

**FACULDADE PADRE JOÃO BAGOZZI**

**ANDRÉ LUIZ CORDEIRO ZANETTI**

**EDICLÉIA SIQUEIRA**

**WALDREI DE ALMEIDA FLAUSINO**

## **PROJETO NIPAD**

**(Núcleo de Inovação e Práticas Administrativas)**

**PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA A EQUIPE DE  
VENDAS DA EMPRESA IRMÃOS ABAGE**

**CURITIBA - PR**

**2016**

**ANDRÉ LUIZ CORDEIRO ZANETTI  
EDICLÉIA SIQUEIRA  
WALDREI DE ALMEIDA FLAUSINO**

**PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA A EQUIPE DE  
VENDAS DA EMPRESA IRMÃOS ABAGE**

Trabalho apresentado para o projeto NIPAD (Núcleo de Inovação e Práticas Administrativas) da Faculdade Bagozzi, realizado a partir do estudo de caso da empresa Irmãos Abage.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Ms. Luiz Fernando Levandoski

**CURITIBA - PR  
2016**

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>3</b>
1.1 HISTÓRIA DA EMPRESA.....	4
1.2 RAMO DE ATUAÇÃO .....	5
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo Geral.....	5
1.3.2 Objetivo Específico .....	6
1.4 METODOLOGIA .....	6
1.4.1 Pesquisa Bibliográfica.....	7
1.4.2 Pesquisa de Campo .....	8
1.4.3 Estudo de Caso .....	9
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>10</b>
2.1 CONCEITO DE TREINAMENTO .....	10
2.1.1 Objetivos de Treinamento .....	13
2.2 CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO.....	14
2.3 FASES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	16
2.3.1 Levantamento das Necessidades de T&D.....	17
2.3.2 Programação de T&D.....	18
2.3.3 Execução de T&D.....	22
2.3.4 Avaliação do T&D.....	24
2.4 MÉTODOS DE T&D.....	25
<b>3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
3.1 SITUAÇÃO ATUAL .....	28
3.1.1 Visitas Realizadas.....	30
3.1.2 Entrevistas com os colaboradores.....	30
3.2 SITUAÇÃO IDEAL.....	39
3.2.1 Integração de novos colaboradores.....	40
3.2.1 Treinamento e Desenvolvimento - T&D.....	40
3.2.1.1 Divulgação dos objetivos da empresa.....	41
3.2.1.2 Palestra de capacitação em técnicas de vendas e atendimento.....	41
3.2.1.2 Palestra de Motivação e Liderança.....	41
3.2.1.3 Apresentação dos resultados.....	41
3.3 ANÁLISE CRÍTICA.....	42

<b>4.CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>45</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos pode ser considerada como uma ferramenta importante para a empresa moderna. Consiste basicamente em planejar, desenvolver, coordenar e controlar o quadro de funcionários da empresa almejando promover um maior desempenho, tanto do corporativo, quanto do pessoal. É nessa relação que poderá ocorrer uma troca e sinergia de esforços, pela qual a empresa coopera com a construção do funcionário enquanto este por sua vez, o faz com o desenvolvimento da empresa.

Face ao atual cenário da economia global, e em especial o momento delicado pelo qual a economia brasileira vem atravessando, o diferencial de uma organização está, mais do que nunca, em seus colaboradores, os quais tem se mostrado como a efetiva potencialização dos resultados das organizações.

Diante da velocidade com a qual caminha o mundo moderno, as empresas estão cada vez mais atentas para importância de aplicar potenciais ferramentas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos por meio do treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, associados à satisfação no trabalho e crescimento intelectual,

Segundo pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), todos os setores da economia aumentaram em 20% as horas de treinamento na comparação nos últimos 4 anos (BOOG, 2006).

O treinamento e o desenvolvimento proporcionam ao profissional aprender, captar informações, adquirir novos conhecimentos, aprimorar habilidades, atitudes, e proporcionam para a empresa a possibilidade de agregar valores a sua marca e atingir seus objetivos focando nas competências essenciais da organização.

Nesta esteira de raciocínio, mister faz-se a capacitação contínua dos funcionários de uma organização, para que esta demonstre seu diferencial junto aos *stakeholders*<sup>1</sup>.

Destarte, é imprescindível revisitar continuamente - quando existentes – ou mesmo criar políticas de valorização do capital humano, em um programa de treinamento e desenvolvimento, cujo escopo é, em suma, o fornecimento de

---

<sup>1</sup>O termo stakeholder foi criado pelo filósofo Robert Edward Freeman. Ele foi cunhado em 1963 em um memorando interno do Stanford Research Institute e se referia à "grupos que sem seu apoio a organização deixaria de existir".

soluções, alternativas, através da estruturação e racionalização dos seus processos, levantamento de necessidades de treinamentos, diagnóstico, aplicação de programas e ferramentas focados nas necessidades da Instituição e definição de critérios para investimentos (Financeiros e Pessoais) para mensuração dos resultados, estes de vital importância para o alcance do objetivo principal: a evolução do conceito crítico da empresa junto a sociedade.

Segundo Chiavenato (2004, p.339), em sua festejada obra - Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos - treinamento “é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais”.

Neste diapasão, o presente estudo terá como enfoque a elaboração de um programa de Treinamento e Desenvolvimento para o setor de vendas da empresa IRMÃOS ABAGE, visando a capacitação dos funcionários desta organização.

Insta ressaltar que a importância deste trabalho atem-se ao fato de envolver a área de Recursos Humanos ainda não plenamente estruturada de uma organização, e mais especificamente, no programa de Treinamento e Desenvolvimento como produto de uma maximização da qualidade aos serviços prestados pela organização, para que esta possa, com base em seus pilares constitutivos (missão, visão e valores empresariais) cumprir com seus compromissos para com a sociedade, objetivando o crescimento contínuo das operações empresariais.

## 1.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

A história de Irmãos Abage<sup>2</sup> teve início em 1925, quando seu fundador Nassib Abdo Abage, imigrante Sírio, estabeleceu-se na cidade da Lapa/PR com comércio geral.

Em 1947 transferiu-se para Curitiba onde fundou a empresa que levaria seu nome, e em 1962 a empresa individual transformou-se em Irmãos Abage & Cia Ltda., com a entrada dos filhos na sociedade, atuando então no ramo de materiais elétricos, hidráulicos e de iluminação.

---

<sup>2</sup> Fonte: <http://www.irmaosabage.com.br/pagTexto/institucional>

Figura 01 - Logomarca da Empresa



Fonte: Irmãos Abage (2015).

Líder nos segmentos de varejo e de vendas organizacionais ao longo de sua existência firmou um conceito de especialista nas linhas em que atua.

Todos os itens para serem comercializados por IRMÃOS ABAGE devem ter suas qualidades comprovadas por Certificações ou por laudos técnicos.

Outrossim, o compromisso da empresa é com a satisfação das necessidades dos clientes.

## 1.2 ÁREA DA ATUAÇÃO

A empresa atua no ramo de materiais elétricos, hidráulicos e de iluminação.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar um programa de Treinamento e Desenvolvimento para o setor de vendas da Empresa Irmãos Abage Ltda., visando a padronização no atendimento aos clientes, capacitando a equipe para alcançar a excelência nos serviços prestados.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Angariar informações sobre as fases do Treinamento e Desenvolvimento.
- Verificar métodos de Treinamento e Desenvolvimento.
- Traçar etapas para o processo e cronograma de Treinamento e Desenvolvimento.
- Propor formas de avaliação da eficácia do Treinamento e Desenvolvimento.

### 1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para Gil (2010) pesquisa é a sistematização de um levantamento de dados adequado, com a finalidade de encontrar uma solução para um determinado problema, que não existam dados suficientes ou existam de forma desordenada impossibilitando sua utilização.

Gil (2010) afirma que a pesquisa pode ser desenvolvida para duas finalidades, a de ordem intelectual objetiva buscar o aprimoramento do conhecimento, quando a de ordem prática é realizada para a solução de um problema com eficiência e eficácia. Mas ele também afirma que apesar de distintas as duas podem trabalhar paralelamente, já que pesquisando para aprimoramento de conhecimento é possível encontrar formas adequadas à solução de um problema, quanto pesquisando para buscar a eficácia é possível agregar conhecimento.

Segundo o autor retro citado, tudo o que se vai realizar necessita de planejamento, e com a pesquisa não é diferente, a primeira fase de uma pesquisa começa com o planejamento, que será uma direção para o pesquisador se situar ao desenvolver a pesquisa. Um planejamento bem sucedido deve se basear em três principais direções, eficiência, prazos e metas, para que com eficiência o pesquisador chegue a um resultado satisfatório dentro do prazo estabelecido, bem como esclarece que cada processo de pesquisa busca um objetivo diferente, portanto as pesquisas devem obedecer a uma ordem de classificação, levando em consideração principalmente as características humanas.

Nas pesquisas que são seguidas as ordens de classificação, o pesquisador utilizará o tempo com mais produtividade e obterá resultados mais satisfatórios e será possível o confronto das diferenças e semelhanças entre as mesmas para o



melhor aproveitamento dos dados levantados. Segundo o autor, as principais classificações são: pesquisas exploratórias e pesquisas descritivas.

A pesquisa exploratória sustenta-se em três principais pilas, a saber: levantamento bibliográfico, pesquisa de campo e por fim, porém não menos importante, a análise de exemplos.

#### **1.4.1 Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde as publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão, tendo por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Para Manzo (1971), a bibliografia pertinente “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente” e tem por escopo permitir ao cientista “o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações”. (TRUJILLO, 1974, p. 230).

Segundo o autor Gil (2009, p. 44), tem-se interessante visão acerca da pesquisa bibliográfica:

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado constituído de livros e artigos científicos. Embora quase todos os estudos sejam exigidos algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas.

Nessa esteira de raciocínio cognitivo, a pesquisa bibliográfica é um dos processos iniciais para estruturar de maneira segura um protocolo de investigação, ou seja, depois de o assunto escolhido é necessário fazer uma análise bibliográfica no tema em questão. Essa pesquisa auxilia na procura de um método de raciocínio mais adequado, pautado com enfoque em referências teóricas, devidamente

documentadas em livros, artigos, teses, entre outros meios de conhecimento acadêmico.

Levando-se em conta a existência de pensadores, estudiosos sobre os temas a serem geridos, a pesquisa bibliográfica revela-se como um processo básico e indispensável para os estudos de temas no trabalho científico percorrendo todos os passos formais, conhecendo e analisando as contribuições culturais e científicas nas referências publicadas sobre determinado assunto ou problema. Pode ser concretizado como parte da pesquisa experimental e descritiva, podendo assumir diversas formas, entre elas o estudo de caso.

A realização de uma pesquisa bibliográfica faz parte do cotidiano de todos os alunos, professores e pesquisadores como forma de apoio para analisar os conteúdos necessários e tem como vantagem o fato de dar uma cobertura ampla de conhecimentos ao pesquisador, sendo assim indispensável na realização de estudos históricos.

#### **1.4.2 Pesquisa de Campo**

A pesquisa de campo faz-se mister em face da observação de fatos como eles se apresentam à estrutura de uma organização, bem como a coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, a análise e interpretação desses dados, baseados em uma fundamentação teórica comprovada. Esta pesquisa tem como objetivo compreender, ressaltar e apresentar possibilidades de melhor condução de gerenciamento do problema pesquisado.

Este método de pesquisa pretende buscar informações diretamente com a população pesquisada, ou seja, o pesquisador deve estar em contato diretamente com a população estudada, daí o nome pesquisa de campo (CHIAVENATO, 2010).

Utilizadas por várias Ciências e também por áreas de estudo, tais como: Antropologia, Sociologia, Psicologia, Economia, História, Arquitetura, Pedagogia, Política, entre outras, a pesquisa de campo é visitada para o estudo de indivíduos, grupos, comunidades, instituições, com o objetivo de compreender os mais diferentes aspectos de uma determinada realidade.

Os dados a serem coletados devem ser apropriados à natureza do tema e, ainda, a definição das técnicas que serão utilizadas para o registro e análise pode

ser denominada de quantitativa ou qualitativa, dependendo das técnicas de coleta que se fizerem presentes quando da análise e interpretação dos dados obtidos.

