normalmente gestores com grande experiência no trabalho em agência e conhecem o ambiente comercial de forma singular facilitando, assim a interação com os treinandos.

As questões 25 e 26 podem ser analisadas simultaneamente, pois abordam, respectivamente, a realidade retratada nos treinamentos e a aplicação dos conhecimentos adquiridos na prática cotidiana da negociação e do atendimento.

Logo abaixo o gráfico que ilustra os resultados das afirmativas 26 e 27:



**Gráfico 11 – Distribuição das respostas das questões 26 e 27.**

Elaborado com dados coletados na pesquisa.

Os respondentes ficaram bem divididos em ambas as afirmações. Na questão 25, 9 discordam que os treinamentos abordam a realidade em que trabalham

enquanto que 13 mostram-se indiferentes e 12 concordam. É bastante coerente que estas questões revelem resultados semelhantes já que conteúdos que abordam e métodos que representem melhor a realidade em que os funcionários trabalham são mais fáceis de serem assimilados e aplicados no cotidiano do trabalho. Os resultados da questão 26 incluem 10 pessoas que discordaram, 13 indiferentes e 12 que concordaram com a afirmação.

Finalmente, a carga horária dos treinamentos é o assunto da última questão. Aqui, 14 indivíduos não concordam que a carga horária é adequada enquanto 9 são indiferentes e 11 concordam. Há um equilíbrio de opiniões, mas um indicador negativo se pensarmos que dentre 34 pessoas menos de um terço considera a carga horária apropriada. Como mais um item passível de avaliação no modelo de BSC da empresa, a estipulação de metas quantitativas deste critério pode tanto incentivar o treinamento e facilitar o trabalho de controle dos treinamentos por funcionário quanto causar disfunções dos reais resultados dos treinamentos na medida em que treinar é mais uma tarefa a ser cumprida, mais um obstáculo para o atingimento, e a avaliação é quantitativa por horas-aula e não qualitativa por eficiência dos eventos ou por transformação destes treinamentos em geração de valor para empresa. A carga horária inadequada de um treinamento pode implicar resultados diferentes, que podem ser a ineficiência do treinamento, se a menor, ou a perda de interesse dos participantes, se a maior.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vendedores talentosos e que apresentam grande desempenho em sua função incitam uma discussão em torno de sua capacidade de comunicação e persuasão na qual nem mesmo Philip Kotler foi capaz de determinar com precisão quais os fatores para esse sucesso. É possível transformar qualquer pessoa em um bom vendedor, com desempenho realmente satisfatório? Foi esta indagação que incentivou a realização deste trabalho. De fato, entre os pesquisadores da área de marketing e de administração de vendas, não há consenso sobre quais são essas características que podem determinar o sucesso de um vendedor e, portanto, não se pode afirmar, conseqüentemente, que o treinamento focado no desenvolvimento das competências negociais será decisivo no desempenho dos vendedores. Algumas características foram apontadas, mas não como fatores realmente determinantes.

Assim, este trabalho objetivou conhecer a opinião de funcionários do Banco Beta da região metropolitana de Porto Alegre, a respeito da real efetividade destes treinamentos que visam os transformar em vendedores mais competentes uma vez que essa transformação não é unanimidade entre pesquisadores.

No referencial teórico utilizado, um fato ficou bastante claro: é necessário, com certeza, qualificar a força de vendas de uma empresa para resultados mais expressivos. Porém foi possível ver que os autores analisam essa questão da formação de competências com bastante cautela, ainda mais quando está relacionada aos vendedores.

O público-alvo da pesquisa foi constituído de funcionários diretamente ligados ao atendimento ao público e oferta de produtos bancários lotados em 6 agências do Banco Beta.

As competências básicas exigidas pelo Banco Beta de todos os seus funcionários em relação ao atendimento de clientes estão perfeitamente alinhadas com as competências listadas pelos autores estudados em relação à interação que ocorre entre vendedor e cliente. Para prestar o atendimento descrito na competência fundamental exigida pelo Banco Beta sob a perspectiva clientes e expressar as duas competências fundamentais descritas na perspectiva financeira é necessário o ferramental de atitudes, conhecimentos e habilidades citados pelos autores, a saber,

como exemplo: saber ouvir, saber expressar-se, saber planejar suas tarefas, ter energia e entusiasmo para aceitar e vencer desafios, conhecer o cliente, reconhecer suas necessidades e assim visualizar e aproveitar oportunidades de negócio, convencer e persuadir clientes mostrando soluções adequadas às suas necessidades, agir com honestidade buscando o melhor para a empresa e para o cliente, possuir conhecimento de mercado, da concorrência, da empresa, e principalmente dos produtos que trabalha e oferece, ser otimista persistente e não se deixar abater pelo não dos clientes e principalmente gostar de trabalhar com vendas e ver nisso motivação para continuar buscando sempre o atingimento das metas e conseqüentemente seu sucesso e de sua empresa. Conclui-se que as competências negociais que o Banco Beta está esperando que seus funcionários expressem são, conceitualmente, muito semelhantes às competências observadas no referencial teórico deste estudo, sendo também bastantes coerentes com a realidade atual e as exigências do novo mercado bancário.

