

GUSTAVO ADOLFO KUNDE

SATISFAÇÃO DO TREINAMENTO

ESTUDO DE CASO:

LOJAS DO SHOPPING MÜELLER, JOINVILLE

Florianópolis

2003

GUSTAVO ADOLFO KUNDE

SATISFAÇÃO DO TREINAMENTO

ESTUDO DE CASO:

LOJAS DO SHOPPING MÜELLER, JOINVILLE

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em

Professor Orientador Dr. Gerson Rizzatti

Florianópolis

2003

GUSTAVO ADOLFO KUNDE

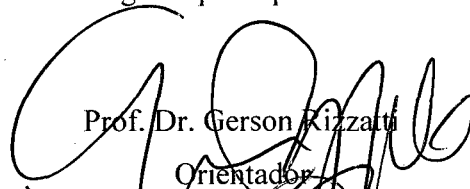
SATISFAÇÃO DO TREINAMENTO

ESTUDO DE CASO: LOJAS DO SHOPPING MÜELLER, JOINVILLE

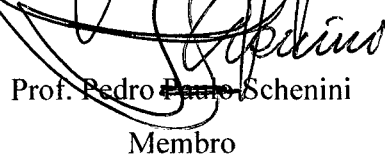
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 18, fevereiro 2003.

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

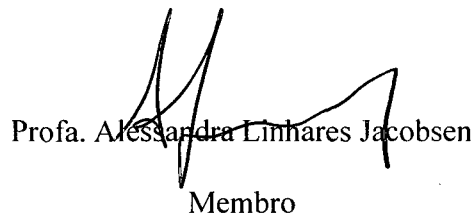
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Dr. Gerson Rizzatti
Orientador



Prof. Pedro Paulo Schenini
Membro



Profa. Alessandra Linhares Jacobsen
Membro

Dedicatória:

Dedico este trabalho aos responsáveis pela minha presença neste mundo, meus pais. Pelo apoio, pela ajuda e pela compreensão que somente pais, como os meus, são capazes de repassar aos seus filhos.

Agradecimentos:

Agradeço a todas as pessoas que se envolveram no desenvolvimento deste trabalho por se comprometerem a me ajudar a ultrapassar mais esta fase da vida. Espero que, se de alguma forma você me deu uma palavra de incentivo ou ajuda, que você se sinta incluído neste agradecimento.

Epígrafe:

Calvin:

**“Mothers are the necessity of
invention.”**

Bill Watterson

**“Mães são a necessidade da
invenção.”**

Gustavo Adolfo Kunde

RESUMO

KUNDE, Gustavo Adolfo. **Satisfação do treinamento**: estudo de caso: lojas do Shopping Müller. 2003. Número de folhas (94f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Com o intuito de levantar dados para simplificar a compreensão dos sistemas e técnicas empregados nas pequenas e médias empresas do varejo, o objetivo do trabalho presente é de medir a satisfação que os funcionários têm em relação ao treinamento que recebem, ao mesmo tempo em que, se analise também a satisfação dos treinadores em relação ao desempenho de seus funcionários. O maior recurso presente nas empresas, hoje em dia, são os funcionários, já que são eles que desempenham o papel funcional e institucional que mantém as empresas neste mercado tão competitivo. Fez-se necessário primeiro levantar as possíveis técnicas existentes, que alguns autores ressaltam, para fins de entender o processo de treinamento, para que depois fosse possível analisar a satisfação e eficiência do treinamento. Assim sendo, este trabalho se baseará em pesquisa bibliográfica, estudo de caso e também pesquisa de campo. Sendo assim, o trabalho se apoiará nos resultados de uma pesquisa qualitativa e, assim, podendo avaliar o grau de satisfação dos envolvidos dentro do processo de treinamento.

PALAVRAS-CHAVE: Recursos Humanos, Satisfação, Treinamento

ABSTRACT

KUNDE, Gustavo Adolfo. **Satisfação do treinamento**: estudo de caso: lojas do Shopping Müller. 2003. Número de folhas (94f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis

With the objective of obtaining data to simplify the comprehension of systems and techniques utilized in small retail stores, the objective of the present work is to measure the satisfaction of the employees in relation to training they receive and, at the same time, in which the satisfaction of the people responsible for the training program, in relation to their employees, is analyzed also. The greatest resource present in companies, these days, are the employees, considering that it is they who fulfill de functional and institutional roles that maintain companies surviving in this competitive market. It becomes necessary to first bring up existing techniques, which some authors mention, so that a deeper comprehension of the training process may be achieved so that later the satisfaction and efficiency of the training can be analyzed. This composition will base itself on bibliographic research, case study and also field research. And so, this work will base itself on the results of a qualitative study so that it becomes possible to evaluate the level of satisfaction of those involved in the training process.

KEYWORDS: Human Resources, Satisfaction, Training

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Caracterização da Organização	10
1.2 Histórico	11
1.3 Tema Problema.....	12
1.4 Justificativa	14
1.4.1 Quanto à Importância.....	14
1.4.2 Quanto à Oportunidade.....	15
1.4.3 Quanto à Viabilidade	15
1.5 OBJETIVOS	16
1.5.1 Objetivo Geral	16
1.5.2 Objetivos Específicos:	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Considerações Sobre Recursos Humanos	17
2.2 Conceitos de Recursos Humanos	19
2.3 Conceitos de Treinamento	20
2.4 Política de Treinamento	23
2.5 Tipos e Formas de Treinamento	24
2.6 Técnicas de Treinamento.....	25
2.7 Metodologia de Treinamento.....	28
2.8 Entusiasmo no Treinamento.....	29
2.9 O Acompanhamento.....	29
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	31

3.1 Abordagem da Pesquisa.....	31
3.2 Perspectiva do Estudo	31
3.3 Tipos de Pesquisa.....	32
3.4 Delimitação da Pesquisa.....	33
3.4.1 População	33
3.4.2 Amostra	33
3.5 Técnicas de Coleta de Dados	34
3.5.1 Tipos de Dados.....	34
3.5.2 Instrumento de Coleta de Dados	35
3.6 Técnica de Análise de Dados	36
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4.1 Análise das respostas dos funcionários.....	37
4.2 Análise das respostas do gerente	42
5 CONCLUSÃO.....	48
6 RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA	51
7 REFERÊNCIAS	53
8 ANEXOS	55
8.1 Anexo A	56
8.2 Anexo B.....	57

1 INTRODUÇÃO

Dentro do estudo complexo de Recursos Humanos, a função que será analisada dentro da pesquisa será o treinamento. Toda a tipologia e o processo de treinamento deverão ser levantados e analisados para poder avaliar a complexidade do método pelo qual os empregados são apresentados às suas futuras funções e responsabilidades. Uma vez que se saiba como é feito o treinamento, o segundo passo é de avaliar a eficiência do treinamento através da análise de satisfação. É a partir da avaliação da satisfação que se pode analisar quão instrutivo e eficaz foi o processo de treinamento. Este processo de avaliar a satisfação do treinamento ponderará tanto a satisfação do empregado sendo treinado como do treinador e sua satisfação do desempenho do funcionário após receber o treinamento.

1.1 Caracterização da Organização

A organização, que será alvo desta pesquisa, é a Boutique Lacoste. Esta empresa está inscrita na junta comercial de Joinville como sendo uma micro-empresa de no setor de varejo. A Lacoste se localiza no segundo piso do Shopping Müller, número 69. O shopping Müller se encontra na Rua Visconde de Taunay nº 235 no centro da cidade de Joinville do estado de Santa Catarina.

A Boutique Lacoste apresenta ser uma empresa de estrutura achatada e centralizada. Devido ao reduzido número de funcionários, os níveis organizacionais são, somente, três: o diretor, ou dono, o gerente e os vendedores. Essa estrutura achatada, junto com o fato de ser de pequeno porte, explicam porque as decisões são centralizadas no nível do diretor.

Deve-se também levar em conta que as relações interpessoais dentro da Lacoste são bastante informais, o que acarreta numa interação e comprometimento dos funcionários com a empresa. Devido ao comprometimento dos funcionários para com a empresa, certas funções foram delegadas ao gerente e aos vendedores, mas estas decisões são basicamente operacionais táticas, não estratégicas, mantendo a estrutura centralizada.

1.2 Histórico

A marca Lacoste é considerada oficialmente a primeira grife registrada no mundo. Ela surgiu em 1933 por iniciativa do tenista René Lacoste. René Lacoste era um jogador de tênis mundialmente reconhecido e foi por causa do vestuário pesado da época que ele pediu a um amigo estilista que fabricasse para ele um tecido mais leve mas, ao mesmo tempo, mantendo um estilo sofisticado. Então nasceu a chemise (camisa em francês) pólo de tecido leve de algodão trançado. Devido a sua maneira agressiva de jogar, a imprensa internacional o apelidou como o crocodilo, e, utilizando-se do pseudônimo e como homenagem ao René, seu amigo desenhou um jacaré bordado colocando-o sobre o peito esquerdo da camisa, o que posteriormente representaria a marca Lacoste. Desde então a marca Lacoste vem ganhando respeito e reconhecimento por representar alta mais qualidade nos seus produtos e um estilo único para seus clientes.

