

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**PATRICIA GESSER DA COSTA**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO E AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO: o caso do Departamento Comercial da Gesser Tecnologia Ltda.**

**FLORIANÓPOLIS  
2008**

**PATRÍCIA GESSER DA COSTA**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO E AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO: o caso do Departamento Comercial da Gesser Tecnologia Ltda.**

**Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado 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 Recursos Humanos.**

**Orientadora: Profa. Valentina Gomes Haensel Schmitt, Msc.**

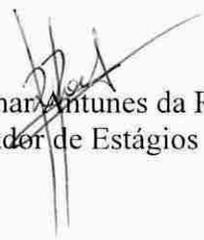
**FLORIANÓPOLIS**

**2008**

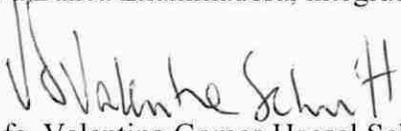
**PATRÍCIA GESSER DA COSTA**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO E AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO: o caso do Departamento Comercial da Gesser Tecnologia Ltda.**

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 \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2008.

  
Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha  
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora, integrada pelos professores:

  
Prof. Valentina Gomes Haesel Schmitt, Msc.  
Orientadora

  
Prof. Sinésio Stefano Dubielá Ostroski, Msc.  
Membro

Prof. Ana Claudia Donner Abreu, Dra.  
Membro

**Dedico este trabalho ao meu filho, Gabriel da Costa Barbosa, por sempre me apoiar em minhas decisões e compreender minhas ausências por razões profissionais e acadêmicas e também a minha mãe, Maria Luzia Gesser da Costa, por me incentivar a nunca desistir de meus objetivos.**

**Agradeço minha orientadora, Profa. Valentina, por todos os ensinamentos ministrados e ao Prof. Sinésio, por fazer parte da banca examinadora e ajudar-me a aprimorar este trabalho. Sou grata à Gesser Tecnologia, por permitir que minha pesquisa fosse realizada em suas dependências e por todo o apoio dado para a elaboração deste trabalho.**

**"Não devemos ter medo dos confrontos. Até os planetas se chocam e do caos nascem as estrelas."**

**Charles Chaplin**

## RESUMO

COSTA, Patrícia Gesser da. **Análise do Processo de Capacitação e Avaliação de Desempenho**: o caso do Departamento Comercial da Gesser Tecnologia Ltda. 123 f. 2008. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

**Palavras-chave:** Capacitação. Avaliação de Desempenho. Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>1.1 Contextualização do Tema e Apresentação do Problema</b> .....	10
<b>1.2 Objetivos</b> .....	12
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	12
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
<b>2.1 Os processos de recursos humanos</b> .....	15
<b>2.1.1 Capacitação</b> .....	16
<b>2.1.2 Levantamento das Necessidades de Capacitação</b> .....	24
<b>2.2 Análises</b> .....	29
<b>2.2.1 Análise organizacional</b> .....	29
<b>2.2.2 Análise das tarefas:</b> .....	30
<b>2.2.3 Análise dos recursos humanos:</b> .....	31
<b>2.2.4 Análise da capacitação</b> .....	32
<b>2.2.5 Planejamento da Capacitação</b> .....	35
<b>2.2.6 Implementação da Capacitação</b> .....	38
<b>2.2.7 Avaliação dos Resultados da Capacitação</b> .....	40
<b>2.2.8 Avaliação de Desempenho</b> .....	43
<b>2.2.9 Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho</b> .....	47
<b>2.2.10 Pontos Críticos e Desvantagens dos Sistemas tradicionais</b> .....	50
<b>2.2.11 Tendência Contemporânea: A Avaliação por Competências</b> .....	51
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	55
<b>3.1 Tipos de Pesquisa</b> .....	55
<b>3.2 Coleta, Descrição e Análise dos Dados</b> .....	56
<b>3.3 Limitações da Pesquisa</b> .....	60
<b>3.4 Delimitação da Pesquisa</b> .....	61
<b>4. ESTUDO DE CASO</b> .....	63
<b>4.1 Apresentação da Empresa</b> .....	63
<b>4.1.1 Clientes</b> .....	66
<b>4.1.2 Produtos comercializados</b> .....	66
<b>4.1.3 Pacotes de Serviços</b> .....	67
<b>4.1.4 Programa de Capacitação Profissional</b> .....	69
<b>4.1.5 Programa de Incentivo às Vendas</b> .....	70
<b>4.1.6 Política de Recursos Humanos</b> .....	71
<b>4.1.7 Política de Comissionamento do Departamento Comercial</b> .....	72
<b>4.1.8 Elaboração dos instrumentos de coleta de dados</b> .....	74
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	76
<b>5.1 Caracterização do perfil dos vendedores da Gesser Tecnologia Ltda.</b> .....	76
<b>5.2.13 Avaliação do feedback recebido da supervisão da empresa</b> .....	93
<b>5.2.14 Avaliação do feedback recebido da direção da empresa</b> .....	94
<b>6 AVALIAÇÕES</b> .....	100
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	103
<b>APÊNDICE</b> .....	106
<b>ANEXO A – Questionário - Departamento Comercial</b> .....	115
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	119

## 1 INTRODUÇÃO

Examinando-se as organizações contemporâneas, percebe-se que ocorrem mudanças na forma de entender e executar o trabalho que realizam, visando o cumprimento de seus objetivos, metas e missão organizacional. A satisfação do cliente, a otimização da cadeia produtiva, a minimização dos custos, o cumprimento de prazos e a obrigatoriedade de se obter resultados de maneira positiva estão extremamente vinculados ao desempenho de seus colaboradores.

A busca por recursos humanos qualificados decorre de constantes pressões sobre as organizações de maneira geral, forçando-as à flexibilidade, agilidade e extrema competência em todas as atividades que desempenham.

As pessoas constituem o patrimônio principal da empresa, fazendo-se necessário que esta se atente cada vez mais aos seus colaboradores. As instituições exemplos de excelência em suas devidas áreas de atuação estão percebendo que somente podem manter-se no topo se forem capazes de otimizar o retorno sobre o capital investido, com ênfase nos investimentos em recursos humanos. Quando a organização possui foco nas pessoas que a compõem, possibilita a colaboração eficaz das mesmas, atingindo tanto os seus objetivos, quanto os individuais destes colaboradores.

O dinamismo do ambiente organizacional obriga o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, objetivando torná-las mais eficazes em suas tarefas. Percebe-se que mais constantemente, as empresas vêm adotando programas de formação, capacitação e desenvolvimento de pessoas, o que muitas vezes, levam-nas a instalarem centros de capacitação e desenvolvimento, centros educacionais e até mesmo universidades corporativas.

O termo treinamento, originalmente, designa o meio para adequar cada pessoa ao seu cargo, objetivando o alcance das metas organizacionais. Hoje, o termo treinamento vem sendo substituído pelo termo capacitação, que possui um conceito mais amplo, o de possibilitar o desenvolvimento de competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras, contribuindo assim com as finalidades organizacionais. A capacitação faz com que uma pessoa ou grupo adquira conhecimentos e os compreenda, com o objetivo de larguear uma atividade profissional predeterminada com plena competência.

O próximo assunto a ser abordado neste trabalho é a Avaliação de Desempenho. Qualquer empresa, por mais informal, possui algum tipo de avaliação para mensurar a eficácia

de seus respectivos colaboradores, ajudando a identificar causas do desempenho deficiente e possibilitando estabelecer perspectivas. A Avaliação de Desempenho é conceituada muitas vezes como um meio de definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização, identificar os colaboradores que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo, identificar em que medida os programas de capacitação têm contribuído para a melhoria do desempenho dos colaboradores, promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos colaboradores, obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos, obter subsídios para remuneração e promoção, obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Este trabalho tem por objetivo contextualizar os conhecimentos adquiridos pela acadêmica, visando a aplicabilidade de dois processos em Administração de Recursos Humanos no Departamento Comercial da Gesser Tecnologia Ltda.: Capacitação e Avaliação de Desempenho.

A seguir, será exposto o tema e haverá o estabelecimento dos objetivos e justificativa do presente trabalho.

## **1.1 Contextualização do Tema e Apresentação do Problema**

Os Recursos Humanos de uma organização têm o papel de maximizar ou impor limites às qualidades e defeitos de uma organização, papel este vinculado à maneira como são tratados.

Para Chiavenato (1999, p. 08), Administração de Recursos Humanos (ARH) é “o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho”.

Vê-se que administrar Recursos Humanos é estabelecer os cargos necessários para o pleno funcionamento da organização, dentro da realidade em que esta se encontra, trata de recrutar, selecionar, treinar, avaliar e remunerar os componentes destes cargos, de maneira otimizada e eficaz, procurando atingir os objetivos desta e os objetivos pessoais dos indivíduos que a compõem. Vê-se que as pessoas não são propriedades da instituição a que trabalham e sim componentes principais; os recursos humanos são a mola propulsora de toda organização contemporânea.

Chiavenato (2004, p. 186) trata o tema Capacitação como um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo, alavancando o desempenho no mesmo e também sendo um meio de

desenvolver competências para que as pessoas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras. A Capacitação não deve ser confundida como uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação e sim contribuir para o crescimento profissional daqueles que dela participam, com caráter prático dentro da organização, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento da mesma.

Segundo Pacheco et al. (2005, p. 20) entende-se por capacitação o ato ou efeito de habilitar; de tornar uma pessoa capaz, possuidora de faculdades, potencial e habilidades para estar em estado de compreender e desenvolver uma determinada atividade. Não se confunde com treinamento. Nesse o processo de ensino-aprendizagem é tomado na perspectiva de instruir, de transmitir conhecimentos e informações, de acostumar o trabalhador às tarefas que deverá assumir no seu trabalho, ou seja, de habituar, disciplinar e até de adestramento.

A Capacitação pode ser vista como o ato de ensinar ao colaborador a utilização das ferramentas (competências) que o mesmo possui (identificadas pela empresa no ato do recrutamento e seleção) em prol do aprimoramento da realização das tarefas condizentes a sua ocupação, no intuito de otimizar os resultados obtidos pela organização.

Após o colaborador ter sido capacitado e suas habilidades e aptidões desenvolvidas, faz-se necessário avaliar seu desempenho no cargo que ocupa, através de um comparativo com o desenho do cargo feito inicialmente. A intenção é a de constatar o cumprimento das funções e atribuições especificadas pela empresa àquele determinado cargo, além de verificar se houve o aprimoramento intelectual e crítico do colaborador.

Através deste comparativo, denominado Avaliação de Desempenho, pode-se constatar se o colaborador retribui ao investido na capacitação de maneira otimizada, levando-se em consideração suas competências e tarefas realizadas, compatíveis ao cargo que ocupa, dentro de parâmetros avaliativos pré-determinados, visando o aproveitamento do indivíduo em prol das metas da organização.

A Avaliação de Desempenho, conforme teoriza Chiavenato (2004, p. 259) é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. A avaliação dos indivíduos que desempenham papéis dentro de uma organização pode ser feita através de abordagens que recebem denominações como avaliação do desempenho, avaliação do mérito, avaliação dos colaboradores, relatórios de progresso, avaliação de eficiência funcional, dentre outras. Em resumo, a avaliação do desempenho é um conceito dinâmico, pois os colaboradores são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações, e

não é diferente na empresa objeto deste estudo. Além do mais, a avaliação de desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa contemporânea.

A Gesser Tecnologia Ltda. é uma empresa de pequeno porte, especializada em desenvolver e comercializar softwares para advogados, escritórios de advocacia e departamentos jurídicos em todo o território nacional.

Este trabalho consiste em um levantamento dos fatores determinantes para o desenvolvimento de dois processos de recursos humanos na organização Gesser Tecnologia Ltda: Capacitação e Avaliação de Desempenho do Departamento Comercial da empresa.

O presente trabalho tem como finalidade, contribuir para o crescimento do conhecimento na área de Recursos Humanos, vindo a favorecer o crescimento profissional dos colaboradores do Departamento Comercial da Gesser Tecnologia Ltda. À medida que os fatores de sucesso são evidenciados, faz-se necessário oferecer sugestões de subsídios que possam melhorar o atendimento dos serviços prestados pela empresa, tanto no campo de atendimento ao público e marketing de vendas quanto nos serviços de assistência técnica que a mesma presta para os proprietários dos softwares comercializados pela mesma.

Tendo como base o que foi anteriormente descrito, tem-se o seguinte problema de pesquisa:

### **Como estão estruturados os processos de Capacitação e Avaliação de Desempenho no Departamento Comercial da Gesser Tecnologia Ltda.?**

#### **1.2 Objetivos**

Abaixo, descreve-se os objetivos geral e específicos deste estudo. Segundo Roesch (1999, p. 97), “o objetivo geral é formulado de forma genérica o suficiente para abranger vários objetivos específicos”.

##### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral do presente trabalho é o de analisar a estrutura dos processos de Capacitação e Avaliação de Desempenho no Departamento Comercial da Gesser Tecnologia Ltda..

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) identificar objetivos estratégicos da organização;
- b) analisar as políticas de desenvolvimento referentes aos processos de Capacitação e Avaliação de Desempenho;
- c) propor melhorias nos critérios de avaliação referentes à Capacitação e Avaliação de Desempenho.

### 1.3 Justificativa

Conforme cita Castro (1977), a escolha de um tema para pesquisa deve ser importante, original e viável. Referindo-se à premissa inicial, cita-se que a pesquisa proposta neste trabalho é relevante, pois enfoca uma das mais importantes áreas da economia global, o comércio. Através deste trabalho, busca-se o desenvolvimento e aplicação de ferramentas que permitam melhorias no processo de gestão; geração de comprometimento dos colaboradores do Departamento Comercial na melhoria dos serviços que prestam; e melhoria do relacionamento dos colaboradores com a organização. Vê-se que este trabalho é de suma importância por desenvolver a aprendizagem obtida na academia e a aplicação prática destes conhecimentos no ambiente da organização objeto deste estudo.

Para a empresa objeto deste estudo, a importância revela-se por estar participando do desenvolvimento de processos de recursos humanos, de maneira formal e organizada, podendo usufruir dos conhecimentos acadêmicos da autora e a futura aplicabilidade dos mesmos de maneira prática, organizando e otimizando os processos de recursos humanos citados neste trabalho.

Para não comprometer o resultado do presente trabalho, três critérios essenciais devem ser analisados: importância, viabilidade e originalidade do tema escolhido. O não cumprimento de um destes pode comprometer o resultado da pesquisa. (MATTAR, 1999).

A importância de um tema, segundo seu conceito, está no potencial deste em afetar um segmento substancial da sociedade. Também pode ser importante, um tema que esteja ligado a uma questão teórica que mereça atenção continuada na literatura especializada.

Quanto à originalidade, um tema é considerado original quando seus resultados têm o potencial de surpreender. Não havendo necessidade de ser um tema nunca pesquisado antes. Este trabalho é original, pois este assunto nunca fora debatido na organização objeto deste estudo, de maneira formal e organizada.

Do ponto de vista da originalidade, há de se ressaltar que até o presente momento não houve nenhum trabalho neste sentido e com tamanha profundidade tratando da organização e do tema em questão.

O conceito de viabilidade é o mais tangível. Uma pesquisa é viável, quando os prazos, os recursos financeiros, a disponibilidade de informações, entre outros aspectos relevantes estejam de acordo com o necessário para sua conclusão. No que diz respeito à viabilidade, esta pesquisa mostra-se perfeitamente viável por tratar-se de um assunto prioritário para o proprietário e gestor da Gesser Tecnologia Ltda., que forneceu todos os subsídios necessários para a realização da mesma, e por tratar-se de um tema que, espera-se, não gere resistência por parte dos entrevistados.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Segundo Tomanik (1994), esta etapa pretende aprofundar os conhecimentos teóricos sobre o tema, tomar conhecimento, com detalhes, das várias posições existentes sobre o mesmo, levantar os pontos de concordância e discordância das várias posições, confrontando as colocações de vários autores entre si, com as próprias conclusões do pesquisador, estabelecendo, dessa maneira, a base teórica para realização do trabalho.

A fundamentação teórica deste trabalho compreende os seguintes temas: os processos de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho.

### **2.1 Os processos de recursos humanos**

Quando as organizações são bem sucedidas, tendem ao crescimento ou, no mínimo a sobreviverem no mercado. Com o crescimento faz-se necessário o aumento dos recursos necessários às suas operações, como o aumento do capital investido em tecnologia, projetos e impreterivelmente no número de pessoas, bem como maximizar a utilização de suas habilidades e conhecimentos, essenciais para manter a competitividade da organização no mundo dos negócios. Procura-se maximizar a utilidade dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos e os recursos humanos passam a ser o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional, pois constituem a sua principal vantagem competitiva em um mercado marcado de instabilidade, mutação a alta competitividade.

Com o objetivo de mobilizar e utilizar de maneira eficiente e eficaz seus recursos humanos, as organizações estão mudando seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais. Antes, as organizações investiam diretamente em seus produtos e serviços, agora investem diretamente nas pessoas que os entendem e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Antes investiam diretamente nos clientes, agora nas pessoas que os atendem e servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas, ou recursos humanos, passam a ser a base de todo sucesso empresarial.

Dentro deste contexto, fica difícil separar o comportamento das pessoas do comportamento das organizações. Vê-se que as organizações funcionam através das pessoas que dela fazem parte, que decidem e agem em seu nome.

Assim, faz-se necessária a Administração destas pessoas, destes recursos humanos, através de políticas e práticas que conduzam aspectos da posição gerencial, abordados neste trabalho: Capacitação e Avaliação de Desempenho.

Inicia-se a abordagem deste trabalho, com a teorização do tema Capacitação, visando o entendimento deste processo de RH, sua importância e aplicabilidade na organização, visando otimizar as atividades de seus colaboradores. Posteriormente, apresenta-se a teorização do tema Avaliação de Desempenho, visando analisar os resultados obtidos com o processo de Capacitação aplicado anteriormente na organização.

### **2.1.1 Capacitação**

Com o aparecimento da Escola das Relações Humanas, a capacitação passou a abranger aspectos psicossociais do indivíduo, visando à capacitação dos trabalhadores para o desempenho das tarefas, mas também com objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração organizacional.

A Capacitação vem sendo utilizada como ferramenta de desenvolvimento e aprimoramento das habilidades dos trabalhadores, em prol de seus objetivos profissionais, visando o alcance de metas da organização.

Hoje, percebe-se que o recurso humano deve estar de acordo com os objetivos organizacionais, sem esquecer de sua interação com o ambiente que o cerca, dentro de suas mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, ambientais, mercadológicas e comportamentais.

Na época atual, considerada como a era da informação, em que a tecnologia aliada à globalização econômica decreta novas formas de progresso e comunicação, as empresas não têm outra alternativa a não ser empenharem-se nesta empreitada da modernidade. Então, as organizações, utilizando-se da capacitação, programam-se com a finalidade de manter seus colaboradores a par das novas técnicas e conceitos que se alteram constantemente (BRICCHI, 1998; PASTORE, 1996 *apud* CAMPOS *et al.*, 2004).

Além do citado acima, deve-se levar em consideração a adequação do colaborador ao ambiente organizacional em que está inserido, além de estar perfeitamente integrado ao mercado em que atua, procurando otimizar constantemente as atividades exigidas pelo cargo que ocupa.

Encarar as organizações como órgãos voltados para si mesmos e seus colaboradores, com necessidades específicas para atender demandas situacionais e no âmbito da realização

do seu próprio trabalho, propiciaram-se a prática taylorista não somente na realização do trabalho, como também no processo de capacitação e desenvolvimento das pessoas.

Essa prática permanece em algumas organizações até os dias atuais. Muitas até, nem chegaram a percebê-la. Entretanto, para que as organizações entendam as novas demandas de aprendizagem e desenvolvimento de seus colaboradores, é necessário que revejam seus modelos organizacionais e suas práticas gerenciais. Enfim, reconstruam-se, revigorem e atualizem seus programas de capacitação e desenvolvimento no âmbito organizacional, em conformidade com os novos cenários nos quais estão inseridas.

Para que isso ocorra, são imperativas atitudes de inovação, visão e condutas diferenciadas por parte dos gestores diante dos processos de qualificação, capacitação e desenvolvimento de pessoas, o que talvez se constitua em uma tarefa de dimensão significativamente complexa, visto que muitos não estão preparados para a implementação de programas voltados para a gestão de pessoas.

Além disso, o resultado esperado nem sempre ocorre em curto prazo. Afinal, fala-se de ações com pessoas e sobre as implicações da subjetividade humana no processo de trabalho, presentes em cada uma delas, considerando ainda os modelos tecnológicos, cognitivos e comportamentais.

O referido fato, em vários espaços corporativos, é causador de conflitos de interesses, como, por exemplo, necessidade de respostas e resultados imediatos versus um processo dependente de amadurecimento cognitivo-emocional, o qual demanda tempo e investimento a médio e longo prazo.