Os treinamentos que o Banco Beta desenvolve objetivando o surgimento dessas competências são compostos pelas atividades de ensino também citadas pelos autores consultados e estão em acordo com as práticas mencionadas no referencial teórico deste trabalho. Treinamentos presenciais na forma de palestras e oficinas ou *workshops* e os treinamentos auto-instrucionais com o auxílio de apostilas e de ferramentas virtuais são utilizados. Foi apurado que cada funcionário participa, em média, de um treinamento auto-instrucional por ano e um treinamento presencial no mesmo período.

Já, a análise das respostas revelou incerteza dos 34 respondentes no que se refere ao impacto positivo dos treinamentos em suas atuações como vendedores. De acordo com a pesquisa, na percepção dos funcionários, o treinamento para o desenvolvimento das competências negociais não é fator garantidor de um bom desempenho em vendas. Eles também demonstraram não acreditar que o treinamento que têm recebido está aprimorando suas habilidades negociais de forma relevante a garantir melhores resultados como vendedores.

Todavia, quando questionados a respeito da necessidade de treinamento para vendedores, foram enfáticos, deixando evidente que entendem ser fundamental a qualificação destes profissionais. Posição essa, que é apoiada por todos os

autores pesquisados da área de gestão de competências e administração de vendas.

A opinião dos funcionários do Banco Beta sobre o planejamento dos treinamentos e a sua execução é difusa. A avaliação que eles fazem dos treinamentos revela também incerteza quanto à organização destes eventos. Contudo também não afirmaram serem inadequados, os métodos, os conteúdos, e o planejamento.

Um aspecto que foi avaliado positivamente pelos respondentes foi a performance dos instrutores que conduzem os treinamentos. Mais de dois terços concordou a respeito da competência dos instrutores na condução dos treinamentos. A grande experiência dos instrutores, identificação e troca de experiências com os alunos, colegas de profissão, explicam esse resultado bastante considerável. Dutra, Fleury e Ruas (2008) comentam a respeito da importância da participação dos gerentes do processo de aprendizado no desenvolvimento de competências e esse aspecto é apontado pelos respondentes.

Na afirmativa que solicitou a opinião dos funcionários a respeito da capacidade “saber ouvir”, obteve-se a maior quantidade de alternativas 5, “concordo totalmente”. Facilidade de se relacionar foi assunto da afirmativa que recebeu mais concordância dentre todas. Estas são capacidades muito particulares, individuais e que dependem fundamentalmente da personalidade de cada um. Por isso, provavelmente, estes treinamentos não estejam tendo os resultados esperados na visão de seus participantes apesar de contar com instrutores reconhecidos e estar alinhados com as estratégias organizacionais buscando criar os valores necessários ao crescimento da empresa.

Diante destas constatações, podemos inferir que há problemas em algum dos estágios de desenvolvimento e implantação dos programas de treinamento do Banco Beta. Levando em consideração o resultado da primeira questão da pesquisa pode-se supor que talvez exista um problema de motivação relacionado à intenção de trabalhar com vendas e que afeta o aproveitamento dos funcionários na participação dos treinamentos relacionados a esse assunto. Isso acontece, logicamente, devido à natureza ímpar da seleção de funcionários do Banco Beta diferenciada das demais instituições financeiras concorrentes. Não é uma constatação definitiva, e estudos orientados para verificar se esta não intenção de



trabalhar com vendas e a motivação para trabalhar com vendas posteriormente, e também o desejo de aprimorar-se nessa atividade, é bastante pertinente para complementar esta pesquisa

Não é pretensão deste estudo, apontar falhas ou equívocos da empresa no desenvolvimento dos programas de treinamento para aprimorar a força de vendas uma vez que, como foi citado, os treinamentos estão alinhados com as estratégias organizacionais e com a missão da instituição. Além disso, o Banco Beta é conhecido nacionalmente como modelo de gestão e uma empresa de vanguarda em tecnologia e em gestão.

