

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D): um estudo de caso na empresa *All Clean* localizada na cidade de João Pessoa – PB

Thaís Teles Firmino

Doutoranda em Administração pela Universidade Potiguar (UNP)

Professora da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

e-mail: thaistfirmino@gmail.com

Robéria César Souto Maior

Doutora em Letras pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

e-mail: roberia.csm@gmail.com

Jailson Santana Carneiro

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Professor da Universidade Federal Rural de Pernambuco – Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UFPRE-UAST)

e-mail: jailson192@gmail.com

RESUMO

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

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

1 INTRODUÇÃO

No panorama atual corporativo, em que a competitividade no mercado e a concorrência exacerbada são notáveis, as organizações tem direcionado sua atenção cada vez mais à gestão de pessoas, abandonando os conceitos tradicionais de recursos humanos e, assim, reconhecendo seus funcionários como parceiros que, quando bem selecionados, podem ser treinados para gerar mais valor à empresa (STONER; FREEMAN, 2009; PESSANHA *et al.*, 2019).

Diante disto, os programas de treinamento e desenvolvimento estão sendo também mais valorizados, visto que as organizações compreendem o melhor desempenho dos seus colaboradores como parte do valor agregado ao seu *core business*, estabelecendo uma relação satisfatória de ganho mútuo e retorno aos investimentos em Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Marras (2011, p.167) destaca que o treinamento “prepara o ser humano para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma macrovisão de *business*, preparando-o para voos mais altos”.

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

Frente a esta importância das ações de T&D para a competitividade das empresas e sucesso organizacional, a presente pesquisa tem como objetivo identificar programas de treinamento úteis, eficazes e economicamente viáveis às necessidades do setor de vendas da empresa *All Clean* localizada na cidade de João Pessoa, a partir da proposta por Marras (2011). Como forma de alcançar o objetivo geral, definiu-se os seguintes objetivos específicos: verificar os objetivos da empresa com relação à capacitação dos colaboradores; diagnosticar as principais carências existentes no setor de vendas; e, identificar o método de treinamento adequado aos colaboradores a serem treinados.

A empresa pesquisada é de pequeno porte – de acordo com a classificação dada pelo SEBRAE (2016) – e atua no segmento de limpeza profissional e possui estratégias específicas para prospecção, retenção e fidelização de clientes, tais como o mapeamento de segmentos de mercado mais lucrativos, aluguel de máquinas, projetos de limpeza com capacitação dos colaboradores dos clientes e avaliação, oferecendo a eles tanto a prestação do serviço de limpeza, quanto a venda dos produtos. Sendo assim, levando também em consideração o alto grau de diferenciação dos produtos comercializados com relação aos concorrentes e o público-alvo, nota-se o quanto o desempenho dos vendedores é crucial para o crescimento da empresa.

Sabendo disso, este trabalho pretende auxiliar a empresa, de acordo com seus objetivos, a manter-se competitiva por meio do desenvolvimento de programas de treinamento direcionados ao setor de vendas. Ainda, este estudo se propõe a contribuir como estímulo aos estudantes de Administração para o desenvolvimento de mais trabalhos aplicáveis às empresas de acordo com a área pesquisada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL (T&D)

A Administração de Recursos Humanos (ARH) refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, configurando um conjunto integrado de

processos dinâmicos e interativos. Dentro desse sistema, temos o desenvolvimento e capacitação que trata das medidas utilizadas para adequação e potencialização do desempenho da equipe no exercício de suas atribuições (GIL, 2007).

Dessa forma, Marras (2011) define treinamento como um processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. Já o desenvolvimento está centrado nas pessoas e não nos processos, despertando as potencialidades dos indivíduos visando médios e longos prazos.

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

Quadro 1 - Diferenças entre o treinamento como atividade e o treinamento para impacto

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

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

Embora haja notáveis diferenças entre treinamento e desenvolvimento, ambos constituem processos voltados à aprendizagem, que é “uma modificação relativamente constante nos conhecimentos, habilidades, crenças, atitudes ou comportamentos, produzida pela experiência” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.347). É pertinente mencionar o CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes –, pois ele refere-se à trajetória particular de cada colaborador e isto tem ressonância na estruturação e nos resultados do programa de treinamento.

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

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

Ainda nesta linha, os objetivos do treinamento, quanto à sua abrangência, dividem-se em dois aspectos: técnico e comportamental. Estes fatores estão relacionados aos resultados do treinamento, considerando seus módulos. Dessa forma, no que tange ao aspecto técnico, o planejamento do treinamento deverá ser submetido a cada setor em que será aplicado para aprovação quanto ao conteúdo, pessoal a ser treinado, escolha do instrutor e resultados esperados. Já o aspecto comportamental aborda a questão da cultura organizacional e, portanto,

cabe à área de T&D dominar este padrão de comportamentos e atitudes a fim de orientar com firmeza os treinandos (MARRAS, 2011).