A pesquisa de campo, assim como as demais pesquisas, possui vantagens e desvantagens:

#### 1.4.2.1 Vantagens

- Se o campo a ser pesquisado for o mesmo, as informações coletadas podem ser utilizadas por vários pesquisadores.
- Facilidade em conseguir a amostragem de indivíduos, sobre população ou classe de fenômenos.

#### 1.4.2.2 Desvantagens

- Fatores desconhecidos podem interferir nos resultados, devido ao pouco controle sobre a coleta de dados.
- Comportamento verbal de pouca confiança, pois os indivíduos podem manipular suas respostas, fazendo com que resultados e decisões possam ser incorretamente tomados.

Uma organização empresarial pode ter dificuldades em visualizar a necessidade de um processo seletivo mais específico e por consequência, melhor elaborado, mas que poderá ser tal obscuridade, diagnosticada através de pesquisa interna ou pesquisa de campo, onde se encontra a necessidade da empresa de ser treinada. (Chiavenato, 2010).

#### 1.4.3 Estudo de Caso

Por sua vez, o estudo de caso é um método consistente em estudar com maior cautela e profundidade uma determinada unidade, auxiliando ao pesquisador a responder questionamentos que fogem ao seu controle. (YIN, 1994).

A forma de entender melhor uma decisão faz com que este método seja utilizado, pois se trata de casos empíricos individuais, ou seja, casos que buscam estudar e testar uma teoria, tendo como fonte de informações principal a entrevista.

Serão utilizadas as interpretações de cada entrevistado, tudo partindo de um contexto real. As buscas por novas teorias e questões servem para futuras investigações.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica terá como abordagem o levantamento das necessidades de treinamento (LNT) para a capacitação e desenvolvimento de seus funcionários para que posamos conhecer melhor o desenvolvimento deste processo, precisamos compreender seu contexto histórico e importância para as organizações.

Segundo (PACHECO, 2006) a área de treinamento e desenvolvimento surgiu assim como a área de RH como um centro de custo para a organização, em meados do século XX as empresas precisaram encontrar uma alternativa que suprissem as suas necessidades técnicas que não era suprida pelo ensino superior formal, com o crescimento da globalização a sociedade mudou seus conceitos em relação ao aprendizado e o desenvolvimento forçando as empresas também a mudar seus conceitos e paradigmas se antes o treinamento tinha como foco somente as habilidades técnicas ,atualmente e importante que se trabalhe a capacitação dos funcionários .

Essa visão transformou a área de (T&D) em prioridade nas agendas das companhias que desejam crescer e para que seja otimizado e necessário que se avaliem a relação custo benefício dos investimentos.

### 2.1 CONCEITO DE TREINAMENTO

Na velocidade com a qual as informações são transmitidas na atualidade, o conhecimento passa a ser um recurso de vital importância. Dentre muitos significados, a palavra treinamento tem muito a ver com o conhecimento, e se o conhecimento é essencial, sua produção, o fomento pela busca pelo conhecimento é fator preponderante para a chave do desenvolvimento.

Observa-se que na esfera organizacional, não basta treinar. A organização deve assegurar-se de que o treinamento requerido seja balizado para satisfazer suas necessidades.

A palavra treinar vem do latim *trahere*, cujo significado é trazer, levar a fazer alguma coisa. Levando-se em conta a pluralidade de conceitos, alguns autores consideram o treinamento como uma maneira propícia para otimizar o desempenho no cargo. Segundo Chiavenato (1999, p. 20) “o treinamento significa o preparo das

peças para o cargo, enquanto a educação é o de preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora de seu trabalho”.

Na visão de Flippo (1978), “treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um colaborador para o desempenho de um determinado cargo ou trabalho”.

Segundo o entendimento de Marras (2000, p. 145) “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto-prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Em contornos mais amplos, acerca de treinamento, Chiavenato (2004, p. 339) ensina:

Experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. O treinamento pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isso significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes perante o seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor.

É oportuno mencionar que o treinamento implica numa mudança de atitudes e de comportamentos. E, também, é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes.

Importante também relatar que o essencial é fazer com que o treinamento dê resultados, tais como: redução de custos, de acidentes, de *turnover*<sup>3</sup>, aumento de produtividade, de lucro, melhoria da qualidade e do desempenho dos colaboradores.

Nesse diapasão, deve-se frisar que o treinamento não deve ser visto como uma despesa para a organização, e sim, investimento precioso cujo retorno é ricamente compensador.

A chave do sucesso das organizações bem-sucedidas é saber solidificar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários, treinar, preparar e desenvolver os funcionários para que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e com a inovação, de proporcionar valor à organização e ao cliente e, sobretudo, de

---

<sup>3</sup>*Turnover* é um termo da língua inglesa que significa "virada"; "renovação"; "reversão" sendo utilizado em diferentes contextos. É um conceito frequentemente utilizado na área de Recursos Humanos (RH) para designar a rotatividade de pessoal em uma organização, ou seja, as entradas e saídas de funcionários em determinado período de tempo.

mantê-la sempre eficaz e competitiva em um mundo globalizado e de forte concorrência. (CHIAVENATO, 1999).

Compete, ainda, ressaltar que os processos de desenvolvimento de pessoas estão intrinsicamente relacionados com a educação. Gil (2001, p. 122) conceitua educação como:

Processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano visando a sua melhor integração individual e social. Pode-se, portanto, falar em educações específicas, em virtude das múltiplas dimensões humanas: física, moral, social, cívica, sexual, religiosa, artística, profissional, etc.

Pode ser entendido também que educação são as experiências de aprendizagem que preparam o funcionário para desenvolver futuros deveres do cargo. Para Chiavenato (1999, p.20), educação “é toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante toda a sua existência, a fim de adaptar-se às normas e aos valores sociais vigentes e aceitos”.

Mantendo a linha de ensino do autor retro citado, educação profissional é a educação que visa ao preparo do homem para a vida profissional, abrangendo três etapas:

1. Formação profissional – prepara a pessoa para o exercício de uma profissão no mercado de trabalho. Sua característica é que a educação profissional é dada nas escolas e mesmo dentro das organizações, e tem como extensão de tempo, o longo prazo.
2. Aperfeiçoamento ou desenvolvimento profissional – aperfeiçoa e desenvolve a pessoa para uma carreira a médio prazo.
3. Treinamento – adapta a pessoa para uma função ou para execução de tarefas específicas, a curto prazo. É oportuno relatar que na área de treinamento e desenvolvimento, deve-se necessariamente compreender a participação do indivíduo no processo de educação continuada e corporativa.

Desta forma, para a eficácia do resultado de um treinamento de sucesso, é imprescindível conhecer os objetivos do treinamento, que serão elencados a seguir.

### 2.1.1 Objetivos do Treinamento

Os principais objetivos do treinamento, segundo Chiavenato (1999), são:

- Preparar os funcionários para a execução imediata das tarefas peculiares à organização, através de transmissão de informações e desenvolvimento de habilidades;
- Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal;
- Transformar a atitude dos funcionários, com o intuito de criar um clima satisfatório, aumentando-lhes a motivação, tornando-os mais receptivos às técnicas de supervisão e gestão.

Insta ressaltar que o treinamento é uma responsabilidade de linha e função de *staff*<sup>4</sup> na esfera organizacional, ou seja, constitui uma política de reconhecimento que sempre é de responsabilidade dos gestores providenciarem o treinamento aos seus funcionários, uma vez que a eles compete a observação da realização das atividades de seu staff, sendo este a pessoa com maior habilidade para julgar a necessidade ou não de um treinamento.

No entendimento de Marras (2000) os objetivos do treinamento são classificados em dois tipos: Específicos e Genéricos.

Quanto aos objetivos específicos:

- Formação profissional: alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho da função;
- Especialização: oferecer um campo de conhecimento dentro de uma área de trabalho para otimizar resultados;
- Reciclagem: visitar conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, atualizando-os conforme as necessidades existentes.

Quanto aos objetivos genéricos:

- Aumento direto da produtividade e da qualidade;

---

<sup>4</sup>*Staff* é um termo inglês que significa "pessoal", no sentido de equipe ou funcionários. O termo é utilizado para designar as pessoas que pertencem ao grupo de trabalho de uma organização particular. Também se refere ao quadro de funcionários de uma empresa, aos recursos humanos ou órgão de *staff*.



- Incentivo motivacional;
- Otimização pessoal e organizacional;
- Atendimento de exigências das mudanças.

Ainda, no pensamento do mesmo autor, quanto a sua abrangência, os objetivos do treinamento podem ser divididos em dois aspectos: técnico e comportamental.

- Técnico: os responsáveis na área de treinamento e desenvolvimento, deverão aplicar o programa em setores específicos, preocupando-se com o conteúdo a ser explanado, os resultados esperados, os funcionários a serem treinados, bem como a escolha do instrutor na aplicação do programa.
- Comportamental: as pessoas responsáveis pelo programa de treinamento e desenvolvimento devem ser responsáveis pelas informações e valores a serem transmitidas aos treinados, levando em conta um padrão de comportamentos e atitudes que a organização espera de seus funcionários.

## 2.2 CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO

Em se tratando de desenvolvimento de pessoas, observa-se a orientação para o desempenho de cargo futuros e as novas capacidades e habilidades que serão exigidas dos funcionários.

Segundo Boog (1999, p.129), “desenvolvimento também veio do latim (des – pra ênfase + en – para dentro, interno + volvere – mudar de posição, lugar)”. Pode-se dizer que esse conceito sempre existiu na modernidade, tendo como sentido o de fazer crescer, de progredir alguém para ocupar posições mais complexas do que está desempenhando.

Ainda segundo o mesmo autor, entende-se por desenvolvimento o processo de crescimento integral do indivíduo, a expansão de sua habilidade de utilizar totalmente as suas capacidades e aplicar seu conhecimento e experiências para novas ou diferentes situações.

Tem-se, portanto, que a conceituação de desenvolvimento abrange o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades necessárias para a execução das atividades vinculadas à função do colaborador.

Importa ressaltar que os conceitos de treinamento e desenvolvimento não estão apartados, uma vez que o treinamento é um dos instrumentos de desenvolvimento de recursos humanos, cabendo não apenas a função de correção das deficiências de desempenho detectadas no sistema organizacional, mas igualmente a de desenvolver as potencialidades e habilidades dos recursos humanos existentes na organização. Não obstante, a expressão desenvolvimento está mais associada a programas de qualificação de pessoal e de resultados a médio e longo prazo. Tachizawa (2006 p 220) reflete sobre o tema:

Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas Organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços e conseqüentemente, atender melhor os clientes e ampliar as vendas.

Neste sentido, tem-se que a responsabilidade de ambos é da organização, haja vista o objetivo principal ser o desenvolvimento dos membros da organização, uma vez que é ato intencional voltado a fornecer meios para proporcionar a aprendizagem, e com isso, intensificar a competitividade da organização.

Quadro 1 - Diferenças entre treinamento e desenvolvimento

	<b>TREINAMENTO</b>	<b>DESENVOLVIMENTO</b>
<b>DEFINIÇÃO</b>	Processo de efetuar mudanças no comportamento do indivíduo, aplicado na aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa.	Processo de crescimento integral do indivíduo, a expansão de sua habilidade de utilizar totalmente as suas capacidades e aplicar seu conhecimento e experiências para novas ou diferentes situações.
<b>OBJETIVO</b>	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas necessárias para desempenhar tarefas específicas, dentro do padrão de produtividade estabelecido.	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas para o desempenho de tarefas futuras, num processo de crescimento contínuo.
<b>ENFOQUE</b>	É um meio de se resolver um problema de produção.	Necessidade e potencial do indivíduo a uma atividade futura. Trata-se de medida preventiva.
<b>RESPONSABILIDADE</b>	Organização, através de todos	Organização, através de todos os

	os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento.	níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento.
<b>RESULTADO ESPERADO</b>	Indivíduos que desempenham tarefas específicas, atendendo aos padrões de produtividade, de forma a realizar metas pré-estabelecidas.	Indivíduos preparados para ocupar os cargos-chave dentro da organização, na qualidade, quantidade e época necessária.
<b>TEMPO</b>	Curto prazo	Médio a longo prazo

Fonte: Adaptado de Boog (1994, p. 16).