Trata-se de decisões de âmbito político e da alta administração, sujeitas às diretrizes estratégicas, ao tempo disponível e à percepção das necessidades de mudanças por parte das organizações relacionadas ao seu negócio.

A compreensão desses novos modelos para capacitar e desenvolver nos remete à análise da evolução do pensamento com relação aos processos de aprendizagem corporativa, desde a influência das escolas clássicas até os dias atuais, com a presença de modelos mais *integrados e sistêmicos*.

Por muitos anos, o uso do processo de capacitação foi conseqüência da necessidade de profissionalização interna e da pouca visão de competitividade empresarial, principalmente por ser a única metodologia de que as corporações dispunham para preparação e profissionalização de seu pessoal em face da educação formal, que não apresentava soluções às organizações para que estas alcançassem ganhos de escala significativos.

As capacitações tiveram relevante papel em termos de desenvolvimento parcial. Eles foram essenciais dentro de cada realidade organizacional; porém, na perspectiva contemporânea, alguns se tornaram ineficientes em virtude de muitas vezes não terem sido mensurados, tampouco avaliados, e não propiciarem a visão do todo. Outro fator negativo do uso exclusivo da capacitação nas organizações está em não se obter retorno a médio ou longo prazo.

A capacitação possui um foco bem demarcado, diferente. Em razão do seu caráter pragmático, tende a tornar o processo de aprendizagem restrito, diferente do processo de Capacitação. Neste momento, cabe definirmos o conceito de capacitação e suas especificidades.

Para Pacheco et al. (2005) treinamento comportamental é o ato ou efeito de intervenções aplicadas principalmente por setores de capacitação e/ou de recursos humanos das empresas, cujo objetivo fundamental é a modelagem dos comportamentos dos indivíduos, visando estimular sua mobilização psíquica e seu engajamento em valores e práticas cultivados e desejados pela organização. Já a capacitação profissional diz respeito à preparação do indivíduo, com a assimilação de novos hábitos, conhecimentos, técnicas e práticas voltadas para a satisfação de demandas no exercício da profissão. A capacitação profissional caracteriza-se também por almejar objetivos bem delimitados e por buscar alcançar uma operacionalização e aplicabilidade imediata dos conteúdos e aspectos trabalhados nas suas atividades. E, exatamente em razão do pragmatismo que o orienta, tende a ser limitado enquanto processo educacional e, muitas vezes, é questionado pela maneira imediatista de lidar com o conhecimento, as atitudes e hábitos a serem desenvolvidos com os capacitandos.”

Apesar desses fatores, treinamentos são convenientes no momento em que acrescentam valor aos processos e atendem aos objetivos específicos da organização.

Em décadas passadas, quando se falava em treinamento com alguns empresários, era comum ouvirmos: Para que treinar? Para o meu concorrente levar o meu profissional? Treinamento representava custos e não havia uma percepção de possíveis ganhos para a empresa, além da adequação ao trabalho.

No decorrer das décadas, com o surgimento de novas tecnologias e da globalização, apareceram outras necessidades de desempenho, que incluíam inovação, agilidade e transformação da aprendizagem em vantagem competitiva.

Ao mundo organizacional, não cabe mais manter exclusivamente produtos com valores tangíveis ou dentro dos parâmetros fordistas e tayloristas.

O quadro 01 busca sintetizar a mudança do paradigma da capacitação para a Capacitação (aprendizagem).

<b>Conceito</b>	<b>Antigo paradigma de capacitação</b>	<b>Paradigma da aprendizagem do século XXI</b>
Local	Prédio	Aprendizagem disponível sempre que solicitada, em qualquer lugar, a qualquer hora
Conteúdo	Atualizar qualificações técnicas	Desenvolver competências básicas do ambiente de negócios
Metodologia	Aprender ouvindo	Aprender agindo
Público-alvo	Colaboradores internos	Equipes de colaboradores, clientes, fornecedores de produtos
Corpo docente	Professores/consultores de universidades externas	Gerentes seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores
Frequência	Evento único	Processo contínuo de aprendizagem
Meta	Desenvolver estoque de qualificações do indivíduo	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho

Quadro 01: Mudança do Paradigma da capacitação para a Aprendizagem Corporativa.

Fonte: Meister (1999, p. 22).

Viu-se no quadro acima, a mudança de paradigmas organizacionais referentes ao processo de Capacitação de recursos humanos ao longo do tempo até os dias de hoje. O primeiro item mencionado foi o local da capacitação, antes limitado em um prédio, hoje tendo a flexibilidade de ser realizado no local, data e hora mais adequados à organização. O segundo preceito comentado foi o conteúdo a ser ministrado na capacitação, antes visto como uma atualização das qualificações, hoje tendo um conceito muito mais amplo, o de desenvolver as competências do indivíduo para atuar em todo o ambiente de negócios. Já a metodologia anterior era voltada para que o indivíduo apenas ouvisse o que era ensinado e assim aprendesse o que fora exposto, hoje o indivíduo deve ser parte atuante da capacitação e aprender agindo.

Anteriormente, o público-alvo era somente os colaboradores internos da organização, hoje engloba estes mesmos colaboradores, acrescidos de seus clientes, fornecedores, enfim, todas as partes interessadas nas atividades da organização. O corpo docente antes composto de professores e consultores de universidades externas, hoje é formado por pessoas envolvidas com a organização, como gerentes seniores internos e um consórcio de professores

universitários e consultores. A periodicidade de encontros para a capacitação aumentou de substancialmente, buscando um processo contínuo de aperfeiçoamento e desenvolvimento.

Antes a capacitação era voltado para o desenvolvimento das qualificações do indivíduo, sendo que hoje é voltado para a resolução de problemas reais da organização e a otimização das tarefas desempenhadas pelos indivíduos que dela fazem parte, por isso hoje chamado de capacitação.

Alterar o processo de aprendizagem corporativa transformou-se em prioridade para as organizações e treinar já não era suficiente para a nova realidade. Com isso, o processo de capacitação adquiriu amplitude conceitual.

O conceito de capacitação surge com a exigência de assimilação de novos conhecimentos, técnicas, atualização, desenvolvimento de competências e mudanças de atitudes, traduzidas por mudanças de comportamento.

A capacitação faz com que uma pessoa ou um grupo adquira conhecimentos e os compreenda, com o objetivo de larguear uma atividade profissional predeterminada com plena competência.

Atualmente a aprendizagem no trabalho vem sendo cada vez mais relevante, fato que leva ao investimento em capacitação.

Para Chiavenato (1996), as empresas são fundamentalmente formadas de capital intelectual, algo que apenas as pessoas possuem, e o capital somente será bem aplicado quando for inteligentemente investido e administrado. Chiavenato (1996) defende que para tanto, a administração de recursos humanos torna-se prioritária em relação à administração do capital ou a qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, clientes, etc. As empresas bem-sucedidas se deram conta disso e voltaram-se para seus colaboradores como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização, descobrindo que todo investimento em pessoas, quando bem feito, provoca retornos garantidos à empresa. Chiavenato lembra que o investimento gradativo no aperfeiçoamento e capacitação de pessoal é o principal desafio de Recursos Humanos (RH).

Todas as políticas de recursos humanos, inclusive as de capacitação, estão subordinadas à filosofia empresarial e devem ser dotadas da necessária flexibilidade, adaptando-se aos objetivos organizacionais. Enquanto a filosofia da empresa é mais duradoura e estável, as políticas de recursos humanos são mais mutáveis e dependem, dentre outros fatores, das reações do mercado, da influência do Estado e das estabilidades política, econômica e social do país. Estes e outros aspectos relacionados ao plano estratégico da empresa constituem um quadro de referência para o levantamento e fixação de metas de

recursos humanos, particularmente, de capacitação e desenvolvimento de pessoal (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

Os principais objetivos da capacitação e desenvolvimento de pessoal refletem as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado onde a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

Neste sentido, Salas e Cannon-Bowers (2001), ao revisarem as pesquisas sobre treinamento na *Annual Review of Psychology*, constataram que essa área de atuação tem progredido significativamente, tanto em termos da ciência, quanto em prática de capacitação.

Além disso, as recentes revisões têm documentado a existência de teorias relacionadas a treinamento e um grande aumento das pesquisas empíricas, especialmente nos últimos dez anos.

Garay (1997) relata que existem diferenças significativas entre qualificação e treinamento. A primeira poderia ser definida com base no tempo de experiência do trabalhador e é adquirida de forma individual ou coletiva, tendo em vista as exigências do posto de trabalho; já a segunda seria um instrumento de conhecimento, favorecendo o saber tanto teórico, quanto prático dos trabalhadores.

Como resumem Carvalho e Nascimento (1997), a capacitação é um processo que auxilia o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes. Para Magalhães e Borges-Andrade (2001), a capacitação pode ser visto como um instrumento administrativo de vital importância para o aumento da produtividade do trabalho, e também como um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se um agente motivador comprovado. Abrange uma somatória de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, incluindo também a assimilação de novas atitudes, bem como modificações de comportamentos em função de problemas sociais amplos.

Uma pesquisa realizada pelo Instituto de Administração da Universidade de São Paulo para o Conselho Federal de Mão-de-obra do Ministério do Trabalho, no período de 1988/89, constatou que muitas organizações realizam treinamento enfocando-o como um momento de transmissão de idéias, conceitos e habilidades. O ideal seria conduzir a capacitação como um processo de formação e aperfeiçoamento profissional (FERREIRA, 1993).

Davis e Newstrom (1992) consideram que a capacitação deve ser um processo contínuo, que prepare o indivíduo em sua totalidade, uma vez que as mudanças sociais são

constantes e o homem é o agente responsável pela implementação destas mudanças na sociedade. Tal afirmação é ampliada por Salas e Cannon-Bowers (2001) ao esclarecerem que as organizações tiveram que mudar a visão de capacitação como algo separado e sozinho, para um evento completamente integrado com as estratégias da organização.

Para Gil (1994) a capacitação nas organizações tem sido desenvolvida com diferentes enfoques. Nas primeiras décadas do século XX, assumiu a forma de adestramento, visando os aspectos físicos do trabalho - período coincidente com a hegemonia da Escola Clássica de Administração. O homem não era tido como um ser identificado com a organização, mas que essencialmente trabalhava em função do dinheiro.

A literatura demonstra que houve um aumento no investimento em capacitações. Recentemente, estimativas sugerem que nos Estados Unidos os valores despendidos giram em torno de 55,3 bilhões a 200 bilhões de dólares anualmente (BASSI; VAN BUREN, 1999; MARTOCCHIO, 1998). Salas e Cannon-Bowers (2001) acreditam que isto ocorra pautado na crença de que os investimentos feitos em treinamento podem ser justificados em termos de melhorias organizacionais, aumento da produtividade, lucro, segurança, redução de erros e aumento na participação de mercado.

Em contrapartida, Rocha (1998) coloca que raramente percebe-se a aplicação efetiva do conteúdo transmitido num treinamento. Vale lembrar que um estudo de Georgenson (1982) estimava que somente 10% do que era gasto com treinamento resultava na transferência dos conhecimentos adquiridos para a situação de trabalho. Desde então, outros estudos têm se preocupado em identificar quais são as variáveis contributivas para a eficácia da capacitação.

Ferreira (1993), por exemplo, efetuou um trabalho objetivando avaliar os benefícios de um programa de capacitação na área gerencial com 157 indivíduos, os quais ocupavam cargos gerenciais de uma empresa sediada na capital e com unidades administrativas e operacionais no interior do Estado de São Paulo.

Os resultados da pesquisa mostraram que, concomitantemente ao aperfeiçoamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes por parte dos sujeitos, estes também tomaram consciência de seu papel na organização, que por sua vez, requer uma postura profissional, consciente e responsável. Entre os benefícios gerados para com a organização está o melhor desempenho do gerente e de sua equipe, o que também desencadeou motivação, satisfação e aproveitamento dos recursos humanos à disposição deste colaborador. Tais eventos refletiram em maior produtividade, agilidade no atendimento aos clientes e melhor qualidade dos serviços prestados.

Considerando a consequência da capacitação tanto para as pessoas quanto para as organizações, Bricchi (1998) alerta para alguns obstáculos que precisam ser ultrapassados a fim de que a capacitação promova sucesso e satisfação a ambas as partes engajadas na sua execução. Um deles concerne à resistência individual à mudança já que, por vezes, os programas fixam-se nos aspectos técnicos, deixando questões atitudinais à margem. Por exemplo, uma modificação na forma de operar uma máquina pressupõe mudanças no manuseio, comportamento e maneira de pensar, o que não acontece, caso o colaborador não seja conscientizado do motivo de tal circunstância.

Para Bricchi (1998), as pessoas sofrem com o desconforto ou insegurança gerados por fatores relacionados indiretamente com a capacitação. Deste modo, para que a capacitação dê resultados não se pode abster da vontade do ser humano de aprender, reciclar-se e mudar. Diante disto, a autora enfatiza a importância de atentar-se para pontos como as percepções do funcionário e da empresa quanto ao que precisa ser melhorado que devem ser compatíveis; o funcionário deve ter potencial e estar motivado para aprender, além de ter suas ansiedades e medos detectados; os princípios e valores implícitos no conteúdo devem ser praticados pelos superiores; o objetivo final a ser atingido deve estar bem definido.

Com base na preocupação de manter seus colaboradores atualizados, adota-se uma visão sistêmica da capacitação, mais preocupada com o contexto organizacional. Assim, a capacitação se transforma num meio de suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que possam desempenhar as tarefas necessárias ao alcance dos objetivos do indivíduo e da organização. (GIL, 1994; SALAS; CANNON-BOWERS, 2001).

Decorrente do paradigma de modelo sistêmico conta-se atualmente com mais teorias, modelos, resultados empíricos, revisões e meta-análises que contribuem para a realização de novos tipos de capacitação que incluem ações de aprendizagem, treinamento *just-in-time*, *mentoring*, *coaching*, aprendizagem organizacional e outros que são comumente explorados (SALAS; CANNON-BOWERS, 2001).

Na revisão da literatura sobre capacitação, Salas e Cannon-Bowers (2001) delineiam as etapas necessárias para a realização de uma capacitação eficaz e os principais achados referem-se às condições antecedentes a mesma. Métodos de capacitação e estratégias instrucionais, Condições pós-capacitação. De modo breve exemplifica como:

- a) condições antecedentes à capacitação - características individuais, motivação para treinamento, pré-condições ambientais;

- b) métodos de capacitação e estratégias instrucionais - aprendizagem específica, tecnologia de ensino e treinamento a distância, jogos e treinos baseados em simulação, equipes de capacitação; e
- c) condições pós-capacitação - avaliação da capacitação e transferência de capacitação- manutenção e generalização do comportamento.

Diante disto, compreende-se que diversos fatores devem ser considerados quando a questão da capacitação está em foco. Atenção especial parece ser dada às reais necessidades de capacitação, uma vez que são de suma importância para o êxito dos seus resultados, ao mesmo tempo em que ainda carecem de uma metodologia mais efetiva.

Segundo Salas e Cannon-Bowers (2001), uma possível estratégia envolveria a análise organizacional e da tarefa, respondendo onde a capacitação é necessária, quais necessidades precisam ser atingidas e quem o necessita, todavia, esta é uma possibilidade que precisa ser melhor estudada.

### **2.1.2 Levantamento das Necessidades de Capacitação**

Quando fala-se em estratégia, significa, segundo Pacheco, Scofano, Beckert e Souza (2005, p. 39), entender o contexto das organizações e suas premissas, traduzindo-as para a aplicação às pessoas, aos processos produtivos e aos clientes.

Pode-se interpretar o exposto como um modo de levantamento das necessidades organizacionais, visando a eficácia cada vez maior de suas atividades, englobando as pessoas que nela trabalham, o processo que utiliza para a produção de seus produtos e/ou serviços, seus clientes e os não citados, mais tão importantes quanto, os fornecedores.

Segundo Costa (2002, p. 39), define-se como estratégia como a saída utilizada para concretizar os objetivos daqueles que possuem a visão do que deve ser feito e é formulada sobre o que vamos fazer para construir o futuro ambicionado. Esta deve ser planejada com base nas diretrizes gerais, grandes linhas ou forma de atuação.

Viu-se que o planejamento estratégico da organização deve considerar seus objetivos, ou seja, sua visão e missão no universo ao qual está introduzida. Baseando-se nos fundamentos estratégicos, é possível definir-se o modelo de capacitação e desenvolvimento a ser implementado. Assim, gestores de pessoas terão a oportunidade de formular estratégias que sustentarão seus planos de ação por meio dos programas de capacitação e desenvolvimento de pessoas.

A ausência deste posicionamento, por parte de alguns gestores, pode provocar atitudes refratárias, levando as “rotinas organizacionais defensivas” (MARTIN, 2000) e, ainda, limitando o potencial de equipes e o alcance dos objetivos gerais da organização. A visão imediatista inibe a amplitude do foco estratégico, fazendo com que muitos destes gestores sofram de “miopia estratégica” (COSTA, 2002, p. 15), ou seja, enxergam muito bem a curto prazo, sem que percebam as possíveis mudanças a médio e longo prazos.

Conclui-se que esta falta de visão mais ampla, ocasiona em um descompasso entre as orientações estratégicas e os programas de desenvolvimento de pessoas, os quais são reduzidos a ações isoladas e reativas, sem considerar as perspectivas de futuro e demandas reativas à consecução de objetivos elaborados por seus dirigentes.

*Pode-se definir estratégia, segundo Pacheco, Scofano, Beckert e Souza (2005, p. 40) como a:*

arte de aplicar diferenciadamente os recursos disponíveis na organização, com vistas à consecução de objetivos elaborados por seus dirigentes. Ela visa retificar erros, falhas ou omissões, para que não ocorram no futuro, como também definir onde, como e quando agir no cotidiano da empresa, a fim de garantir que seja realizado especificamente aquilo que se propõem alcançar

*Vê-se que o planejamento estratégico é de suma importância para o desenvolvimento dos processos de recursos humanos, especificamente para o desenvolvimento das atividades de capacitação.*

Segundo Gil (p. 129, 2001) o planejamento é um processo desenvolvido com base na realidade fornecida pelo diagnóstico que visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos. Do planejamento decorrem documentos. Os mais importantes são os projetos e os planos.

O primeiro passo para o planejamento estratégico é o levantamento das necessidades. Durante um longo período, a área de desenvolvimento humano mapeou suas ações, de qualificação e capacitação, por meio do método de levantamento de necessidades de capacitação (LNC).

O LNC foi, para a gestão de pessoas, uma prática bastante comum na busca de identificação das necessidades de capacitação. Muitas vezes, a coleta e a análise das necessidades apresentadas por gestores foram tratadas de forma apartada e desarticulada dos sistemas que compõem a estrutura corporativa. Essa metodologia tornou-se ineficiente ante os atuais desafios estratégicos.

Segundo Pacheco, Scofano, Beckert e Souza (2005, p. 40) a atribuição do “responsável pela área de desenvolvimento de pessoas não se caracteriza, exclusivamente, por coletar e agrupar as necessidades de capacitação advindas das diversas áreas da organização, mas por pensar e planejar estrategicamente seus programas, com foco no negócio”.

Não basta somente levantar as necessidades, e sim procurar as soluções para os problemas apontados, planejando-se estrategicamente a capacitação e desenvolvimento, levando-se em consideração os objetivos organizacionais.

Estrategicamente, compete ao responsável pela área de gestão de pessoas assumir a posição de assessoria, consultoria, e suporte para o conjunto de áreas da organização. Ele deve apoiar os gestores em suas iniciativas, ações e decisões, que estejam relacionadas com o desenvolvimento humano alinhado ao desenvolvimento organizacional.

Vê-se que algumas empresas e suas áreas de desenvolvimento de pessoas empregam o LNC como uma das suas principais ferramentas para a elaboração de programas de aprendizagem. Contudo, dentro dos limites já mencionados, o LNC somente é efetivo para a minimização de deficiências identificadas, que necessitam de ação imediata e pontual, para execução de tarefas.

O Levantamento das Necessidades de Capacitação a ser realizado pelos gestores em suas áreas tem como objetivos:

- a) atender às demandas urgentes ou graves;
- b) apoiar o plano de desenvolvimento individual de cada empregado;
- c) melhorar os processos de trabalho de áreas e da organização.

Entretanto, com a evolução do pensamento estratégico, para o gerenciamento de mudanças, no âmbito tecnológico, estrutural, cultural, político, incluindo a área de gestão de pessoas, o LNC não é mais suficiente para as atuais exigências tal como para o desenvolvimento de competências essenciais para a organização e educação corporativa.

Com a mudança de foco na identificação das necessidades estratégicas de capacitação e desenvolvimento de pessoas, o LNC deixa de ser utilizado pela área de gestão de pessoas e passa a ser uma atribuição dos responsáveis pelas diferentes áreas da organização, porém com os cuidados necessários, a fim de não perder de vista os objetivos corporativos.