Até o ano de 1992, a Lacoste era uma marca de produtos restritamente importados, mas a partir de 1992, a Paramount começou a representar a grife francesa no Brasil fornecendo seus produtos com toda a qualidade que a marca exige.

A Boutique Lacoste de Joinville é uma loja franqueada exclusiva que vende somente produtos da marca Lacoste. Dentro da sua gama de produtos, a loja oferece camisas sociais,

camisas do tipo pólo, calças, bermudas e acessórios do tipo esporte/chique. Seu mercado alvo é formado por homens e mulheres de idade entre 18 e 30 anos de nível social média/alta para alta.

A inauguração da primeira loja em Joinville aconteceu no ano de 1997, na loja nº 108. Somente no ano 1999 a Lacoste se re-localizou para a atual localidade, loja 69 no segundo piso do Shopping Müeller buscando um ponto comercial de maior tamanho para melhor atender se clientes.

1.3 Tema Problema

O tema, recursos humanos, é bastante ponderado pelos estudiosos de administração devido a sua grande importância e complexidade, já que se trata de estudar o mais espontâneo e irreverente dos seres. Especialmente hoje em dia onde o mundo se depara com uma realidade extremamente volátil e em constante evolução. As teorias e técnicas de recursos humanos devem evoluir junto à realidade e não se estagnarem.

As inovações das novas tecnologias, a hiper-competitividade e a velocidade e abrangência da comunicação delineiam as economias mundiais instalando a globalização por todo o planeta. Essa interação entre países abriu muitas portas para mercados novos, mas também fecharam outras. Com a queda de barreiras físicas, devido aos avanços em transporte e instalação de redes virtuais, que facilitam o acesso a ofertas de trabalho nos mais diversos setores, o mercado de trabalho sofreu radicais mudanças.

A competitividade não mais se restringe aos mercados consumidores mas sim a todos os processos da cadeia produtiva, incluindo a área de recursos humanos. Quantos alunos se formam em quantas áreas das mais diversas pelo mundo afora? Todas estas pessoas procuram fazer parte da sociedade contribuindo com seu trabalho seja como empregado ou empregador. O crescimento

vegetativo junto com o desenvolvimento da raça humana impôs uma condição de extrema competitividade no mercado de trabalho. Isso, em conjunto com uma maior compreensão e conhecimento de nós mesmos e de nossas capacidades e limites, traz consigo a complexidade de se trabalhar com recursos humanos e muito mais de ensinar a estes seres humanos como conviver com e dentro das organizações.

Conheço muitas pessoas que reclamam que suas empresas não oferecem chances de aperfeiçoamento pessoal, de treinamentos, cursos, participação em seminários etc. É uma pena que existam empresas que realmente não se conscientizaram da importância de oferecer essas oportunidades a seus funcionários. (MARINS FILHO, 1995, p.31)

O treinamento tem papel fundamental para as empresas atuando na produção, na motivação na integração. Diversos fatores organizacionais recebem a influência do treinamento. O propósito básico deste trabalho é avaliar a satisfação, com base nas percepções dos entrevistados, tanto do treinador como do treinado, em relação ao treinamento que esta sendo aplicado na empresa.

Nem sempre é necessário que haja um aumento de produtividade após um treinamento, mas é também bem vindo um maior entrosamento entre os participantes tornando o trabalho mais agradável para o funcionário. Esses fatores imensuráveis farão parte considerável da pesquisa e por isso, a pesquisa será qualitativa.

Este trabalho será feito basicamente em três etapas: o levantamento bibliográfico, a pesquisa e a análise final dos dados. O escopo desta pesquisa será as empresas varejistas do Shopping Müller de Joinville.

Tendo em vista o que colocado, este trabalho tem como objetivo responder a pergunta: ***“Qual é o grau de satisfação do treinamento realizado nas lojas do Shopping Müller de Joinville?”***

1.4 Justificativa

1.4.1 Quanto à Importância

Existem inúmeras técnicas e modelos de treinamento utilizados pelas diversas empresas no mercado. Também é de senso comum, entre empresários, que o treinamento é de vital importância para o desenvolvimento da empresa e que se trata de adequar o trabalhador ao trabalho. “Quando se está liderando um time multifuncional, é importante saber o que motiva seus membros, o que eles valorizam e o que eles esperam de você” (Wall Street Journal, 18 agosto, 1993: B1 apud SKOPEC & KIELY). Parte do que eles esperam da empresa é treinamento e/ou orientação no trabalho. Talvez por causa deste consenso da importância do treinamento junto com as inúmeras técnicas e métodos, que esta função de recursos humanos é tratada de forma, às vezes, trivial.

Então que surge o problema da qualidade do treinamento que os funcionários recebem de suas empresas. A discussão começa por não entender a abrangência do treinamento dentro da empresa como fator motivacional para a produção, integração e convívio entre seus colegas, entre outros. O papel do treinamento dentro das organizações é muito maior que o grosso dos pequenos empresários admitem. Por essa e diversas outras razões que é importante manter uma perspectiva inovadora e recicladora da funcionalidade dos processos dentro das empresas incluindo, especificamente, o processo de treinamento.

Existe uma justificativa de igual importância para a realização de um trabalho de pesquisa como este. O fato de considerar variáveis imensuráveis por simples proporções implica que as respostas dos questionários terão ênfase na realidade do profissional e não num ambiente

ambíguo generalista o que proporcionará a possibilidade de atuar diretamente acima dos resultados sem preocupação de estar atendendo parcialmente a população pesquisada.

1.4.2 Quanto à Oportunidade

Somente através do estudo e análise da percepção dos funcionários em relação a seu treinamento, pode se analisar a eficiência deste. Devido ao ambiente cada vez mais evoluído e ao crescimento constante do mercado, o acompanhamento constante da eficiência das funções e processos existentes nas empresas, se torna necessário e oportuno investir sempre em pesquisas que efetivamente contribuem ou para o abandono de certas funções, que apresentam nenhum retorno à empresa, ou para a confirmação da necessidade de manter e renovar as funções que reforçam as empresas.

1.4.3 Quanto à Viabilidade

Qualquer projeto deverá ter um custo que compense sua aplicação, ou seja, ele deve dar um retorno que justifique o investimento. Esta avaliação do benefício do projeto é a análise da viabilidade. Sendo de uma natureza acadêmica visando o aprendizado, o trabalho se apresenta viável economicamente, por não necessitar de investimento financeiro para sua realização, e também viável por se beneficiar de informações acessíveis tanto bibliográficos quanto práticos.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo Geral

Avaliar o grau de satisfação dos funcionários em relação ao treinamento nas lojas do Shopping Muller de Joinville.

1.5.2 Objetivos Específicos:

- a) Levantar tipos e formas de treinamento através de pesquisa bibliográfica;
- b) Levantar tipo e forma de treinamento utilizado na organização;
- c) Avaliar grau de satisfação do treinee;
- d) Avaliar grau de satisfação do treinador;
- e) Apresentar grau de satisfação determinado na pesquisa do treinee e do treinador.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Considerações Sobre Recursos Humanos

Faz relativamente pouco tempo, considerando toda a história do estudo das ciências da administração, em que se começou a dar maior ênfase na importância do trabalhador e uma melhor compreensão da sua real validade para a empresa. “A mitologia trabalhista descreve o dirigente de ontem como o capitalista de cartola, inflexível e intransigente, disposto sempre a opor-se a tudo que pudesse beneficiar o empregado” (FERREIRA, 1971, p.17). Se em 1971 já se tinha a noção de que se necessita de um tratamento de Recursos Humanos mais justo, hoje a noção virou uma idéia concreta.

A racionalidade por traz dos motivos pelo qual se tratava o empregado de maneira exploratório é simples, mesmo que grosseiro. Era uma condição da oferta e demanda da época. Como diz Chiavenato, “Os recursos humanos, há alguns anos atrás, constituíam o exemplo típico de recursos fáceis e abundantes.” (1989, p.11) Como a oferta era muito grande de trabalhadores, “...as organizações podiam despreocupar-se tranqüilamente em fazer investimentos na área.” (CHIAVENATO, 1989, p.11) E então não se desenvolveram técnicas de Recursos Humanos nem teorias muitas profundas a respeito do tema.

Mas hoje em dia também há uma grande oferta de trabalhadores, qual a diferença? A diferença esta na história. A partir da industrialização, se começou a desenvolver e importar novas tecnologias que apoiavam a produção junto com um crescente alfabetismo das classes mais baixas e a evolução e difusão da educação, se iniciou a capacitação do trabalhador. Ou seja, o mercado de trabalho se sofisticou ao mesmo tempo em que a oferta aumentou. Agora os gerentes de Recursos Humanos deveriam se adaptar a essa nova realidade. Tiveram que desenvolver

técnicas para avaliar e aprimorar as capacidades dos trabalhadores. Esse desenvolvimento associado a maior consciência do trabalhador e de seu papel nas organizações promoveu cada vez mais e maiores mudanças. Como diz Chiavenato, “à medida que fazia investimentos em formação e em desenvolvimento os recursos humanos adquiriam novas expectativas que exigiam melhores condições gerais de trabalho e de aplicação de suas novas habilidades adquiridas.” (1989, p.12) Então o dinamismo do desenvolvimento da administração de Recursos Humanos é autótrofo, ou melhor se realimenta de maneira progressiva.