No entendimento de Davel e Vergara (2001, p.31), pensar sobre o desenvolvimento de pessoas significa refletir acerca de experiências, vivências e capacidades individuais em processos cognitivos e emocionais, os quais ampliam a visão que o indivíduo tem do mundo e fatalmente se reflete na trajetória e no resultado profissional desta pessoa.

### 2.3 FASES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Toda organização possui objetivos gerais que podem ser atingidos a curto, médio e longo prazo, ainda que não os apresente formalmente e estabelecem outros objetivos específicos, relacionados mais facilmente.

Outrossim, a natureza e a finalidade dos programas de treinamento podem variar, entretanto, seus propósitos via de regra são agrupados entre o aperfeiçoamento do conhecimento e das habilidades do trabalho.

Assim, a importância do programa de treinamento, nessa conjuntura, é sinalizar a forma através da qual será possível amenizar o impacto que o ritmo acelerado da informação tem sobre a organização, e procurar oferecer uma qualificação mais abrangente e de melhor qualidade para formar os recursos humanos.

As fases desse processo são 4, quais sejam: Levantamento da necessidade de treinamento, programação, execução e avaliação do treinamento realizado.

Figura 3 - Fases do Processo de Treinamento



Fonte: Portal concursos (2015).

### 2.3.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento - LNT

Segundo (PACHECO 2006) a área de treinamento e desenvolvimento surgiu assim como a área de RH como um centro de custo para a organização, em meados do século XX as empresas precisaram encontrar uma alternativa que suprissem as suas necessidades técnicas que não era suprida pelo ensino superior formal, com o crescimento da globalização a sociedade mudou seus conceitos em relação ao aprendizado e o desenvolvimento forçando as empresas também a mudar seus conceitos e paradigmas se antes o treinamento tinha como foco somente as habilidades técnicas, atualmente é importante que se trabalhe a capacitação dos funcionários .

Essa visão transformou a área de (T&D) em prioridade nas agendas das companhias que desejam crescer e para que seja otimizados e necessário que se avaliem a relação custo benefício dos investimentos.

Para auferir tais custos primeiro é necessário que a área de RH realize o levantamento de necessidades de treinamento (LNT), pois a partir dele partem as ações do “que” e “como” fazer para que se ajustem as carências existentes entre o que a organização precisa e o que os funcionários tem a oferecer.

O primeiro passo para o LNT é que a equipe de RH deve estar atenta aos tipos de treinamento necessários, através da análise da empresa, tarefas e pessoas.

Inicialmente, a análise da empresa deve examinar o ambiente, as estratégias empresariais e os recursos disponíveis. Não obstante, deve também analisar os recursos tecnológicos, financeiro, humanos, bem como o tempo disponível para se treinar os funcionários e futuros candidatos.

Por sua vez, a análise de tarefas é a mais restrita do processo de LNT, uma vez que analisa o cargo e os requisitos exigidos para seu ocupante; tal análise serve para se conhecer os tipos de habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamento e as características de personalidades.

A análise de operações, ao seu turno, permite a preparação do treinamento para cada cargo afim que os funcionários adquiram todas as habilidades necessárias para o seu bom desempenho e principalmente a sua capacitação.

A análise de pessoas determina quais funcionários precisam ou não de determinado treinamento. Esta análise ajuda as organizações a evitar o erro de mandar todos os funcionários para treinamento quando alguns não precisam, salvando tempo e, conseqüentemente dinheiro (que poderá ser utilizado para outros treinamentos).

A análise de RH também ajuda os gestores a determinar as habilidades dos futuros treinando afim de que os programas de desenvolvimento possam enfatizaras áreas que apresentam deficiência. Compete, ainda, ressaltar que se as deficiências se dão por falta motivação ou fatores que fogem do controle dos funcionários o treinamento pode não ser a resposta.

### **2.3.2 Programação do Treinamento**

Realizado o diagnóstico do treinamento, faz-se a escolha e prescrição dos meios de tratamento para sanar as necessidades percebidas, realizando a programação de treinamento.

Ao dissertar sobre os programas de treinamento e desenvolvimento, Stoner e Freemann (1999, p.286) mencionam que “o programa de treinamento é um processo destinado a manter ou melhorar o desempenho no trabalho atual”, e o programa de desenvolvimento “é um processo destinado a desenvolver as habilidades necessárias para futuras atividades no trabalho”.

Oportuno esclarecer que treinar os novos funcionários ou recém-promovidos é vital, pois necessitam aprender novas habilidades para desempenharem melhor seu novo cargo.

A partir do momento que tenham sido identificadas as necessidades de treinamento da organização, os gestores da área de recursos humanos podem

iniciar o programa de treinamento mais apropriado. Compete a esses gestores, buscarem as seguintes respostas para viabilizar as metas do treinamento:

- O que deve ser ensinado?
- Quem deve aprender?
- Quando deve ser ensinado?
- Onde deve ser ensinado?
- Como se deve ensinar?
- Quem deve ensinar?

No entendimento de Chiavenato (2000), essa programação requer um planejamento de treinamento que geralmente os recursos estão relacionados com a problemática diagnosticada, todavia, um planejamento exige uma abordagem de cada necessidade específica por vez: definição clara do objetivo do treinamento; divisão do trabalho a ser desenvolvido em módulos; determinação do conteúdo; escolhas dos métodos de treinamento e a tecnologia disponível; definição dos recursos necessários para a implementação do treinamento; definição da população-alvo; local onde será realizado o treinamento; a periodicidade do treinamento; a relação custo-benefício do programa; e por fim, o controle e avaliação dos resultados do treinamento.

Marras (2000, p.155) por sua vez, conceitua planejamento de treinamento como sendo: “O elo de ligação entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais enquanto indicadores da cultura empresarial e seus agentes multiplicadores e os indivíduos que compõem essa sociedade.”

Compete ressaltar que cabe ao planejamento, organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais da organização.

Nesse sentido, o planejamento de um programa eficaz de treinamento envolve oito etapas:

Quadro 2 - Etapas do Treinamento

<b>Prescrição do treinamento</b>	Dá os detalhes dos objetivos, comportamento inicial e final e teste, análise das tarefas
<b>Análise do assunto</b>	Desenvolve um conjunto de regras; uma lista dos pontos de aprendizagem

<b>Planejamento das táticas de ensino</b>	Determina as estruturas de ensino e as táticas apropriadas
<b>Redação de um rascunho do curso</b>	Uma cópia barata do rascunho do curso que possa ser facilmente alterada.
<b>Teste com pessoas</b>	Um teste do curso com treinandos típicos. O curso está em julgamento.
<b>Revisão do curso</b>	Continuar a revisão e o reteste até que seja alcançado um padrão aceitável
<b>Produção e instalação do curso</b>	Versão final do curso juntamente com a administração e a manutenção.
<b>Validação do curso</b>	Determina a assimilação conseguida em termos de resultados práticos. Diferença entre pré-teste e pós-teste.

Fonte: Adaptado de MARRAS (2000, pg.156).

Corroborando com essa ideia, Gil (1994, p.70) conceitua que o “planejamento é um processo desenvolvido a partir da realidade fornecida pelo diagnóstico e que visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos”.

Boog (2006) enfatiza que o planejamento do treinamento consiste em quantificar, escolher quando e como suprir as necessidades e quais os recursos humanos, materiais e financeiros serão necessários mobilizar para o programa de treinamento.

Portanto, para melhor eficácia no programa de treinamento é necessário seguir o seguinte roteiro:

- Quantificar o treinamento necessário;
- Definir a época ideal para a realização do treinamento;
- Classificar as necessidades quanto ao conteúdo;
- Elegir a metodologia para cada necessidade de treinamento e desenvolvimento;
- Documentar os eventos de treinamento;
- Programar os eventos de treinamento;
- Identificar os recursos internos e externos a serem mobilizados;
- Orçar os investimentos;
- Apresentar o plano de treinamento, para obter aprovação.

Nesse momento é oportuno salientar que os métodos podem ser de treinamentos formais ou informais e treinamentos no trabalho ou fora dele, segundo Robbins (2002):

- Treinamento formal/informal – é aquele planejado com antecedência e com formato estruturado, e treinamento informal – é o mais utilizado nas organizações. Tem formato não estruturado, não planejado e facilmente adaptável às situações e aos indivíduos, pois faz com que os funcionários compartilhem informações e solucionam problemas de trabalho em conjunto.

- Treinamento no trabalho e fora dele – está inserido o rodízio de tarefas, os programas de aprendizagem, a preparação de substitutos eventuais e os programas formais com os instrutores. A principal desvantagem do treinamento no trabalho é que gera uma ruptura no ambiente de trabalho, por isso que as empresas investem em treinamento fora do trabalho, dando a oportunidade aos funcionários de encontrarem pessoas de outras áreas e setores, a fim de trocarem ideias e experiências novas que podem ser úteis.

Comumente utilizada pela doutrina, a ferramenta de qualidade 5W2H é extremamente eficaz na elaboração de um programa de T&D:

Quadro 3 - 5W2H

What	O que fazer?	Objetivo
Why	Por que fazer	Justificativa
How	Como fazer?	Tipos das ações
Who	Quem responde?	Identificações
When	Quando fazer?	Prazos
Where	Onde fazer?	Local
How much	Quanto custa?	Valor de investimento

Fonte: Os Autores (2015).

Desta sorte, pode-se mencionar algumas condições para obter o máximo dos programas de treinamento:

- O apoio e comprometimento da cúpula da organização é indispensável;
- O treinamento deve estar afinado com os objetivos organizacionais;
- A empresa deve criar um clima favorável ao treinamento, valorizando-o antes, durante e depois de sua realização.



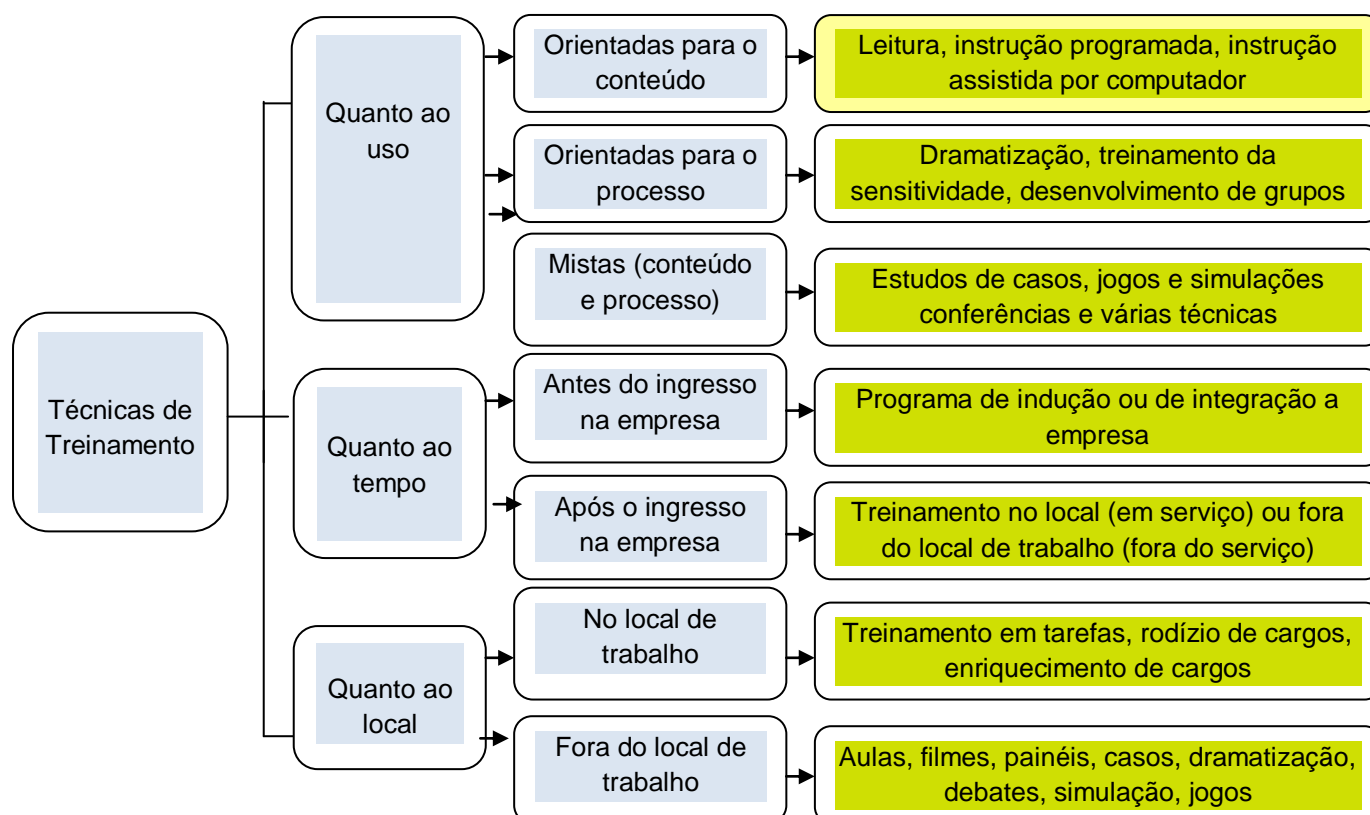
### 2.3.3 Execução do Treinamento

Após a fase de elaboração de um treinamento chega-se ao momento de colocá-lo em prática. Para isso, a condução, implementação e execução do treinamento devem ser realizadas de maneira precisa.