Contudo, o resultado dessa pesquisa abre porta para que sejam realizados novos trabalhos procurando sugerir novas políticas de recrutamento de funcionários, melhor diagnóstico de necessidades de treinamento e deficiências, gestão da diversidade e acompanhamento mais individualizado do rendimento de cada funcionário nas vendas de modo que possa se investigar os reais fatores que estão prejudicando o desempenho de cada funcionário como vendedor e se este indivíduo pode, de fato, ser aprimorado pelo treinamento que visa o desenvolvimento das competências negociais, pois como bem lembram Stanton e Spiro (2000) há problemas que não podem ser resolvidos pelo treinamento apesar de sua importância reconhecida na gestão estratégica de pessoas nas organizações atuais. O que pode parecer um problema de deficiência de competências negociais pode, na verdade, envolver questões de recrutamento e seleção ou marketing.

É importante salientar também que, devido ao número diminuto da amostra coletada, esta pesquisa está limitada às agências em que foram distribuídos os questionários não sendo possível inferir os resultados a todo o Banco Beta, sequer a região metropolitana de Porto Alegre, campo desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**1º Encontro em Videoconferência das Escolas de Governo Federais.** Brasília, Recife, Rio de Janeiro, São Paulo. Março de 2006. Disponível em <<http://www.enap.gov.br/>>. Acesso em 19 de novembro de 2010.

ABRAMSON, R.. **Marketing bancário, o marketing de consumo e o profissional de marketing:** oportunidades e ação. São Paulo: ESPM, nº160, fev. 1987.

AAKER, David A. **Pesquisa de Marketing** / David A. Aaker; V. Kumar; Geroge S. Day; Tradutor: Reinaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo, 2001.

ALVES, Sérgio Darcy da Silva; SOARES, Marden Marques. **Democratização do Crédito no Brasil:** Atuação do Banco Central. Brasília: Banco Central do Brasil. Jun/2004.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de Survey.** Tradução: Guilherme Cezarino . Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”:** Interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. **Gestão Contemporânea de pessoas:** novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BLACKWELL, Roger D. **Comportamento do consumidor.** São Paulo: Thomson, 2005.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur; Administração de Recursos Humanos. Tradução: Maria Lúcia G. Leite Rosa; revisão técnica: Flávio Bressan. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento.** São Paulo: Makron Books, 1995.

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

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 1989.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1981.

COELHO, P. **Métodos de Sondagem**. ISEGI-UNL, 2003.

CLARO, Maria Alice P. ; NICKEL, Daniele Cristine. **Gestão de pessoas**. In: *Gestão do capital humano*. Curitiba: Fae/Gazeta do Povo, 2002 (Coleção Gestão Empresarial, v.5). Disponível em <[www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap\\_humano/2.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf)>. Acesso em 29 de julho de 2010.

DUTRA, Joel de Souza (org.). **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos, métodos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel de Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto; (org.). **Competências**: Conceitos, Métodos e Experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

ENSINO Fundamental, Médio e Superior: Distância não é mais empecilho. **Gazeta do Ribeirão**. Ribeirão Preto, 17 de outubro de 2010. Disponível em <[www.gazetaderibeirao.com.br](http://www.gazetaderibeirao.com.br)>. Acesso em 03 de novembro de 2010.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme; *et al.* FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **As pessoas na organização**. 10ª Edição. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FUTRELL, Charles M.. **Vendas**: Fundamentos e novas práticas de gestão. Revisor técnico: Marcello Chiavone Pontes. São Paulo: Saraiva, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução: Monica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia, Cláudia Freire; Revisão Técnica: Dilson Gabriel dos Santos. 12ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª Edição. São Paulo : Atlas, 1998.

LARANJEIRA, Sônia M.G.. **Reestruturação produtiva no setor bancário**: a realidade dos anos 90. In: *Educ. Soc.* [online]. 1997, vol.18, n.61, pp. 110-138. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73301997000400006&script=sci\\_abstract&tlng=e](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73301997000400006&script=sci_abstract&tlng=e)>. Acesso em 25 de Fevereiro de 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 1988.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada. Tradução: Laura Bocco. 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MASCARENHAS, Andre Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: Evolução, Teoria e crítica. São Paulo: Cengage learning, 2008.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2001.

**Michaelis dicionário ilustrado**: português-inglês. 59ª edição. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2000.

MOREIRA, Júlio César Tavares; *et al.* Moreira, Julio César Tavares (coord.) **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1996.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento organizacional**. Tradução Técnica: Reynaldo Marcondes. 11ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª Edição. São Paulo: Cortez, 2007.