Olhando por um lado mais moderno do desenvolvimento da administração de Recursos Humanos, é óbvio que um ambiente de constante alteração nas regras dificulta a criação de novos modelos, teorias e técnicas mas sem estudos e pesquisas neste setor não se teria base para qualquer tipo de sistema funcional que apoiaria o administrador quando precisará tomar uma decisão.

Esse dinamismo cria um ambiente bastante complexo em que as organizações devem procurar seu caminho da maneira mais eficiente possível com os melhores recursos possíveis. “A atividade de RH, tal como as demais funções básicas da empresa... vem sendo estruturado em decorrência do crescente aumento e complexidade do mercado, fator determinante do crescimento, expansão e sobrevivência da economia” diz Carvalho (1989, p. 10). Como um dos recursos utilizados pelas organizações é, inevitavelmente, humano, então deve se considerar e estudar este fator.

Cada vez mais, devido à grande variação de organizações, a especialização, ou melhor, a personalização está sendo vista como o ideal modelo para se seguir. Em outras palavras, o modelo ideal é aquele criado especificamente para o indivíduo, seja ele uma empresa ou uma pessoa. Um pouco contraditório, mas faz sentido. Kottler (2002) apóia a idéia dos produtos personalizados, tanto que estabelece como um diferencial para a empresa que o faça. A razão

pelo qual esta idéia está sendo colocada é simples, este trabalho será um estudo de caso que não pressupõe algum modelo genérico ou adaptável fora da empresa a ser estudada, neste caso a Boutique Lacoste.

2.2 Conceitos de Recursos Humanos

Inicialmente é interessante descrever um pouco alguns conceitos de Recursos Humanos. Partindo dos pressupostos da abordagem sistêmica das funções de Recursos Humanos, “que enfatiza a relação entre a estrutura o meio que a apóia,” (AQUINO, 1980, p. 134) entende-se de que quando lidando com um sistema, é de suma importância considerar que todos os componentes estão interligados e isso significa que as conseqüências, tanto positivas quanto negativas, de uma ação serão compartilhadas dentro de todo o sistema.

Considerando que os seres humanos são parte integral deste sistema, vê-se a influência significativa das funções de Recursos Humanos. Ferreira defende esta idéia dizendo que “a administração de pessoal não é, nem pode ser função exclusiva de um serviço, seção, divisão ou departamento seja qual for a denominação que se lhe dê, na estrutura da organização” (1971, p.20). Seguindo os conceitos de Ferreira, “onde se caracterizar a posição de chefia, estará caracterizada também, a responsabilidade de seu titular na execução de determinadas atividades de Administração de Pessoal” (1971, p.21). Como as pequenas e micro empresas normalmente têm sua estrutura centralizada em um gerente ou dono, este está numa posição de chefia, portanto deve-se preocupar e trabalhar com as funções de Recursos Humanos.

Visto que o objeto da pesquisa é uma empresa micro empresa, e que nas empresas deste tipo, a estrutura é achatada, compreende-se que, mesmo com a descrição plena de cargos diferentes, as relações intrapessoais são predominantemente informais devido ao alto grau de

convivência entre os funcionários. Apoiando ainda mais este fato, Flippo diz que, “as relações estabelecidas pelas pessoas que guarnecem a organização são caracterizadas como informais” (1978, p.476).

Deve-se considerar estes fatores que influenciam toda a cadeia de comando e de comunicação dentro das empresas porque é devido a este informalismo que as técnicas de Recursos Humanos são abordadas de forma inicialmente superficial. Então, para que as funções de Recursos Humanos, inclusive o treinamento, sejam absorvidas e utilizadas pelas pequenas e micro empresas, eles devem se flexibilizar aos caprichos das relações informais.

Então, como se pode notar, a área de Recursos Humanos trabalha com um conceito sistêmico da organização e a melhor definição de Recursos Humana vem de Jucius apud Aquino e que diz,

a Administração de Recursos Humanos consiste em, “planejar, organizar, dirige e controlar as funções procura, desenvolvimento, manutenção e utilização da força de trabalho de foram que os objetivos para os quais a empresa foi estabelecida sejam atingidos econômica e eficazmente, bem como os objetivos de todos os níveis do pesso os da sociedade desejam devidamente considerados e atendidos”. (1980, p.76)

2.3 Conceitos de Treinamento

É importante considerar algumas definições de diversos autores para ampliar a visão de o que pode ser considerado um treinamento. Segundo Carvalho (1989, p.56), “o treinamento constitui-se num sistema integrado que deve ser empregado com vistas ao desenvolvimento e/ou modificação de conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados, tornando-os mais motivados e produtivos em sue ambiente de trabalho.” Levando em conta um significado mais amplo, Hall apud Carvalho (1989, p. 56) cita que o treinamento é “um processo que objetiva

ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente e futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidade, conhecimentos e atitudes.” Outro conceito amplo de treinamento vem de McGehee e Thayer apud Carvalho e dizem que o treinamento é

um somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, a assimilação de novas atitudes administrativas e a evolução de comportamento face à problemas sociais complicadas (1974, p.2-3).

Considerando a história do treinamento e seu desenvolvimento poder-se-á ver que existe o conceito tradicional e o conceito moderno de treinamento. De acordo com Fontes (1977, p.17), um conceito tradicional seria que “o treinamento era entendido como o desenvolvimento de um processo senso-motor, ou, mais especificamente, um processo de desenvolvimento das aptidões do indivíduo para a execução de determinada tarefa ou atividade profissional definida.” Essa definição limitada do treinamento não leva em consideração o desenvolvimento intelectual devido ao fato de que, tradicionalmente, o empregado era visto como uma engrenagem dentro da máquina que era a empresa.

Fazendo a ligação da real diferença entre o pensamento clássico e o pensamento moderno de treinamento, Aquino diz,

Atualmente, a concepção de treinamento esta evoluindo para desenvolvimento de pessoal. Enquanto o treinamento associa a idéia de formação de hábitos práticos de trabalho, o desenvolvimento de pessoal envolve o crescimento do empregado como pessoa e como profissional. (1980, p.174)

O conceito moderno apresentado por Fontes “tem o operário como o centro de sua ação e visa ao aumento da produtividade por meio da capacitação e da integração do mesmo ao ambiente do trabalho, proporcionando-lhe maior satisfação e bem estar social” (1977, p.18). Já Aquino (1980, p.173) diz que “o treinamento visa fornecer ao empregado melhores

conhecimentos, habilidades e atitudes, para que não se dissocie das inovações em relação a seu campo de atividade.” Ambas as de treinamento enfatizam que o treinamento não é somente uma função para inicialmente colocar o funcionário a par das suas funções mas também futuramente o treinamento deve ser novamente aplicado para manter o trabalhador atualizado.

Ferreira coloca que, “em qualquer empresa bem organizada, moderna, o treinamento, tanto prévio como em serviço constitui área de vital importância na Administração de Pessoal” (1971, p.88).

Com o passar do tempo, se não for submetido a programas de treinamento, o desnível entre as exigências do cargo e seu ocupante aumenta, com prejuízos para ele, para a empresa e para a sociedade, resultando em um processo de obsolescência do funcionário e da organização. (AQUINO, 1980, p.173)

Aquino ainda entra em detalhes de como deve ser feito o processo de treinamento. Segundo ele o programa de treinamento passa por um processo de elaboração do programa, a coordenação do treinamento, a seleção dos docentes ao professores, a seleção de uma metodologia e a avaliação ou eficiência do treinamento.

De qualquer maneira, Ferreira resume bem o treinamento ao dizer que sua função é de “formar e manter um contingente de trabalho, qualitativa e quantitativamente preparado para realizar, com eficiência, o programa de atividades da empresa” (1971, p.88).

A história do treinamento no varejo é um aspecto interessante a ressaltar. Começando pela época durante a Segunda Guerra Mundial, se nota que a Guerra causou uma mobilização feroz no mercado de trabalho sendo que os homens e algumas mulheres eram mandados para guerra esvaziando as lojas de capital humano qualificado. Algumas pessoas sem prévio conhecimento conseguiram trabalho mas faltavam a experiência e habilidades de vendedores treinados acostumados a servir ao público. Infelizmente, as lojas não tinham, nem hoje têm, programas

sofisticados de treinamento para vendas. A maioria das lojas permite que o cliente ensine ao vendedor como vender (MARCUS, 1979, p.39-40).