Há uma sofisticada gama de tecnologias de treinamento com várias técnicas para se transmitir informações necessárias e desenvolver habilidades requeridas no programa de treinamento.

De acordo com alguns fatores, tais como as necessidades avaliadas, a disponibilidade de tempo e de espaço, as condições financeiras e estruturais, dentre outros, é que deverá ser traçada a melhor estratégia de desenvolvimento do treinamento.

Organograma 1- Fluxo de Classificação da tecnologia educacional de Treinamento

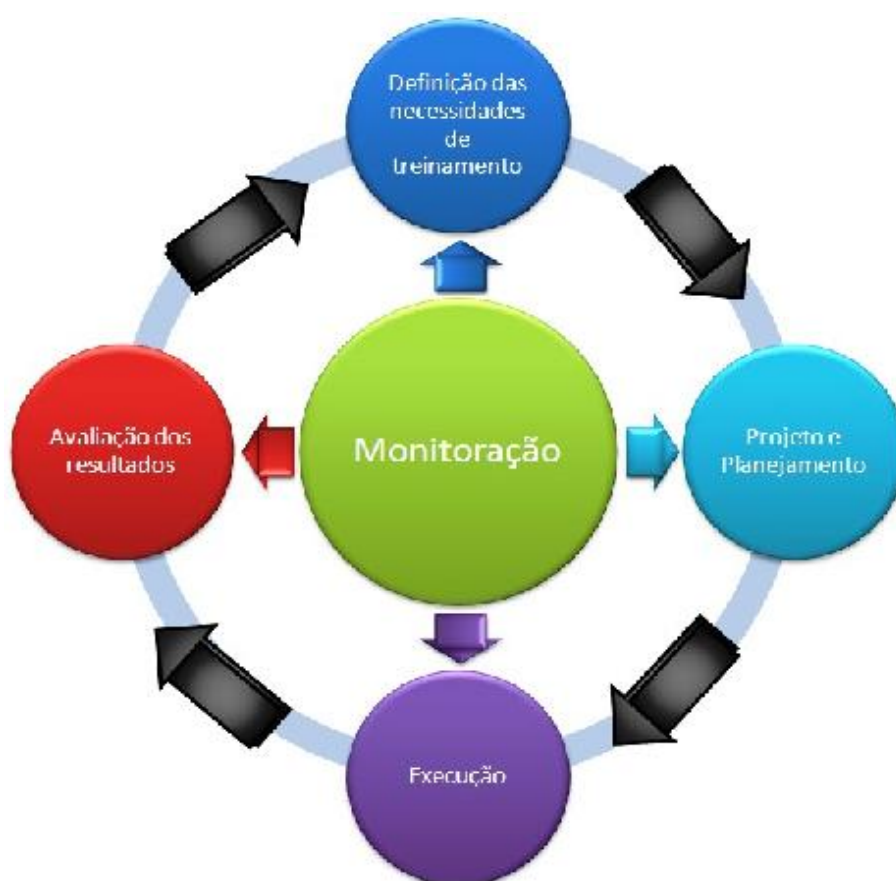


Fonte: Chiavenato (2004).

Para convocar os colaboradores, é de suma importância que se chame a atenção e aguçe sua curiosidade, despertando neles o interesse em participar deste treinamento por ter consciência que será uma ferramenta agregadora de informações.

Segundo Chiavenato (2012), deve ser desenvolvido um compromisso com o aprendizado: as pessoas precisam estar conscientes de que o aprendizado é crítico tanto para o sucesso individual quanto para o sucesso organizacional, e requer enorme esforço da organização como suporte para que as pessoas aprendam continuamente. Trata-se de um processo cíclico, em que todas as fases devem ser revisitadas continuamente, buscando-se a evolução permanente do programa de T&D.

Figura 4 - Processo cíclico do Treinamento



Fonte: Chiavenato (1999).

A necessidade de aprender pode ser tanto intelectual - para desenvolvimento de competências, habilidades para mudar, etc. - ou efetiva, para o autodesenvolvimento.

O compromisso para se aprender deve ser incentivado por atividades como, fazer da aprendizagem um elemento central e visível para a intenção estratégica.

Convocar os colaboradores nada mais é do que convidá-los; a palavra convocação transmite um ar de obrigatoriedade ao treinado, e isso pode prejudicar a

aceitação do treinamento que será aplicado. Nesse sentido, para evitar percalços como esse, poderá ser utilizada a criatividade e deixar de lado antigos memorandos, passando para a utilização de convites, os quais possam ativar a curiosidade do público alvo.

Ainda nesse desenvolvimento intelectual, deve-se voltar grande energia para a seleção dos instrutores deste treinamento: a escolha de quem irá desenvolver/executar o treinamento precisa ser realizada com parcimônia, relevando quesitos tais como, se ele será bem aceito por todos que receberão o treinamento, utilizar alguém de fora do ambiente de trabalho ou mesmo, se há na organização um colaborador com as qualidades que necessito para tanto?

Esses fatores - entre outros como personalidade, habilidade para lidar com o público alvo, criatividade, empatia e principalmente conhecimento sobre assunto que será desenvolvido - irão estabelecer qual será o instrutor adequado para a aplicação do treinamento.

### **2.3.4 Avaliação do Treinamento e Desenvolvimento**

Conhecidos os conceitos anteriormente abordados, deve-se notar que a avaliação é a última etapa do processo de treinamento e desenvolvimento.

Boog (2006) destaca a fase da avaliação do treinamento, ensinando que o objetivo desta é avaliar o conteúdo a ser ministrado, o programa, o material didático, o local a ser realizado o treinamento, a carga horária e o instrutor do programa de treinamento. Ao seu turno, Marras (2000), ressalta que a finalidade de avaliar os resultados obtidos, comparando ao planejado e esperado pela organização. É imprescindível que todo módulo de treinamento seja previamente planejado e programado para que, ao final seja possível mensurar os resultados conseguidos.

Existem, segundo a doutrina, alguns fatores indicativos de resultados de um módulo de treinamento que as organizações utilizam para a avaliação, são eles:

- Aumento da produtividade;
- Melhorias na qualidade dos resultados;
- Redução de custos; Otimização da eficiência e da eficácia;
- Modificação percebida das atitudes e comportamentos;
- Aumento das habilidades;
- Aumento da motivação pessoal;

- Melhoria no clima organizacional, entre outros.

Ainda nessa linha de raciocínio, Chiavenato (1995) relata que a avaliação dos resultados do treinamento visa à obtenção de retroação do sistema e pode ser elaborada ao nível organizacional dos recursos humanos ao nível das tarefas e operações. No que tange ao nível organizacional, o treinamento é um dos meios de aumentar a eficácia na organização, proporcionando resultados como: melhoria da imagem da empresa; melhor relacionamento empresa versus funcionários; facilidade nas mudanças e na inovação, etc.

A avaliação ao nível dos recursos humanos destaca-se alguns resultados positivos, que são: redução da rotação de pessoal; elevação do conhecimento das pessoas; mudanças de atitudes e de comportamentos; aumento das habilidades, entre outros.

No nível das tarefas e operações, a avaliação pode proporcionar resultados como: aumento da produtividade; melhoria da qualidade dos produtos e serviços; redução no fluxo da produção; redução no índice de acidentes; redução no tempo de treinamento, etc.

Mister faz-se destacar que esses critérios de eficácia do treinamento e desenvolvimento podem tornar-se significativos quando analisados em conjunto com as mudanças e as demandas da organização.

## 2.4 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

É importante que o treinamento e o desenvolvimento deixem de ser vistos pela empresa como mais uma despesa e se tornem investimentos necessários, cujo retorno poderá ser altamente compensador.

O treinamento deve ser concebido como um processo e não como um evento. Desta forma, é essencial a sensibilização da direção da empresa, na percepção do retorno que o treinamento dará para a empresa, traduzido em melhores resultados.

Independente do ramo explorado pela atividade empresarial, os colaboradores precisam estar treinados, engajados no único propósito e vendendo para a sociedade o seu produto com o mesmo discurso e linguagem.

Os métodos mais usuais de treinamento e desenvolvimento utilizados pelas organizações são:

- Rotação de cargos: dispor os colaboradores em vários cargos na organização, com finalidade de amplificar suas habilidades, conhecimento e capacidades.
- Atribuição de comissões: eventos de natureza desafiadora e duração temporária, servem para que o colaborador possa pesquisando problemas e soluções pontuais na organização.
- Estudo de caso: Possibilita ao colaborador diagnosticar um problema real, desenvolvendo habilidades de análise, comunicação e persuasão. Trata-se de aprender com a experimentação sobre a experiência passada.
- Jogos de empresa: equipes de colaboradores competem entre si, tomando decisões a respeito de situações reais ou simuladas. Destinados essencialmente ao público executivo (mas não exclusivamente), os jogos de são simulações de negócios que podem representar desde uma disciplina ou função definida até a completa dinâmica empresarial.
- Centro de desenvolvimento interno: é o caso da educação corporativa ou universidade corporativa, que se preocupa não somente com o fator qualificar, mas também com a apresentação de uma maneira totalmente nova de pensar e trabalhar. Manter a vantagem competitiva inspirando nos princípios de Eboli (2014)<sup>5</sup>um aprendizado permanente e um desempenho excepcional é o que há de comum entre as empresas que adotam Universidade Corporativa. É nessa visão que o processo de aprendizagem tem como prioridade o conhecimento da organização como um todo.
- *Coaching*: é um processo com início, meio e fim, definido em comum acordo entre o *coach* (profissional) e o *coachee* (cliente) de acordo com a meta desejada pelo cliente, onde aquele apoia este na busca de realizar metas de curto, médio e longo prazo, através da identificação e uso das competências desenvolvidas, como também do reconhecimento e superação de suas fragilidades.

---

<sup>5</sup>Competitividade: O diferencial das empresas está nas pessoas que a fazem;  
Perpetuidade: A educação corporativa como processo de transmissão cultural;  
Conectividade: O conhecimento é conduzido e compartilhado através das redes de relacionamento dentro e fora da empresa;  
Disponibilidade: A aprendizagem se dá em qualquer lugar, a qualquer hora;  
Cidadania: Estímulo da cidadania individual e organizacional;  
Parceria: A organização reconhece que sozinha não pode crescer, precisa do apoio dos fornecedores e parceiros.

- Programa de *trainees*<sup>6</sup>: trata-se de um programa de planejamento de capital humano em longo prazo. Os selecionados desenvolvem um estágio programado, recebendo treinamento planejado e contínuo, ministrado por profissionais de alto nível da organização, participando ativamente de atividades, enquanto são monitorados e avaliados quanto ao seu desempenho.
- Programas de estágio: formação de funcionários com escolaridade de nível técnico ou superior, tendo como vantagens a relação custo-benefício e a possibilidade de preparação de profissionais com o modelo gerencial da empresa.
- Programa de integração de novos colaboradores: preparação de colaboradores recém-admitidos e pode ser decisivo para a garantia de rápida produtividade, manutenção do nível de motivação e redução da rotatividade.
- Rotação no trabalho (*jobrotation*): método de desenvolvimento ou preparação de profissionais com vistas à carreira, eficaz no desenvolvimento de executivos de organizações em que existe preocupação explícita com a sucessão dos ocupantes de posições estratégicas.
- Cursos regulares: Os cursos regulares são dispostos como treinamento com ênfase na atualização profissional e também como desenvolvimento, podendo atender a todos os públicos, sendo mais adequado para os profissionais da base da organização, até o nível de média gerência. Para sua eficácia, são cruciais bons levantamentos de necessidades e uma definição precisa dos resultados esperados.
- Palestras: particularmente indicadas para a atualização profissional, no caso de eventos externos, e para a disseminação de conhecimentos e boas práticas, no caso de eventos internos. Representam uma oportunidade de atingir grande público com custos reduzidos, sendo que as palestras internas, além de servir ao objetivo de treinamento, são poderosos instrumentos de integração e melhoria do processo de comunicação, com reflexos diretos no aumento da produtividade e no desenvolvimento do próprio palestrante.