Vê-se que cabe também aos gestores de pessoas propiciar condições para que os colaboradores e parceiros estratégicos desenvolvam competências para atingir metas e objetivos estabelecidos, em um contexto mais amplo, considerando as variáveis internas, mercadológicas e regionais, tornando-se coadjuvante no processo de desenvolvimento

organizacional, a partir da análise e leitura do planejamento estratégico da organização, apresentado na figura 1.

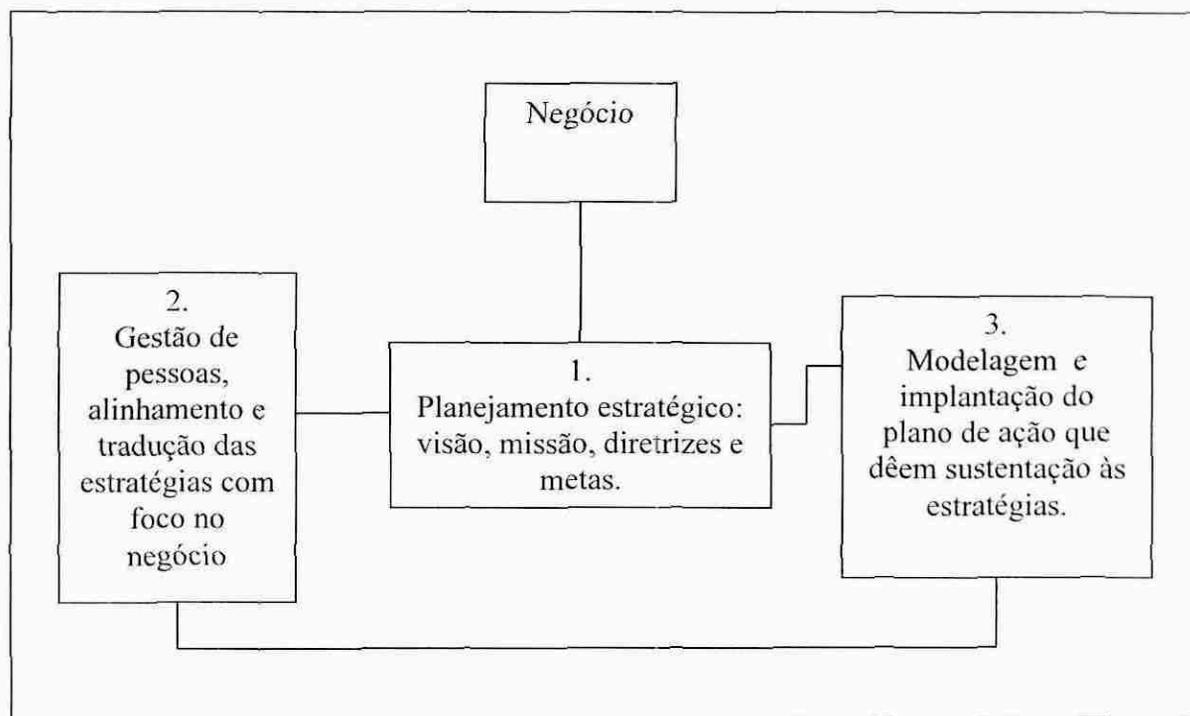


Figura 01: Articulação do Planejamento Estratégico com o Modelo de Gestão de Pessoas.  
Fonte: Pacheco, Scofano, Beckert e Souza (2005, p. 43).

Vê-se na figura 1 que existe um posicionamento dos autores com relação à abrangência, atribuições e requisitos que são de responsabilidade da área de gestão de pessoas, incluindo as ações de capacitação e desenvolvimento. Todas as ações, segundo eles, devem ser reveladas e alinhadas às diretrizes estratégicas e aos seus desdobramentos, a partir do processo de formulação das estratégias de capacitação e desenvolvimento.

Conclui-se que as estratégias são ações para o futuro e não condicionadas diretamente ao cotidiano da empresa. Costa (2002, p. 54) analisa em detalhes essa questão e adverte que “a diferença clássica entre planejamento estratégico e a gestão estratégica está exatamente na capacidade de fazer com que o cotidiano da empresa realize especificamente as ações estratégicas escolhidas”.

Essa maturidade, conquistada por muitas empresas, exige que suas estruturas e sistemas sejam redesenhados, para não comprometer a formulação das estratégias e a alavancagem das competências essenciais.

A área de capacitação e desenvolvimento que opta por uma estratégia, ou por uma linha de desenvolvimento, sabe claramente precisar o que contribui, ou não, para o negócio. Logo ela assegura empregar recursos, pessoas e informações de forma consistente.

Quando pensamos em aprendizagem nas organizações, ressaltamos que a definição do plano de capacitação (treinamento e desenvolvimento) deve garantir sustentação às diretrizes estratégicas embasadas no desenvolvimento de competências. Dutra (2002, p. 127) comenta:

Ao trabalharmos com as competências organizacionais, cabe a analogia efetuada por Prahalad e Hamel (1990), que comparam as competências às raízes de uma árvore, as quais oferecem à organização alimento, sustentação e estabilidade. Essas competências impulsionam as organizações e o seu uso constante estimula seu fortalecimento à medida que aprendemos novas formas para o seu uso, ou uso mais adequado.

O comentário acima, nos reporta à exigência de um conjunto básico de qualificações ou competências necessárias ao desempenho organizacional, distribuídas nas diferentes áreas da organização.

Sob o ponto de vista de Rocha (1998), a identificação correta das necessidades de capacitação e desenvolvimento é crucial para que os objetivos sejam alcançados com êxito. Muitos executivos utilizam esta ação como estratégia de motivação e, no entanto, sabe-se que influenciam no desempenho pessoal também outros aspectos tais como a falta de feedback e, às vezes, a vontade do próprio colaborador. Em outros casos, a capacitação é empregada como fator punitivo ao funcionário, à medida que este está apresentando baixos índices de produtividade e a empresa, por algum motivo, não quer ou não pode demiti-lo. Em contrapartida, a capacitação, muitas vezes, é considerada uma fuga ou até mesmo lazer pelos colaboradores, comprometendo sua assimilação, tanto pela desatenção como pela falta de comprometimento.

Existem, segundo Chiavenato (1999, p. 300) quatro níveis de análise para o levantamento das necessidades de capacitação.

O primeiro nível é a Análise organizacional, onde a partir do diagnóstico de toda a organização, verificam-se os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que a capacitação deve atender.

O segundo nível é a Análise das tarefas, contemplando as atribuições e responsabilidades compatíveis a cada cargo analisado.

O terceiro nível é a, Análise dos recursos humanos, que trata do perfil das pessoas, determina quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências são necessários

para que as pessoas possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

O quarto nível é a, análise da capacitação. De modo breve o autor..., a partir dos objetivos e metas que deverão ser utilizados como critérios para avaliação da eficiência e eficácia do programa de capacitação.

A seguir, aprofundam-se os quatro níveis de análise citados:

## **2.2 Análises**

### **2.2.1 Análise organizacional**

Segundo Gil (2006), a análise organizacional envolve toda a empresa e objetiva, entre outras coisas, a identificação das áreas em que a capacitação se torna necessário. Por envolver a empresa em sua globalidade, é natural que a análise organizacional requeira grande quantidade de informações, tais como: objetivos, produtos, tecnologia, recursos humanos, imagem, clima organizacional, dentre outras.

Pode-se, segundo Gil (2006, p. 125) utilizar como exemplo, o seguinte roteiro para análise organizacional:

- a) identificação da organização: nome, data de fundação, localidade, natureza jurídica, ramo de atividade, produtos ou serviços, capital social;
- b) estrutura organizacional: organograma, atribuições das unidades, processo de delegação de autoridade, manuais administrativos;
- c) planejamento: sistema de planejamento, forma de participação, divulgação dos planos, avaliação;
- d) produção: volume de produção, produtos mais importantes, tecnologia de produção;
- e) vendas: faturamento, público consumidor, despesas com propaganda;
- f) potencial econômico-financeiro: previsão de investimentos, índices econômicos;
- g) recursos humanos: número de colaboradores, sexo, idade, escolaridade, distribuição por setor e por nível, rotatividade, absenteísmo, acidentes de trabalho, horas extras, demissões, recrutamento e seleção, descrição de cargos, remuneração e treinamento, avaliação de desempenho, benefícios, dissídios, sindicalização, conflitos trabalhistas;

- h) imagem da empresa: perante os colaboradores, os consumidores, o fisco, os acionistas, os bancos, os fornecedores e o público em geral;
- i) clima organizacional: motivação, colaboração, calor humano, liderança.

Uma análise organizacional bem realizada propicia a identificação de justificativas para o crescimento da empresa e quais os fatores que prejudicam este crescimento. Mensura também qual a contribuição dada pelos recursos humanos para o alcance dos objetivos organizacionais.

### 2.2.2 Análise das tarefas:

Gil (2006, p. 126) cita a necessidade de uma análise das tarefas, que engloba a identificação das atividades que compõem a tarefa; identificação das responsabilidades do executante da tarefa; identificação das condições de trabalho e riscos; e conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas. Estes dados podem ser obtidos através de questionário, entrevista, observação e discussão em grupo.

- a) questionário: pode ser respondido pelo ocupante do cargo, ou por seu superior imediato. É um procedimento rápido, econômico, de fácil tabulação e aplicável a um grande número de pessoas. Apresenta, porém, algumas limitações: a interpretação uniforme dos dados é difícil de ser assegurada; frequentemente são fornecidas informações incompletas; e para muitas pessoas constitui tarefa muito difícil.
- b) entrevista: possibilita a obtenção de informações mais complexas e acuradas, sem exigir que o respondente tenha que escrever. Exige, porém, maior dispêndio de tempo e a presença de profissionais capacitados para sua realização;
- c) observação: é o procedimento que garante maior confiabilidade às informações obtidas. Seu alcance, entretanto, é limitado, pois não se aplica a tarefas complexas;
- d) discussão em grupo: é um procedimento que vem sendo cada vez mais utilizado. Permite a obtenção de dados em profundidade, num curto espaço de tempo. Apresenta, no entanto, certa limitação, pois a coleta de dados é feita de maneira indireta.

Gil (2006) sugere que após a tabulação e análise dos dados, deve-se realizar o registro escrito, conhecido como descrição da tarefa.

Essa descrição deve ser bastante sintética e pode seguir o modelo apresentado a seguir:

<b>Tarefa:</b> Controle da entrada e saída de veículos		<b>Cargo:</b> Porteiro <b>Depto./Seção:</b> Estacionamento
<b>Atividades</b>  1 - Identificar os veículos e seus condutores. 2 - Registrar a entrada. 3 - Esclarecer acerca das condições de estacionamento. 4 - Comunicar situações extraordinárias. 5 - Solicitar intervenção da equipe de segurança.  6 - Elaborar relatório diário.	<b>Condições de Trabalho e Riscos</b>  * Riscos de agressão verbal por parte dos usuários.	
	<b>Conhecimentos, Habilidades e Atitudes Requeridas</b>  * Identificação das unidades da empresa. * Compreensão das normas de estacionamento e permanência. * Preenchimento de fichas. * Fluência verbal. * Cortesia.	
<b>Responsabilidades</b>  1 - Registro correto dos dados. 2 - Entradas autorizadas. 3 - Imagem da empresa.		

Quadro 02: Descrição de Tarefas

Fonte: Gil (2006).

### 2.2.3 Análise dos recursos humanos:

Segundo Gil (2006, p. 127) a análise das pessoas que compõem a organização pode ser traduzida em uma ferramenta que diagnostique os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização. Assim, a análise organizacional esclarece seus objetivos, a análise das tarefas, o que é necessário para alcançá-los, e a análise dos recursos humanos, as carências do pessoal quanto à execução da tarefa.

Confrontando-se segundo Gil (2006, p. 127) do confronto da análise dos recursos humanos com a análise das tarefas é que são identificadas as necessidades de capacitação, conforme indica a Figura XX:

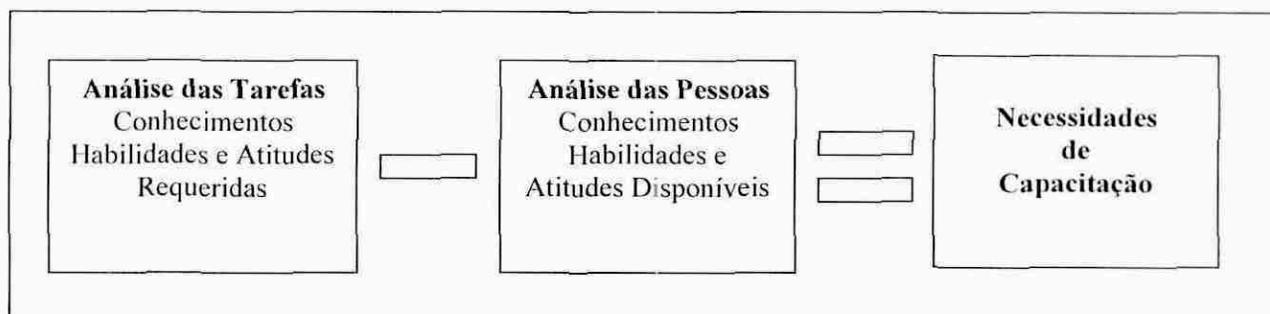


Figura 02: Diagnóstico de Necessidades de capacitação.

Fonte: Gil (2006).

#### 2.2.4 Análise da capacitação

Pode-se concluir que não somente o cargo e o indivíduo devem ser analisados e sim a empresa como um todo, como também o mercado o qual esta pertence, para aí sim desenvolver-se a estratégia que será aplicada para a otimização dos resultados decorrentes da capacitação aplicada.

Além dos métodos de levantamento de necessidades, Chiavenato (1999, p. 301) apresenta também fatores indicativos que apontam necessidades futuras (a priori) e passadas (a posteriori) que justificam a aplicação de capacitação que merecem ser mencionadas:

Indicadores a priori: são eventos que, se acontecerem, provocarão futuras necessidades de capacitação, facilmente previstas, como: expansão da empresa e admissão de novos colaboradores; redução do número de colaboradores; mudança de métodos e processos de trabalho; substituições ou movimentação de pessoal; faltas, licenças e férias de pessoal; mudanças nos programas de trabalho ou de produção; modernização dos equipamentos e novas tecnologias; produção e comercialização de novos produtos ou serviços.

Indicadores a posteriori: são os problemas provocados por necessidades de capacitação ainda não atendidas, como problemas de produção, caracterizados por baixa qualidade de produção; baixa produtividade; avarias frequentes em equipamentos e instalações; comunicações deficientes; elevado número de acidentes no trabalho; excesso de erros e de desperdício; pouca versatilidade dos colaboradores; mau aproveitamento do espaço disponível. Além destes, observa-se constantemente problemas de pessoal, caracterizados por relações deficientes entre o pessoal; número excessivo de queixas; mau atendimento ao cliente; comunicações deficientes; pouco interesse pelo trabalho; falta de cooperação e erros de execução de ordens.

Como se pode constatar, muitos são os fatores que levam ao planejamento de um treinamento na organização. O que se conclui é que todos estes devem estar voltados para as necessidades organizacionais, devendo a capacitação muito bem planejada, aplicada e avaliada.

Rocha (1998) notifica ainda haver expectativas tanto da empresa quanto do colaborador, que originam dúvidas e anseios frente a capacitação. Hoje, as organizações usufruem de diversas técnicas com o intuito de fixar o que está sendo ensinado aos participantes da capacitação. Pressupondo que as pessoas têm características diferentes e assim, distintas capacidades de abstração, é preciso salientar que a escolha da metodologia de ensino passa, necessariamente, pelo conhecimento prévio do perfil de cada participante. Ou, do contrário, corre-se o risco da frustração de todos os envolvidos.

Segundo Dessler (2005, p. 141) o primeiro passo para a implementação da capacitação é saber se este é necessário. Alguns chamam essa etapa de “identificação do *gap* de habilidades”. Os colaboradores determinam as habilidades necessárias para cada cargo e as habilidades dos ocupantes atuais e futuros dos cargos. Prepara-se então um treinamento que visa eliminar a diferença (o *gap*) entre elas. Para identificar as necessidades de capacitação dos colaboradores atuais, usa-se normalmente a análise de tarefas – desmembra-se o cargo em subtarefas para ensinar cada uma ao novo funcionário. O levantamento de necessidades para colaboradores atuais é mais complexo: a capacitação é a solução ou o desempenho está abaixo porque a pessoa não está motivada? Aqui é necessária uma análise do desempenho, assunto que também será abordado neste trabalho.

Para Lacombe (2006, p. 312) a principal razão pela qual as empresas treinam é para proporcionar ao empregado novas habilitações ou melhorar as que ele já possui. Ele deve, portanto, produzir mais e melhor para a empresa, proporcionando um retorno ao investimento que a empresa fez em treinamento.

Além disso, para os seguintes fatores são importantes:

- a) toda empresa tem suas peculiaridades e especificidades, que o empregado desconhece ao ser admitido; os colaboradores são selecionados com base em suas qualificações gerais, e as empresas, muitas vezes, têm técnicas, políticas, normas e planos específicos, que precisam ser ensinados;
- b) novas funções surgem e outras desaparecem: o conhecimento humano evolui, obrigando as pessoas a se atualizarem e a adotarem a prática de um aprendizado contínuo. Por exemplo, no passado recente foi necessário que a maioria dos profissionais aprendesse a usar microcomputadores;

- c) os bons profissionais gostam de aprender e evoluir. Uma empresa que não capacita não agrada aos bons profissionais;
- d) a capacitação é um benefício que pode contribuir para atrair e reter bons profissionais;
- e) a capacitação proporciona um ambiente desafiador e motivador para os bons profissionais;
- f) as exigências do mercado de trabalho avançam velozmente, enquanto as pessoas continuam sendo preparadas pelas instituições de educação e preparação de mão-de-obra com deficiências em relação àquelas exigências;
- g) numa época em que tudo muda com grande velocidade, as pessoas desejam ser treinadas e as melhores podem chegar a ponto de considerar que o risco de permanecer numa empresa que não treina é maior do que o risco de sair; a capacitação contribui, assim, para reduzir a rotatividade do pessoal.

A pesquisa de Tannenbaum, Cannon-Bowers e Mathieu (1993) revelou que as atividades que ocorrem antes da capacitação fornecem um impacto sobre quão efetivo o treino poderá vir a ser, além disso, é válido orientar-se por ao menos três norteadores: 1) o que os capacitandos trazem para a capacitação; 2) variáveis que engajam o aluno a participar das atividades; e 3) como a capacitação pode ser preparada para maximizar a experiência de aprendizado.

Vale lembrar que, especialmente com o auxílio da tecnologia, os recursos instrucionais estão muito mais avançados, contando com ferramentas como vídeo conferências, cursos *online*, internet, educação à distância, simulações e ambientes virtuais, jogos baseados em computadores e outros que visam a otimizar a aprendizagem e sua retenção.

Além das mudanças nos recursos instrucionais, houve também a mudança na dinâmica de aprendizagem corporativa, que vem sendo amplamente debatida, pois se trata de um grande desafio: revogar o uso de tecnologias de educação individualistas e absorver o empenho na educação e desenvolvimento de competências por meio de parâmetros grupais.

Este é um dos desafios que será demonstrado a seguir, através do planejamento da capacitação ou aprendizagem corporativa.

### 2.2.5 Planejamento da Capacitação

As empresas, segundo Chiavenato (1994, p. 247) não funcionam na base da pura improvisação. A formulação da estratégia empresarial é basicamente uma atividade racional que envolve a identificação das oportunidades e as ameaças do ambiente onde opera a empresa, bem como a inclusão de alguma estimativa de risco em relação às alternativas identificadas. A escolha estratégica envolve também a avaliação das forças e fraquezas da empresa, sua capacidade atual ou potencial em se antecipar às necessidades e demandas do mercado ou em competir sob condições de risco com os concorrentes.

O planejamento da capacitação deve estar voltado aos processos de desenvolvimento de competências e desempenho profissional, como vimos até aqui, adquirindo uma nova dimensão, que inclui o favorecimento da flexibilidade e adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais (DAVEL; VERGARA, 2001).

A capacitação, segundo Chiavenato (1999, p. 297) é um processo cíclico e contínuo, composto de quatro etapas: Diagnóstico: é o levantamento das necessidades de capacitação a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras; Desenho: é a elaboração do programa de capacitação para atender às necessidades diagnosticadas; Implementação: é a aplicação e condução do programa de capacitação; Avaliação: é a verificação dos resultados da capacitação.