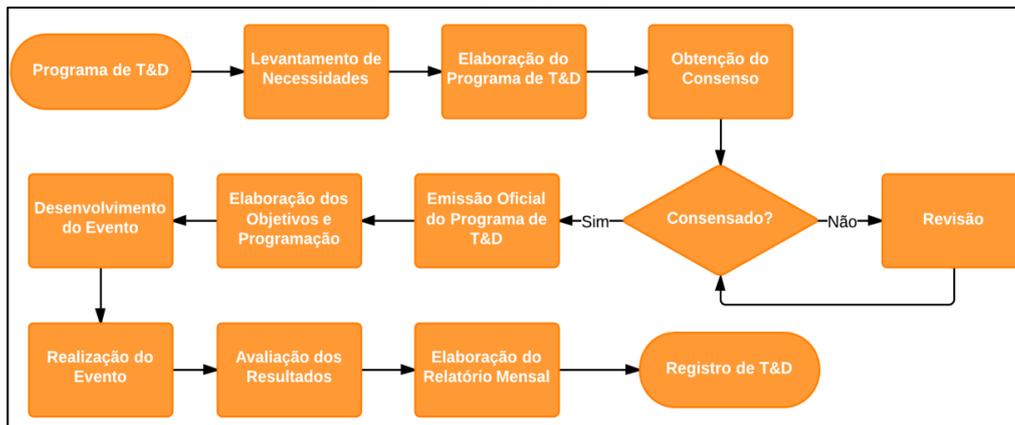
Boog e Boog (2013) considera que os aspectos técnicos têm suas soluções mais facilmente encontradas desde que haja recursos para adquiri-las. Dessa forma, sugere a ênfase aos aspectos comportamentais nos processos de T&D. No entanto, é necessário para que as soluções técnicas sejam aplicadas com sucesso desde que, entre outros fatores, as pessoas estejam motivadas para isso (GOMES, 2017). Sendo assim, a ideia primordial é conquistar a participação efetiva dos colaboradores para alcançar os objetivos da organização.

2.2 PROCESSO DO TREINAMENTO

2.2.1 Diagnóstico do Treinamento

Boog (2009) considera relevante respeitar determinados processos quando se elabora um programa de treinamento. Na Figura 1 a seguir, é possível observar os pontos que constituem as ações-chave para sua implementação sob a ótica do referido autor.

Figura 1 -Fluxograma de T&D.



Fonte: Adaptado de Boog (2009, p.225).

Conforme apresentado na Figura 1, uma vez que se decide realizar um programa de treinamento, o primeiro passo a ser dado é realizar o diagnóstico. Nesta etapa inicial, são obtidas as respostas para basicamente duas questões: quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido. A partir deste levantamento e análise, o profissional terá subsídio para o plano de treinamento empresarial (MARRAS, 2011).

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

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

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

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

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

O mesmo autor concebe que, para detectar as necessidades de treinamento, o profissional pode valer-se de indicadores, denominados *a priori* e *a posteriori*. Os indicadores *a priori* indicam situações que, se ocorrerem, resultarão em necessidades de treinamento, a exemplo: expansão da empresa, dos serviços e admissão de novos empregados, redução do número de empregados, mudança de métodos e processos de trabalho, substituições ou movimentações de pessoal, produção e comercialização de novos produtos ou serviços. Por outro lado, os indicadores *a posteriori* sinalizam problemas já causados pelo não atendimento das necessidades de treinamento, estando relacionados ao processo produtivo ou com os recursos humanos.

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

2.2.2 Planejamento e Programação

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

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

O conteúdo do treinamento deve suprir as necessidades do que foi definido como objetivo no planejamento. Gil (2007) orienta que no momento de escolha do conteúdo, devem

ser ponderados os seguintes fatores: **validade**, classificando-se como de confiança e atualizado; **significação**, relacionando-se às experiências pessoais dos treinandos; **flexibilidade**, estando sujeito a adaptações e enriquecimentos; **utilidade**, considerando os interesses e necessidades dos participantes; **adequação ao tempo e ao nível dos treinandos**. Tendo determinado os objetivos e conteúdo do treinamento, são selecionados os métodos e técnicas para execução do treinamento, os quais serão abordados na seção seguinte. Milkovich e Boudreau (2000) construíram modalidades de treinamento em que cada uma atende a uma necessidade específica. No Quadro 2 é possível visualizar as características e indicações dos modos de treinamento.

Quadro 2 - Modos de Treinamento

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

Fonte: Adaptado de Milkovich e Boudreau (2000).