---

<sup>6</sup>*Trainee* significa em treinamento, e é um termo de origem inglesa. *Trainee* é um cargo hierárquico em uma empresa, onde geralmente, é a evolução do estágio, é o profissional que está no último ano de faculdade, ou recém terminou.

- Dramatizações: Destinada a treinamento com base e foco comportamental, normalmente utilizada para dar forma a um conhecimento ou aprendizado teórico anteriormente ministrado, ou seja, e uma técnica essencialmente para uso combinado.
- Dinâmica de grupo: técnica que trazem, além do papel específico de crescimento profissional definido no programa de treinamento, também a possibilidade de crescimento pessoal dos envolvidos, tendo como enfoque a externalização do comportamento do indivíduo em situações em que este é posto em condição de agente com poder decisório.

### 3. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A partir deste pontos, serão apresentados os resultados com as pesquisas realizadas na empresa objeto deste estudo, bem como a proposta de melhoria para o problema levantado, e uma análise crítica, apontando os reais benefícios das ações aqui propostas.

#### 3.1 SITUAÇÃO ATUAL

Foi realizada no dia 09 de novembro de 2013, na empresa irmãos Abage uma entrevista com o gerente comercial Sr Celso. Inicialmente foram desenvolvidas seis questões a serem efetuadas ao gestor. Na ocasião, os acadêmicos citados compartilharam a condução da entrevista, a qual iniciou as 14h15 e teve duração aproximada de 30 minutos.

Observa-se que a empresa já possuía um manual de atendimento e que contava com uma equipe bastante antiga, com rotatividade relativamente baixa, o que se faz é disseminar a cultura, que já vem de muito tempo, em forma de atendimento. Aliás há um manual de atendimento, mas não é cobrado no dia-a-dia, já que não há gestores de loja.

O gerente ressalta que esse manual de atendimento existe e foi desenvolvido no início daquele ano e contou com a participação dos vendedores com sugestões, em relação às formas de abordagem, postura, apresentação e os mesmos possuem o referido documento.

Apontou-se que o atendimento é bom, porém, são necessárias melhorias contínuas, uma vez que as reclamações a respeito são pertinentes. Esse assunto é tratado com o colaborador também através de reuniões, através de reuniões, passando a situação para toda equipe.

Os colaboradores são acessíveis quanto às cobranças dos supervisores, recebem bem o feedback, na Abagesendo ressaltado que “não há regime nazista, onde o colaborador tem que bater continência para o gerente e o gerente para o diretor. Muito pelo contrário a empresa é de fácil acesso nas hierarquias e somos prontamente atendidos”.

O gerente informa que houve treinamento em janeiro, o qual gerou o desenvolvimento do manual de atendimento informando que no ano seguinte ao da



entrevista seria proposto pela empresa um curso de formação de produto, onde será usado o espaço da Av. Brasília. Esse curso será de técnicas de uso do produto, patrocinado pelos fornecedores.

Com relação a participação nesses cursos/treinamentos, o gerente afirma que “os mais novos participam, os mais velhos sempre tem algo a fazer, ou aulas na faculdade, tem dentistas ou matam a avó, matam o tio (entre risos) e acabam não participando”. Acrescenta ainda que a necessidade de aplicar um treinamento após o horário de trabalho implicaria no pagamento de horas extras, um impeditivo para tanto.

Questionado sobre os motivos da não participação dos vendedores, destaca que é sempre o mesmo: “eu já fiz, eu já sei”. A maioria alega sempre o mesmo motivo, de que não querem repetir o treinamento, relutando em participar.

Não obstante, ao ser indagado sobre o fato de o “vendedor loja” vender mais que os próprios vendedores, o gerente informa que há muita dificuldade do mercado em oferecer vendedores capacitados e também não é conveniente “inchar” a empresa de mão de obra ociosa. Explica que em momentos de intenso movimento, haverá clientes que passarão pelo caixa sem ter passado por vendedores antes, mas isso está dentro da proposta de autosserviço da Abage.

O gerente ainda salienta que dentro dessa proposta de autosserviço, quanto mais os clientes se servirem e saírem satisfeitos com sua compra, melhor. Inclusive gostaria que esse volume de vendas do “vendedor loja”, fosse maior.

### **3.1.1 Visitas Realizadas**

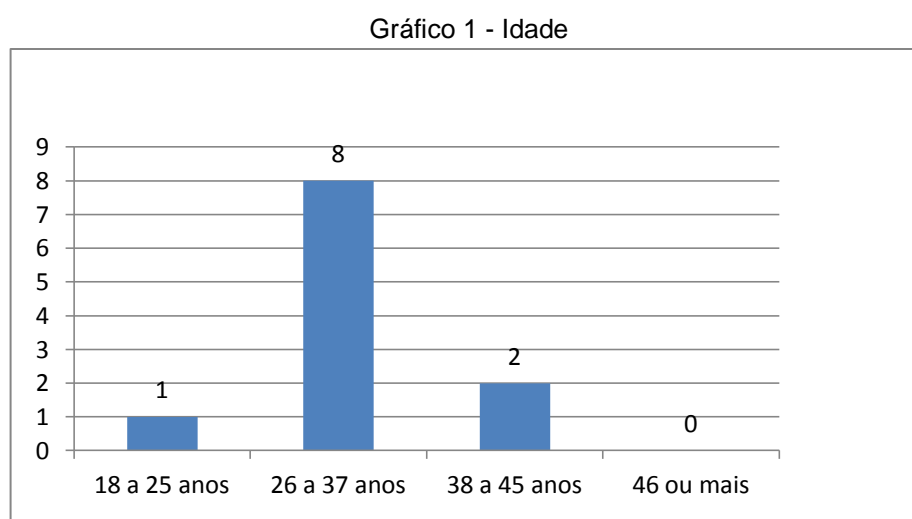
Nas diversas visitas realizadas às lojas Abage, foi constatada a falta de iniciativa e interesse dos vendedores, pois muitos não abordam os clientes que possivelmente necessitam de ajuda. Podemos exemplificar a visita datada de 16/10/2013, às 15h30min: na entrada (próximo aos caixas) estavam dois vendedores, ambos conversando com as atendentes do caixa e um deles encontrava-se debruçado sobre a registradora. Quando os pesquisadores entraram, ambos os vendedores os olharam, porém deram continuidade ao bate papo. No canto esquerdo estavam mais dois vendedores, entretanto, estes estavam atendendo. No corredor de acabamentos havia três vendedores animados e entretidos na conversa e não prestaram qualquer atendimento aos pesquisadores. A

caminho do setor de iluminação havia uma vendedora sentada em um posto de atendimento e assim que percebeu a presença de clientes, passou a olhar para o computador.

Assim, é possível auferir que este estilo de atendimento vai contra o manual interno do colaborador Abage, o qual contraria o foco do negócio, qual seja, a satisfação do cliente.

### 3.1.2 Entrevistas com os colaboradores

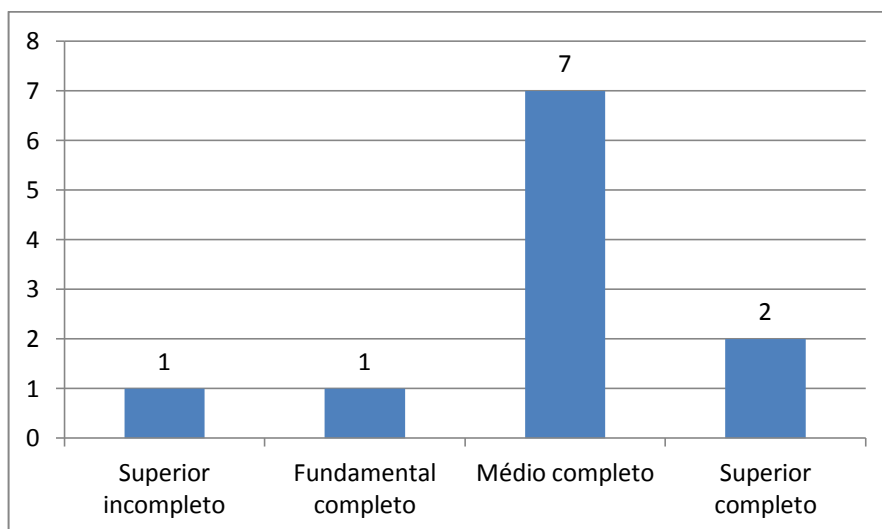
Foi apresentado um questionário aos colaboradores nos dias 5 de maio a 09 de maio de 2014, para se desenvolver uma análise dos fatores internos da empresa. Os resultados serão apresentados a seguir:



Fonte: os autores (2014).

Através do gráfico acima, constata-se que dentro dos 11 funcionários entrevistados, 8 deles possuem idade entre 26 a 37 anos, 2 possuem idades idades entre 38 e 45 anos, e apenas 1 possui idade entre 18 a 25.

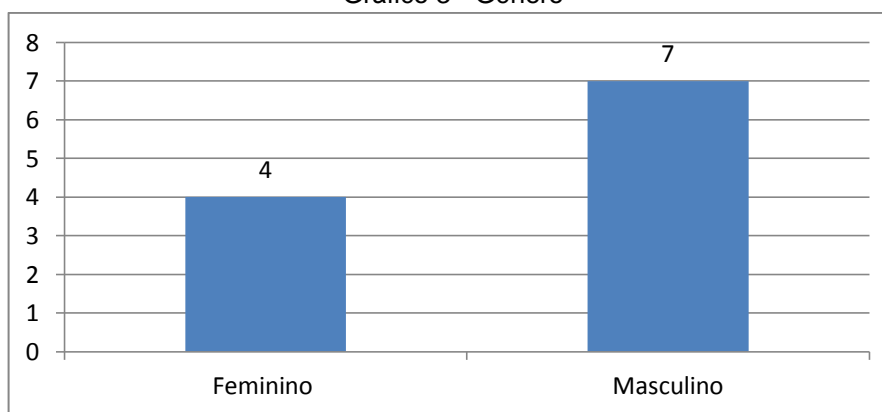
Gráfico 2 - Escolaridade



Fonte: os autores (2014).

Quanto ao grau de escolaridade, a maioria dos entrevistados possui nível médio completo, totalizando 7 colaboradores, 2 superior completo e 1 fundamental completo.

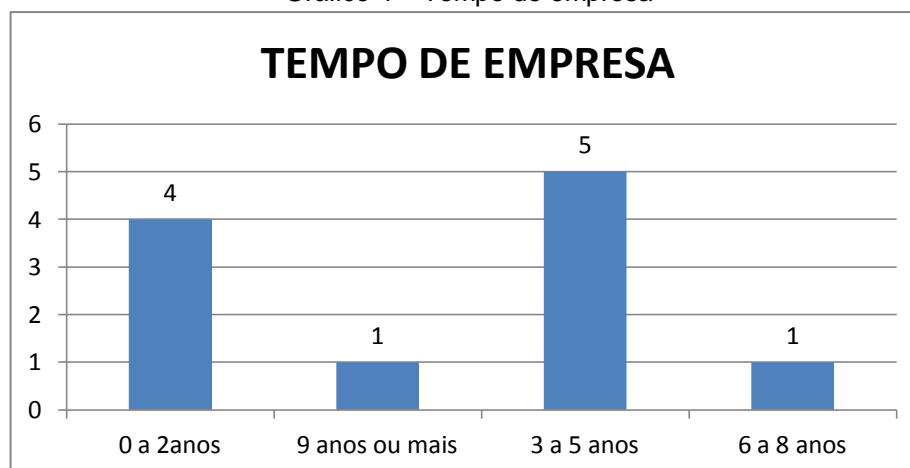
Gráfico 3 - Gênero



Fonte: os autores (2014).