Aqui, será teorizado o desenho ou planejamento da capacitação a ser aplicada, através das ações a serem estabelecidas para a mesma. Desde que as necessidades de capacitação foram diagnosticadas e localizadas, torna-se necessário reunir o atendimento a essas necessidades em um programa integrado e coeso. Planejar a capacitação significa, segundo Chiavenato (1999, p. 302), definir seis ingredientes básicos: quem deve ser capacitado, como deve ser capacitado, em que, por quem, onde e quando, a fim de atingir os objetivos da capacitação.

O planejamento da capacitação deve estar coeso às necessidades estratégicas da organização.

Faz-se necessário avaliar as necessidades da organização e das pessoas e assim, estabelecer parâmetros precisos para que se saiba o nível de desempenho que se deseja atingir. Para tanto, a empresa precisa oferecer oportunidades para que as pessoas já capacitadas possam aplicar suas novas competências e conhecimentos.

Chiavenato (1999, p. 302) cita que para evitar desperdícios e garantir o retorno desejado do investimento, o pragmatismo é imprescindível na programação da capacitação. A

maneira de conciliar o investimento com o retorno é a chamada capacitação voltada para resultados, por mais difícil que seja defini-los e aferi-los. Estabelecer resultados para a capacitação e compará-los posteriormente é indispensável. O autor menciona pesquisa realizada pela *Cornell University* em 30 grandes empresas americanas e verificou que as mesmas utilizam seis tipos de educação e capacitação para os seus colaboradores, a saber:

- a) compartilhamento de informação sobre o negócio da empresa com os colaboradores.
- b) habilidades de comportamento interpessoal, incluindo desenvolvimento de equipes, dinâmica de grupo e solução de problemas.
- c) princípios e técnicas de qualidade total para obter o alinhamento da visão dos colaboradores com a visão da direção.
- d) treinamento em habilidades técnicas relacionadas com o trabalho.
- e) capacitação cruzado em habilidades para o trabalho, relacionadas com o desempenho atual; e
- f) controle estatístico do processo (CEP).

Vê-se nesta pesquisa que as empresas estão muito mais voltadas para a disseminação do conhecimento do que em outros tempos e que a tendência visa desenvolver o indivíduo objetivando beneficiar todo o grupo. A empresa dissemina informações relacionadas aos seus objetivos aos seus colaboradores, visando a coesão do indivíduo ao grupo e do grupo à organização como um todo.

Segundo Pacheco, Scofano, Beckert e Souza (2005, p. 48) a grande questão é como conduzir a elaboração de objetivos e metas de forma que atendam aos macroaspectos e microaspectos do negócio.

A primeira parte da resposta, segundo os autores, volta-se para algumas organizações que baseiam suas iniciativas de construção de programas de desenvolvimento e capacitação (treinamento e desenvolvimento) em parâmetros formais e arcaicos, muitas vezes obsoletos, em que sua grande eficiência está amparada na aquisição de tecnologias e técnicas.

Esses grupos mais tradicionais insistem em enfatizar a transmissão do conhecimento como ações de melhoria de caráter individualista, muitas vezes transformando as áreas em feudos e como níveis de competitividade interna que pouco favorecem um ambiente estável e equilibrado. Eles resistem às mudanças conceituais de aprendizagem e educação corporativa, que hoje, segundo os autores, apontam para uma visão coletiva, ou seja, voltada para o

desempenho de equipes e de caráter integrador, na qual a essência do sucesso está na articulação do humano com a técnica, as tecnologias e a integração dos setores.

Não se pode falar de capacitação, sem mencionar a tecnologia que colabora para a disseminação do conhecimento, visando a aprendizagem corporativa. A tecnologia da capacitação, segundo Chiavenato (1999, p. 303) refere-se a todos os recursos didáticos, pedagógicos e instrucionais utilizados na capacitação. O autor afirma que a tecnologia da informação está influenciando os métodos de capacitação e reduzindo custos operacionais.

- a) Recursos audiovisuais: imagens visuais e informação em áudio são poderosas ferramentas de comunicação. O videocassete grava e registra aulas, mensagens e apresentações audiovisuais para serem repetidas a muitos capacitandos, juntos ou separadamente. O CD-ROM e o DVD permitem gravar programas de capacitação que podem ser distribuídos e apresentados em vários locais diferentes, em qualquer ocasião.
- b) Teleconferência: é o uso de equipamento de áudio e vídeo para permitir que pessoas participem de reuniões mesmo quando distantes entre si ou da localidade do evento, eliminando custos de viagens, como passagens aéreas, diárias em hotéis, etc.
- c) Comunicações eletrônicas: os avanços na tecnologia da informação permitem comunicações interativas entre pessoas fisicamente distantes. Pelo correio de voz (*voice mail*) o diretor atua como fonte enviando uma mensagem sonora às demais pessoas dentro de uma rede de telefones de uma empresa. O correio de voz é utilizado em organizações engajadas em programas de qualidade total.
- d) Correio eletrônico: o e-mail é uma forma de comunicação eletrônica que permite às pessoas comunicarem-se com outras através de computadores ligados a redes de computadores. Além da Internet, muitas organizações estão desenvolvendo redes internas baseadas na Internet (*Intranets*) para incrementar a interação eletrônica. A Internet 2 permite maior interconectividade com escolas e universidades do mundo todo.
- e) Tecnologia de multimídia: é a comunicação eletrônica que integra voz, vídeo e texto, codificadas digitalmente e transportados por redes de fibras óticas.

Escolhendo-se as ferramentas tecnológicas mais condizentes com o tipo de capacitação a ser ministrada, podemos ver que há uma minimização dos custos e uma maior

disseminação dos conhecimentos a serem ministrados no processo de aprendizagem corporativa.

Vê-se que, por ser um processo voltado para o negócio, a capacitação deixa de ser de domínio restrito do departamento de RH e transita por todos os níveis da organização, servindo para induzir esforços, que são identificados e definidos, segundo seus dirigentes, e que serão analisados e avaliados por meio de diversos instrumentos, como por exemplo a avaliação de desempenho e resultados alcançados a serem trabalhados ao longo deste trabalho.

### **2.2.6 Implementação da Capacitação**

Após escolher o tipo de capacitação e respectivos elementos necessários para a implementação do mesmo (ministrante, participantes, material e equipamentos a serem utilizados, local, datas e horários) deve-se levar em consideração alguns pontos importantes.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 347) a motivação mais importante que o capacitando precisa ter é a vontade de mudar seus comportamentos e resultados no trabalho. A motivação relacionada com o trabalho requer uma integração entre treinamento e o sistema de remuneração. As pesquisas indicam que chefes apoiadores e a expectativa que os resultados da capacitação serão avaliados depois do trabalho são fatores que contribuem para a motivação do capacitando. Entretanto, a motivação dele também afeta seu aprendizado durante o programa. Algumas vezes, sua motivação pode ser reduzida, apesar das boas intenções. Um estudo mostrou que quando os capacitandos podem escolher seu programa e conseguem o que pediram, os resultados da capacitação são excelentes. Todavia, ao contrário, quando sua escolha não é atendida, sua reação à capacitação é ainda mais negativa do que entre aqueles que não tiveram oportunidade de escolha.

Uma das teorias abordadas por alguns autores, como Milkovich e Boudreau (2000, p. 348) é a *teoria da fixação de metas*, que afirma que a conscientização das metas pelo indivíduo regula seu comportamento. A função do instrutor é fazer com que o treinando adote ou internalize as metas do programa. Para isso seria possível usar táticas como: trazer à tona os objetivos do aprendizado no início e em vários momentos estratégicos do programa de capacitação; tornar as metas suficientemente difíceis para serem desafiadoras, de forma que os capacitandos se sintam gratificados ao alcançá-las, mas não tão difíceis que sejam inalcançáveis ou frustrantes; complementar os objetivos mais amplos com submetas (testes e experimentações periódicos), para manter a sensação de realização.

Outra teoria defendida por muitos é a do *reforço*, que diz que a frequência de um comportamento é influenciada por suas conseqüências. O comportamento pode ser moldado reforçando-se progressivamente a aproximação cada vez maior das metas desejadas; portanto o reforço deve ser iniciado tão logo ocorra o comportamento desejado. Uma vez que estes reforços possam não ser os mesmos para todos, o instrutor deve adequá-los às peculiaridades de cada treinando. As pesquisas indicam que o reforço pode ser mais produtivo na capacitação se esta for colocada de forma lúdica, como um jogo em que os participantes resolvam quebra-cabeças, em vez de exercícios com colaboradores de uma organização resolvendo problemas reais.

A próxima teoria é a da *expectativa*. Esta teoria defende que as pessoas sentem-se motivadas a escolher um comportamento ou alternativa que ofereça a maior chance de produzir as conseqüências desejadas. Assim sendo, os capacitandos precisam acreditar que a aquisição de conhecimento, habilidades ou outros itens por meio da capacitação vai conduzi-los aos resultados desejados e, que a capacitação é capaz de proporcionar esse conhecimento e habilidade. Isso reforça a importância do vínculo entre a análise de necessidades, que identifica como a capacitação contribui para as metas organizacionais e individuais, e o conteúdo da capacitação.

Já a *teoria do aprendizado* social diz que se os indivíduos só pudessem aprender por meio da experiência direta e dos reforços, o desenvolvimento humano estaria sufocado. As pessoas aprendem por intermédio do processamento das informações e da compreensão dos vínculos existentes entre as ações e as conseqüências. Assim sendo, construir o talento individual mediante a observação de modelos de bons e maus desempenhos, e dar aos capacitandos confiança em suas habilidades de aplicação de seus talentos, tornam-se aspectos importantes da capacitação.

Depois que todo o planejamento e implementação forem concluídos a capacitação só se mostrará eficaz se os resultados conseguidos em sala de aula forem transferidos para o comportamento no trabalho.

A transferência fica mais fácil quando as atividades, ambiente e respostas da capacitação são bem semelhantes à situação real de trabalho, como quando secretárias usam o mesmo computador e materiais tanto na capacitação quanto nas tarefas do dia-a-dia. Ainda que isso pareça óbvio, as mudanças tecnológicas podem apresentar armadilhas. Por exemplo, um piloto de avião causou a queda do aparelho que comandava. Felizmente, sobreviveu para explicar o que havia acontecido: no avião em que fora treinado, os comandos eram diametralmente opostos – o que neste era para descer, naquele subia.

Concluí-se que para uma correta implementação da capacitação, deve-se levar em consideração o perfil do treinando, o cargo que ocupa, suas atribuições e aí sim aplicar um treinamento que o motive, da maneira mais prática e objetiva possível, acrescentando conhecimentos a serem aplicados em seu dia-a-dia profissional e aprimorando habilidades já existentes, em sintonia com os objetivos do indivíduo e da empresa.

### **2.2.7 Avaliação dos Resultados da Capacitação**

Finalizando as etapas da capacitação, encontra-se a função de avaliação e, neste sentido, Smith-Jentsch, Salas e Brannick (2001) esclarecem que, além do suporte do líder, o delineamento da capacitação, as características do treinando, o contexto organizacional e o clima da equipe são importantes preditores no impacto dos resultados da capacitação (aprendizagem e retenção) e nas condições de transferência (generalização e manutenção).

Na visão de Rabelo, Bresciani Filho e Oliveira (1995) a avaliação da capacitação é uma fase bastante importante, podendo oferecer diversos benefícios como: auxílio na adequação da capacitação com o plano estratégico da empresa; apoio no rastreamento daqueles que foram treinados e dos que necessitam de capacitação; identificação das barreiras que confrontam as equipes e dificultam seu progresso; estabelecimento de critérios para reconhecimento e recompensa dos participantes; e geração de oportunidades para uma retroalimentação, objetivando a melhoria contínua do programa.

Algumas pesquisas têm buscado delinear metodologias e/ou instrumentos que tornem mais fidedigna a tarefa de avaliar os resultados de capacitação, como é o caso do estudo de Taylor, Lamers, Vincent e O'Driscoll (1998) que buscou verificar a eficácia dos questionários de auto-avaliação em comparação com medidas tidas como mais objetivas de capacitação (Ex.: simulação). Nesse estudo, os resultados demonstraram congruência entre as auto-avaliações e as medidas objetivas. Os autores acreditam que estes dados diferem de achados anteriores, justamente porque os estudos prévios não enfatizavam ao participante que a proposta de auto-avaliação era somente para avaliar a capacitação e não os indivíduos. Com esta ênfase os autores entendem que seja possível reduzir a tendência dos respondentes em superestimar as auto-avaliações.

Já Abbad, Borges-Andrade, Sallorenzo, Gama e Morandini (2001) investigaram o relacionamento de variáveis de suporte organizacional, suporte à transferência de capacitação e características dos capacitandos com variáveis de reação, aprendizagem e impacto da capacitação no trabalho, em 2907 sujeitos de 226 cursos oferecidos por uma organização

pública e verificaram que a aprendizagem não está diretamente relacionada com reação, nem com impacto. As características dos capacitandos influenciam a aprendizagem e reação, além disso, a transferência de aprendizagem para o trabalho depende do contexto pós-treinamento.

Outro exemplo é o trabalho de Borges-Andrade, Pereira, Puente-Palácios e Morandini (2002) que buscou verificar o impacto institucional de cursos organizados para melhorar os processos de gestão de empresas de pesquisa agropecuária, utilizando-se de um modelo de avaliação que toma por base a avaliação de capacitandos, superiores e colegas para averiguar o impacto do curso tanto para o indivíduo, quanto para a organização. Os resultados demonstraram que é possível utilizar uma metodologia de avaliação de impacto, tomando por base o modelo de avaliação institucional.

Num estudo direcionado por Rabelo e colaboradores (1995), explorou-se a maneira como a organização da capacitação afeta a implementação e o desempenho de programas de qualidade numa empresa, por meio de questionários e entrevistas abertas com vários níveis gerenciais de 19 empresas fabricantes de autopeças, metal-mecânica, com produção seriada e em massa. A análise comparativa entre a pontuação conferida às empresas na área de qualidade com a pontuação conferida à organização da capacitação mostrou, entre outros resultados, que nenhuma empresa mal colocada nos critérios de capacitação obteve uma boa pontuação para sua gestão de qualidade; os gerentes entrevistados reconheceram a importância das políticas de capacitação para explicar os resultados (positivos ou negativos) apresentados na área de garantia da qualidade.

Nas conclusões de Rabelo *et al* (1995), obtêm-se algumas notas interessantes, como o fato de haver um número significativo de empresas que ainda não quantificam o montante investido em treinamento. Esta questão levou-os a indagar até que ponto as empresas consideram a capacitação uma atividade estratégica. Outro dado ressaltado é a ocorrência de mais ampliações no uso de capacitação gerencial e na capacitação dirigido ao pessoal semi e não-qualificado da produção.

Novelli (1998) esclarece que as organizações já estão conscientizando-se do esgotamento do modelo segmentado do trabalhador e reservando maior espaço para o mesmo conhecer as relações com outras funções da empresa. Nesse âmbito, o funcionário cerca-se de condições que garantem o exercício das tarefas com maior autonomia, criatividade, inovação e responsabilidade. O papel da capacitação transcende, deste modo, de mero instrumento de disseminação de ações a um parceiro na concepção estratégica. A avaliação (de eficiência e eficácia) de capacitação, ao invés de reduzir-se a checar desvios entre objetivos desejados e

resultados observados, assume um papel flexível e abrangente o suficiente para captar tendências e sustentar a tomada de decisão do pessoal de linha e do *staff* de recursos humanos.

Pode-se associar a visão citada anteriormente, com o estudo de Cannon-Bowers e Salas (2001) sobre a importância do constructo de cognição compartilhada no desempenho de equipes. O conceito permite a compreensão do desempenho por meio do conhecimento de como os membros interagem uns com os outros e com a própria tarefa, ajudando a entender quais são os elementos para a eficácia do trabalho em equipe que podem levar a melhoria do desempenho.

Nesta mesma linha, Marks, Sabella, Burke e Zaccaro (2002) realizaram um estudo sobre o impacto da capacitação denominado *cross-training*, no qual o mesmo indivíduo é treinado em várias funções e o modelo de cognição compartilhada na eficiência de times de trabalho, demonstrando que o modelo pode trazer benefícios para o desempenho da equipe e da organização, ainda que algumas questões necessitem de maiores investigações futuras para serem respondidas, como por exemplo, o tipo de equipe que mais se beneficia com este modelo de trabalho.

O *cross training* faz lembrar a noção de empregado polivalente ou multifuncional assinalada por Albuquerque (1992) e refere-se ao funcionário que possui alto nível de qualificação, podendo executar vários tipos de tarefas sem ficar preso a um posto específico de trabalho. O mesmo autor notifica que tais condições são favorecidas pelo uso intensivo de capacitação no trabalho através do rodízio de funções.

Segundo Macian (1987), o grande dilema do processo de capacitação empresarial é que de um lado existe a necessidade de se especializar o funcionário, montando seu perfil em função dos moldes de conduta previstos pela empresa, o que de certa forma corresponde a um processo de instrumentalização do homem; de outro lado, existe o dever de não aprisionar a criatura humana a regras e padrões predeterminados, não só por um problema de consciência moral, como pelas conseqüências desastrosas que podem advir para a própria empresa, decorrentes da produção de um protótipo de robô, morto em termos de criatividade e imaginação, incapaz de propor novos processos ou de transpor fronteiras tradicionais na busca de novas propostas. Portanto, para essa autora, nunca deve ser ignorada a dimensão pessoal nos planos de capacitação, garantindo ao indivíduo sua condição de criatura humana, capaz de atuar conscientemente como um agente de mudança do cenário produtivo.

Para Carvalho e Nascimento (1997), a capacitação só se completa na medida em que a aquisição de conhecimentos e informações possibilita ao treinando mudança de comportamento (formas de conduta). Nesse sentido, a aprendizagem caracteriza-se como o

processo de aquisição da capacidade de usar o conhecimento e ocorre em função da prática e experiência crítica, produzindo uma mudança relativamente permanente no comportamento.

As informações aqui reunidas buscam demonstrar o quão amplo e complexo pode ser o universo da capacitação, muitas variáveis estão implicadas na situação e a atenção fornecida a cada uma delas ditará a probabilidade de êxito ou fracasso da ação. Certamente esta não é uma tarefa fácil e o profissional responsável pela capacitação não poderá ser o único responsável pelos resultados positivos ou negativos que venham a ser atingidos, pois treinar pessoas exige a composição de um cenário formado por capacitandos, treinadores, organização, objetivos, tempo e recursos disponíveis, dentre outros, contando ainda com a variação do grau de comprometimento dos envolvidos.

A construção de modelos para a mensuração de resultados de capacitação tem sido foco de atenção das pesquisas na área de psicologia aplicada. Modelos influentes propõem uma classificação de níveis de avaliação de capacitação (HAMBLIN, 1978; KIRKPATRICK, 1976). Outros modelos, inspirados nos iniciais, propuseram uma relação complexa entre múltiplas variáveis presentes na organização e as medidas de resultados de capacitação (BORGES-ANDRADE, 1982; GOLDSTEIN, 1993). Esses modelos mais recentes compreendem o fenômeno de capacitação a partir de uma abordagem sistêmica, o que enriqueceu o estudo da capacitação nas organizações, bem como possibilitou a investigação de variáveis que podem influenciar o resultado da capacitação no trabalho dos capacitandos.

### **2.2.8 Avaliação de Desempenho**

A prática da avaliação, em seu sentido genérico, é inerente à natureza humana assim como é também a base para tomada de decisão que está presente em toda escolha. As organizações buscam atrair e selecionar colaboradores que compartilham de seus valores e crenças e utilizam sistemas de reconhecimento para estimular e tentar garantir os desempenhos considerados adequados e desejáveis às suas realidades. Contudo, entre o desempenho real e o desempenho esperado pode ocorrer um hiato, que é muitas vezes designado como discrepância de desempenho. Para sanar essa situação é comum vermos as organizações delinearem diversas atividades e implantarem conceitos e metodologias que nem sempre atendem suas próprias necessidades. Muitas vezes, nestes processos, ocorrem efeitos opostos aos desejados, onde muitas expectativas são criadas e poucas são atendidas de forma positiva, ou que venham a representar um ganho representativo na trajetória de desenvolvimento pessoal/profissional dos trabalhadores. A partir desta realidade surge a

indagação se a metodologia tradicionalmente usada para mensurar o desempenho é adequada e contribui efetivamente para que o trabalhador alcance o sucesso em suas metas.

A Avaliação de Desempenho foi originalmente estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do funcionário, tratando-se de uma avaliação sistemática, feita pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores familiarizados com as rotinas e demandas do trabalho. Ela é tradicionalmente definida como o processo que busca mensurar objetivamente o desempenho e fornecer aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho. O desempenho reflete-se no sucesso da própria organização e talvez por isso é característica mais óbvia a ser medida.

Observa-se que em muitas empresas o desempenho e a produtividade da equipe são muito valorizados, porém poucos colaboradores parecem apresentar o perfil e o desempenho esperado. Segundo Gil (2001), é necessário para uma organização que ela mantenha um sistema de Avaliação de Desempenho tecnicamente elaborada. Sendo esta, uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao supervisionado.