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

2.2.3 Execução do Treinamento

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

Conforme os mesmos autores, o TS consiste no repasse de informações ao treinando em uma situação real de trabalho, entretanto, geralmente ocorre de maneira informal, mal planejada e sem a fixação de metas por um instrutor, muitas vezes, sem treinamento também. Comumente os empresários optam pelo TS por não visualizarem custos diretos e, portanto, o classificam como menos oneroso. Não obstante, há riscos de má formação do profissional e o risco durante o próprio processo, a exemplo de problemas com clientes e danificação de equipamentos e máquinas. No Quadro 3 estão elencados passos para estruturação do TS.

Quadro 3 - Procedimentos para Treinamento de Instrutores para TS

Orientações ao Treinador (Preparação Inicial)
<ul style="list-style-type: none"> a) Decidir o que o aluno precisa aprender para realizar a função de forma eficiente, segura, econômica e inteligente; b) Ter à mão as ferramentas, equipamentos, insumos e materiais corretos; c) Apresentar o ambiente de trabalho arrumado, exatamente como será esperado do funcionário mantê-lo depois.
Execução do TS: 1º Passo – Preparação
<ul style="list-style-type: none"> a) Deixar a pessoa calma; b) Descobrir o que ela já sabe sobre a tarefa; c) Torná-la interessada e desejosa de aprender a tarefa.
Execução do TS: 2º Passo – Apresentação (das operações e do conhecimento)
<ul style="list-style-type: none"> a) Falar, mostrar, ilustrar e questionar para comunicar bem as novas operações e conhecimentos; b) Ensinar devagar, com clareza, de forma completa e paciente, um item de cada vez; c) Verificar, perguntar e repetir; d) Certificar-se de que a pessoa realmente aprendeu.
Execução do TS: 3º Passo – Teste de Desempenho
<ul style="list-style-type: none"> a) Fazer com que a pessoa desempenhe a tarefa; b) Fazer perguntas que comecem com por que, como, quando e onde; c) Observar o desempenho, corrigir os erros e repetir as instruções, se necessário; d) Continuar até ter certeza de que a pessoa aprendeu.
Execução do TS: 4º Passo – Acompanhamento
<ul style="list-style-type: none"> a) Verificar frequentemente se as instruções estão sendo seguidas; b) Diminuir gradualmente a chefia extra e o acompanhamento, até que a pessoa esteja pronta para trabalhar em condições normais.
Lembre-se: se o aluno não aprendeu, o professor não ensinou.

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

Já o treinamento fora do serviço, ou formal, recebe maior atenção e é constituído por programas com escopo mais bem definido. Em ambos os tipos, são utilizadas técnicas e estratégias para realização do treinamento. Ademais, para a operacionalização destas estratégias, o treinador vale-se de recursos visuais, auditivos e/ou audiovisuais. Gil (2007, p.138) afirma que, “quando bem utilizados, favorecem a concentração dos treinandos, a compreensão, a aplicação e a retenção de conhecimentos”. Como recursos visuais: quadro de giz ou magnético, cartazes, mapas, fotografias, mural didáticos, objetos. Como recursos auditivos: rádios, discos e gravadores de som. E como recursos audiovisuais: cinema sonoro, televisão, projetor multimídia, videodisco, programas gráficos e sonoros de computador.

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

2.2.4 Avaliação do Treinamento

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

tiverem sido estabelecidos critérios de observância para identificação da relação custo-benefício.

Gil (2007) considera a avaliação a etapa mais crítica dos processos de treinamento, pois somente por meio dela que será possível saber se o treinamento foi realmente efetivo ou não. Com estas informações, a empresa terá um panorama do nível de eficácia do programa analisando as pessoas, os custos e o retorno do investimento. Hamblin (1978) propõe cinco níveis de avaliação no treinamento, sendo eles: avaliação da reação, do aprendizado, de comportamento, de valores e de resultados. A avaliação da reação busca avaliar a percepção do treinando com relação às condições em que o módulo foi apresentado, ao conteúdo programático, ao instrutor, metodologia adotada, carga horária, aplicabilidade e demais aspectos desta natureza. Esta avaliação pode ser efetuada ao final de cada módulo ou do treinamento todo por meio de questionários ou depoimentos.

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

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

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

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objeto estudado foi a *All Clean*, uma empresa de pequeno porte – de acordo com a classificação dada pelo SEBRAE (2016) – especializada em produtos, serviços e sistemas profissionais de limpeza da cidade de João Pessoa que realiza operações em todo o Nordeste. Atuante desde 2001, a empresa tem como principal estratégia de negócio educar os clientes para a prática de limpeza profissional utilizando máquinas, equipamentos, acessórios e produtos químicos de alta qualidade.