2.4 Política de Treinamento

Já foi anteriormente estabelecido que o treinamento é um processo sistêmico que envolve etapas para sua realização. Quanto ao número e/ou tipos de etapas é meramente um caso de se seguir o método mais apropriado para sua realidade o importante é que se planeje o treinamento. O planejamento do treinamento é importante porque...

permitirá: coordenação dos planos de todos os departamentos, maior efetivação no uso dos tempos, combinação econômica dos homens, máquinas equipamentos e métodos de trabalho de cada área de trabalho; estabelecimento correta da ação a ser seguida e do objetivo que se quer alcançar; execução realista e prática; determinação racional do que deve ser feito, quando, onde e como; seqüência das fases do trabalho para que resulte em economia de tempo, esforços e em maior rendimento. (FONTES, 1977, p.41)

Ou seja, o planejamento é muito importante para que as finalidades o treinamento sejam alcançadas. Quais são estas finalidades ao final? Ferreira diz que “qualquer atividade que se desenvolva na empresa será sempre orientada para a realização dos objetivos do negócio” (1985, p.49).

Inicialmente, pode-se considerar óbvio quais são estas finalidades como melhorar o desempenho no trabalho, desenvolver o conhecimento do funcionário entre outros muitos. Mesmo óbvias, deve-se mensura-las para poder incluir-las como objetivos do treinamento. De qualquer modo, a finalidade principal de qualquer empresa que investe em treinamento é de aumentar o retorno ou lucro através das atividades desempenhadas pelos seus funcionários. Não se pode negar isto, especialmente porque o mundo se rege por regras capitalistas. Em outras

palavras, os objetivos determinados para a realização do treinamento e as finalidades são, de grosso modo os mesmos. Ferreira sustenta esta idéia ao dizer que

qualquer curso de treinamento sra sempre um modificador do status do elemento humano, do trabalhador. Sempre fornecerá conhecimentos teóricos ou práticos que atuam no comportamento dos treinados, estimulando-os ou desafiando-os. (1985, p. 50)

Então as políticas de Recursos Humanos são aquelas atitudes tomadas pelos administradores no âmbito do aprimoramento dos conhecimentos dos seus funcionários.

2.5 Tipos e Formas de Treinamento

O levantamento dos tipos de treinamento ajuda no desenvolvimento da pesquisa podendo assim mensurar o tipo específico utilizado pela Lacoste e então delimita as vantagens e/ou desvantagens que aquele modelo pode trazer. O processo de treinamento pode ser classificado em dois tipos, de acordo com sua finalidade, segundo Ferreira (1985, p.126). Eles são o treinamento funcional e o treinamento correlato.

Formando ou preparando o homem para o exercício de uma função ou trabalho, ou desenvolvendo-o para o melhor desempenho de um cargo, teremos sempre caracterizado um treinamento funcional. Se, por outro lado, preocupamos-nos com o aprimoramento, aperfeiçoamento ou desenvolvimento do empregado em assuntos de relativo interesse para seu trabalho, temos o chamado treinamento correlato. (FERREIRA, 1985, p.126)

Já Fontes (1977, p.67) classifica as formas de treinamento da seguinte maneira: treinamento no local de trabalho, treinamento de vestibulo, treinamento fora do local de trabalho e o treinamento integrado. O treinamento no local de trabalho é justamente isto, é quando o treinamento é feito no próprio ambiente de trabalho. O treinamento de vestibulo é aquele treinamento que é realizado fora do ambiente de trabalho mas simulando os mesmos

equipamentos e materiais que são utilizados no trabalho. Outra forma de treinamento é o treinamento fora do local de trabalho onde o treinamento é totalmente deslocado do ambiente de trabalho e assim diferenciando-se das duas modalidades anteriores. O último tipo de treinamento é o treinamento integrado. Este tipo de treinamento é caracterizado por em partes juntar o treinamento fora da área de trabalho junto com o treinamento dentro da área de trabalho. Este último tipo é mais utilizado para treinamentos que necessitam de maiores períodos de aprendizagem.

Kirby (1995, p.15-16) adiciona mais dois tipos de treinamento que são o treinamento participativo e o treinamento instrutivo. O treinamento instrutivo é aquele tipo de treinamento clássico onde o aluno é fornecido de informações que lhe habilita a prosseguir a um próximo tipo de treinamento, o treinamento participativo onde, então o aluno se depara com uma modalidade de treinamento que coloca o aluno numa situação de aprendizado natural.

Para fins deste trabalho, serão observadas estas modalidades de classificação da tipologia de treinamento utilizado na Boutique Lacoste.

④

2.6 Técnicas de Treinamento

As técnicas de treinamento variam muito de autor a autor, também variam muito de empresa a empresa pela diversidade entre as necessidades de cada empresa. Então, observando as restrições da empresa em questão, não serão comentadas absolutamente todas as técnicas de treinamento.

Começando pelo Carvalho, ele diferencia o método da técnica da seguinte forma: “o método é, de certa modo, uma disposição de ânimo, enquanto a técnica, uma maneira de agir.”

(1974, p.46) Ele cita que existem quatro métodos mais utilizados de formação profissional, a demonstração, discussões em grupo, estágio e o curso. A técnica da demonstração,

É um método por meio do qual um ou mais instrutores transmitem conhecimentos a um ou mais aprendizes, executando eles mesmos – instrutores – as operações de tal modo que elas sejam assimiladas clara e completamente pelo treinado. (CARVALHO, 1974, p.46)

A próxima técnica é de discussões em grupo onde se “pressupõe análise de temas complexos e que obrigam seus particulares a terem uma visão global dos problemas debatidos”. (CARVALHO, 1974, p.47) A técnica do estágio é “aplicado ao treinando que ingressa na empresa sem conhecimento prévio, ou com relativa base teórica em potencial.” (CARVALHO, 1974, p.47) A última técnica é o curso e é justamente o que o nome sugere. É o treinamento através de um curso com tempo estipulado, com objetivos definidos, corpo docente e toda estrutura necessária para um curso. Estes foram os métodos de formação ou treinamento profissional.

As técnicas que o Carvalho levanta são as seguintes: preleção ou palestra, conferência, seminário, estudo de caso, dramatização e T.W.I.

A preleção ou palestra é a forma mais comum e simples de treinamento onde é comunicado de maneira verbal a um grupo de treinados (CARVALHO, 1974, p.48).

A técnica da conferência “é uma técnica mais formal que a preleção” (CARVALHO, 1974, p.50).

O seminário se classifica como “a técnica de treinamento reunindo um grupo de alunos, cujo objetivo é a análise e discussão dos vários ângulos de um determinado assunto” (CARVALHO, 1974, p.51).

Segundo Giscard apud Carvalho (1974, p.53), o estudo de caso é uma “técnica de formação em grupo baseado em discussões organizadas e sistemáticas de casos tomados da vida real.”

Existe também a técnica da dramatização que “consiste, basicamente, na representação de papéis previamente determinados e em situações simuladas” (CARVALHO, 1974, p.55).

A última técnica, a T.W.I., é uma técnica cuja abreviatura vem da sua origem americana que significa, no português, de treinamento dentro da indústria. Ela diz respeito a um treinamento específico para uma determinada tarefa (CARVALHO, 1974, p.56).

Fontes apresenta algumas das mesmas técnicas de treinamento como a lição, similar à preleção ou palestra, o estudo de caso e a dramatização, mas, acrescenta a instrução programada, a técnica da caixa de entrada, o treinamento de sensibilidade e o projeto de visão futura (1980, p.70-74).

A técnica da instrução programada é composta por uma seqüência ordenada de ensinamentos onde o treinando é estimulado a responder perguntas depois de cada seqüência para verificar se a informação foi assimilada (FONTES, 1977, p.71).

A próxima técnica abordada por Fontes é a técnica da caixa de entrada onde o treinando basicamente imita as mesmas tarefas de um outro funcionário durante seu expediente normal. O treinando é fornecido uma caixa onde são depositados os mesmos papeis e documentos das tarefas diárias. Depois, o treinando debate numa pequena turma os problemas, ou questões, que ele teve durante este período (FONTES, 1977, p.73).

Outra tipologia, colocada por Fontes é o treinamento de sensibilidade onde o objetivo é “de conseguir um melhor relacionamento dos treinados, pr meio da aprendizagem de novas atitudes, novas maneiras de pensar, de agir e sentir” (1977, p.73).

A última técnica de treinamento colocado por Fontes é o projeto de visão futura onde o objetivo é estimular o treinando a imaginar de alguma forma possíveis problemas que poderão enfrentar no futuro (1977, p.74).

Dentro destas técnicas expostas por Carvalho e Fontes, espera-se encontrar alguma semelhança para possibilitar mensurar o tipo de treinamento utilizado na Lacoste.