No entanto na visão de Scott (1998), a Avaliação de desempenho deveria preocupar-se com o nível habitual de desempenho no trabalho atual, em determinado período, a contar desde a última avaliação.

Avaliação do pessoal é a apreciação sistemática de um subordinado segundo um trabalho feito, suas aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução de seu trabalho; esta ligada, freqüentemente, mas não necessariamente, as vantagens financeiras a título de encorajamento.

Chiavenato (1981) nos coloca que a Avaliação de Desempenho é uma sistemática apreciação de desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento.

Em muitas organizações a Avaliação de Desempenho é tratada como um procedimento de grande importância na gestão de recursos humanos. Muitos gestores vêem na avaliação de desempenho um conjunto de vantagens proveitosas para a melhoria da produtividade, sendo um meio para desenvolver os recursos humanos da organização, pois torna possível identificar o grau de contribuição de cada empregado para organização, identificar os colaboradores que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo, identificar em que medida os programas de capacitação tem contribuído para a melhoria do desempenho dos colaboradores, promover o auto-conhecimento e o auto-desenvolvimento dos colaboradores, além de

fornecer subsídios para definir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos, remuneração e promoção, e também para elaboração de planos de ação para desempenhos satisfatórios.

Chiavenato (1981) através da avaliação podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planejamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, proatividade, criatividade e inovação, orientação a resultados, autodesenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoal e trabalho em equipe.

A avaliação de desempenho é um instrumento utilizado pelas organizações há muito tempo, percebe-se que em muitas organizações há uma preocupação crescente em implantar algum sistema de avaliação, que vise conhecer a extensão em relação a cada um dos colaboradores, tais como identificar problemas de integração, supervisão, motivação, sub aproveitamento do potencial e outros.

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta na gestão de pessoas. No entanto, é preciso que o processo seja conduzido de maneira correta e ética.

Variando de empresa para empresa, a avaliação de desempenho também pode ser chamada de avaliação de mérito, avaliação pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal etc. No entanto, o nome que essa ferramenta recebe não é o mais importante, mas sim como a mesma é conduzida e como os resultados por ela obtidos podem ser usados pela organização. Quando bem aplicada, essa ferramenta pode ser um ótimo meio para se identificar problemas de supervisão e gerência, de integração entre as pessoas com a organização, de adequação do profissional ao cargo, de localização de possíveis carências de capacitação, entre outros.

Para possibilitar que um colaborador aperfeiçoe suas competências por meio de um processo avaliativo, é fundamental que o avaliador seja específico e mencione os fatos, ou seja, que descreva tudo aquilo que o profissional não está acertando, comparando sua ação com aquilo que a empresa esperava que ele o fizesse. Uma avaliação do tipo "você não tem espírito de equipe", por exemplo, não ajuda o profissional a melhorar, uma vez que ele não ficará sabendo em que precisa mudar na sua maneira de agir. "É necessário que o avaliador cite exemplos reais de comportamentos errados do profissional em termos de espírito de equipe e mencione qual era a conduta esperada em cada situação", explica Flávio Farah, mestre em administração de empresas e autor do livro "Ética na Gestão de Pessoas - Uma Visão Prática", Edições Inteligentes. Por outro lado, o avaliador só poderá citar esses exemplos, se tiver registrado os comportamentos críticos do profissional.

No entanto, é possível evitar que esses erros éticos comprometam a qualidade do processo de avaliação de desempenho. Para isso, a organização precisa tomar alguns cuidados como, por exemplo, adotar políticas e procedimentos, assegurando que esses sejam conhecidos e compreendidos por todos os colaboradores que serão avaliados; instituir um mecanismo que permita aos colaboradores pedir revisão das políticas e dos procedimentos de avaliação em vigor; adotar critérios avaliativos objetivos, baseados na avaliação das ações do profissional e dos resultados alcançados por ele, bem como definir que a avaliação de desempenho seja registrada por escrito e fundamentada em fatos - comportamentos do funcionário e resultados obtidos por ele - também registrados.

Também é necessário tomar outros cuidados para que o processo tenha resultados satisfatórios. Dentre esses, encontram-se medidas como: definir que a avaliação de desempenho e os fatos que a fundamentaram sejam comunicados ao colaborador; fixar prazo razoável para que o profissional examine a avaliação e seus fundamentos; estabelecer um mecanismo de apelação, ou seja, permitir que o colaborador recorra a uma instância decisória independente da primeira, caso considere o resultado injusto e por fim, estabelecer que todas as avaliações ou uma amostra representativa delas, seja revisada por um mesmo grupo ou comissão de pessoas, de preferência externo à organização, para garantir sua consistência e assegurar que todos sejam avaliados da mesma forma.

Outro fator que fere a gestão de pessoas é a formação deficiente que se reflete no modo como a ética é tratada em algumas declarações de valores corporativos. Dessa forma, misturam-se valores morais e não morais, a ética é colocada em posição subordinada a interesses econômicos, algumas organizações chegam a colocar os deveres morais exclusivamente nos ombros dos colaboradores, eximindo-se de responsabilidade, e se listam valores morais que na verdade não o são como, por exemplo, confiança, cobertura e transparência. "É preciso entender que não basta apenas colocar, numa declaração de valores, palavras vagas e imprecisas como respeito e justiça. Deve-se traduzi-las em regras práticas de conduta, do contrário a tendência é permanecer letra morta" alerta Farah, ao acrescentar que o terceira e última causa dos deslizes éticos é o autoritarismo da sociedade brasileira, principalmente no ambiente de trabalho.

Quando questionado sobre qual o caminho que uma empresa deve seguir para ser considerada ética em relação à gestão de pessoas, Farah comenta que o primeiro requisito é a organização contar com a presença de um gestor com forte liderança e que seja dotado de uma firme disposição para fazer com que a ética guie as ações e as decisões da companhia. Isso justifica-se porque um líder com essas características tem a capacidade de mudar os valores,

as crenças, as atitudes e os comportamentos dos seus seguidores, por meio da expressão de seus padrões pessoais de conduta.

O segundo passo, para ser uma empresa ética, seria realizar um diagnóstico da situação da organização em termos do grau de respeito e justiça com que os colaboradores são tratados. Para isso, é preciso examinar as políticas oficiais de Recursos Humanos, bem como observar as práticas não escritas e compará-las com a situação ética considerada ideal. Antes de partir para o diagnóstico, porém, é importante que a direção da empresa discuta com um profissional especializado as bases conceituais da ética na gestão de pessoas pois, caso contrário, os dirigentes correrão o risco de não enxergar as falhas e as omissões morais existentes nos processos de RH da organização, em virtude da provável insuficiência de sua formação ética. "A terceira etapa seria implantar as correções que a empresa decidir fazer em função do diagnóstico", conclui.

### **2.2.9 Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho**

Para Chiavenato (1981) avaliação de desempenho, muitas vezes, pode servir de base às políticas de promoção das organizações. O processo é efetuado periodicamente, normalmente com caráter anual, e consiste na análise objetiva do comportamento do avaliado no seu trabalho, e posterior na comunicação dos resultados. Tradicionalmente compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, estando à avaliação sujeita a correções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções. A seguir estaremos apresentando alguns dos métodos tradicionalmente utilizados para avaliar desempenho.

**Métodos da Escala Gráfica:** É o método de Avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Exige muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho; enquanto as colunas em sentido vertical, representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados para definir em cada empregado as qualidades que se pretende avaliar.

**Método da Escolha Forçada:** Consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador

deve escolher, forçosamente, apenas uma ou duas alternativas, que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado. As frases podem variar, porém basicamente existem duas formas de composição: 1- os blocos são formados por duas frases de significado positivo e de duas de significado negativo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado. 2- Os blocos são formados apenas por quatro frases com significado positivo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

Método de Pesquisa de Campo: é feito pelo chefe, com assessoria de um especialista (*staff*) em Avaliação de Desempenho. O especialista vai a cada sessão para entrevistar a chefia sobre o desempenho de seus respectivos subordinados. Embora a Avaliação seja responsabilidade de cada chefe, há uma ênfase na função de *staff* em assessorar da maneira mais completa.

Métodos dos Incidentes Críticos: Baseia-se no fato de que no comportamento humano, existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados. Focaliza tanto as exceções positivas como as negativas no desempenho das pessoas.

Método de Comparação aos Pares: consiste em comparar dois a dois colaboradores de cada vez, e se anota na coluna da direita, aquele que é considerado melhor, quanto ao desempenho.

Pode-se ainda, utilizar fatores de avaliação. Assim, cada folha do formulário seria ocupada por um fator de avaliação de desempenho.

Método de Frases Descritivas: é um método que não exige obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assimila apenas as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+” ou “s”) e aquelas que realmente demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-“ ou “n”).

Método da Auto-Avaliação: é o método por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. Pode utilizar sistemáticas variáveis, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação do desempenho já descritos.

Método de Avaliação por Resultados: liga-se aos programas de Administração por Objetivos. Este método baseia-se numa comprovação periódica entre os resultados fixados (ou separados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões

a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período. É considerado um método prático, embora seu funcionamento dependa sobremaneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

Também Chiavenato (1981) propõe a Avaliação por objetivos: Neste método de avaliação o gestor e o colaborador negociem os objetivos a alcançar durante um período de tempo. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados aos objetivos da organização. Periodicamente o gestor e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos. O colaborador precisa estar motivado para apresentar planos, propor correções e sugerir novas idéias. Em contrapartida o gestor deve comunicar o seu agrado (ou desagrado) perante os resultados alcançados e propor também correções. A avaliação vai assim tomando forma através da análise do desempenho do colaborador. O desempenho deve estar, contudo, limitado aos objetivos negociados. O gestor nunca deve ter em conta aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou que não tivessem sido comunicados ao colaborador. Deve ser permitido ao colaborador apresentar a sua auto-avaliação e discuti-la com o gestor.

Quando chega o momento do gestor comunicar a avaliação dos seus colaboradores, tanto um como o outro, têm consciência dos resultados que foram alcançados e se foram satisfeitos, ou não, os objetivos. Desta forma, o colaborador sabe de antemão o que se espera dele, e sabe se a avaliação que lhe foi atribuída é justa ou não, pois já recebeu previamente o feedback do seu gestor. Por outro lado, não poderá pôr em causa a avaliação dos colegas, pois os objetivos são negociados individualmente.

A política de progressão de carreiras, ou de aumentos salariais, também pode estar incluída neste processo, podendo os colaboradores e o gestor negociar mediante o alcance dos resultados esperados. Em todo e qualquer passo da Avaliação de Desempenho é fundamental que as informações sejam corretas e reais, para que se possa, ao final, obter resultados reais sobre os colaboradores.

Métodos Mistos: é muito comum organizações que se caracterizam pela complexidade de seus cargos, recorrerem a uma mistura de métodos na composição do modelo de Avaliação de Desempenho.

Como se pode ver existem diversos métodos de Avaliação de Desempenho, tanto nos aspectos relacionados com a própria avaliação e com as prioridades envolvidas, quanto na sua mecânica de funcionamento, pois há uma tendência de cada organização ajustar os métodos 'as suas peculiaridades e necessidades'.

Observa-se que o leque de desvantagens é grande e pode comprometer os efeitos que se pretende com a avaliação de desempenho.

### **2.2.10 Pontos Críticos e Desvantagens dos Sistemas tradicionais**

Muitas das metodologias de avaliação evidenciam sua precária objetividade, provocando efeitos negativos. A subjetividade do processo pode ser atribuída a várias causas: julgamento, avaliadores, processo, política da organização e inflexibilidade do método.

Além disso, há o erro de julgamento, que é uma das causas freqüentes da subjetividade da avaliação. Pode existir um erro constante, em que o avaliador tende a avaliar exageradamente alto ou exageradamente baixo, ou ainda a classificar todos os colaboradores de igual forma. Pode dar-se um erro de viés, em que uma característica do colaborador, por ser avaliada demasiado alta, influencia a apreciação global. O julgamento não meditado por parte do avaliador, provocado por pressa, aversão à discriminação, ou outros motivos, penaliza os colaboradores injustamente avaliados. E pode ocorrer o erro de prestígio, em que o avaliador tende a dar importância a determinadas características, fugindo ao peso dos parâmetros estabelecidos.

No que diz respeito aos avaliadores pode também ocorrer ambigüidade na avaliação provocada por falta de informação ou informação errônea sobre os colaboradores. Nem sempre o avaliador está presente para observar o comportamento dos colaboradores, fato que pode provocar uma desigualdade injusta de avaliações. O método para medir o desempenho pode não ser adequado, os parâmetros especificados podem não estar de acordo com o que se espera do trabalhador, e a falta de feedback deixa o colaborador sem noção do que se espera dele.

A política da organização também condiciona o efeito da avaliação, em muitas organizações a avaliação de desempenho é apenas um mero ritual, sendo considerada uma perda de tempo. Noutras, a avaliação de desempenho serve para definir a remuneração, e em alguns casos apenas para atribuir um pequeno prêmio aos colaboradores melhor avaliados.

De fato, o que se passa entre os colaboradores é que a desigualdade e as injustiças da avaliação de desempenho tiram a credibilidade de todo o processo e geram desmotivação. Este efeito assume dimensões consideráveis quando a avaliação de desempenho está associada à política de progressão de carreira. É comum a uniformidade de avaliações individuais ao longo do tempo, o que condiciona a progressão global dos colaboradores. Enquanto uns colaboradores vão sendo promovidos gradualmente, outros que têm as mesmas

competências nunca são promovidos, criando um fosso nas equipes de trabalho. Esta desigualdade pode ser responsável por comportamentos altamente desmotivados naqueles que obtiveram baixa classificação e por outro lado, desconforto naqueles que obtiveram melhor avaliação.

A acrescentar a estes efeitos negativos há ainda a questão da periodicidade da avaliação de desempenho. Apesar de esta ser tradicionalmente anual, existe a tendência de avaliar o desempenho como uma característica inerente ao avaliado, e não a considerar apenas o período estabelecido. Desta forma gera-se a uniformidade das avaliações individuais, referida acima, que se prolonga ao longo do tempo.

É claramente constatável que qualquer das formas de avaliação até então apresentadas implicam em processos permeados pela subjetividade de ambos, avaliador e avaliado.

Os métodos até agora apresentados, considerados tradicionais, possuem uma característica comum que é olhar quase que exclusivamente para o cargo e tarefas que o funcionário desempenha, desconsiderando as competências pessoais. Tendências atuais apontam para a necessidade de mudanças nos parâmetros das avaliações, onde o mais importante a ser considerado é entendermos que a apreciação de um fato sempre sofre influencia dos valores e crença de quem julga.

Para Souza (2002) a base da avaliação como vinha sendo praticada, está em conceitos mecanicistas onde o dogma central é a insistente busca do padrão e da objetividade, percebidos pelos dirigentes como indispensáveis para exercer o controle sobre os resultados empresariais.

Entretanto, o panorama atual caracteriza-se pelas contínuas mudanças de padrões de comportamento pessoal, profissional, cultural e organizacional. Para manter sua competitividade as organizações necessitam reformular seus modelos e práticas de gerenciamento de desempenho. Essa nova abordagem implica em mudar a ênfase da avaliação passiva para centrar-se na análise ou avaliação ativa do desempenho. Uma das formas de se avaliar o desempenho é através da Avaliação por Competências, a ser vista a seguir.

### **2.2.11 Tendência Contemporânea: A Avaliação por Competências**

Para Vroom, (1997) o primeiro passo nesta nova abordagem consiste na reformulação do papel dos colaboradores no sistema de avaliação. Eles devem fazer uma auto-avaliação, identificando não apenas seus pontos fracos, mas seus pontos fortes e seus potenciais. Deixam de ser objetos passivos e passam a ser agentes ativos da avaliação de seu desempenho.

Os talentos humanos nunca foram tão assediados e valorizados quanto nos dias atuais. As empresas voltam-se cada vez mais para a identificação da “prata da casa”. Afinal o que é mais vantajoso? Investir naqueles que já estão engajados na cultura e nos empreendimentos em andamento, que têm potencial para ir mais além, ou contratar mais pessoas para ocupar as funções novas e cargos vagos? É evidente que em algumas ocasiões, injetar “sangue novo” pode ser tão saudável quanto estratégico para a efetivação de mudanças. Porém, torna-se cada vez mais comum reconhecer os méritos dos colaboradores que se destacam no dia-a-dia de trabalho e dar-lhes a oportunidades para ampliar seu campo de desafios. O retorno reflete-se na motivação das pessoas e no aumento do nível de competitividade da empresa que valoriza o potencial de suas equipes.

A premissa básica é a de que o funcionário sabe ou pode aprender – a identificar suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Assim, ele é a pessoa mais capaz de determinar o que é melhor para si. O papel dos superiores e da área de RH, passa a ser o de ajudar o funcionário a relacionar seu desempenho às necessidades e à realidade da organização.

Esse novo modelo desperta dúvidas e uma delas é sobre a conceituação do que são competências. Por ser um termo amplamente utilizado e com diversas conotações, escolhemos a definição de Leboyer (1997) “Competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas e/ou organizações dominam, o que as faz destacar de outras em contextos específicos”. É importante ressaltar que o conceito destaca a excelência, o que torna necessário estabelecer um processo sistematizado, com metodologias específicas, passível de mensuração e comparação de performances entre os vários colaboradores de uma instituição, quando se deseja identificar pessoas dentro do perfil desejado.

Gramignia (2002) refere que é possível pensar a avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de identificar os potenciais dos colaboradores, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos colaboradores e superiores, assim como estimular aos colaboradores a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

A gestão por competências é sistema gerencial que busca impulsionar os colaboradores na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. Competências são aqui entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função.

O gerenciamento baseado em competências ou Gestão por Competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um quadro de colaboradores mais talentosos e mais produtivos.

Prahalad (1997) afirma que na maior parte das vezes, é a percepção do gerente sobre o funcionário que define a competência do mesmo. Se for uma percepção correta é ponto a favor do funcionário. Na maior parte das vezes, contudo, a percepção do gerente é incompleta. Ou, então, não compreendida pelos colaboradores. Ou, ainda, as percepções dos outros podem ser diferentes. Isso pode tornar confuso e traiçoeiro o progresso de um funcionário pelo labirinto do desenvolvimento profissional, que é por si mesmo repleto de obstáculos. Também existem outras dificuldades, por exemplo, como os colaboradores aprendem o que é necessário para ser eficaz? Muitos através de tentativa e erro, outros de suposições e até por boatos e lendas. O resultado é que cada funcionário possui uma visão diferente e só parcialmente correta sobre o que é preciso para ser eficaz no trabalho.

O gerenciamento baseado nas competências representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos colaboradores. É também uma maneira simples de melhorar o desempenho.

O primeiro passo é definir as competências técnicas, conceituais e as interpessoais, dentro de cada função. É importante salientar que definir competência não é definir tudo aquilo que o funcionário faz, mas determinar quais capacitações devem ser fomentadas, protegidas ou diminuídas.

Para pensarmos em implantar um modelo de avaliação que toma por base as competências pessoais é imprescindível que tenhamos consciência da agilidade, mobilidade e inovação que as organizações precisam para lidar com as mudanças constantes, ameaças e oportunidades emergentes.

São essas mudanças que levam a própria empresa a rever muitas de suas estratégias organizacionais e também a levam a pensar em quais são as competências necessárias ou desejáveis aos profissionais que integram seus quadros no momento presente e também no futuro. As pessoas e seus conhecimentos e competências passam a ser a base principal da empresa. Assim, as pessoas deixam de ser “recursos” e passam a ser tratadas como seres dotados de habilidades, conhecimentos, atitudes, sentimentos, emoções, aspirações, etc.

No modelo de Gestão por Competência a avaliação é apenas uma ferramenta que auxilia o funcionário a clarear para si mesmo e para a organização, quais as competências que

possui e quais deverão buscar desenvolver ou incrementar. Esse processo deverá sempre estar alinhado as competências essenciais da própria organização.

A avaliação inicia-se pelo mapeamento, que irá permitir colher dados relativos às competências necessárias para o bom desempenho das atividades e perfil do funcionário quanto a estas competências, categorizando-as em três blocos, que são: Competências Conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias que embasam as técnicas); Competências técnicas (domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho) e Competências interpessoais (permitir que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz. Atitudes e valores pessoais).

Após realizar-se a Avaliação de Desempenho, chega o momento de comparar o desempenho de determinado colaborador com o definido inicialmente no Plano de Cargos e Salários. Vê-se, daqui por diante o fechamento de um ciclo, o confronto do resultado obtido na avaliação de desempenho com o definido pela organização no Plano de Cargos e salários. Posteriormente, ver-se á o planejamento prático realizado para a organização objeto deste estudo.