Na empresa, as políticas de Gestão de Pessoas existentes são referentes às funções do tradicional departamento de RH. Quanto ao treinamento dos vendedores, a política atual é um treinamento único com o diretor sobre conceitos básicos de limpeza, exposição da estratégia empresarial no mercado e simultaneamente a prática nas funções do cargo por um mês como forma de experiência. Embora a gestão não tenha processos bem definidos e a empresa siga uma abordagem clássica de administração, a diretoria tem interesse em investir em alternativas

que possibilitem resultados tangíveis no que se refere a indicadores financeiros e de desempenho do pessoal. Dessa forma, a pesquisa é um Estudo de Caso (YIN, 2001).

O estudo buscou trazer como resultado um panorama dos aspectos da empresa que possam ser solucionados por meio do T&D. Apesar da empresa possuir dez colaboradores, participaram da pesquisa o diretor e os quatro vendedores. As técnicas de coleta foram: quanto à pesquisa quantitativa, aplicação de questionários *online* pela plataforma do *Google Forms* com questões abertas. Quanto à pesquisa qualitativa, realizou-se uma observação assistemática, individual, na vida real e não participante das instalações de trabalho e da equipe envolvida, sendo o conhecimento obtido por meio de uma experiência casual, sem que se tenha determinado de antemão quais os aspectos relevantes a serem observados e que meios utilizar para observá-los (MARCONI; LAKATOS, 2018).

Foram aplicados dois tipos de questionários, um para o diretor, e outro para os quatro vendedores, com nove e cinco questões, respectivamente. É importante salientar que antes do envio dos questionários por *e-mail*, os pesquisadores foram à empresa e apresentaram a pesquisa aos respondentes, explanando os motivos para realização, objetivos da mesma e como seria a aplicação do questionário.

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

A observação assistemática foi realizada em dois dias e em horários diferentes para possibilitar a análise da variabilidade da rotina conforme o turno e horário de trabalho. Para registro dos eventos, foram feitas anotações em forma de tópico para posterior análise. No momento da observação, foi possível observar as instalações de trabalho, relacionamento da equipe, atendimentos a clientes, elaboração de propostas e emissão de pedidos de compra de produtos. Após o recolhimento dos dados, os questionários foram tabulados automaticamente pela plataforma de pesquisa.

A análise dos dados foi realizada de forma quanti-qualitativa. Na quantitativa, foram avaliados os resultados a partir dos percentuais obtidos, estabelecendo-se o percentual acima de 50% como positivo. Na análise qualitativa, utilizou-se a Análise de Conteúdo, que, como diz Bardin *apud* Mozzato; Grzybovski (2011, p.734), é um conjunto de técnicas de análise de “comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados”. Para garantir a validade e confiabilidade desta pesquisa, foram realizadas a **validade interna**, no tocante à coerência entre o que foi estudado e os resultados obtidos por meio do instrumento de coleta de dados. Também, utilizada uma triangulação dos dados, a partir da utilização de várias fontes de evidências, tais como questionários e observação e **confiabilidade**, baseada na triangulação dos dados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 OBJETIVOS DA EMPRESA

Para atingir este objetivo específico, unicamente o diretor foi questionado, visto que o planejamento de objetivos e metas na empresa é função exclusiva do cargo de diretoria. Sendo

assim, para verificá-los, com relação à capacitação dos colaboradores, foram realizadas três perguntas abertas e uma questão fechada com espaço opcional para comentários.

A primeira questão abordou o que responde melhor aos objetivos da empresa no que se refere ao investimento em capacitação de colaboradores e os principais motivos para investir em treinamento. O diretor não utilizou o espaço para comentários e traduziu os objetivos da empresa em *aperfeiçoamento dos colaboradores a fim de alcançar, através de T&D, a melhoria da qualidade*. A partir da resposta apresentada, é possível interpretar que, quando na implantação de um programa de treinamento, a All Clean demanda soluções com vistas ao aprimoramento do *status quo* da equipe de vendas trabalhando em prol do desempenho dos vendedores já atuantes, o que Marras (2011) cita como treinamentos que objetivam a Especialização, em específico, o Atendimento de exigências das mudanças.

Quanto à questão sobre a forma como ocorreram os treinamentos já realizados na empresa, quais objetivos e o aproveitamento, o diretor respondeu que *os treinamentos técnicos são frequentes e sempre que há uma nova tecnologia ou técnica de venda, repassamos para a equipe*. É possível interpretar, portanto, que não são realizados levantamentos de necessidades de treinamento com alguma periodicidade, de modo que o T&D não ocorre formalmente, nem para agir de maneira preventiva nem corretiva, entretanto, há a iniciativa de manter a equipe atualizada no que se refere aos procedimentos de venda da empresa.

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

Na questão sobre a possibilidade de mudanças positivas no setor de vendas por meio de um programa de treinamento, o diretor concordou, destacando-se o recorte da fala do mesmo: *a velocidade das informações e mudanças no mundo globalizado faz com que os modos de ação sejam mudados várias vezes em apenas um ano, por isso a necessidade de treinamentos constantes*. Com esta afirmação, é possível evidenciar a necessidade de criar um programa fixo com critérios bem estabelecidos e que englobe no planejamento a revisão constante de periodicidade e objetivos, tendo em vista a grande influência que o segmento de negócio sofre devido à dinamicidade do mercado, mesmo sendo uma pequena empresa (PESSANHA *et al.*, 2019).