2.7 Metodologia de Treinamento

Existem muitos métodos de treinamento que se originam, na verdade, em formas de lecionar que não restringem somente ao treinamento mais, sim, ao ensinamento. Fontes descreve que existem os métodos didáticos, métodos ativos e métodos intuitivos, mas Aquino cita somente dois métodos, os participativos e os preletivos. O método didático, segundo Fontes

é inteiramente fundamentado na autoridade do professor – e, quando necessário, na autoridade disciplinar – no respeito, temor, na confiança que ele inspira no aluno, e, quando muito, na atitude contraída pelo aluno ao responder o que se espera dele. (1977, p.74)

O método ativo

é o método que visa promover o progresso intelectual dos alunos, tanto sob o ponto de vista da aquisição de conhecimentos como sob o ponto de vista da formação de sadios hábitos de pensar, despertando, ao mesmo tempo, interesses, suscitando iniciativas, desenvolvendo nos alunos desejos próprios de saber mais e melhor. (FONTES, 1977, p.75)

E, finalmente, o método intuitivo. De acordo com Fontes “é baseado no contato direto do professor com os alunos, mantendo-se, assim, entre eles um contínuo intercâmbio de idéias, sob as mais variadas formas, dando margem a debates engenhosamente graduados” (1975, p.76).

Aquino coloca de forma um pouco diferente os métodos de treinamento. O método preletivo, é aquele método convencional muito parecido com o método didático de Fontes onde o treinador faz o maior esforço para transmitir os conhecimentos necessários. O método participativo, segundo Aquino é o método mais eficaz e que transfere a responsabilidade e o esforço de aprender do professor ao aluno e assim estimulando mais sua capacidade de aprender.

2.8 Entusiasmo no Treinamento

O sucesso do treinamento tem muito haver com a motivação que os treinados tem ou recebem para aprender. Segundo Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991, p.99), “motivação é o conceito que usamos quando descrevemos as forças que atuam sobre ou dentro de um indivíduo para iniciar e direcionar um comportamento.” Se o treinamento se provar satisfatório, é mais provável que ele atinge seus objetivos com sucesso e para que o treinamento seja satisfatório é importante que haja motivação durante o treinamento.

⑤

2.9 O Acompanhamento

Há dois aspectos fundamentais que fazem parte do acompanhamento e que são relevantes a esta pesquisa que são o follow-up e o feedback. O follow-up é justamente o acompanhamento em si ou a continuidade de uma idéia, como diz Marins Filho (1995, p.17) “follow-up significa ‘acompanhamento’, ‘continuidade’”. Ele continua dizendo que “dar seguimento às coisas é uma

verdadeira arte que poucas empresas sabem desenvolver” (1995, p.17). Isso traz a tona maneiras de se fazer o acompanhamento e um desses métodos é o feedback. É ouvindo que se aprende segundo Marins (1995, p.51). Então, através das respostas e do feedback dos entrevistados se consegue fazer o acompanhamento necessário para modificar o processo de treinamento até aperfeiçoar-la.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Abordagem da Pesquisa

O tópico geral da pesquisa que foi realizada é de interesse prático sobre uma dúvida quanto à eficiência do treinamento realizado nas lojas do Shopping Müller de Joinville (MATTAR, 1997).

Visto que o tópico do estudo é a avaliação da satisfação do treinamento, percebeu-se que foi necessária a utilização da pesquisa qualitativa uma vez que esta avaliação se baseará nas respostas dos entrevistados.

3.2 Perspectiva do Estudo

Considerando o aspecto temporal do estudo, observa-se que ele demonstra ser de natureza ocasional. A pesquisa ocasional se caracteriza por se realizar num dado espaço de tempo sem considerar os efeitos da evolução do tempo. Ou seja, a pesquisa não leva em consideração as divergências que possam vir à tona durante o processo de entrevista.

As pesquisas ocasionais trazem grande benefício para a resolução de problemas específicos como este desta pesquisa. Mattar (1997) ressalta este fato e complementa que pesquisas ocasionais são eficientes para a solução de problemas específicos abordados para uma população restrita e elaboradas, somente, uma única vez. Esta pesquisa foi realizada durante os dias seis a dez de Janeiro de 2003.

3.3 Tipos de Pesquisa

Seguindo a classificação da tipologia de pesquisa do Mattar (1997, p.81), esta pesquisa foi ordenada quanto: à natureza das variáveis pesquisadas, à natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas, ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado, à forma utilizada para coleta de dados, ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade, à dimensão de pesquisa no tempo, à possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo e ao ambiente de pesquisa.

Primeiramente, a pesquisa foi exploratória por que visa descobrir a funcionalidade da função de treinamento dentro da empresa. Quanto à natureza das variáveis pesquisadas esta pesquisa se mostra ser qualitativa pois procura medir quão satisfatório é o treinamento (MATTAR, 1997, p.81). À natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas é do tipo descritiva porque esta “pesquisa responderá a questões como: quem, o que, quanto, quando e onde” (MATTAR, 1997, p.81). Em relação ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado, a pesquisa é conclusiva porque a pesquisa “foi bastante estruturada em termos de procedimentos” (MATTAR, 1997, p.81). A forma utilizada para a coleta de dados é por comunicação sendo que “o dado é obtido através de declaração do próprio respondente” (MATTAR, 1997, p.81). O escopo da pesquisa, em termos de amplitude e profundidade, é feito através de estudos de campo que “trabalham com amostras de dimensões que permitem análise estatísticas, sem, no entanto, haver preocupações com a representatividade, mas que permitem profundidade maior que a dos levantamentos amostrais” (MATTAR, 1997, p.82). Quanto à dimensão da pesquisa do tempo, esta pesquisa foi ocasional porque foi realizada uma única vez. Já quanto à possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo, não há como controlá-las. Finalmente em relação ao ambiente de pesquisa, esta foi uma pesquisa de campo.

“Pelas considerações feitas, qualquer classificação que não leva em conta todas essas variáveis classificatórias será sempre incompleta, e por isso sujeita a críticas” (MATTAR, 1997, p.84). Resumindo, esta pesquisa foi exploratória, qualitativa, descritiva, conclusiva, feita por comunicação, profundo mais não amplo, ocasional, sem controle sobre as variáveis em estudo e baseado num estudo de caso cujo escopo é a Boutique Lacoste.

3.4 Delimitação da Pesquisa

3.4.1 População

A população pesquisada foi composta pelos funcionários da loja Lacoste dentro do Shopping em questão. Segundo Vergara (1998, p.48),

Entende-se por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos, que possuem as mesmas características, que serão objeto de estudo.

O quadro de funcionários da Boutique Lacoste é composto por quatro vendedores, ou atendentes, e um gerente. Estas pessoas compuseram a população da pesquisa.

3.4.2 Amostra

Para se poder definir o tamanho e os componentes de uma amostra é interessante determinar que “uma amostra é qualquer parte de uma população” (MATTAR, 1997, p. 276), então, a amostragem desta pesquisa foi definida como sendo não probabilística, intencional e

finita porque a amostra da pesquisa foi selecionada estrategicamente e é restrita à região determinada abrangendo toda a população, ou possíveis entrevistáveis.

A metodologia usada para a seleção das unidades desta amostra foi de maneira seletiva. As unidades da amostra são aquelas pessoas que se situam dentro do universo da pesquisa e fazem parte da população a ser pesquisada, então, as unidades da amostra selecionadas foram aquelas pessoas efetivamente qualificadas como funcionárias da Boutique Lacoste do Shopping Müller de Joinville. Especificamente, a amostra deste trabalho foi composta pelas cinco funcionárias da Loja.

Neste caso específico, a amostra foi dividida entre duas amostras diferentes. A diferenciação da amostra foi entre os funcionários e o gerente já que foram feitos questionários diferentes para cada grupo. O grupo amostral dos funcionários foi composto pelos quatro vendedores que trabalham na Lacoste, o grupo amostral do gerente foi representado somente pelo gerente da Loja.

3.5 Técnicas de Coleta de Dados

3.5.1 Tipos de Dados

Os dados pesquisados desta pesquisa tiveram origem primária e secundária. Os dados primários são aqueles “que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisadores, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento” (MATTAR, 1997, P.134). Já os dados secundários, são aqueles que se originam de

fontes existentes como documentos da empresa, livros, e pesquisas anteriores onde os dados já foram coletados, tabulados e ordenados, diz Mattar (1997, p.134).

3.5.2 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento selecionado para a realização desta pesquisa foi o questionário estruturado e não disfarçado. O meio para a realização do questionário foi a comunicação pessoal. Conforme Mattar, a comunicação “consiste no questionamento, verbal ou escrito, dos respondentes para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração, verbal, escrita, do próprio” (1998 p.162).

A razão pela escolha deste tipo de instrumento é devido à natureza da pesquisa. Sendo esta pesquisa do tipo qualitativa, a melhor forma para obtenção de dados, neste caso, é através da entrevista pessoal com auxílio de um questionário para melhor estruturar a entrevista. Então ficou determinado que a forma de aplicação do instrumento escolhido seria a entrevista pessoal individual, já que os entrevistados tinham plena consciência que estavam sendo entrevistados e qual era o objetivo da pesquisa. Pode-se classificar a entrevista como estruturada por causa da utilização de um questionário o que caracteriza um certo grau de padronização no instrumento de coleta de dados.

Dado que o universo da pesquisa é dividido entre os treinees, ou funcionários, e o treinador, ou gerente, foram efetuados dois questionários diferentes entre si. Um para funcionários e outro para o gerente.