Dentre os 11 funcionários que responderam a pesquisa, o gênero masculino é maior número no âmbito de vendas da empresa, possuindo 7 homens e apenas 4 mulheres.

Gráfico 4 – Tempo de empresa

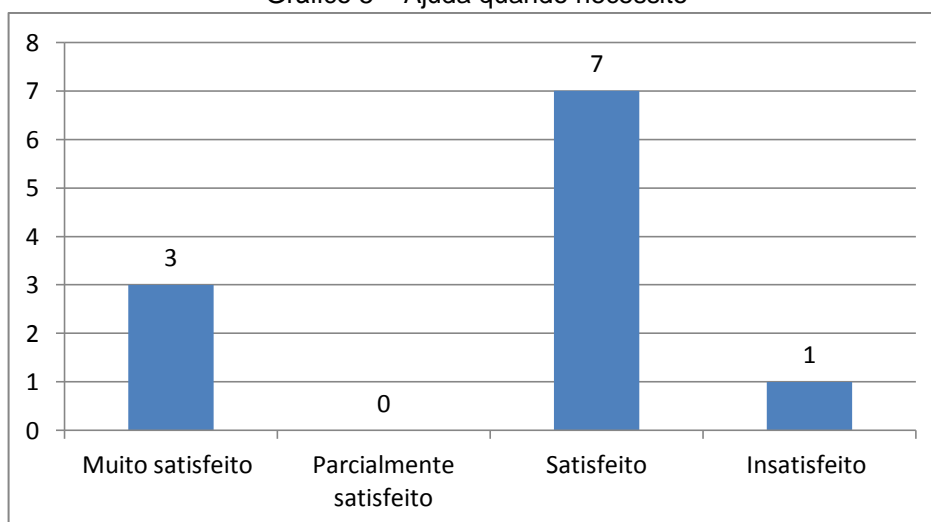


Fonte: os autores (2014).

Com relação ao tempo de empresa, a maioria deles trabalham entre 3 a 5 anos, totalizando 5 funcionários, 4 trabalham até dois anos, 1 trabalha de 6 a 8 anos e 1 funcionário trabalha a mais que 9 anos.

Os gráficos a seguir, apresentarão os resultados referentes às perguntas sobre a satisfação com o líder ou superior imediato.

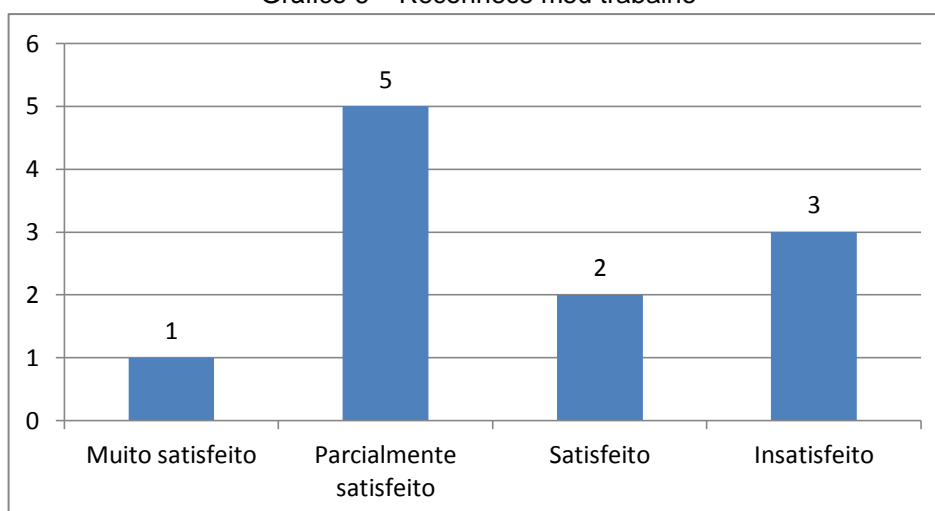
Gráfico 5 – Ajuda quando necessito



Fonte: os autores (2014).

A maioria dos entrevistados se diz satisfeito com relação ao seu líder, totalizando 7, sendo que 3 dizem que se sentem muito satisfeito e 1 insatisfeito, sendo assim podemos ter a idéia que sempre que necessitam o líder esta pronto para ajudá-los.

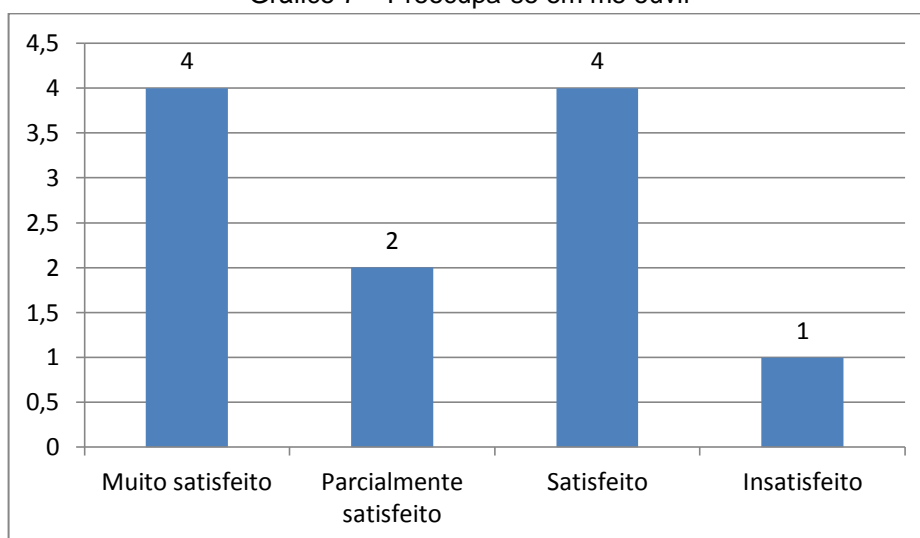
Gráfico 6 – Reconhece meu trabalho



Fonte: os autores (2014).

O gráfico a cima nos mostra que em relação ao reconhecimento no trabalho, 5 dos colaboradores se sentem parcialmente satisfeito, 3 insatisfeitos, 2 satisfeito e 1 muito satisfeito.

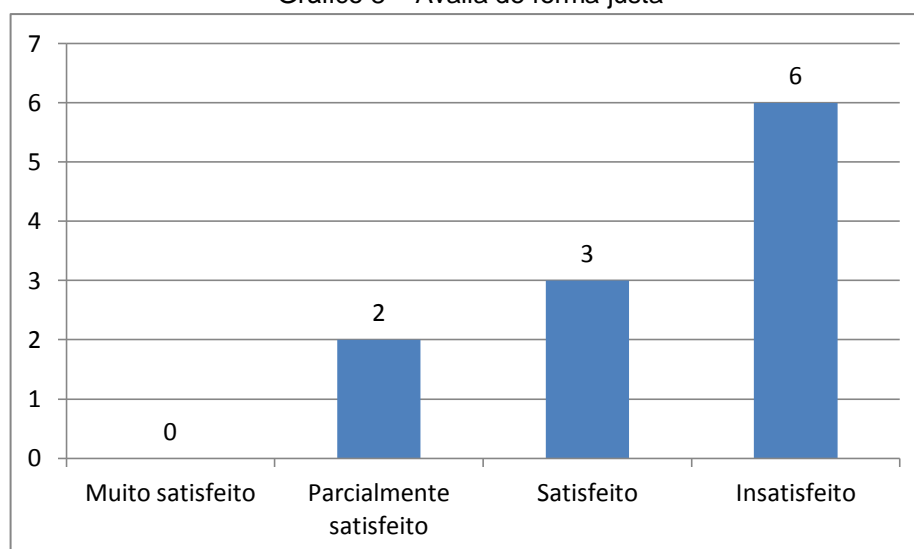
Gráfico 7 – Preocupa-se em me ouvir



Fonte: os autores (2014).

A relação de líder e colaborador é muito importante, sendo assim o gráfico aponta que há um empate entre duas respostas, muito satisfeito e satisfeito, sendo 4 funcionários para cada um, 2 colaboradores estão parcialmente satisfeitos e 1 insatisfeito.

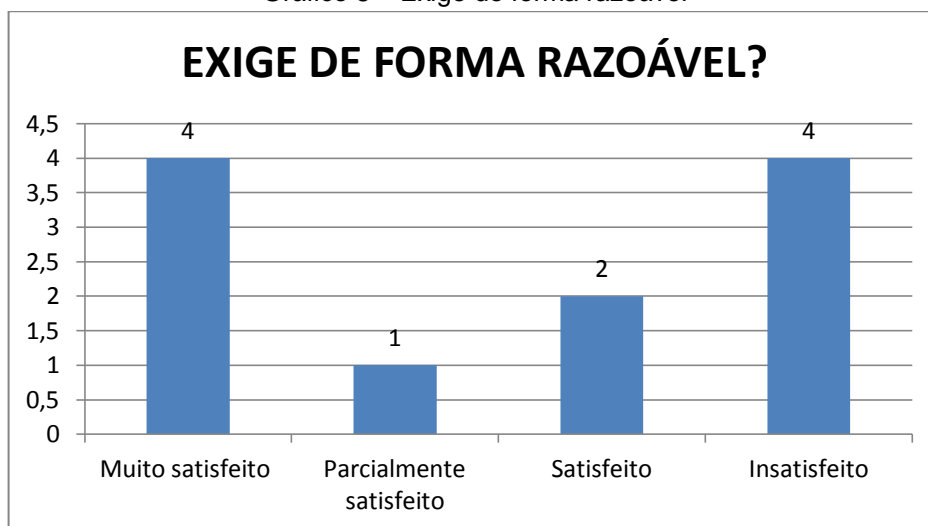
Gráfico 8 – Avalia de forma justa



Fonte: os autores (2014).

De acordo com a maioria dos colaboradores, o líder não os avalia de forma justa, sendo 6 insatisfeitos, 3 satisfeitos e 2 participantes satisfeitos.

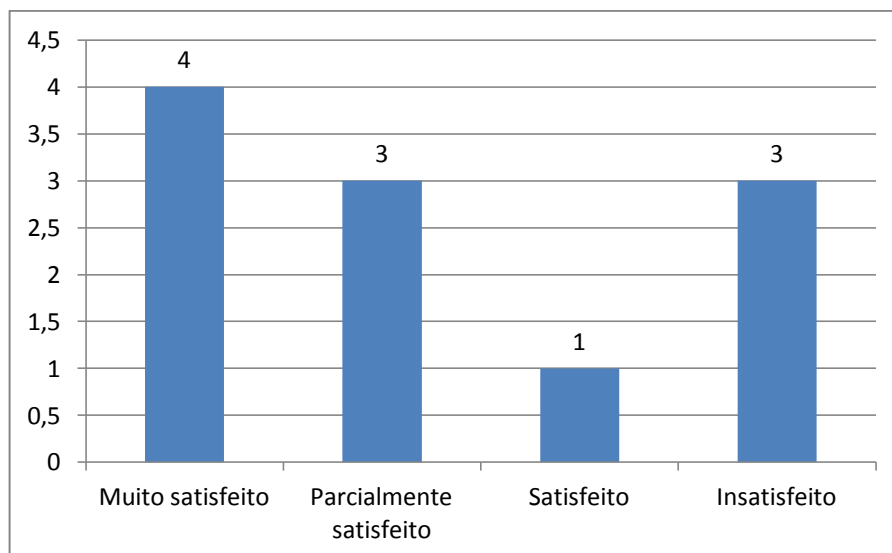
Gráfico 8 – Exige de forma razoável



Fonte: os autores (2014).

Com relação ao gráfico acima, a exigência feita pelo líder está empatada, sendo que 4 respondem muito satisfeito se 4 respondem insatisfeitos e 2 satisfeitos além de 1 parcialmente satisfeito.