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

Em linhas gerais, as respostas dadas pelo executivo da empresa permitem compreender que a All Clean, mesmo que ainda utilize o treinamento como um instrumento que é executado

quando existe alguma demanda, vislumbra a possibilidade de algo estruturado com objetivos bem definidos, metas previstas e indicadores, passando a ter o T&D como uma ferramenta que possibilite a adaptação a mudanças e colabore para um melhor desempenho da equipe de vendas.

4.2 CARÊNCIAS DO SETOR DE VENDAS

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

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

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

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

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

Tabela 1 - Benefícios do Treinamento sob a ótica do diretor

Tipo de benefício	Posição
Valor mensal de vendas	1º
Quantidade de negócios fechados	2º

Conhecimentos necessários ao bom desempenho da função	3º
Habilidades necessárias ao bom desempenho da função	4º
Cumprimento da metodologia de trabalho (diretrizes da empresa)	5º
Relacionamento da equipe	6º

Fonte: Pesquisa direta.

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

Posteriormente, quando perguntado sobre acontecimentos que ocorrem na execução das atividades e que geram impactos negativos, o diretor apontou em 1º lugar a opção “Pouco planejamento da agenda”, ou seja, na opinião dele, este é o evento que gera maior impacto negativo na realidade da empresa. Em segundo lugar ficou a Falta de acompanhamento dos clientes, seguido de Prospecção insuficiente (3º), Comunicação falha com algumas das partes interessadas (4º) e Desorganização de material (5º). De acordo com Marras (2011), estas opções caracterizam indicadores *a posteriori*, os quais denotam necessidades de treinamento.

A questão analisada a seguir foi perguntada da mesma forma aos vendedores e ao diretor, solicitando a priorização dos aspectos que poderiam melhorar o desempenho da equipe de vendas por meio da implantação de um programa de treinamento. Ao contrário dos vendedores, o diretor julga o aspecto “Aprimorar técnicas de vendas” como prioritário, de modo que “Aprimorar conhecimentos técnicos” é eleito em segundo lugar. Observe a Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 - Aspectos Prioritários sob a ótica do diretor

Aspecto	Posição
Aprimorar técnicas de vendas	1º
Aprimorar conhecimento	2º
Aperfeiçoar a oratória	3º
Técnicas para aumentar a satisfação dos clientes	4º
Administração do tempo	5º
Aperfeiçoar a comunicação (verbal ou não verbal)	6º
Aprender a se automotivar	7º
Conhecer processos e normas da empresa	8º

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Por meio da análise da Tabela 2, pode-se constatar que o diretor almeja, de fato, o aumento do volume de vendas, independente de como for executado. Isto porque ocupam as últimas posições os fatores “Conhecer processos e normas da empresa” e “Aprender a se automotivar”. Por outro lado, estão nas primeiras posições aspectos que dizem respeito diretamente à atividade-fim da empresa. É interessante destacar a importância dada a “Aperfeiçoar a oratória”, pois este se refere ao desenvolvimento de habilidades para falar de forma estruturada com o intuito de informar, entreter e/ou influenciar os ouvintes. Entende-se então a ideia de trabalhar tais habilidades em conjunto com as técnicas de venda e o conhecimento do que está sendo oferecido ao cliente.

A seguir, a análise das respostas dos vendedores para este objetivo específico. Quando perguntados sobre os benefícios que o treinamento poderia trazer ao setor de vendas, todos assinalaram apenas a opção “Aumento do volume de vendas”. Levando em consideração que

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

Posteriormente, quando perguntados sobre acontecimentos que ocorrem na execução das atividades e geram impactos negativos, todos os vendedores assinalaram apenas a opção “Pouca procura por novos clientes”. Nesta questão, eles também poderiam marcar mais de uma alternativa, entretanto, optaram apenas por esta. Esta resposta desperta bastante curiosidade, pois tal situação de prospecção insuficiente pode ser revertida pelos próprios vendedores, mas, ainda assim, é algo recorrente que gera impactos negativos inclusive ao objetivo citado anteriormente como principal: aumento do volume de vendas.

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

Tabela 3 - Aspectos Prioritários sob a ótica dos vendedores

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

Fonte: Pesquisa direta.

Analisando a Tabela 3, constata-se que, para os vendedores, o desempenho da equipe seria aumentado por meio do aprimoramento de conhecimentos técnicos. Os outros aspectos mais votados, em ordem, foram: “Conhecer processos e normas da empresa”, “Aprimorar técnicas de vendas” e “Técnicas para aumentar a satisfação dos clientes”. O aspecto “Administração do tempo” foi considerado o menos importante.