### 3 METODOLOGIA

A elaboração, execução e análise da pesquisa proposta neste trabalho envolve a utilização de uma metodologia que, segundo Minayo (1998, p. 16) é “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Neste sentido a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas”.

Para Richardson (1989), a especificação da metodologia da pesquisa deve abranger o máximo de itens para responder, a um só tempo, às questões como? Com quem?, Onde? e Quanto?

Já Castro (1977), acredita que a metodologia ajuda na compreensão dos mais amplos termos, não somente nos produtos da pesquisa, mas também no próprio processo.

#### 3.1 Tipos de Pesquisa

Citando Santos (1999), caracteriza-se este trabalho, segundo sua tipologia e objetivos, como pesquisa exploratória e qualitativa.

Conforme Alves (1991), exploratória é a pesquisa que visa proporcionar , através da imersão do pesquisador no contexto, uma visão geral e não enviesada do problema em questão.

Considera-se o presente trabalho como um estudo exploratório, pois não elabora hipóteses a serem testadas, restringindo-se a definir objetivos na busca de informações sobre determinado assunto de estudo. Este tipo de pesquisa procura tornar o pesquisador mais ciente do fenômeno, permitindo que desenvolva uma nova percepção da temática e que elabore novas idéias.

Neste tipo de investigação, o investigador descreve a situação de maneira precisa, buscando identificar o relacionamento que existe entre os aspectos pesquisados.

Trata-se também de uma pesquisa qualitativa. Castro (1977) diferencia o método qualitativo do quantitativo, afirmando que o primeiro não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise do problema; não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

Para Minayo (1998) a pesquisa qualitativa trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. É o tipo de pesquisa que se aprofunda no mundo dos significados das ações e relações humanas.

Como definido por Richardson (1989, p. 90), “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

Conforme cita Richardson *et al* (1985, p. 39), um estudo empregue a metodologia qualitativa possui a capacidade de “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Em relação a esta questão, Costa (2001, p. 39) comenta:

A pesquisa qualitativa é globalizante, holística. Procura captar a situação ou o fenômeno em toda a sua extensão. Em lugar de identificar a priori algumas variáveis de interesse, trata de levantar todas as possíveis variáveis existentes, numa tentativa de enxergar, na sua interação, o verdadeiro significado da questão sob exame [...] Na pesquisa qualitativa só interessam os atributos. O importante na pesquisa qualitativa é que o verdadeiro instrumento de medida é a experiência, a sensibilidade do pesquisador.

Este estudo é também descritivo, pois, conforme cita Cervo e Bervian (1996), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los, procura descobrir, com precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, seu relacionamento e conexão com os outros, natureza e características.

Será utilizado neste trabalho o censo como ferramenta de pesquisa, justificado por Barbetta (2001), que define que quando a população for pequena – de até cinquenta elementos – não se faz necessário estabelecer o processo de amostragem. De acordo com o autor, o censo é a ferramenta que permite uma grande precisão na obtenção dos dados necessários para a elaboração deste estudo.

Define-se esta pesquisa como “de campo”, segundo classificação mencionada por Santos (1999), pois se trata de coleta de dados realizada no lugar natural onde acontecem os fatos.

### **3.2 Coleta, Descrição e Análise dos Dados**

Para Mattar (1999), há quatro diferentes fontes básicas em pesquisa. O dado pode ser obtido do pesquisado através de sua própria declaração, verbalmente ou por escrito, ou através de sua observação.

Os dados coletados podem ser dos seguintes tipos: características demográficas, socioeconômicas e de estilo de vida; atitudes e opiniões; conscientização e conhecimento; motivações; comportamento passado e presente; e intenções.

Segundo Mattar (1999), existem dois grandes grupos de dados: dados primários e dados secundários. Dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são: pesquisa de pessoas que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares. Já os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que são catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

No trabalho em questão, foram coletados e analisados tanto dados primários (questionários a serem aplicados, observação na instituição, entrevistas com os colaboradores), quanto dados secundários (bibliografia condizente com o assunto, artigos, pesquisas já realizadas e analisadas).

Apesar de existirem variações no planejamento das operações de coleta de dados segundo o método utilizado, Mattar (1998), diz que qualquer que seja o método empregado os quatro seguintes aspectos devem fazer parte de seu planejamento: cronograma das atividades, orçamento de despesas e de saídas de caixas, recursos humanos e controle.

O cronograma serve para especificar quando as operações terão início e término e descrever todas as atividades que as compõem, nesse intervalo de tempo, com seus respectivos inícios e terminos.

O orçamento de caixa compreende a elaboração da previsão de todos os custos envolvidos e do momento de seu desembolso para a coleta de dados. O orçamento de despesas, para uma pesquisa que utilize entrevistas pessoais, compreende a previsão das despesas com: salários de supervisores e de pessoal administrativo; materiais e suprimentos; diárias e ajudas de custo; transporte, hospedagem e alimentação; pagamento de entrevistas; telefone e outras comunicações; e reprodução de instrumentos de coleta de dados. O orçamento de saídas de caixa compreende prever o pagamento de todas essas despesas no momento correto e de acordo com o orçamento das entradas de caixa da pesquisa.

Já aos recursos humanos depende o sucesso da operação de coleta de dados, estando diretamente relacionado com a qualidade do pessoal contratado para sua realização. Pessoal

altamente especializado e treinado em relação aos objetivos da pesquisa é necessário para que os dados sejam corretamente obtidos e dentro dos prazos e custos preestabelecidos. No caso deste trabalho, optou-se por pesquisas conclusivas descritivas.

As pesquisas conclusivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de curso de ação. Diferentemente do que ocorre nas pesquisas exploratórias, a elaboração das questões de pesquisa pressupõe profundo conhecimento do problema a ser estudado. O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem e (ou) o que deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo (MATTAR, 1999, p. 85).

Os métodos da pesquisa descritiva compreendem: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação.

O escopo da pesquisa é de um levantamento de campo, pois se pretende obter dados representativos da população de interesse, com a geração de sumários estatísticos.

Será uma pesquisa experimental de campo, realizada em ambiente real, sem controle das variáveis ambientais.

Esta pesquisa possui características quantitativas, e os indicadores são mensurados através de questionários e entrevistas com perguntas fechadas, com várias alternativas que o entrevistado escolhe uma ou mais. E para não influenciar com categorias pré-especificadas, utilizou-se perguntas abertas.

Os resultados foram analisados e interpretados a partir de médias e percentuais das respostas obtidas. A pesquisa quantitativa fornece dados objetivos e imparciais.

A pesquisa enquadra-se como descritiva conclusiva, quanto aos seus objetivos, apesar de ser inicialmente exploratória a fim de obter-se maior familiaridade com o assunto.

Usou-se como recurso, consultas a trabalhos acadêmicos pertinentes ao assunto, onde foi retirada a experiência e as diretrizes das metodologias mais adequadas ao tema de pesquisa atual.

Já os levantamentos de experiência, expressam os conhecimentos adquiridos, em função da posição privilegiada que muitas pessoas ocupam cotidianamente, acumulando experiências e conhecimentos sobre um dado tema ou problema em estudo.

Para a entrevista, foi utilizado um questionário não disfarçado estruturado, a ser elaborado pela acadêmica.

Após a tabulação, serão feitas análises por tabulação simples das respostas e, após, por meio de tabulação cruzada de respostas, para caracterização do perfil dos respondentes.

A pesquisa possui um caráter ocasional, considerando-se o ano de 2008.

São utilizadas informações referentes ao histórico da organização, dados obtidos anteriormente para formulação de metas a serem alcançadas e materiais bibliográficos condizentes com o tema da pesquisa a ser desenvolvida. Todos esses dados serão analisados para que gerem informações que auxiliem o processo decisório da organização. Os levantamentos de dados secundários, utilizados nesta pesquisa foram:

Os levantamentos em fontes secundárias, que compreendem: levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais, levantamentos de estatísticas e levantamentos de pesquisas realizadas.

Os levantamentos bibliográficos consistem numa das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa, através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros. No caso desta pesquisa, foram utilizados como fontes secundárias livros, teses e conteúdo de sites, pertinentes ao assunto.

Os levantamentos documentais são os arquivos mantidos pela própria empresa analisada.

Os levantamentos de estatísticas são obtidos através de fontes governamentais ou não, de dados estatísticos, delineando para o problema de pesquisa.

Partindo do pressuposto do referencial teórico e dos objetivos gerais e específicos, definiu-se o roteiro de pesquisa a seguir:

- a) Quais as atribuições conceituais (habilidades e competências) exigidas dos profissionais de vendas?
- b) Qual o perfil do vendedor de software, requerido por seus superiores?
- c) Qual a relação entre o grau de necessidade da empresa e a qualificação dos profissionais de venda atuantes na mesma?
- d) Quais as diretrizes a serem consideradas para a elaboração da capacitação e Desenvolvimento da equipe comercial em questão?
- e) Quais as diretrizes a serem consideradas para a elaboração da Avaliação de Desempenho da equipe comercial objeto deste estudo?

Seguindo o roteiro de pesquisa acima citado, criou-se instrumentos de pesquisas (questionários), tanto para aplicação com a Direção da empresa, como com os colaboradores do Departamento Comercial, além de análises obtidas por observação no dia-a-dia da empresa e entrevistas informais, já que a autora deste trabalho é também colaboradora do departamento comercial da empresa objeto deste estudo.

Já Santos (1999) diz que coletar dados é juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos.

Na pesquisa aqui apresentada, a teoria condizente ao tema escolhido foi elaborada com a utilização de fontes secundárias, por meio de bibliografia disponível sobre o assunto em foco.

Citando-se Richardson *et al* (1989) com relação aos procedimentos metodológicos de coleta de dados na pesquisa qualitativa, os autores apontam as técnicas de observação e entrevista, análise de conteúdo e análise histórica. Para os autores, as informações obtidas por meio de questionários permitem observar as características de um indivíduo ou grupo e ainda, medir variáveis individuais ou grupais.

Para Selltiz *et al* (1987) a pesquisa social é quase impossível se coletar dados apenas com a observação, surgindo assim a necessidade de questionários e entrevistas, pois daí é que surgem os relatos escritos ou verbais, para a obtenção de informações e experiências vivenciadas pelos indivíduos pesquisados.

A entrevista é defendida por muitos como importante instrumento de coleta de dados. Na entrevista, diferentemente, do que ocorre com a aplicação de questionários, algumas vezes, há necessidade de um contato direto entre o entrevistador e o entrevistado.

Para Selltiz *et al* (1987, p. 20), "a entrevista é mais apropriada do que o questionário por revelar informações que são tanto complexas como emocionalmente carregadas e por favorecer o aparecimento de sentimentos subjacentes a uma opinião expressa".

Na interpretação de dados, o método empregado foi o de análise do conteúdo, que Triviños (1990) conceitua como um conjunto de técnicas que visam analisar o conteúdo com procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

A técnica de análise dos conteúdos tem por objetivo, de acordo com Chizzotti (1995), compreender de forma crítica o sentido dos documentos e relatos, seus conteúdos manifestos e os significados explícitos ou ocultos.

A seguir, serão abordadas as limitações para a realização deste trabalho.

### **3.3 Limitações da Pesquisa**

Levando-se em consideração algumas limitações que trabalhos desta natureza costumam apresentar, citam-se a seguir as limitações consideradas mais significativas, com possibilidade de comprometimento dos resultados analisados.

As pesquisas apresentam, de acordo com Mattar (1995), limitações de várias ordens, dentre elas: temporal, espacial, operacional e metodológica.

O grande desafio neste trabalho é o alto índice de rotatividade do Departamento Comercial da organização. Pretende-se sugerir duas linhas de capacitação, Capacitação, Desenvolvimento e de Avaliação de Desempenho, uma para os novos colaboradores e outra para os colaboradores mais antigos. Hoje o colaborador do Departamento Comercial mais antigo possui 1 ano e 2 meses de empresa.

Outra limitação encontrada é o fato do departamento possuir um supervisor interino, que continua agregando as funções de vendedor. Assim, foi aplicado o questionário também a ele. Lembrando que o questionário possui questões de análise da supervisão, neste caso o colaborador se auto avaliou.

Outro fator de influência importante é o fato da autora do trabalho ser também vendedora da Gesser Tecnologia, o que pode ter gerado uma análise tendenciosa dos resultados apresentados.

A limitação mais importante deste trabalho é que, por se tratar de um estudo de caso, os resultados não podem ser tomados como verdades absolutas para outros fenômenos semelhantes. Assim, não se espera que este estudo seja definitivo ou visto como uma verdade científica unitária e irrevogável. Espera-se que sirva de inspiração para uma nova linha de conhecimento, originando novos questionamentos sobre o assunto abordado."

### **3.4 Delimitação da Pesquisa**

O processo de identificação do problema e sua delimitação levam a um estudo amplo do pesquisador na vida e no contexto, no passado e na realidade atual que envolvem o problema. Acredita-se também que se faz necessária uma partilha prática das experiências e percepções que os sujeitos possuem desses problemas, para descobrir os fenômenos além de suas aparências imediatas (CHIZZOTI, 1995).

Considerando-se o estabelecimento de limites para qualquer tipo de trabalho, visando o alcance dos objetivos definidos anteriormente e enfim concretizá-los em um tempo determinado, delimita-se a pesquisa colaboradores do departamento comercial da Gesser Tecnologia Ltda. empresa varejista do setor de software no Município de Florianópolis, Santa Catarina.

Segundo Kotler (2000, p. 540), todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais, são definidas como varejo.

O sucesso de uma empresa varejista, seja esta de pequeno, médio ou grande porte, depende da importância dada por seus administradores ao conceito de varejo. Este conceito visa orientar o varejista, auxiliando-o a focar e determinar as necessidades de seus mercados-alvo e a satisfazer estas necessidades de forma mais eficaz e eficiente que seus concorrentes.

Este estudo será realizado em Florianópolis, capital de Santa Catarina com uma população de 360.601 habitantes (IBGE, 2002) e que se destaca como centro regional de prestação de serviços e de comércio catarinense.

## 4. ESTUDO DE CASO

### 4.1 Apresentação da Empresa

Fundada em 24 de agosto de 1989, a Gesser Tecnologia foi aberta como uma companhia de cotas de responsabilidade limitada, constituída por dois sócios. A proposta inicial da empresa era oferecer treinamento em informática a organizações, através de turmas fechadas, e à sociedade em geral, por meio de cursos abertos. A partir de 1992, a empresa passou a atuar no desenvolvimento de softwares.

O primeiro software desenvolvido foi para gestão de campanha política. Mas logo, percebendo um nicho de mercado ainda não atendido, a empresa passou a se focar exclusivamente na área jurídica, através do seu produto Juris, atualmente em sua sétima versão.

A Gesser Tecnologia atua na área de tecnologia da informação, desenvolvendo e implantando soluções que ajudam seus clientes a melhorar o desempenho de seus negócios. A carteira de produtos e serviços da Gesser Tecnologia inclui treinamento, consultoria e outsourcing, tendo se especializado no segmento jurídico.

Os clientes da Gesser Tecnologia são constituídos por departamentos jurídicos das mais proeminentes corporações atuantes no país em adição a escritórios e firmas de advocacia de todos os portes.

A empresa foi fundada em 1989 e desde 1992 vem atuando prioritariamente com setor jurídico através do software Juris, seu carro-chefe.

A Gesser Tecnologia é filiada à ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software, à ACATE - Associação Catarinense das Empresas de Tecnologia, além de participar da Diretoria da ASSESPRO - Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet.



A Gesser Tecnologia Ltda. possui atualmente vinte e dois colaboradores, distribuídos no Departamento Comercial, Administrativo Financeiro, Recursos Humanos, Suporte Técnico e Desenvolvimento.

O **Departamento Comercial** da Gesser Tecnologia é responsável pela comercialização dos softwares Juris, das linhas desktop e web, além dos Pacotes de Serviços Prata, Ouro e Diamante e pela pós-venda aos clientes. Os colaboradores deste departamento são responsáveis também pela venda de horas técnicas, utilizadas nos mais variados aspectos como capacitações, manutenção, migração de banco de dados, dentre outros. O Departamento Comercial possui hoje seis consultores comerciais, um supervisor de vendas interino e uma supervisora de vendas (afastada pelo INSS).

O **Departamento Administrativo Financeiro** é responsável pelas cobranças, faturamento de vendas, contas a pagar e a receber, gerenciamento e análise de custos, lançamento de novas contas comerciais/assinaturas que geram a receita recorrente; provisionamento de fluxo de caixa; fechamento de viagens; assessoramento direto à diretoria; conciliação bancária diariamente. Este Departamento hoje possui uma única colaboradora.

O **Departamento de Recursos Humanos** possui uma colaboradora que gerencia as funções de pessoal e recursos humanos.

Dentre as atividades desenvolvidas estão: controle e ajustes da marcação do ponto; controle de absenteísmo; controle e registro de atestados médicos; organizar eventos sociais da empresa como festas temáticas e campanhas solidárias; elaborar e implementar as capacitações; realizar a admissão de novos colaboradores, com recebimento de currículos, entrevistas, preenchimento e análise de fichas dos candidatos; realizar a demissão de colaboradores, como preposto da empresa, além de analisar a ficha de desligamento do funcionário com a empresa, que é o relatório de levantamento dos fatores pelo motivo que levou o mesmo a demitir-se, ou a ser demitido pela empresa; buscar fornecedores para convênios de alimentação e firma os referidos convênios; fornecer vale transporte, para os colaboradores, fazendo o pedido, controlando e registrando os mesmos; controlar os salários de cada funcionário, realizando o cálculo, controlando em planilhas e documentos, e encaminhando os mesmos para o setor financeiro para ser feito o pagamento do salário; manter contato com empresas de recrutamento para recrutar e selecionar candidatos às vagas existentes; cuidar das capacitações e desenvolvimentos internos e externos; realizar levantamento de materiais necessários para toda a empresa, desde lápis e canetas até os maiores equipamentos como moveis, faz levantamento de preços e negocia formas de pagamentos; faz orçamentos e convênios com empresas que possuem produtos de qualidade

de nossa necessidade; firmar convênios de benefícios (médicos, odontológicos, faculdades, dentre, outros). A colaboradora também é responsável por agendar os exames adicionais, demissionais e periódicos junto ao fornecedor.

As avaliações de desempenho são feitas e analisadas pelos gestores de cada departamento.

No **Departamento de Desenvolvimento de Softwares** são cinco colaboradores, sendo dois programadores e três estagiários, responsáveis pelo desenvolvimento dos softwares, solução de bugs<sup>1</sup> e criação de novas soluções a serem comercializadas pela empresa.

O **Departamento de Marketing** é representado por uma estagiária que assessora diretamente a Direção. Entre as atividades desta área estão: o desenvolvimento de estratégias de negócio, a realização de pesquisas de marketing, a criação de campanhas de incentivo às vendas, o monitoramento de mídia e da concorrência, e o acompanhamento do nível de satisfação dos clientes. O Departamento também elabora bimestralmente uma newsletter enviada para todos os clientes da empresa com cases de sucesso e notícias sobre a Virtuem.

A **Direção** é composta por 01 profissional, também proprietário da empresa, que além de administrar o empreendimento também auxilia no desenvolvimento dos produtos e serviços e auxilia o Departamento Comercial, realizando visitas demonstrativas focadas nos softwares da linha Web.

Para a Gesser Tecnologia Ltda., a satisfação do cliente é um componente fundamental para o seu desenvolvimento. Para tanto, tem como premissa zelar pelo bem estar de seus colaboradores, que considera parte essencial do sucesso no mercado em que atua, comercializando softwares e serviços de finalidade jurídica atuando em todo o território nacional.

A Missão da Gesser Tecnologia é a de Desenvolver softwares inovadores que contribuam para a eficiência e lucratividade de seus clientes.

A Visão da Gesser Tecnologia é a de ser a melhor e a maior empresa de software jurídico do Brasil.

Os Valores da Gesser Tecnologia são: *atenção ao cliente* (a empresa entende que seu sucesso depende exclusivamente da satisfação de seus clientes); *comprometimento com resultados* (a empresa trabalha visando a superação de metas, esperando crescer e prosperar); *meritocracia* (o crescimento pessoal se dá na direta proporção da dedicação, do esforço e do

---

talento de cada um); *pessoas* (espírito de equipe, respeito, otimismo e honestidade prevalecem na empresa, visando um crescimento respaldado pela melhoria das relações de trabalho em parceria com clientes, fornecedores e colaboradores); *qualidade* (os produtos e serviços devem ter a máxima qualidade para atender as necessidades e expectativas dos clientes de forma eficiente e eficaz).

#### 4.1.1 Clientes

Estes são alguns dos mais de 3.000 clientes da Gesser Tecnologia em todo o Brasil, em diferentes departamentos:

Alimentos: Açúcar Guarani; Cadbury Adams; Macedo Koerich; Carrefour.