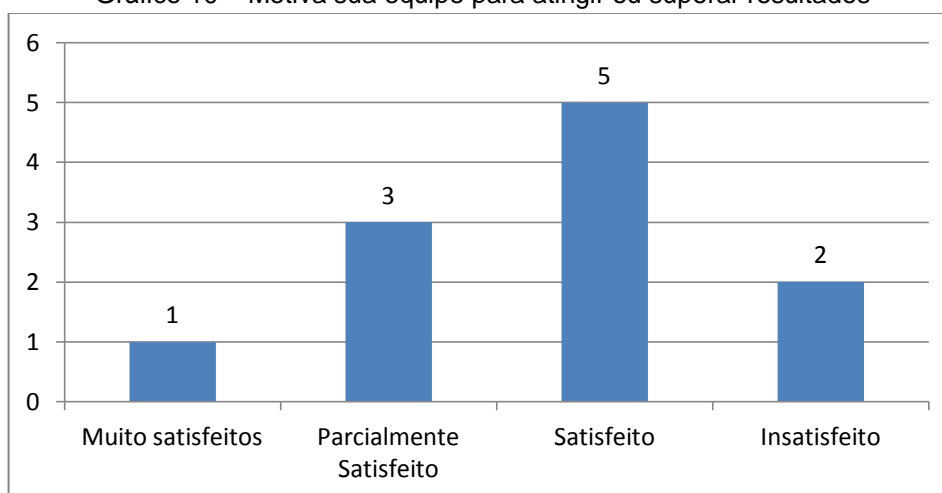
Gráfico 9 – Toma decisões de forma eficaz



Fonte: os autores (2014).

A tomada de decisão eficaz, nos mostra que 4 colaboradores se sentem muito satisfeitos, 3 parcialmente satisfeitos, 3 insatisfeitos e 1 satisfeito.

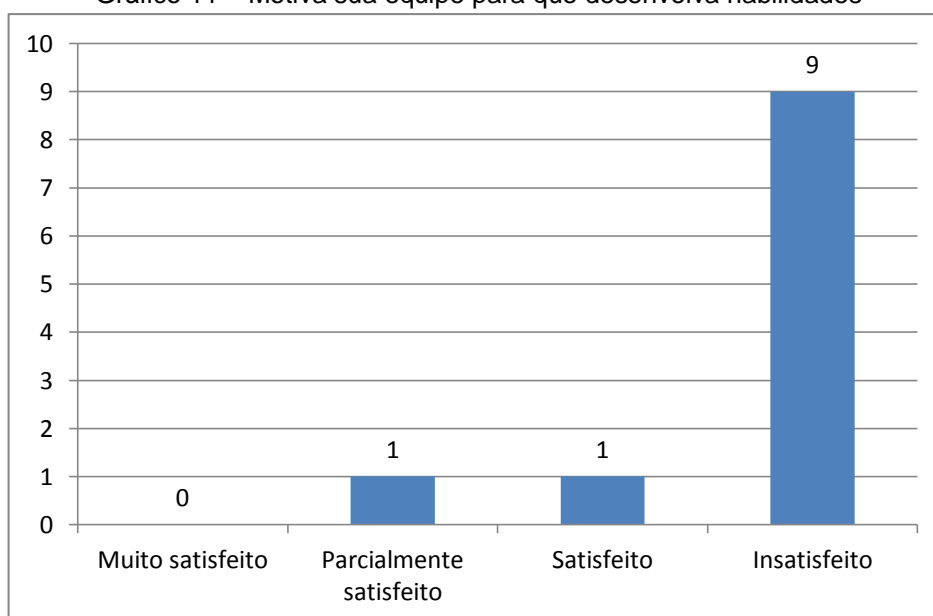
Gráfico 10 – Motiva sua equipe para atingir ou superar resultados



Fonte: os autores (2014).

Em relação com a motivação em atingir e superar os objetivos, os colaboradores se mostraram satisfeitos, sendo 5 deles, 3 parcialmente satisfeitos, 2 insatisfeitos e 1 muito satisfeito.

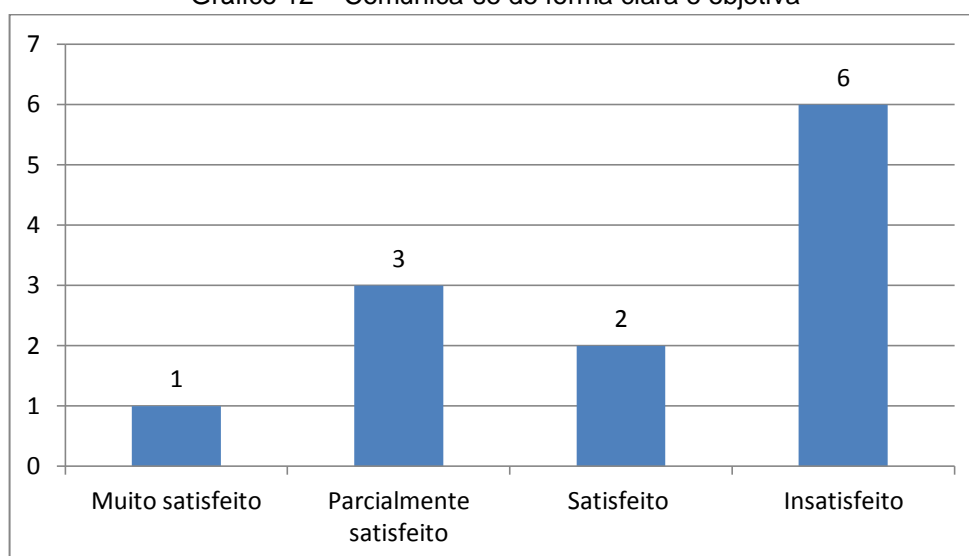
Gráfico 11 – Motiva sua equipe para que desenvolva habilidades



Fonte: os autores (2014).

O gráfico mostra que 9 colaboradores se mostram insatisfeitos com a motivação da equipe, passada pelo líder e apenas 1 se mostra satisfeito e um parcialmente satisfeito.

Gráfico 12 – Comunica-se de forma clara e objetiva

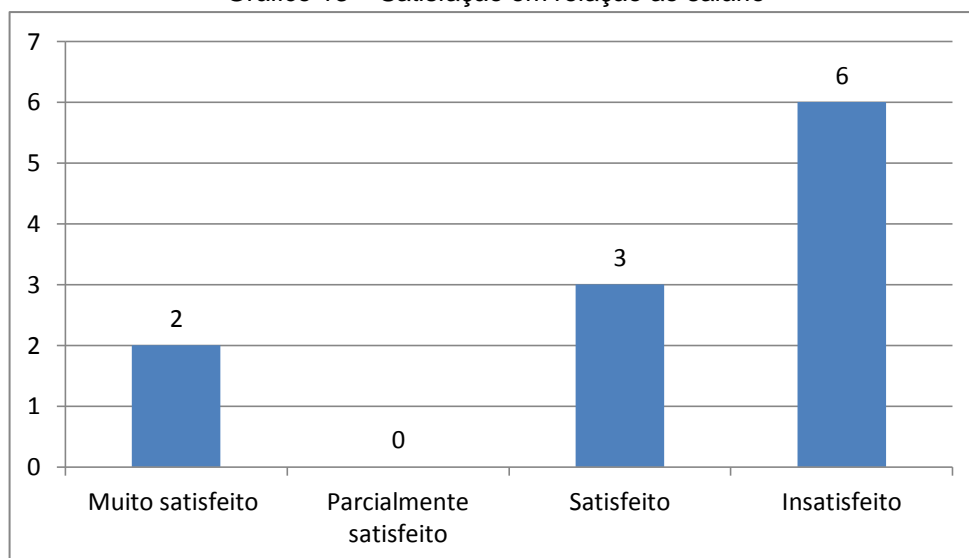


Fonte: os autores (2014).

Conforme o gráfico, na visão dos funcionários o seu líder não se comunica de forma clara, sendo que 6 se mostram insatisfeitos, 2 satisfeitos, 3 parcialmente satisfeitos e um apenas satisfeito.



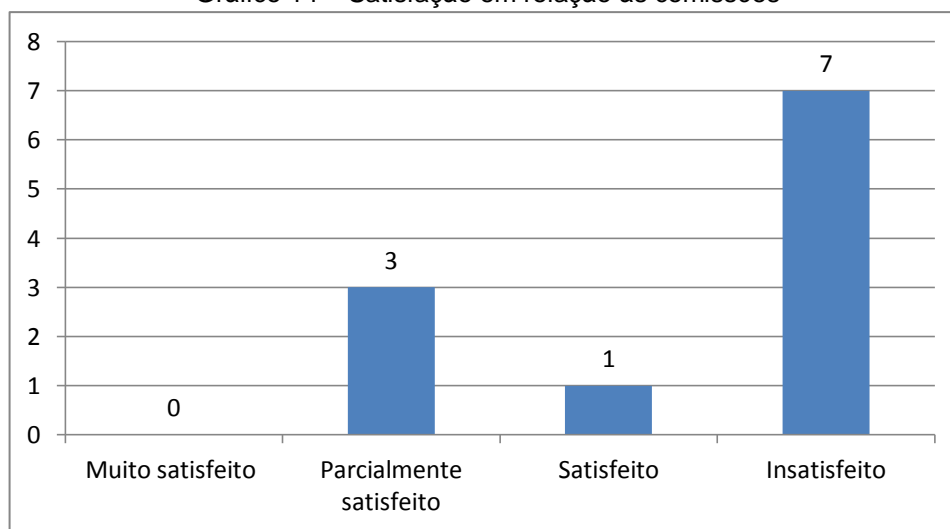
Gráfico 13 – Satisfação em relação ao salário



Fonte: os autores (2014).

Com o salário, 6 dos colaboradores responderam que estão insatisfeitos, 3 satisfeitos e 2 muito satisfeito.

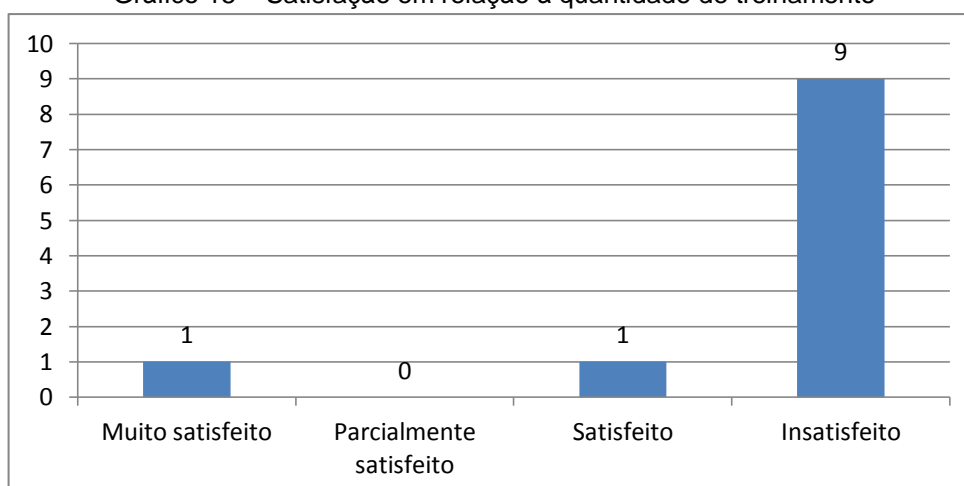
Gráfico 14 – Satisfação em relação às comissões



Fonte: os autores (2014).

Podemos observar no gráfico, que 7 funcionários estão insatisfeitos com as suas comissões, 3 estão parcialmente satisfeitos e 1 satisfeito.

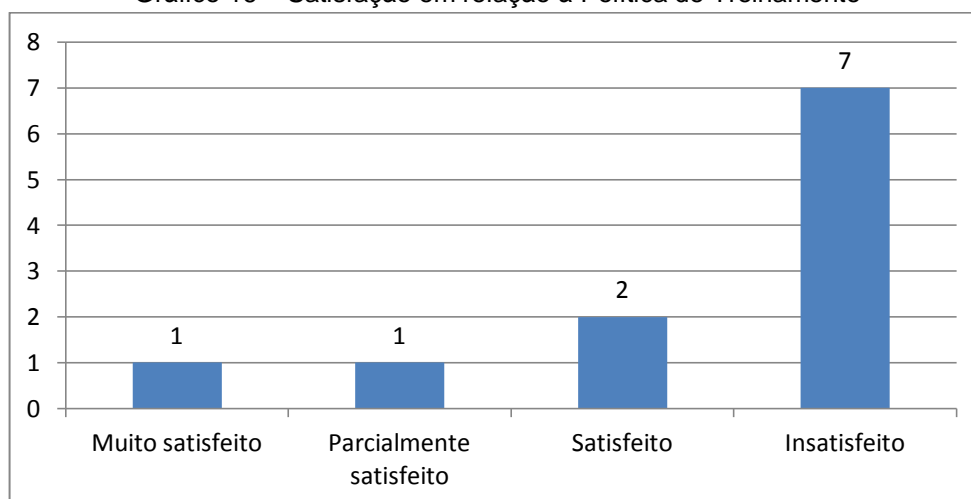
Gráfico 15 – Satisfação em relação à quantidade de treinamento



Fonte: os autores (2014).