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

Em linhas gerais, os respondentes indicaram que a empresa precisa, essencialmente, melhorar a comunicação entre gerência e equipe de vendas, comunicando de forma clara e

específica quais as suas necessidades e objetivos, indicando como estes devem ser alcançados. Ademais, existe convergência quanto ao objetivo principal da empresa: aumento do volume de vendas. Observe um Quadro 4 comparativo das respostas referentes a este objetivo específico a seguir.

Quadro 4 - Comparativo de Respostas – Objetivo Específico nº2

Questão	Visão do Diretor	Visão dos Vendedores
Benefícios que o treinamento poderia trazer ao setor de vendas	1º lugar: Valor mensal de vendas 2º lugar: Quantidade de negócios fechados 3º lugar: Conhecimentos necessários ao bom desempenho da função	Aumento do volume de vendas
Análise comparativa da questão citada		
As empresas que têm destaque em seu segmento sabem que quanto melhor capacitar seus colaboradores, mais motivados eles estarão, maior desempenho apresentarão, maiores vendas, maior comprometimento e, conseqüentemente, mais valores serão agregados ao business (BOOG, 2009; GOMES, 2017). Dessa forma, dentre os benefícios apresentados, todos apontaram como mais importante o aumento do volume de vendas. É importante salientar que uma vez que as vendas aumentam o lucro da empresa e a remuneração variável dos vendedores também será maior, ou seja, para ambas as partes, o impacto sob os resultados financeiros será valioso.		
Questão	Visão do Diretor	Visão dos Vendedores
Acontecimentos que ocorrem na execução das atividades e geram impactos negativos	1º lugar: Pouco planejamento da agenda; 2º lugar: Falta de acompanhamento dos clientes; 3º lugar: Prospecção insuficiente	Prospecção insuficiente
Análise comparativa da questão citada		
Boog (2009) ressalta que estes fatores estão relacionados a carências de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) e podem ser corrigidos por meio do treinamento. Os pontos de vista diferentes entre diretor e vendedores despertaram curiosidade, tendo em vista que a prospecção insuficiente é um fator reversível de acordo com a proatividade dos vendedores, entretanto, eles assinalaram esta opção como principal gerador de impacto negativo. Por outro lado, o diretor prioriza o pouco planejamento da agenda de trabalho e a falta de acompanhamento dos clientes.		
Questão	Visão do Diretor	Visão dos Vendedores
Priorização dos aspectos que poderiam melhorar o desempenho da equipe de vendas por meio da implantação de um programa de treinamento	1º lugar: Aprimorar técnicas de vendas 2º lugar: Aprimorar conhecimentos técnicos 3º lugar: Aperfeiçoar a oratória	1º lugar: Aprimorar conhecimentos técnicos 2º lugar: Conhecer processos e normas da empresa 3º lugar: Aprimorar técnicas de vendas
Análise comparativa da questão citada		
Boog (2009) afirma que os melhores resultados são alcançados por meio da participação das pessoas nas decisões, promovendo o conhecimento para a coletividade e a descentralização da gerência (<i>empowerment</i>). Pela análise comparativa de respostas, percebe-se a necessidade de alinhamento dos propósitos da equipe por meio da comunicação do planejamento estratégico da empresa. Ainda, Milkovich e Boudreau (2000) consideram que “o diagnóstico das necessidades de treinamento requer uma consideração mais ampla e de mais longo prazo sobre o que as pessoas terão que saber, em vez de simplesmente analisar o que está faltando de competência para a tarefa atual”. Sendo assim, a empresa poderá direcionar o foco das ações de T&D de acordo com o progresso na maturidade da gestão.		

Fonte: Elaboração própria.

1.1 MÉTODO DE TREINAMENTO ADEQUADO

Durante as observações, em conversas entre os colaboradores, pôde-se identificar que os vendedores assimilam melhor as informações por meio de gestos, imagens e analogias e isto é corroborado a seguir, uma vez que as respostas dos questionários trazem esta mesma

compreensão. Ainda, todos eles possuem vivência com recursos tecnológicos, tais como computador, celular e *tablet*, entretanto, não há domínio avançado das ferramentas.

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

A seguir, a análise das respostas do diretor para este objetivo. Quando perguntado qual o método de treinamento mais adequado para um melhor aprendizado e aproveitamento do conteúdo, a ordem apresentada foi a seguinte: 1º Aprender através de simulações da realidade; 2º Aprender por meio de um desenvolvimento psicológico; 3º Aprender pelo estudo da teoria e 4º Aprender ao mesmo tempo que realiza a atividade. De acordo com Boog (2009), o método simulado, assinalado pelo diretor como mais adequado, baseia-se na reprodução de situações, ambientes, problemas e/ou condições de trabalho, promovendo a aprendizagem sob os aspectos trabalhados no programa. Julga-se adequada para desenvolvimento de habilidades, tanto manuais como verbais e de relacionamento.