3.6 Técnica de Análise de Dados

Os dados desta pesquisa foram analisados de forma que abrange o valor de todas as respostas obtidas através da entrevista. Sendo de forma qualitativa, as respostas não foram mensuradas numericamente, mas sim consideradas representativas do ambiente de trabalho.

Embora não haverá mensuração numérica dos resultados, isto não anula a importância e o significado das respostas obtidas através da pesquisa. Cada pergunta foi analisada individualmente e seqüencialmente segundo a ordem do questionário.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise das respostas dos funcionários

Questão 1: A primeira parte do treinamento envolve a preparação diária delimitando alguns passos e demonstrando explicações de por que são importantes estes passos. Você percebeu utilidade e funcionalidade nas explicações? Você se vê utilizando estas técnicas e passos no futuro com frequência?

As respostas da primeira questão foram bastante iguais entre os respondentes. Os trainees demonstraram interesse e concordância com as explicações dadas durante o treinamento. Não houve nenhum argumento contra as idéias propostas a favor da preparação diária.

Esta primeira pergunta serviu tanto para informar, especificamente, o que os trainees sentiram em relação à preparação diária, quanto para quebrar o gelo entre o entrevistador e o entrevistado. Tentou-se observar se a entrevista em si teria alguma influência forte sobre as respostas dadas. Notou-se que através da descontração e informalidade da entrevista que não haveria influência notável desta perante os entrevistados.

Questão 2: Com relação à abertura da venda, você concorda com sua importância? Por que?

Todos concordaram e responderam que o passo da abertura da venda é importante. As respostas de “por que?” variam entre: quebra o gelo entre o vendedor e o cliente e estabelece o primeiro elo de comunicação entre os dois envolvidos.

A conformidade das respostas sobre a abertura de venda foi esperado, pois este tópico foi muito explorado e discutido durante o treinamento, segundo os entrevistados. Também pelo fato

de que este passo faz parte do começo do treinamento, as informações sobre a abertura de venda foram bem absorvidas.

Questão 3: Qual foi o melhor exemplo de uma linha de abertura para você? Ou, qual a linha de abertura que você julga mais fácil de empregar?

A maioria dos respondentes não citou diretamente os exemplos do treinamento, mas sim linhas de abertura próprias. Houve um consenso de que os exemplos dados eram insinceros, ou que pareciam falsos.

Esta foi a primeira pergunta que indicou que o treinamento precisava de um aperfeiçoamento devido às reações dos respondentes aos exemplos usados durante o treinamento. Isto indicou que os treinados estavam à vontade de honestamente criticar o treinamento e que suas respostas estavam sendo sincera.

Questão 4: O que é a sondagem para você?

Novamente houve um entendimento comum de que a sondagem era uma técnica que desvenda os desejos dos clientes, como foi citado no treinamento. Neste ponto a idéia foi assimilada por todos os treinados.

Observou-se que nenhum dos entrevistados sabiam, antes do treinamento, o que era, de fato, a sondagem, embora tenham sempre o feito. Por terem, agora, através do treinamento, estudado o processo da sondagem, os treinees apreenderam os passos que deveriam seguir para terem sucesso nas vendas, diferente daquele que não conhece estes passos e prosseguem sem este conhecimento.

Questão 5: Numa escala de 1 a 10, qual a importância que você dá a sondagem?

A quinta pergunta do questionário serviu para confirmar as respostas da pergunta anterior e foi justamente isto o que ocorreu. Todos os quatro respondentes deram nota de 8 a 10 de importância para a sondagem. Efetivamente houve um 8, um 9 e dois 10.

A importância da pergunta de confirmação é de criar confiabilidade na pesquisa. É importante ressaltar que todos obtiveram uma idéia diferente da sondagem. Anteriormente este passo, que vazia parte do processo de venda, não tinha nome nem identificação e, conseqüentemente, não tinha uma abordagem diferenciada para melhor estudá-la.

Questão 6: A demonstração é uma peça chave da venda, você achou que aprendeu nenhuma, pouca, ou muita coisa nova com o treinamento de demonstração?

Esta pergunta derivou respostas um pouco diferentes. Metade, ou 50%, responderam que aprenderam muito e os demais responderam que aprenderam um pouco mais do que previamente conheciam sobre a demonstração.

A demonstração serve para apresentar os produtos para o cliente, entre outras coisas. Anteriormente do treinamento, os funcionários tinham demonstrado as peças conforme observações de outros vendedores. Esta imitação de técnica é uma maneira bastante rudimentar de aprender o que deixa passar algumas sutilidades na correta e mais eficiente maneira de apresentar produtos aos clientes.

Questão 7: Você se julga mais confiante em lidar com objeções agora ou ainda se sente intimidado/a com clientes difíceis?

Embora o objetivo da pergunta era estimular uma resposta extensa, somente um dos entrevistados respondeu a pergunta com mais do que uma afirmação ou negação. A resposta que

foi dada revelou que a partir das informações passadas pelo treinamento, o entrevistado em questão adquiriu o conhecimento para melhor enfrentar objeções futuras.

Primeiramente foi necessário demonstrar e explicar o que era uma objeção. Após claramente exposto isto, foi então discutido como lidar com as objeções. O que dificultou a resposta desta pergunta foi o fato de que não houve tempo suficiente para utilizar as técnicas que lidam com objeções por que simplesmente não houveram objeções dos clientes devido ao tempo entre a realização do treinamento e a realização da entrevista que, por coincidência, foi realizada durante a baixa temporada do começo do ano.

Questão 8: A sua idéia de o que é um fechamento continua o mesmo? Se a resposta for não, em que aspecto ele mudou?

As respostas desta pergunta foram quase todas iguais, ressalvo a interpretação individual, todos responderam que não conheciam a técnica do fechamento experimental e suas vantagens, nem os métodos corretos de efetivamente fechar a venda.

Ao dizerem que mudaram suas impressões do que era o fechamento da venda, também admitiram que aprenderam alguma coisa a mais ou diferente sobre este passo da venda. Foi interessante observar que todos não sabiam que o fechamento da venda podia ser tão extenso e talvez complicado.

Questão 9: Você acha válida a última parte da venda onde ocorre a confirmação e o convite?

Esta pergunta têm como objetivo analisar o que o treinee achou da abordagem no treinamento sobre a confirmação e o convite para avaliar a eficiência do programa.

Embora todos confirmaram que achavam válida este último passo da venda, percebeu-se que houve uma certa dificuldade de expor exemplos melhores daqueles usados no treinamento. Como esta técnica não é muito utilizada em outras lojas, faltou o lado prático desta questão.

Questão 10: Como você se sente em utilizar estas novas técnicas nas suas próximas vendas?

Houve uma concordância entre os entrevistados na aplicação destas técnicas, mas de forma diferente daquele exemplificado pelo treinamento.

Devido à época de baixo movimento no comércio, não houveram chances o bastante para que os vendedores pudessem testar estas novas técnicas, então, percebeu-se que ainda havia uma certa ansiedade em utilizar estas novas técnicas.

Questão 11: Você achou válido o tempo investido neste treinamento?

Novamente houve uma concordância entre os entrevistados que foi importante e útil à aplicação do programa de treinamento.

Como discutido durante este trabalho, se o funcionário sente que está sendo valorizado através de motivação e investimentos no seu potencial intelectual ele desempenha melhor seu papel dentro da empresa. Nenhum dos treinees acharam que não deveriam ter tomado tempo para participar do treinamento, muito pelo contrário, todos disseram que foi muito bom ter aproveitado este tempo de baixa temporada para se aprimorar no treinamento.

Questão 12: Você acha que deveria mudar de alguma forma o treinamento, seja o método ou mesmo as informações apresentadas?

Esta pergunta foi a mais debatida entre todas. Todos fizeram sugestões das mais diversas, mas a maioria sugeriu mudar os exemplos para que parecem mais reais. Houve também um

entrevistado que achou que era muita informação para muito pouco tempo de assimilação, então sugeriu dividir o programa em etapas para dar tempo de entender melhor cada técnica e método novo.

Questão 13: Você está satisfeita com o treinamento como um todo?

A franqueza dos entrevistados foi testada nesta última pergunta verificando se houve mesmo um processo de treinamento eficiente. Foi unânime a constatação de que o treinamento foi satisfatório e também se constatou que serviu como uma grande ferramenta de motivação.

Esta última pergunta responde a pergunta que norteia este trabalho, qual nível de satisfação dos treinees com o treinamento que receberam na Loja Lacoste.

4.2 Análise das respostas do gerente

Questão 1: Você achou que a preparação diária de seus funcionários melhorou depois do treinamento?

Efetivamente os funcionários estão se ocupando mais com sua preparação diária, segundo o Gerente, mas é necessário lembrar-los de dar continuidade a esse trabalho.

Foi muita bem assimilada a importância da preparação diária por parte dos funcionários e com isso a consciência de que a preparação de qualquer função dentro da loja é importante. Os vendedores estão visivelmente reparando uma diferença em suas próprias maneiras.