STANTON, William J.. SPIRO, Rosann. **Administração de vendas**. 10ª Edição. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada à estratégia de negócios. 5ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Caro Colega,

Sou graduando do curso de Administração pela EAD da UFRGS e estou pesquisando a percepção dos funcionários de nossa empresa a respeito da efetividade dos treinamentos orientados para o desenvolvimento de competências negociais.

Conto com a sua colaboração no preenchimento deste questionário e informo que os dados serão usados apenas para fins acadêmicos mantendo o anonimato dos respondentes. Qualquer dúvida ou informação a respeito do presente questionário, fiquem à vontade para entrar em contato comigo.

Desde já, agradeço sua atenção.

Ednilton Borges Carpes, Agência Butiá-RS  
(51-84087129) ou (edvermelho@hotmail.com)

Agência:

Tempo de empresa:

Cargo:

**01. Quando ingressei na empresa, tinha pretensões de trabalhar com vendas.**

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**02. Tenho atualmente um desempenho satisfatório em vendas.**

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**03. Atualmente, meu desempenho na área de vendas está principalmente atribuído ao treinamento específico que recebi nesta empresa.**

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**04. Acredito que pode-se atribuir um desempenho medíocre em vendas à falta de treinamento para o desenvolvimento das competências negociais.**

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**05. O treinamento orientado para vendas e atendimento ao cliente, oferecido pela empresa, tem contribuído bastante para a melhora do meu desempenho na minha função.**

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**06. Os treinamentos oferecidos pela empresa são essenciais para o funcionário atingir as metas de vendas estabelecidas.**

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**07. Um bom vendedor, aquele que cumpre as metas atribuídas, não necessita de treinamento.**

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**08. O bom desempenho do meu cargo depende substancialmente do cumprimento de metas de vendas estabelecidas pela empresa.**

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**09. Meu cargo requer objetividade e foco nas negociações com o cliente.**

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**10. Meu cargo requer uma postura proativa nas situações de negociação com o cliente.**

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**11. Meu cargo requer criatividade nos momentos de negociação com o cliente.**

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**12. Meu cargo requer liderança.**

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1( )      2( )      3( )      4( )      5( )



**13. Meu cargo requer poder de argumentação e negociação.**

Discordo Totalmente Concordo Totalmente  
1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**14. Meu cargo requer pessoas que trabalhem sob pressão por resultados e atingimento de metas.**

Discordo Totalmente Concordo Totalmente  
1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**15. Meu cargo requer facilidade de relacionamento.**

Discordo Totalmente Concordo Totalmente  
1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**16. Meu cargo requer que eu seja um bom ouvinte.**

Discordo Totalmente Concordo Totalmente  
1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**17. Meu cargo requer amplo conhecimento do sistema financeiro**

Discordo Totalmente Concordo Totalmente  
1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**18. Meu cargo requer amplo conhecimento dos produtos comercializados no mercado bancário brasileiro.**

Discordo Totalmente Concordo Totalmente  
1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**19. Nos últimos 12 meses participei de treinamentos presenciais com algum tipo de orientação para vendas.**

- nenhuma vez
- uma vez
- duas vezes
- três vezes
- quatro vezes ou mais.

**20. Fiz cursos auto-instrucionais nos últimos 12 meses com algum tipo de orientação para vendas:**

- nenhuma vez
- uma vez
- duas vezes
- três vezes
- quatro vezes ou mais.

**21. Os métodos didáticos utilizados nos treinamentos orientados para o desenvolvimento das competências negociais permitem fácil assimilação dos conteúdos abordados .**

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**22. Os treinamentos orientados para o desenvolvimento das competências negociais são bem planejados.**

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**23. Os conteúdos dos treinamentos orientados para o desenvolvimento das competências negociais são bem escolhidos e oferecem subsídios para o desenvolvimento de minhas competências negociais.**

Discordo Totalmente Concordo Totalmente  
 1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**24. Os instrutores/professores/tutores dos treinamentos orientados para o desenvolvimento das competências negociais demonstram conhecimento da área.**

Discordo Totalmente Concordo Totalmente  
 1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**25. Os treinamentos orientados para o desenvolvimento das competências negociais abordam a realidade em que trabalhamos.**

Discordo Totalmente Concordo Totalmente  
 1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**26. Consigo utilizar os conhecimentos adquiridos nos treinamentos nas negociações e situações de vendas junto aos clientes.**

Discordo Totalmente Concordo Totalmente  
 1( )      2( )      3( )      4( )      5( )

**27. A carga horária dos treinamentos orientados para o desenvolvimento das competências negociais é adequada.**

Discordo Totalmente Concordo Totalmente  
 1( )      2( )      3( )      4( )      5( )