Visualiza-se então em último lugar o método prático, aquele em que o aprendizado ocorre enquanto realiza-se a atividade, indicando baixo nível de aproveitamento sob a ótica do diretor. É interessante destacar a posição do método comportamental, expresso na questão como aprendizado por meio de desenvolvimento psicológico e selecionado como 2º lugar. Boog (2009) define que este se refere à transposição da teoria e das opiniões para o comportamento prático, tendo por objetivo atingir o indivíduo ou os grupos com maior profundidade. Salienta-se, portanto, que para alcançar os vendedores desta forma, seria necessário investir em estratégias de *coaching* ou aconselhamento psicológico que, a propósito, apresentam um custo mais elevado. Além disso, são estratégias que não asseguram resultados em curto prazo.

Na última questão da pesquisa, perguntam-se quais os recursos adequados à execução do treinamento com base em Gil (2007). Por meio da análise, percebe-se que o diretor julga mais adequado a utilização de recursos audiovisuais no processo de ensino-aprendizagem. Marras (2011) define, dentre outros fatores, a qualidade dos recursos utilizados como fundamental para garantir a efetividade do programa de treinamento, pois subsidiará a exibição do conteúdo pelo treinador.

A seguir, a análise das respostas dos vendedores para este objetivo específico. Quando perguntados qual o método de treinamento mais adequado para um melhor aprendizado e aproveitamento do conteúdo, todos os vendedores responderam que seria por meio de simulações da realidade. Assim como o diretor, os vendedores indicaram o método simulado como ideal para o processo ensino-aprendizagem da equipe. Para pôr em prática este método, lhes foi perguntado quais seriam os recursos adequados. A maioria dos vendedores respondeu que o processo de aprendizagem é facilitado quando são utilizados cartazes, quadros de giz ou magnéticos, mapas, fotografias, mural didático, objetos, entre outros. Enquanto um dos vendedores, representando 25% da amostra, respondeu preferir cinema sonoro, televisão, projetor multimídia, programas gráficos e sonoros de computador, entre outros. Sendo assim, seria uma sugestão que o treinador utilize recursos visuais, tendo como recurso secundário instrumentos audiovisuais. Observe Quadro 5 com o comparativo das respostas referentes a este objetivo específico.

Quadro 5 - Comparativo de Respostas – Objetivo Específico nº3

Questão	Visão do Diretor	Visão dos Vendedores
Método adequado à execução do treinamento	1º lugar: Aprender por meio de simulações da realidade 2º lugar: Aprender por meio de um desenvolvimento psicológico 3º lugar: Aprender pelo estudo da teoria	Aprender por meio de simulações da realidade
Comentários/Observações da Pesquisadora a respeito da questão citada		
Em linhas gerais, por meio destas respostas, compreendeu-se que o método adequado a esta empresa para execução dos treinamentos é o simulado, referido por Boog (2009), podendo ser aplicados por meio de dramatizações, dinâmicas de grupo e elaborações de projetos.		
Questão	Visão do Diretor	Visão dos Vendedores
Recursos adequados à execução do treinamento	1º lugar: Recursos audiovisuais 2º lugar: Recursos visuais 3º lugar: Recursos auditivos	Recursos visuais
Comentários/Observações da Pesquisadora a respeito da questão citada		
A semelhança entre as respostas referiu-se ao posicionamento dos recursos auditivos em última prioridade. Entende-se, portanto, que podem tanto ser utilizados recursos visuais, como audiovisuais. No entanto, é importante atentar-se ao alinhamento das estratégias de utilização dos recursos e estruturação do conteúdo levando em consideração o método simulado, indicado como ideal para execução do treinamento.		

Fonte: Elaboração própria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar programas de treinamento úteis, eficazes e economicamente viáveis às necessidades do setor de vendas da empresa *All Clean* localizada na cidade de João Pessoa, a partir da proposta por Marras (2011). Após as análises, foi possível concluir que na empresa estudada não são realizados levantamentos de necessidades de treinamento com alguma periodicidade, de modo que o T&D não ocorre formalmente, nem para agir de maneira preventiva nem corretiva, entretanto, há a iniciativa de manter a equipe atualizada no que se refere aos procedimentos de venda da empresa.

Sendo assim, a pesquisadora propõe à *All Clean* uma estrutura de programa de treinamento anual com revisão semestral dos objetivos apresentando os benefícios de cada módulo de treinamento, tempo médio para alcançá-los e indicadores para medição da eficácia. No entanto, este estudo traz uma proposta exclusiva para o objetivo detectado na pesquisa: aumentar o volume de vendas por meio do aperfeiçoamento da equipe atual. A proposta de treinamento elaborada está descrita no Quadro 6 e poderá ser utilizado pela empresa para planejamento de futuros módulos de treinamento.