Questão 2: Você notou que seus funcionários estão utilizando as linhas de abertura discutidas durante o treinamento?

De acordo com as observações do Gerente, as linhas de abertura que foram dadas como exemplo durante o treinamento não estão sendo utilizadas devido à criação de linhas de abertura próprias dos funcionários, mas a técnica de linhas de abertura está sendo utilizada.

A criação de linhas de abertura novas e personalizadas é fruto do ambiente descontraído e criativo durante o treinamento. Isto demonstra que os vendedores estão comprometidos em desenvolverem estas novas técnicas ensinadas durante o treinamento. Este é um bom indicador de que a equipe está bem motivada.

Questão 3: Houve alguma mudança perceptiva nos clientes e como eles regem diante destas novas linhas de abertura?

A utilização das linhas de abertura esta sendo bem recebido pelos clientes, mesmo que de forma bastante sutil, segundo o Gerente. De vez em quando um cliente não entende muito bem o que está ocorrendo devido ao fato de que esta abordagem não é amplamente utilizada nas lojas de Joinville.

Com esta pergunta tentou-se testar a eficiência desta técnica. Embora seja necessária uma análise mais detalhada desta técnica para efetivamente testar sua eficiência, para este trabalho foi suficiente observar que os vendedores estão utilizando-a.

Questão 4: Está sendo claro a utilização das técnicas de sondagem apresentadas durante o treinamento no atendimento aos clientes?

Das técnicas apresentadas durante o treinamento, a sondagem é a mais utilizada. Por ter uma conexão sensível ao ato de vender, a sondagem se apresenta como a etapa da venda mais interessante, como diz o Gerente.

Todos os vendedores se identificam mais com a sondagem por que, aparentemente, para eles, antes do treinamento só havia a sondagem na venda. Com a apresentação de todos os passos da venda, conforme ilustrado pelo treinamento, é compreensível que os vendedores se interessam por um ou outro.

Questão 5: Mudou a maneira de apresentar os produtos aos clientes? Caso sim, de que forma?

O Gerente da Lacoste relata que não só mudou a maneira de apresentar os produtos, mas, a própria apresentação dos vendedores mudou. Percebe-se que os funcionários estão mais atentos aos detalhes de suas apresentações.

Esta pergunta coloca evidente que o treinamento influenciou os métodos utilizados pelos vendedores para atender seus clientes. Esta questão de apresentar os produtos é somente um indicador de que o atendimento da Lacoste esta mudando para o melhor, de acordo com o Gerente.

Questão 6: Como está sendo a reação de seus funcionários frente às objeções de seus clientes agora depois do treinamento?

De acordo com o Gerente da Loja, não foi possível analisar ainda as habilidades de lidar com objeções dos clientes, pois não houve objeções suficientes que permitisse uma correta análise deste tópico.

Muitas das técnicas ensinadas não puderam ser apropriadamente avaliadas devido à baixa temporada. Como se pode notar, algumas das técnicas que envolvem situações incomuns ou específicas não foram utilizadas além de nas exemplificações durante o treinamento.

Questão 7: Seus funcionários estão colocando em prática a técnica do fechamento experimental?

O respondente afirmou que a técnica do fechamento experimental não está sendo utilizada e, de acordo com os vendedores, a razão é por causa da falta de confiança no método. Por nunca ter utilizado-a antes, há uma inibição.

Este é um dos problemas que se depara quando se está lidando com técnicas desconhecidas. O vendedor se sente inibido para utilizar certas técnicas por medo de perder o cliente ou de não saber utilizar-la da maneira certa causando o efeito contrário na venda, a não compra. Somente com a experiência que se pode vencer estes medos, então se deve ter paciência e encorajar a tentativa de usar estes tipos de técnicas.

Questão 8: Você diria que seus funcionários estão mais confiantes quando forem fechar a venda agora, depois do treinamento?

No fechamento final os vendedores estão mais seguros em negociar com o cliente, segundo as observações do Gerente.

Com mais informações e conhecimento, fica mais fácil trabalhar, especialmente nesta etapa da venda. A segurança vem da falta de ignorância e com o treinamento se supera isto. Esta confiança pode, também, ser derivada a motivação dos funcionários. Com funcionários motivados, eles encaram etapas, como o fechamento, com mais tranquilidade e confiança.

Questão 9: Na sua visão, os vendedores estão confirmando a boa escolha da compra para seus clientes?

Ainda há alguns vícios de vendas que impedem a correta aplicação das técnicas de confirmação da venda, mas, de acordo com o Gerente, há um autopolicimento dos funcionários para melhorar esta fase da venda.

Esta etapa da venda foi uma das mais sofridas devido aos exemplos utilizados no treinamento. Foi necessário outros exemplos reais para que se pudesse transmitir confiança nesta técnica. Embora se deparou com estes obstáculos, devido à facilidade de seu uso, não está sendo difícil para os vendedores utilizar-la.

Questão 10: Estão sendo oferecidos convites para futuras vendas ou encontros com os clientes?

Sim, esta etapa da venda esta sendo bem abordada pelos vendedores.

Embora esporadicamente, escolhendo bem em quem usar esta técnica, os vendedores estão cada vez mais se sentindo a vontade para oferecer os convites e confirmar as compras dos clientes. Isto é importante, pois cria um vínculo entre o vendedor e o cliente criando também uma fidelização com a loja, o que é muito importante.

Questão 11: Você acha válida a utilização das técnicas apresentadas durante o treinamento?

Sim, as técnicas são muito válidas, diz o Gerente. Todas têm seu valor no processo de vendas.

É importante que o Gerente acredite que estas técnicas são válidas para que elas dão certo e, também, por que ele transmite esta confiança para os funcionários gerando um ambiente saudável de se trabalhar.

Questão 12: Você mudaria alguma técnica ou a metodologia do treinamento? Se sim, como?

Segundo os comentários dos treinados, o Gerente sugeriu que se dividisse os programa de treinamento para melhor poder compreender todo o conteúdo do treinamento. Outra mudança sugerida foi à utilização de exemplos mais plausíveis e reais.

Esta pergunta é a mais importante do questionário, tanto no questionário dos treinees quanto este do gerente, por que ela implica que, se ele não precisa de muitas mudanças, o treinamento foi satisfatório, e se o treinamento precisar de muitas, têm muitas chances de que o treinamento não teve sucesso.

Questão 13: Você está notando alguma diferença na reação dos clientes perante o uso das novas técnicas apresentadas no treinamento?

Sim, alguns clientes estão passando mais tempo dentro da loja. Aparentemente, eles estão cada vez mais confortáveis com o atendimento e criando vínculos com os vendedores.

Este tipo de observação é mais bem feita com um maior passar do tempo. Somente depois de algum tempo que se pode efetivamente analisar as reações dos clientes.

Questão 14: Você está satisfeito como os resultados do treinamento?

Embora ainda necessita de algumas modificações, o Gerente esta muito satisfeito com o treinamento e com o efeito motivacional do treinamento para a equipe de vendas.

Com esta última pergunta, pode-se dizer que a realização destas entrevistas obteve seu objetivo, de avaliar o grau de satisfação do gerente com o treinamento que seus funcionários receberam.

5 CONCLUSÃO

Inicialmente será necessário uma descrição de como é feito o treinamento da Loja Lacoste. Primeiramente é comunicado as datas e horários do treinamento e o local. Normalmente é utilizado um espaço dentro do Shopping reservado e com aparelhagem eletrônica como televisor e videocassete. Como há dois turnos de trabalho, vespertino e noturno, é dividido os treinees conforme seus respectivos horários de trabalho. Aqueles que trabalham no período vespertino serão treinados no período noturno e vice-versa. Cada sessão de treinamento dura, em média, três horas.

Durante cada sessão, os treinees são estimulados a interromperem quando acharem necessário para responderem dúvidas e/ ou fazerem comentários. Não há um ambiente muito formal durante o treinamento, o que causa muita discussão em torno do que está sendo apresentado criando um ambiente bastante descontraído e criativo, enriquecendo o treinamento. Assim continua, dia após dia até concluírem todo o conteúdo do treinamento.

É utilizado a metodologia apresentado pelo Grupo Freidman, um grupo que trabalha somente com o treinamento no varejo. São utilizadas apostilas e fitas de vídeo como material didático.

Na análise dos tipos e formas, este trabalho apoiou se nas caracterizações dos autores Ferreira, Fontes e Kirby. De acordo com Ferreira, existem duas modalidades de treinamento, o funcional e o correlato. Fontes aponta que existem vários outros tipos de treinamento dependendo do local onde o treinamento é realizado como: treinamento no local de trabalho, treinamento de vestibulo, treinamento fora do local de trabalho e o treinamento integrado. Finalmente tem se a classificação de Kirby onde ele sugere que existem dois tipos de treinamento o instrutivo e o participativo.

Assim ficam resumidos os tipos de treinamento que serviram como base classificatória para este trabalho.