Automotivos: Caterpillar; Daymler-Chrysler & Mercedes Benz; Kia Motors do Brasil; Pirelli; Scania Latin América.

Bancos / Seguradoras: ABN-AMRO Bank; AFEAN – Agência de Fomento do Estado do Amazonas; BADESC – Agência Catarinense de Fomento; Banco BBM.

Eletroeletrônico: Bulova; GE / Dako; Gradiente; Kodak; Philips; Samsung; Sony; Splice ; Yamaha.

Materiais de Construção: Cerâmica Portobello; Cia. Brasileira de Alumínio; Cipla; Holcim Brasil; Isdralit.

A seguir, apresenta-se a linha de produtos e serviços comercializados pela Gesser Tecnologia.

#### 4.1.2 Produtos comercializados

A seguir, apresenta-se os produtos e serviços comercializados pelo Departamento Comercial da Gesser Tecnologia.

##### **Linha Desktop**

O **Juris Profissional 7.0** é ideal para escritórios ou departamentos jurídicos que controlem um número razoável de processos, pois permite o cadastramento de **até 2.000 processos** usando um banco de dados padrão Microsoft Access. Oferece-se pacote para 5 e 10 usuários, chegando até 20 usuários mediante a aquisição de pacotes adicionais de licenças. Quando o contencioso atingir o limite de 2.000 processos, o cliente tem a opção de fazer o

Upsize para uma edição cliente servidor, com uma política comercial diferenciada e migração gratuita da base de dados.

O **Juris Avançado 7.0** é ideal para escritórios ou departamentos jurídicos e permite o cadastramento de um **número ilimitado de processos**.

Oferece-se pacote **5 e 10 usuários**, chegando **até 20 usuários** mediante a aquisição de pacotes adicionais de licenças.

A **versão 7.0 do Juris Avançado** apresenta inovações tecnológicas, de interface e funcionalidades. Destacamos as seguintes funcionalidades:

Possui vinculação do cliente e do adverso principal ao processo; múltiplos advogados por processo; usuários e advogados integrados no banco de dados; novos formatos de relatórios com envio por e-mail; mais flexibilidade para segregação de processos; novo painel de informações do sistema; alarme de prazos em tempo-real; nova agenda de prazos com feriados e datas comemorativas; suporte a scanner. repositório de documentos; perfil de usuários; banco de horas (time sheet); encaminhamento de atividades (follow-up).

Já o **Juris Corporativo 7.0** é um software planejado para atender Departamentos Jurídicos e Escritórios de Advocacia com perfil corporativo, de médio e grande porte.

Possui vinculação de processos entre si; ferramenta de Business Intelligence para análise gerencial de dados, de alto desempenho; controle de perdas contingentes, com classificação em perda possível, perda provável e perda remota; interface aprimorada, totalmente compatível com os temas do Windows XP e Vista; atualização de versões automaticamente pela Internet; banco de horas (time sheet); múltiplos cronômetros controlados individualmente; lista de processos favoritos; suporte a scanner de mesa; instalação e desinstalação completa e automática; trilha de auditoria; exclusivo tutorial com treinamento passo-a-passo dos principais recursos do programa, com mais de 40 vídeos; número de licenças a ser definido pelo cliente; perfil de usuários; segregação de processos.

A seguir, serão apresentados os Pacotes de Serviços, que possuem o uso vinculado a um dos softwares Juris da linha desktop.

#### **4.1.3 Pacotes de Serviços**

Os Pacotes de Serviços da linha Juris Desktop têm a função de complementar os serviços já oferecidos pelos softwares, como facilitadores do dia-a-dia do advogado.

Costumam ser comercializados durante a aquisição dos softwares, em uma única negociação, mas não há empecilho em serem vendidos separadamente. Seu uso deve ser concomitante ao uso de um dos softwares Juris da linha desktop.

### **Pacote de Serviços Prata**

Composto pelos seguintes serviços e vantagens: licenciamento do serviço de captura automática de andamentos processuais diretamente dos sites dos tribunais, com alimentação automática pelo Juris, via Internet; hospedagem de uma réplica parcial do banco de dados Juris, bem como o licenciamento para utilização do Juris Hosting, de forma a permitir que seus clientes e advogados efetuem consulta ao banco de dados Juris da mesma e consultem seus respectivos processos, via Internet; suporte técnico que compreende o atendimento a sua empresa para o esclarecimento de dúvidas provenientes da utilização dos recursos do programa licenciado.

Este pacote de serviços é o mais comercializado, devido ao seu valor e funcionalidades.

### **Pacote de Serviços Ouro**

Composto pelos seguintes serviços e vantagens: licenciamento do serviço de captura automática de andamentos processuais diretamente dos sites dos tribunais, com alimentação automática pelo Juris, via Internet; hospedagem de uma réplica parcial do banco de dados Juris, bem como o licenciamento para utilização do Juris Hosting, de forma a permitir que seus clientes e advogados efetuem consulta ao banco de dados Juris da mesma e consultem seus respectivos processos, via Internet; suporte técnico que compreende o atendimento a sua empresa para o esclarecimento de dúvidas provenientes da utilização dos recursos do programa licenciado; up grade gratuito para futura versão do software (que deve estar sendo lançada em 2008); um relatório customizável por mês.

### **Pacote de Serviços Diamante**

Composto pelos seguintes serviços e vantagens: Licenciamento do serviço de captura automática de andamentos processuais diretamente dos sites dos tribunais com alimentação automática pelo Juris, via Internet ; hospedagem de uma réplica parcial do banco de dados Juris, bem como o licenciamento para utilização do Juris Hosting de forma a permitir que os

clientes / advogados da assinante efetuem consulta ao banco de dados Juris da mesma, via Internet e suporte técnico, que compreende o atendimento ao assinante para o esclarecimento de dúvidas proveniente da utilização dos recursos do programa licenciado, além do SLA - Nível de Serviço (Service Level Agreement) que garante o atendimento dos chamados técnicos relacionados ao serviço de Help Desk dentro de um prazo determinado, dependendo o tipo de problema e grau de severidade, sendo grau 1 – tempo de 02 horas / grau 2 – tempo de 12 horas / grau 3 – tempo de 48 horas.

A seguir, será apresentada a solução Web , criada com foco em grandes escritórios de advocacia e departamentos jurídicos de grandes corporações.

### **Solução Web**

O **Juris Web** é a mais completa ferramenta para a administração do contencioso, contratos e certidões através da Internet. Desenvolvida com a tecnologia de ponta, permite a gestão das informações jurídicas da empresa com a vantagem de proporcionar o acesso a qualquer hora, de qualquer lugar e dispensar a instalação da aplicação nas estações de trabalho. Estas características beneficiam principalmente as empresas que terceirizam o setor jurídico ou que possuem escritórios/ filiais em diferentes localidades. Suas funcionalidades facilitam o acompanhamento completo dos processos desde o protocolo, cadastros, andamentos, controle de prazos, pesquisas, provisionamento, auditoria e controle gerencial.

A seguir, apresenta-se os programas aplicados ao Departamento Comercial da Gesser Tecnologia Ltda.

#### **4.1.4 Programa de Capacitação Profissional**

A Gesser Tecnologia hoje possui um único programa de capacitação profissional, denominado “Programa de Apadrinhamento”, destinado aos novos colaboradores do Departamento Comercial.

O **Programa de Apadrinhamento da Gesser Tecnologia** é um programa de integração e treinamento para vendedores iniciantes. Por meio deste programa, cada vendedor veterano se torna responsável por um vendedor iniciante que entra na empresa. Cabe ao

vendedor veterano orientar e ajudar o novo empregado em suas atividades na empresa durante os três meses de experiência. Tem como regras: cabe a empresa determinar quem são os vendedores que podem ser considerados preparados para se tornarem padrinho/madrinha; a escolha do padrinho/madrinha é determinada por sorteio respeitando a ordem de vendedores veteranos que já participaram do programa. Ou seja: um vendedor veterano não pode ser duas vezes seguidas padrinho/madrinha, a não ser que não haja mais nenhum outro vendedor veterano para assumir a função. Se houver mais de um vendedor veterano, o vendedor veterano que há mais tempo tiver sido padrinho/madrinha, assume o novo afilhado. Como forma de recompensa, o vendedor veterano receberá, durante os três meses de experiência do vendedor iniciante, 50% do valor da comissão do seu afilhado. Esse valor será pago pela empresa e não será descontado da comissão dos vendedores iniciantes - que receberão 100% de comissão. Os três meses a serem comissionados também aos vendedores veteranos serão determinados da seguinte forma: Se o vendedor iniciante entrar na empresa até o dia 10, o mês corrente passa a valer como primeiro mês do programa. Se o vendedor iniciante entrar na empresa depois do dia 10, o mês seguinte ao corrente é que valerá como primeiro mês do programa.

#### **4.1.5 Programa de Incentivo às Vendas**

A Gesser Tecnologia possui, além do pagamento de salário (piso de R\$ 734,00) e do programa de comissionamento, o programa Estourando as Metas, regido pelas seguintes regras: serão considerados vencedores todos os que atingirem a meta semanal de R\$ 3.500,00 que não será acumulativa; a meta é baseada nas vendas ajustadas semanais; o período para o faturamento será todas as sextas-feiras às 17:00 horas; as capacitações faturados pela Alecrim (parceira da Gesser Tecnologia em São Paulo-SP) também serão computados, desde que comprovados; se mais de um vendedor atingir a meta, a ordem do estouro será do vendedor que obteve o maior faturamento para os que obtiveram um menor valor em vendas. Em caso de empate, a ordem será definida por sorteio. O valor semanal disponível em prêmios será de R\$ 280,00 distribuídos da seguinte forma: 1 balão com vale de R\$ 60,00, 4 balões com vales de R\$ 40,00, 3 balões com vales de R\$ 20,00 .

Os critérios são: período (início: 11/02/2008 - prazo ilimitado); objetivo (estimular a consecução de metas semanais); funcionamento (serão colocados prêmios em dinheiro dentro de balões afixados no Departamento Comercial). Os vendedores que atingirem suas metas semanais terão direito a estourar um balão e receber o prêmio contido dentro do mesmo. Os vendedores "Home office" escolherão "procuradores" para estourar seus balões. A entrega dos prêmios será feita todas as segundas-feiras em reunião, às 9 horas, no Departamento Comercial. Os vendedores "Home office" terão a premiação depositada em suas contas também às segundas-feiras.

#### **4.1.6 Política de Recursos Humanos**

*Os benefícios obrigatórios são concedidos automaticamente pela empresa. O empregado deverá comunicar a administração sua opção pelo vale transporte no momento da admissão ou formalizar mudança de opção por escrito em qualquer tempo.*

Refeição: Convenção coletiva institui o valor de: R\$ 5,70 para jornadas de 8 horas e R\$ 4,70 para jornada de 6 horas. A Gesser Tecnologia oferece R\$ 7,05 independente da jornada através de convênio em restaurante.

Vale Transporte: Desconto de 6% do salário até o limite do valor do vale transporte.

Para se inscrever ou cancelar a inscrição em qualquer dos benefícios facultativos, o colaboradores deverá dirigir-se ao setor administrativo formalizando o pedido por escrito.

Dentalprev Oferece serviços odontológicos. Pagamento: 50% pago pela empresa e 50% pelo funcionário. No caso dos dependentes é pago integral pelo funcionário. Taxa de adesão para o empregado: R\$ 5,50; Custo mensal para o empregado: R\$ 9,35.

Aemflo Oferece convênio com clínicas e laboratórios parceiros da Aemflo, onde o valor da consulta ou procedimento pode ter um desconto de até 60%. Pagamento: 50% pago pela empresa e 50% pelo funcionário. No caso dos dependentes é pago integral pelo funcionário. Custo mensal por especialidade para o empregado: R\$ 4,00; Especialidade disponíveis: ginecologista, clínico geral e pediatra.

Seguro de vida e invalidez Pagamento: 50% pago pela empresa e 50% pelo funcionário. Custo mensal para o empregado: R\$ 6,25.

Os valores e benefícios estão sujeitos a alteração sem aviso prévio e a Gesser Tecnologia não se responsabiliza pela prestação dos serviços por parte do fornecedor.

Para ter direito ao benefício de convênios o empregado deverá comprovar vínculo com a Gesser Tecnologia perante a instituição.

Convênio Faculdade Estácio de Sá: 10% desconto na mensalidade - Graduação.

Convênio Faculdade Decisão: Valor diferenciado e fixo oferecido pela instituição. (em torno de 20% de desconto)

#### **4.1.7 Política de Comissionamento do Departamento Comercial**

Apresenta-se a seguir a política de comissionamento adotada pelo Departamento Comercial da Gesser Tecnologia.

Os objetivos da Política é o de estimular resultados através de ajustes e comissionamento progressivo e como consequência, proporcionar sustentabilidade para o crescimento da Gesser Tecnologia.

As características da Política são: consistente; única; clara; transparente; vantajosa para o vendedor; vantajosa para a Gesser Tecnologia.

Foram estudadas e comparadas políticas de comissionamento de diversas empresas de software de Florianópolis, Joinville e Blumenau – SC. Foi constatado que não há padrão.

Foram reunidos os pontos fortes das políticas examinadas.

Esta política é sustentada pelos seguintes conceitos: Fatores de Ajuste e Comissionamento Progressivo.

Os fatores de ajustes são coeficientes que multiplicados aos valores da venda resultam ajustam o valor base do cálculo da comissão para mais ou para menos. As comissões são então calculadas sobre o valor ajustado. Os fatores de ajuste são aplicados aos itens da venda e não ao valor total da nota fiscal.

São eles: Fator de Ajuste Inicial (FAI); Fator de Ajuste por Novo Cliente (FAN) ; Fator de Ajuste por Campanha (FAC); Fator de Ajuste por Indicação (FAO); Fator de Ajuste por Parcelamento (FAP).

O Fator de Ajuste Inicial (FAI) é o fator de ajuste básico a ser aplicado sobre a venda de um produto ou serviço, conforme exemplos:

Juris Profissional / Avançado / Corporativo: 1 Valor da venda

Pacotes de Licenças: 1 Valor da venda

Serviços Diversos: 1 Valor da venda

O Fator de Ajuste por Novo Cliente (FAN) é aplicado quando a venda for realizada para um novo cliente (apenas no primeiro faturamento).  $FAN = 1,1$  OBS. Aplica-se a todos os itens da venda. Considera-se "novo cliente" aquele que nunca tenha sido faturado diretamente pela Gesser Tecnologia após 1/1/2004 conforme registros de faturamento.

O Fator de Ajuste por Campanha (FAC) é aplicado a produtos em campanha.  $FAC = 1,1$

O Fator de Ajuste por Indicação (FAO) é aplicado quando a venda for decorrente de indicação de terceiro.  $FAN = 0,95$  e aplica-se a todos os itens da venda.

O Fator de Ajuste por Parcelamento (FAP) é aplicado quando o pagamento for a prazo. Para

vendas parceladas:  $FAN = 1 - ((NPAR - 1) \cdot 5\%)$ , onde NPAR é o número de parcelas incluindo a entrada.

Para vendas com cartão de crédito:  $FAN = 0,95$ , aplicado a todos os itens da venda.

### **Comissionamento Progressivo**

Quanto maior for o valor das vendas, maior será o percentual de comissão.

Valor Ajustado	Comissão
R\$ 0,00 até 4.999,99	0%
R\$ 5.000,00 até 9.999,99	2%
R\$ 10.000,00 até 19.999,00	4%
R\$ 20.000,00 até 39.999,00	5%
R\$ 40.000,00 ou mais	6%

Quadro 03: Comissão Progressivo.  
Política sujeita a alteração.

O fato gerador da comissão é o faturamento, com a emissão da nota fiscal da venda ou da primeira mensalidade. Os pedidos encaminhados para faturamento no último dia útil do mês após as 12:00 estarão sujeitos a contabilizarem no mês seguinte.

O pagamento das comissões se dá por regime de competência até o limite de R\$ 2 mil, pago até o dia 10 do mês seguinte ao fato gerador. O que exceder este valor será pago por regime de caixa.

Para o acompanhamento das vendas, por parte da Direção, dos Gestores e dos próprios vendedores estão disponíveis as seguintes ferramentas: planilha de simulação, que permite a elaboração de cenários e acesso ao aplicativo de faturamento, que permite o acompanhamento online do processamento das vendas no software de faturamento da Gesser Tecnologia, respectivo por vendedor, acesso individualizado mediante login e senha.

O Salário base do vendedor da Gesser Tecnologia atualmente é de R\$ 734,00 (setecentos e trinta e quatro reais) mensais, reajustados mediante dissídio da categoria.

O próximo capítulo tratará das justificativas para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados.

#### **4.1.8 Elaboração dos instrumentos de coleta de dados**

Para elaboração dos instrumentos de coletas de dados, foram levados em consideração os objetivos desta pesquisa.

Os dados aqui demonstrados foram coletados de fontes primárias, através de comunicação com questionário, entrevistas e observação situacional, elaborados a partir das

referências teóricas sobre o tema Treinamento, Capacitação, Desenvolvimento e Análise de Desempenho e aplicados aos integrantes da pesquisa.

Os dados foram registrados em memorização, anotações e computador, através de e-mails recebidos dos entrevistados.

A Direção da empresa foi questionada através de entrevistas informais sobre o histórico da empresa, além de informações coletadas no dia-a-dia organizacional.

Já para a equipe comercial, composta por 06 pessoas, foi elaborado um questionário, contendo 24 questões, em sua maioria objetivas, contendo algumas dissertativas. O questionário foi enviado a cada integrante do Departamento Comercial por e-mail, sendo criado um endereço de e-mail específico para que cada um tivesse acesso e pudesse enviar seu questionário sem haver identificação dos respondentes.

A seguir, apresenta-se a análise dos resultados encontrados com a pesquisa aplicada no Departamento Comercial da Gesser Tecnologia, no período de 14 a 18 de maio de 2008.

## **5. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos ao longo deste estudo, tendo como embasamento a elaboração de capacitação, Capacitação, Desenvolvimento e Análise de Desempenho do Departamento Comercial da Gesser Tecnologia.

Possibilitando esta análise, aplicou-se um questionário estruturado, não disfarçado, a todos os colaboradores do Departamento Comercial da Gesser Tecnologia, população de seis profissionais, contendo questões relacionadas à percepção dos mesmos quanto à necessidade e importância da aplicação de premissas de Recursos Humanos: Treinamento, Capacitação, Desenvolvimento e Análise de Desempenho individual e coletiva da equipe comercial. Pôde-se dimensionar o nível de formação exigido para os profissionais em vendas contratados pela empresa, suas perspectivas de reconhecimento e valorização profissional, por parte da Direção e da Supervisão, além de levantamento de fatores motivacionais para o aprimoramento em vendas.

Entende-se que o trabalho de vendedor (a), exige além da competência técnica, também atitudes pessoais positivas que visem alcançar os resultados esperados pela empresa.

### **5.1 Caracterização do perfil dos vendedores da Gesser Tecnologia Ltda.**

Neste item, buscar-se-ão informações relacionadas à caracterização dos (as) vendedores (as) da Gesser Tecnologia Ltda.

#### **5.1.1 Sexo**

Por observação, constatou-se que o departamento comercial possui 50% dos integrantes do sexo masculino (três colaboradores) e 50% dos integrantes do sexo feminino (três colaboradoras), o que não caracteriza contratação tendenciosa de mão-de-obra deste departamento para o quesito sexo.

### 5.1.2 Faixa etária

Quanto ao fator idade, verifica-se quase um equilíbrio de faixas etárias, com predominância de pessoas jovens. Os resultados apresentaram na faixa de 26 a 30 anos (32% dos entrevistados, ou seja dois colaboradores), um colaborador na faixa de 18 a 15 anos (17% dos entrevistados), um colaborador na faixa de 31 a 36 anos (17% dos entrevistados), um colaborador na faixa etária de 37 a 42 anos (17% dos entrevistados) e um colaborador na faixa de 42 anos ou mais (17% dos entrevistados).

Tabela 01: : Faixa Etária

18 – 25	1
26 – 30	2
31 – 36	1
37 - 42	1
42 ou mais	1

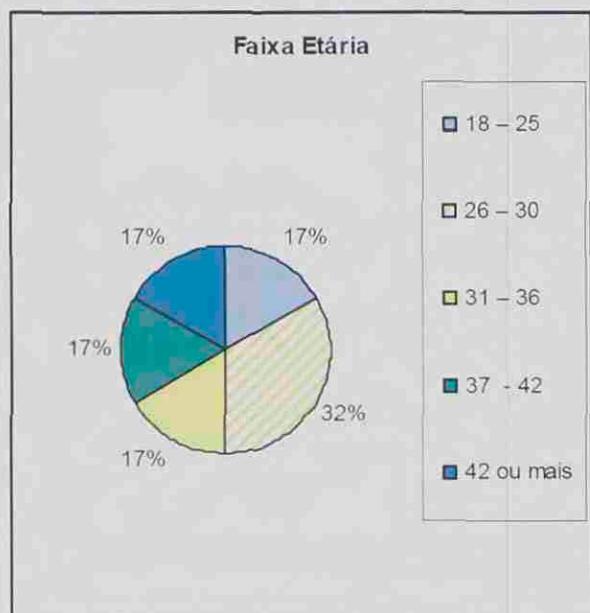


Gráfico 01: Faixa Etária

Fonte: dados da pesquisa

### 5.1.3 Escolaridade

Analisando os resultados referentes à escolaridade, 67% dos vendedores possuem nível superior incompleto e 33% superior completo. Os demais níveis de escolaridade não foram mencionados. Observa-se total predominância do nível universitário.