Quadro 6 - Programa de Treinamento em Vendas

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

2. MÓDULO I: CAPACITAÇÃO TEÓRICO-PRÁTICA (10 horas)
Neste módulo, os vendedores deverão ter contato com as principais máquinas de cada categoria (varredeiras, lavadoras e secadoras de piso, entre outras), principais produtos químicos de cada categoria (banheiros, cozinhas industriais, pisos, entre outros) e principais equipamentos de limpeza. Dessa forma, o instrutor realizaria demonstrações dos produtos, fornecendo material didático com características de cada um deles e explicando o funcionamento sob a ótica técnica/química. Instrutores externos – técnicos dos fornecedores.
3. MÓDULO II: PROCESSOS DE EQUIPE E QUALIDADE (36 horas)
Neste módulo, os vendedores deverão ser capacitados para o desenvolvimento de habilidades de tomada de decisão, resolução de conflitos, comunicação verbal e não verbal, organização, planejamento e oratória. Instrutor externo com habilitação e experiência em Recursos Humanos.
4. MÓDULO III: TÉCNICAS DE VENDA (4 horas)
Neste módulo, deverão ser repassadas diversas técnicas de venda, proporcionando aos vendedores instrumentos de persuasão em suas negociações, tais como contra-argumentos a respostas negativas e técnicas adequadas a cada tipo de cliente. Instrutor externo com habilitação e experiência em técnicas de venda.
5. AVALIAÇÃO DO PROGRAMA
a) Módulo I: Prova teórica b) Módulo II: Avaliação individual feita pelo instrutor c) Módulo III: Avaliação individual feita pelo instrutor d) Indicadores de receita mensal de vendas; de satisfação dos clientes; número de visitas realizadas/número de negócios fechados; pesquisa de endomarketing.

Fonte: Elaboração própria baseado em Marras (2011).

Foram identificadas algumas limitações na execução da pesquisa no que tange à profundidade das respostas para embasar a proposta de T&D. O estudo limitou-se às sugestões de resposta disponíveis na literatura de Marras (2011), de modo que a análise de caracteres subjetivos e situações do cotidiano da empresa foi explorado durante as observações assistemáticas.

Para estudos futuros sugere-se a ampliação das possibilidades de respostas da proposta de Marras (2011); analisar as empresas de forma mais global, inclusive por meio de diagnóstico empresarial, a fim de atingir nuances da interação entre os setores e colaboradores da empresa que não são percebidas em um diagnóstico com foco mais específico; analisar a relação entre os objetivos da empresa e os resultados alcançados até o momento da pesquisa; analisar a percepção dos clientes (internos ou externos, a depender do setor escolhido e relações hierárquicas) acerca do desempenho da equipe estudada; realizar um estudo de casos múltiplos, gerando o comparativo entre os níveis de maturidade das estratégias de T&D no estado da Paraíba; e avaliar o modo de acompanhamento do desempenho e então analisar indicadores com o objetivo de também subsidiar o diagnóstico de T&D.

Já em relação às contribuições do estudo, destaca-se a relevância para a empresa no tocante à disponibilização de uma ferramenta para planejamento e programação dos programas de treinamento, além de uma proposta de T&D com foco na realidade atual da empresa, elaborada com esta ferramenta, e descrição de oportunidades de melhoria ao longo da análise dos resultados; para a comunidade acadêmica no que tange ao desenvolvimento de um estudo na área de Recursos Humanos com aplicação prática vinculada às metodologias de T&D; e para a sociedade quanto ao estudo de uma pequena empresa local, fornecendo um panorama da sua situação e estimulando a atenção à área de gestão de pessoas.

Referências

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento, processos e operações**. 3. ed. São Paulo: Pearson prentice Hall, 2009.

- _____; BOOG, M. **Treinamento e Desenvolvimento: Gestão e Estratégias**. 6 ed. Campinas: Pearson, 2013.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOMES, A. P. T. A importância da motivação e do treinamento nas organizações. **Revista Educação, Psicologia e Interfaces**, v. 1, n. 1, p. 31-43, 2017.
- HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **RAC**, Curitiba, v.15, n.4, pp. 731-747, jul/ago. 2011.
- PESSANHA, L. A. et al. A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas. **Revista Interdisciplinar Pensamento Científico**, v. 5, n. 5, 2019.
- Revista T&D Inteligência Corporativa. **O retrato do treinamento no Brasil - 2013/2014**. 2013. Disponível em:
<<http://portal.abtd.com.br/Conteudo/Material/Arquivo/PesquisaABTD20132014.pdf>> - Acesso em 14 mai. 2015.
- SEBRAE, 2016. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2016**. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anu%C3%A1rio%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016%20VF.pdf>> - Acesso em: 23 mar. 2020.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.