No gráfico acima, podemos constatar que a empresa Irmãos Abage quase não fornece treinamento para seus funcionários, devido a que dentre 11 funcionários que responderam a pesquisa, 9 deles estão insatisfeitos, 1 muito satisfeito e 1 parcialmente satisfeito.

Gráfico 16 – Satisfação em relação à Política de Treinamento



Fonte: os autores (2014).

A política de treinamento da empresa necessita ser melhorada, pois podemos observar no gráfico acima que 7 funcionários estão insatisfeitos, 2 satisfeitos, 1 parcialmente satisfeito e 1 muito satisfeito.

### 3.2 SITUAÇÃO IDEAL

Mediante estudo de caso abordado, observou-se a ausência de um padrão no que tange ao atendimento aos clientes. Desta forma, se faz necessário ressaltar que este é o foco da organização, ou seja, sua meta é estabelecer relações de qualidade e confiança para com seus clientes.

Neste sentido, será necessária a utilização da ferramenta de qualidade 5W2H para auxiliar na elaboração de um programa de T&D para a equipe de vendas da empresa Irmãos Abage, conforme Quadro 4:

Quadro 4 - Programação de T&D

<b>What</b> (O quê?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração dos novos colaboradores;</li> <li>• Conhecimento dos produtos a serem vendidos;</li> <li>• Uso de técnicas de vendas e atendimento.</li> </ul>
<b>Why</b> (Por que?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para que a empresa alcance os resultados desejados;               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade nos serviços;</li> </ul> </li> <li>• Satisfação dos clientes internos e externos.</li> </ul>
<b>Who</b> (Quem?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendedores</li> </ul>
<b>Where</b> (Onde?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sala de reuniões da própria empresa</li> </ul>
<b>When</b> (Quando?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualização Trimestral após Avaliação de Resultados</li> </ul>
<b>How</b> (Como?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Execução do treinamento em duas etapas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação dos objetivos da empresa</li> </ul> </li> <li>• Palestra de capacitação em técnicas de vendas e atendimento;</li> <li>• Palestra de Motivação e Liderança</li> </ul>
<b>Howmuch</b> (Quanto?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O investimento deverá ser levantado quando da contratação do profissional para a realização da palestra, se optado por profissional não pertencente ao quadro da organização;</li> <li>• Elaboração de manual de padronização de conduta dos vendedores</li> </ul>

Fonte: os Autores (2016).

Observadas as necessidades da empresa, os requisitos a serem preenchidos e os objetivos a serem alcançados por meio de um programa de treinamento e desenvolvimento, é apresentada a seguinte proposta de T&D:

Quadro 5 - Roteiro de T&amp;D

Instrutor	Profissional em destaque da Organização ou Contratação de profissional de vendas com experiência em varejo
Treinados	Vendedores e atendentes de televendas
Local	Sede da empresa
Data	2ª e 4ª feiras, por 2 semanas
Duração	2 horas cada encontro
Custo	A ser levantado
Métodos	Palestras, dinâmicas
<b>FOCO</b>	Objetivos da empresa – satisfação total do cliente
	Técnicas de vendas – especialistas na área
	Motivação e Liderança

Fonte: os Autores (2016).

### 3.2.1 Integração de novos colaboradores

A integração de novos colaboradores deve ser realizada toda primeira segunda-feira do mês (quando houver funcionários novos), na sala de reuniões da própria empresa, esta integração deve durar no Máximo 1h30min, com os funcionários que acabaram de ingressar na organização, um profissional do RH pode ministrar essa integração, passando aos novos colaboradores informações da empresa como: história da empresa, início das atividades em Curitiba, postura esperada pela empresa dos colaboradores, horários de entrada, saída, almoço e intervalo, saúde e segurança no trabalho.

### 3.2.1 Treinamento e Desenvolvimento - T&D

Este treinamento deve ser ministrado a todos os funcionários da área de vendas, mas principalmente para os vendedores e atendentes de televendas. Deve ocorrer toda segunda e quarta-feira durante duas semanas, na sede da organização, cada encontro deve ter duração de até duas horas, o treinamento deve ser dividido em duas etapas, onde cada etapa deve abordar os seguintes temas:

### 3.2.1.1 Divulgação dos objetivos da empresa

Pode ser realizada por profissional interno que esteja em evidência na organização, e conheça os objetivos e metas a serem cumpridas pela própria, para repassar também o valor de total satisfação dos clientes pregada pela empresa.

### 3.2.1.2 Palestra de capacitação em técnicas de vendas e atendimento

Também se pode optar por um funcionário interno que esteja capacitado para falar sobre o assunto ou contratar um profissional de vendas com experiência em varejo. Pode-se também convidar promotores de produtos que são comercializados nas lojas, para que repassem informações, especificações e modos de usar de seus itens.

### 3.2.1.2 Palestra de Motivação e Liderança

Tanto por funcionário interno ou externo, através de palestras e dinâmicas abordar temas relacionados á mesma.

### 3.2.1.3 Apresentação dos resultados

A execução de um programa de treinamento e desenvolvimento não é suficiente para mensurar as melhorias em uma organização.

Com efeito, deve haver uma avaliação em todas as etapas do processo de T&D a fim de se apurar em quais fases devem haver melhorias e em quais os resultados deste processo tem sido satisfatório.

Para tanto, a empresa deverá, antes da Execução do T&D proceder ao levantamento de algumas informações para poder confrontá-las em um período não maior do que três meses, a fim de apurar se o T&D aplicado atingiu seu objetivo, ou mesmo, em quais áreas o processo de T&D deverá ser aperfeiçoado.

Quadro 5 - Levantamento de informações para embasar processo de avaliação

Quantidade de vendedores
Quantidade de funcionários alocados no <i>telemarketing</i>
Índice de Rotatividade
Índice de <i>Turnover</i>
Valor de vendas no código LOJA
Valor de vendas no código vendedor – individual
Número de Reclamações mensais
Espécie de Reclamações

Fonte: Os Autores (2016).

Diante do confronto dos dados acima indicados, em um período prévio ao programa de T&D e em um período de até três meses após o programa, a empresa poderá mensurar as fases do programa que podem e devem ser revisitadas, bem como identificar as melhorias que um processo contínuo de T&D podem agregar à organização.

### 3.3 ANÁLISE CRÍTICA

Através de estudo realizado na organização irmãos Abage, notou-se que não há uma padronização no atendimento aos clientes, o que torna a qualidade no atendimento relativamente inferior.

Neste diapasão, a implementação de um programa de treinamento e desenvolvimento traria uma série de benefícios para a própria, tendo em vista que a qualificação e o desenvolvimento dos colaboradores, posiciona a empresa de maneira estratégica no mercado, que à cada dia se torna mais competitivo.

O objetivo deste projeto é fornecer subsídios para que a empresa possa criar uma rotina de treinamento e desenvolvimento adequada a sua estratégia de negócios, buscando uma capacitação contínua aos funcionários alocados no setor de vendas.

Um dos fatores-chaves que irão favorecer a empresa através do programa de T&D é a ação implícita que este trará ao colaborador, haja vista que a medida em que o profissional se sente capacitado, envolvido diretamente no processo estratégico da organização, irá sentir-se mais satisfeito e motivado, e com isto, desperto para evoluir no desempenho de suas atividades profissionais com maior qualidade.

Seguindo estas recomendações, a empresa alcançará melhoras significativas nos índices de produtividade, posto que passará a contar com funcionários melhor qualificados e motivados, ato contínuo, um aumento visível de sua competitividade no cenário empresarial, perpetuando a cultura da empresa através da prática do conhecimento.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa Irmãos Abage, muito embora, tecnologicamente apresente-se alinhada com as tendências do mercado, tem em seu processo de padronização de informações acerca do atendimento ao cliente pelo colaborador de vendas, lacunas que por vezes dificultam o alcance dos objetivos da empresa. A partir da pesquisa de campo realizada e que serviu de base para a elaboração do presente estudo, tornou-se possível a percepção e o aprofundamento em alguns pontos passíveis de melhoria, nos quais muitas organizações ainda apresentam limitações.

A título de exemplo, é possível verificar que não basta convocar o Treinando a realizar um programa de T&D, mas sim convidá-lo, aguçar sua curiosidade acerca das melhorias que tal projeto pode representar em sua carreira.

Não obstante, as organizações tendem a analisar o programa de T&D por vezes como custo/despesa, quando em verdade trata-se de investimento, com retorno seguramente garantido à organização.

Se a empresa observa que há resistência em realizar o T&D fora do horário de trabalho por questão dos custos salariais envolvidos, opta-se por uma tentativa de executar o T&D dentre dos dias de menor movimento da empresa, não afetando assim a continuidade das operações diárias pelos colaboradores.

A empresa entende a necessidade de aprimorar o programa de T&D uma vez que a satisfação de seus clientes é o foco de sua atividade, e para tanto, tal processo é permanente.

Um dos desafios dos profissionais de RH da empresa diz respeito à gestão da cultura e dos valores familiares da organização. Os profissionais que ali trabalham devem ser capazes de alinhar uma cultura heterogênea e globalizada com os objetivos da organização, o que faz com que o papel da seleção ultrapasse a rotina de apenas observar as falhas de cada vendedor, e substituí-lo por outro, sem que lhe seja oportunizado um treinamento e desenvolvimento de suas habilidades.

Percebe-se que o um programa de T&D oferece novas oportunidades e desafios para a organização, contribuindo sobremaneira para o descobrimento de novos talentos, aperfeiçoando, desta forma, o grau de qualidade e motivação de seus colaboradores, sendo possível influenciar de forma positiva todo o processo produtivo da organização, vislumbrando, num futuro não distante, uma melhoria na



qualidade da comunicação empresarial entre empresa-funcionários, com reflexos diretos no faturamento daquela, e nos rendimentos destes.

## REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 14724:Informação e documentação. Trabalhos Acadêmicos - Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT,2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas. 2ª edição. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos no papel das organizações. 4ª Ed. São Paulo, Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O capital humano das organizações. 9ª Ed. revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

EBOLI, Marisa. Educação Corporativa: Muitos Olhares. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FREEMAN, Edward. Stakeholder capitalism and value chain. E.M.Journal, vol.15, pág 286-296)

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª Edição. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2002.

GOMES-MAJIA, L.R.; BALKIN, D.B.; CANDY, R.L. *Managing human resources*. Englewood, Cliffs,, NJ: Prentice Hall, 1995, p. 193.

GRAMIGNA, Maria Rita. Líderes inovadores. São Paulo: M. Brooks, 2004

GRAMIGNA, MARIA RITA. Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. Makron Books. São Paulo. 2002.

KNAPIK, JANETE. Gestão de pessoas e talentos. Curitiba: Intersaberes, 2012.

MARRAS, Jean Pierre administração de recursos humanos do operacional ao estratégico. 14ª edição.

MCCORMICK, Ernest J. & TIFFIN, Joseph. Psicologia Industrial Vol. 2, Editora: EPU 1977.

PACHECO, L; Scofano, A.C; BECKERT, M; SOUZA V capacitação e desenvolvimento de pessoas 2ª edição, FGV MANAGEMENT São Paulo :2006

SULLIVAN, Arthur; Steven M. Sheffrin. *Economics: Principles in action*. Upper Saddle River, New Jersey 07458: Pearson Prentice Hall, 2003. p. 5.

TRUJILLO, Afonso F. Metodologia da ciência. 3 ed. Rio de Janeiro: Keneddy, 1974.

USP. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 89-104, janeiro/março 2006, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VERGARA, Sylvia Constat. Gestão de Pessoas. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. Estudo de casos. 1ª Ed., Bookman Companhia, 1994.