Através do levantamento de dados bibliográficos, foi possível estabelecer uma relação bastante extensa de tipos e formas de treinamento. Dentro dos autores pesquisados, Ferreira, Fontes e Kirby se destacam na identificação dos tipos de treinamento. Segundo suas classificações, o treinamento da Boutique Lacoste se caracteriza segundo Ferreira como sendo funcional, pois visa o aprimoramento do funcionário no seu cargo e, de acordo com Fontes, o treinamento utilizado na Lacoste é realizado fora do ambiente do trabalho. Conforme Kirby, ele é também do tipo instrutivo e participativo, pois num primeiro instante o treinamento é realizado da forma tradicional e, depois de fornecido as informações necessárias, se prossegue para a modalidade participativa.

Com base nas informações e no feedback obtido através do questionário direcionado aos funcionários da Boutique Lacoste, pode se, com segurança, destacar que o processo de treinamento foi satisfatório para todos os treinados. Destaca-se que o treinamento teve grande papel motivador para a equipe de vendas e que o entusiasmo dos envolvidos foi notável para o desenvolvimento dos funcionários.

É também importante ressaltar que, embora satisfatório, o treinamento precisa de aperfeiçoamento através do feedback dos treinados para que cada vez mais se melhore a eficiência do processo.

Assim como o treinamento para os funcionários foi satisfatório, também foram satisfatórios os resultados para o treinador. Neste caso o treinador e o gerente foram à mesma pessoa, o que facilita o acompanhamento e a análise da eficiência do treinamento. Segundo o Gerente, houve um maior interesse, por parte dos funcionários, no seu autodesenvolvimento

criando um ambiente bastante motivador. Observou-se que há um comprometimento para aplicar as informações e técnicas assimiladas durante o treinamento.

Novamente o Gerente faz a ressalva da importância do acompanhamento e da modificação do processo de treinamento para melhor atender às necessidades dos funcionários.

6 RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA

Durante o decorrer do trabalho, a importância do treinamento como instrumento motivador e de desenvolvimento foi amplamente destacado e discutido. Como diz o Marins Filho (1995 p.103), “pode parecer exagero, mas o trinômio do sucesso para a empresa de hoje é ‘TREINAR, TREINAR, TREINAR’”. De acordo com Ziccardi (1997 p.244), “Boas técnicas de vendas se centram envolta de cumprimentar o cliente, fazer perguntas, ouvir, oferecer soluções, ter um diálogo e demonstrar respeito”. Somente através do treinamento que se pode obter todos estes pré-requisitos e somente com um treinamento satisfatório se consegue transmitir com eficiência a importância destes.

Tendo isso como verdade, observa-se a constante necessidade de aperfeiçoar estas técnicas de treinamento através do feedback dos funcionários para melhor atender suas necessidades. Como foi um consenso entre os funcionários e o Gerente da Loja que algumas modificações sejam feitas no método de treinamento, sugere-se que seja feito justamente isto, uma análise das propostas dos empregados envolvidos, permitindo que trabalhem juntos para desenvolver uma melhor forma de passar as informações do treinamento mantendo as propostas dentro de parâmetros lógicos.

O questionário demonstrou que o treinamento é muito intensivo o que dificulta e inibe o aprendizado além de conter exemplos irreais o que tira a confiabilidade da técnica. Concluindo, sugere-se que se altere o método de apresentação do treinamento em etapas, para que cada tópico seja abordado separadamente para dar amplo tempo de assimilação, discussão e aprendizado. Para melhorar os exemplos do treinamento, deverão ser desenvolvidos exemplos plausíveis baseados em experiências reais criando autenticidade e credibilidade nas técnicas. Isto pode ser feito com a ajuda dos funcionários, aproveitado seu feedback. Assim, com estas mudanças no

treinamento, acredita-se que ele pode evoluir para melhor atender as necessidades e aos desejos dos vendedores da Boutique Lacoste.

Outra recomendação que é importante destacar é de não deixar de acompanhar os funcionários e o treinamento. É de suma importância que o follow-up seja uma prioridade tanto avaliando os vendedores quanto os clientes e suas reações. Todo trabalho precisa de acompanhamento e isto é imprescindível.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cléber Pinheiro de. Administração de recursos humanos: uma introdução. São Paulo: Editora Atlas, 1980.

CARVALHO, Antonio V. Desenvolvimento de recursos humanos na empresa. Editora Pioneira, 1974.

CARVALHO, Antonio V. Recursos humanos: desafios e estratégias. São Paulo: Editora Pioneira, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na empresa. Vol 3. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

FERREIRA, Paulo Pinto. Administração de pessoal. São Paulo: Editora Atlas, 1971.

FERREIRA, Paulo Pinto. Treinamento de pessoal. São Paulo: Editora Atlas, 1985.

FLIPPO, Edwin B. Princípios de administração de pessoal. São Paulo: Editora Atlas, 1978.

FONTES, Lauro Barreto. Manual do treinamento na empresa moderna. São Paulo: Editora Atlas, 1977.

GIBSON, James L. IVANCEVICH, John M. DONNELLE, James H. Jr. Organizations:

behavior, structure, processes. 7^a ed. Boston: Richard D. Irwin Inc., 1991.

KIRBY, Andy. 150 jogos de treinamento. Tradução e adaptação José Henrique Lamensdorf. São Paulo: T&D Editora, 1995.

KOTTLER, Philip. Marketing na era da informação. Disponível na Internet: . Arquivo capturado em, 28/07/2002.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. vol 1, 4 ed, São Paulo: Atlas, 1997.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: vol 2, 2 ed, São Paulo: Atlas, 1998.

MARINS FILHO, Luiz A. Socorro! preciso de motivação. 15^aed São Paulo: Editora HARBRA Ltda., 1995.

MARCUS, Stanley. Quest for the best. Nova York: The Viking Press, 1979.

SKOPEC, Eric W.M. KIELY, Laree S. Everything's negotiable, ...when you know how to play the game. Nova York: AMACOM, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1998.

ZICCARDI, Donald. Masterminding the store advertising, dales promotion and the new

marketing reality. Nova York: John Wiley & Sons Inc., 1997.

ANEXOS

8.1 Anexo A

Questionário aplicado aos funcionários da Loja Lacoste do Shopping Mueller Joinville sobre a satisfação do treinamento recebido pela empresa.

- 1) A primeira parte do treinamento envolve a preparação diária delimitando alguns passos e demonstrando explicações de por que são importantes estes passos. Você percebeu utilidade e funcionalidade nas explicações? Você se vê utilizando estas técnicas e passos no futuro com frequência?
- 2) Com relação à abertura da venda, você concorda com sua importância? Por que?
- 3) Qual foi o melhor exemplo de uma linha de abertura para você? Ou, qual a linha de abertura que você julga mais fácil de empregar?
- 4) O que é a sondagem para você?
- 5) Numa escala de 1 a 10, qual a importância que você dá a sondagem?
- 6) A demonstração é uma peça chave da venda, você achou que aprendeu nenhuma, pouca ou muita coisa nova com o treinamento de demonstração?
- 7) Você se julga mais confiante em lidar com objeções agora ou ainda se sente intimidado/a com clientes difíceis?
- 8) A sua idéia de o que é um fechamento continua o mesmo? Se a resposta for não, em que aspecto ele mudou?
- 9) Você acha válida a última parte da venda onde ocorre a confirmação e o convite?
- 10) Como você se sente em utilizar estas novas técnicas nas suas próximas vendas?
- 11) Você achou válido o tempo investido neste treinamento?
- 12) Você acha que deveria mudar de alguma forma o treinamento, seja o método ou mesmo as informações apresentadas?
- 13) Você está satisfeita com o treinamento como um todo?

8.2 Anexo B

Questionário aplicado ao Gerente da Loja Lacoste do Shopping Müeller Joinville sobre a satisfação do treinamento que seus funcionários receberam.

- 1) Você achou que a preparação diária de seus funcionários melhorou depois do treinamento?
- 2) Você notou que seus funcionários estão utilizando as linhas de abertura discutidas durante o treinamento?
- 3) Houve alguma mudança perceptiva nos clientes e como eles reagiram diante destas novas linhas de abertura?
- 4) Está sendo claro a utilização das técnicas de sondagem apresentadas durante o treinamento no atendimento aos clientes?
- 5) Mudou a maneira de apresentar os produtos aos clientes? Caso sim, de que forma?
- 6) Como está sendo a reação de seus funcionários frente às objeções de seus clientes agora depois do treinamento?
- 7) Seus funcionários estão colocando em prática a técnica do fechamento experimental?
- 8) Você diria que seus funcionários estão mais confiantes quando forem fechar a venda agora, depois do treinamento?
- 9) Na sua visão, os vendedores estão confirmando a boa escolha da compra para seus clientes?
- 10) Estão sendo oferecidos convites para futuras vendas ou encontros com os clientes?
- 11) Você acha válida a utilização das técnicas apresentadas durante o treinamento?
- 12) Você mudaria alguma técnica ou a metodologia do treinamento? Se sim, como?
- 13) Você está notando alguma diferença na reação dos clientes perante o uso das novas técnicas apresentadas no treinamento?
- 14) Você está satisfeito como os resultados do treinamento?