Tabela 02: Escolaridade

médio incompleto	0
médio completo	0
superior incompleto	4
superior completo	2
pós-graduação incompleta	0
pós-graduação completa	0

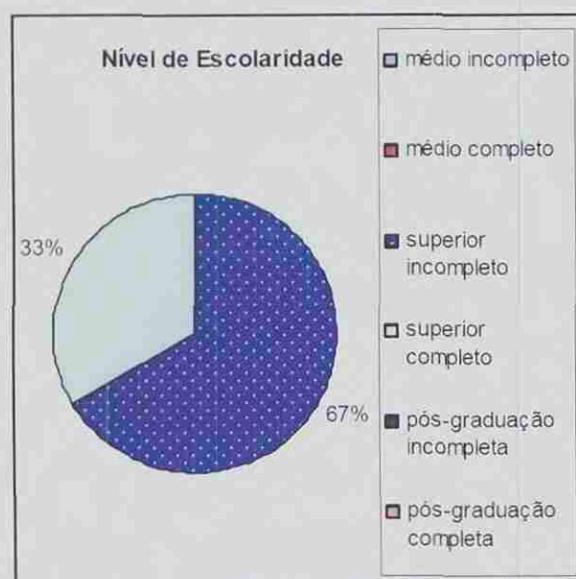


Gráfico 02: Nível de Escolaridade.

Fonte: dados da pesquisa

### 5.1.4 Tempo de experiência na área de vendas

Observa-se uma boa experiência por parte dos vendedores quanto a este item, 33% possui menos de 1 ano de experiência em vendas, 17% dos entrevistados possui de 1 a 5 anos de experiência, 33% possui de 6 a 10 anos e 17% dos vendedores possui 10 anos ou mais.

Tabela 03: Experiência na Área de Vendas

menos de 1 ano	2
1 a 5 anos	1
6 a 10 anos	2
10 anos ou mais	1

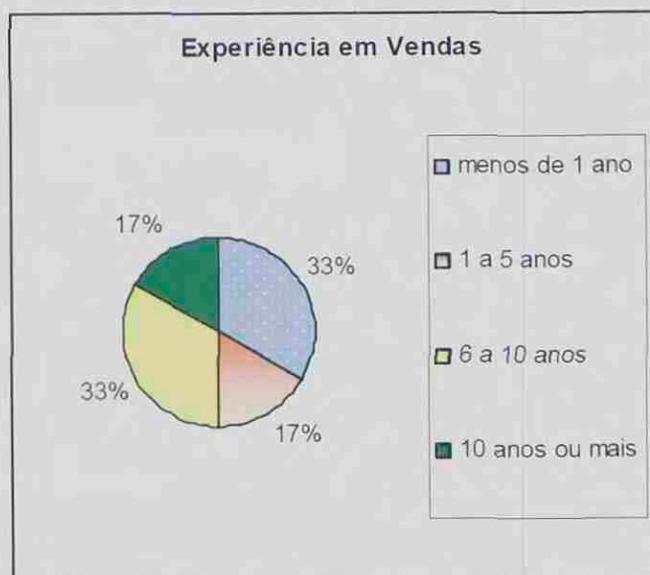


Gráfico 03: Experiência em Vendas.

Fonte: dados da pesquisa

### 5.1.5 Tempo de experiência na venda de softwares

Houve um equilíbrio entre aqueles com pouca experiência na venda de softwares e os vendedores com experiência mediana; 50% dos vendedores possuem de 1 a 5 anos de experiência, 33% possuem menos de 1 ano de experiência, e 17% dos entrevistados possuem 6 a 10 anos de experiência.

Tabela 04: Experiência com venda de software

menos de 1 ano	2
1 a 5 anos	3
6 a 10 anos	1
10 anos ou mais	0

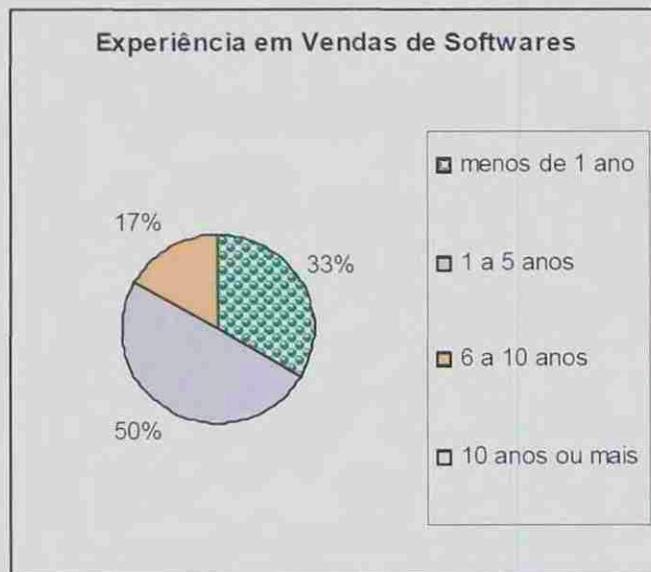


Gráfico 04: Experiência em Vendas de Software.

Fonte: dados da pesquisa

#### 5.1.6 Curso específico em vendas

A grande maioria dos vendedores, 67%, possui algum tipo de formação em vendas; tendo 33% dos respondentes nenhuma formação acadêmica neste assunto.

Tabela 05: Curso específico para a área de vendas

sim	4
não	2

Respondentes com curso	Nº horas
1	16
2	8
3	200
4	60

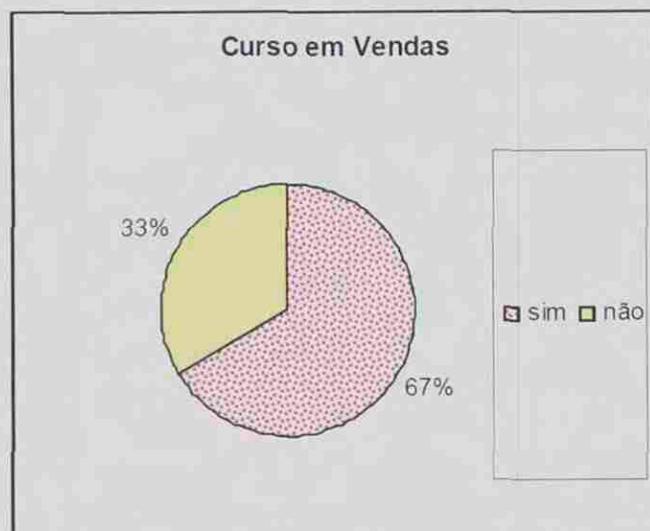


Gráfico 05: Curso em Vendas.

Fonte: dados da pesquisa

## 5.2 Percepção dos vendedores quanto à empresa

Neste item, buscar-se-á informações relacionadas à percepção dos vendedores quanto ao ambiente organizacional, satisfação com a supervisão e direção, com os produtos e serviços comercializados, com a política comercial da empresa, a satisfação com os demais departamentos da empresa, a importância dada aos processos de capacitação, capacitação, desenvolvimento e análise de desempenho.

### 5.2.1 Grau de satisfação com colegas de trabalho

A maioria dos respondentes está satisfeita em sua relação com os colegas de trabalho, mensurando seu grau de satisfação em bom (83%), tendo 17% dos vendedores apontado o grau de satisfação ótimo para este quesito.

Tabela 06: Grau de satisfação com sua relação com os colegas de trabalho

péssimo	0
ruim	0
regular	0
bom	5
ótimo	1

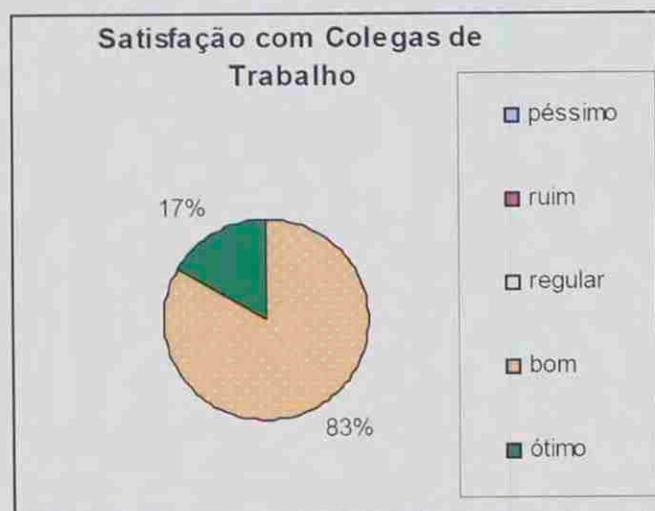


Gráfico 06: Satisfação com Colegas de Trabalho.

Fonte: dados da pesquisa

### 5.2.2 Grau de satisfação com supervisor de vendas

A maioria dos respondentes não está satisfeita com o desempenho do supervisor de vendas interino, mensurando seu grau de insatisfação em regular (50%), tendo 33% dos vendedores apontado o grau de satisfação ruim e 17% apontando o grau de satisfação péssimo para este quesito.

Tabela 07: Grau de satisfação com supervisor

péssimo	1
ruim	2
regular	3
bom	0
ótimo	0

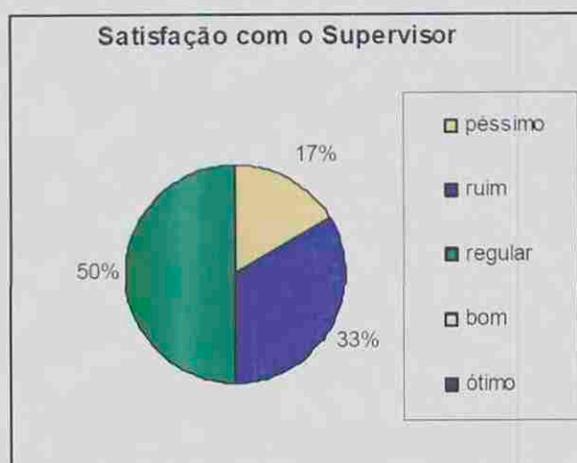


Gráfico 07 : Satisfação com o Supervisor.

Fonte: dados da pesquisa

### 5.2.3 Grau de satisfação com o Juris Desktop

A maioria dos respondentes está satisfeita com os softwares da linha desktop, mensurando seu grau de satisfação em bom (83%), tendo 17% dos vendedores apontado o grau de satisfação ótimo para este quesito e 17% caracterizou os produtos desktop como péssimos.

**Tabela 08: Grau de satisfação com o Juris Desktop**

péssimo	0
ruim	0
regular	0
bom	5
ótimo	1

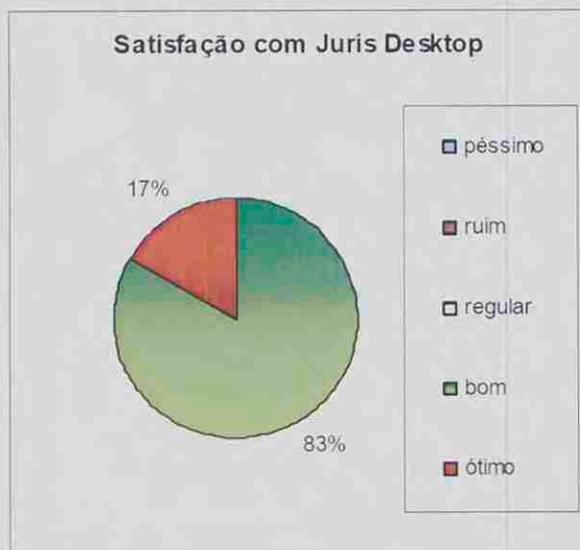


Gráfico 08: Satisfação com J uris Desktop.

Fonte: dados da pesquisa

#### 5.2.4 Grau de satisfa o com o Juris Web

A maioria dos respondentes est  satisfeita com o desempenho comercial do Juris Web, 67% dos vendedores consideram um bom produto para venda, tendo 33% dos vendedores apontado o grau de satisfa o  timo para este quesito.

Tabela 09: grau de satisfa o com o produto Juris Web

péssimo	0
ruim	0
regular	0
bom	4
�timo	2

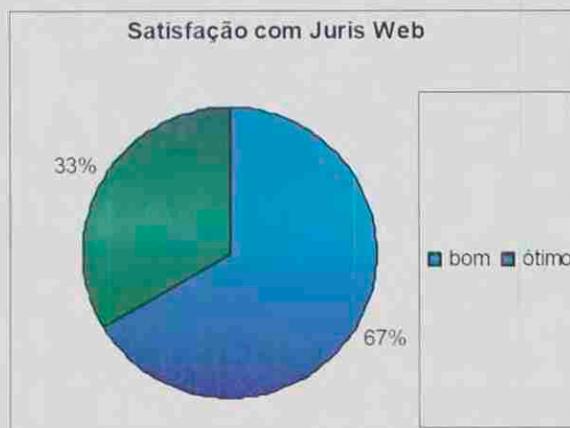


Gráfico 09: Satisfação com Júrís Web.

Fonte: dados da pesquisa

### 5.2.5 Grau de satisfação com os pacotes de serviços

A maioria dos respondentes está satisfeita com o desempenho comercial dos Pacotes de Serviços, 83% dos vendedores consideram bons serviços para venda, tendo 17% dos vendedores apontado o grau de satisfação ótimo para este quesito.

**Tabela 10: grau de satisfação com os Pacotes de Serviços**

péssimo	0
ruim	0
regular	0
bom	5
ótimo	1

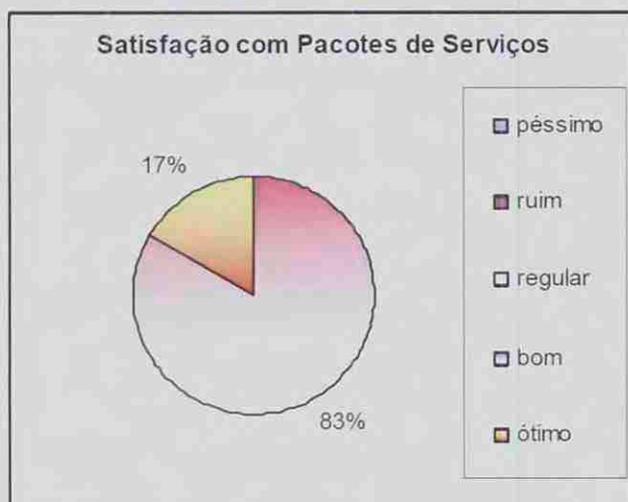


Gráfico 10: Satisfação com Pacotes de Serviços.

Fonte: dados da pesquisa

### 5.2.6 Concordância com a política comercial adotada

A maioria dos respondentes (60%) concorda parcialmente com a política comercial adotada pela empresa, alguns justificaram suas respostas, conforme apresentado abaixo (justificativas na íntegra). Já 40% dos entrevistados concordam plenamente com a política comercial em vigor.

**Tabela 11: concordância com a política comercial adotada pela empresa no momento**

não concordo	0
concordo parcialmente	3
concordo plenamente	2

#### Comentários:

Deveria haver uma outra forma de motivação para os profissionais de vendas. (respondente 1)

**Concordo, porém acredito que um esforço maior em treinamento potencializaria as vendas.** (respondente 2)

A avaliação está prejudicada - não houve resposta. (respondente 3)

Poderíamos utilizar outras formas de pagamento para o cliente, como débito em conta e aceitarmos todos os cartões de crédito (hoje aceitamos o VISA e o Mastercard). Deveríamos ter uma política de marketing mais agressiva, divulgando o Juris na mídia direcionada ao público jurídico com

mais ênfase. (respondente 4)

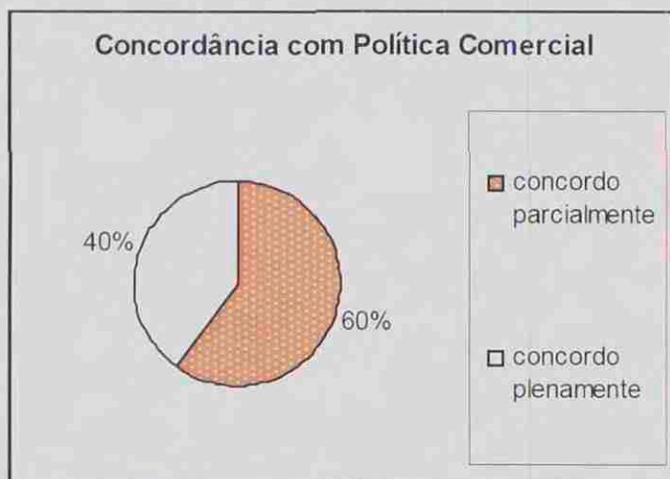


Gráfico 11: Concordância com Política Comercial.

Fonte: dados da pesquisa

### 5.2.7 Grau de satisfação com o suporte técnico

A maioria dos respondentes está satisfeita com o desempenho comercial dos serviços prestados pelo Suporte Técnico, 66% considera-os bons, 17% ótimo e 17% dos vendedores consideram os serviços regulares.

**Tabela 12: grau de satisfação com o Suporte Técnico da empresa, no que diz respeito ao atendimento aos clientes**

péssimo	0
ruim	0
regular	1
bom	4
ótimo	1

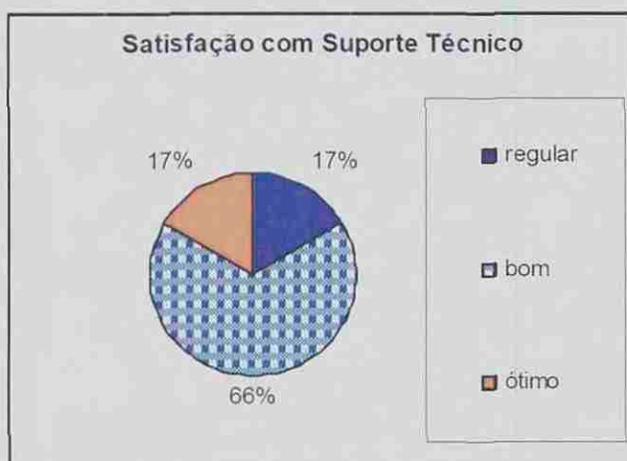


Gráfico 12: Satisfação com Suporte Técnico.

Fonte: dados da pesquisa

### 5.2.8 Grau de satisfação com o Departamento de Desenvolvimento

A maioria dos respondentes, 50%, considera o grau de resolução de problemas prestada pelo Departamento de Desenvolvimento regular, 33% considera-o bom e 17% ótimo.

Tabela 13: grau de satisfação com o Departamento de Desenvolvimento da empresa, no que diz respeito à solução de problemas

péssimo	0
ruim	0
regular	3
bom	2
ótimo	1

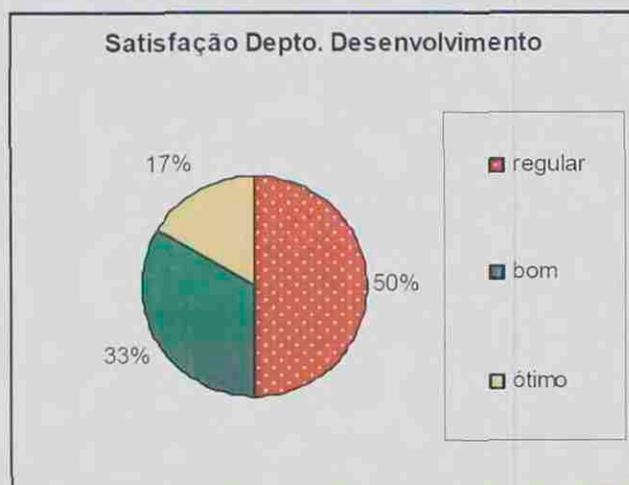


Gráfico 13: Satisfação do Departamento Desenvolvimento.

Fonte: dados da pesquisa

### 5.2.9 Grau de satisfação com o departamento financeiro

A maioria dos respondentes, 66%, considera o grau de resolução de problemas e faturamento prestados pelo Departamento Financeiro bom, 17% considera-o regular e 17% ótimo.

**Tabela 14: Grau de satisfação com o Departamento Financeiro da empresa, no que diz respeito à solução de problemas e faturamento.**

péssimo	0
ruim	0
regular	1
bom	4
ótimo	1

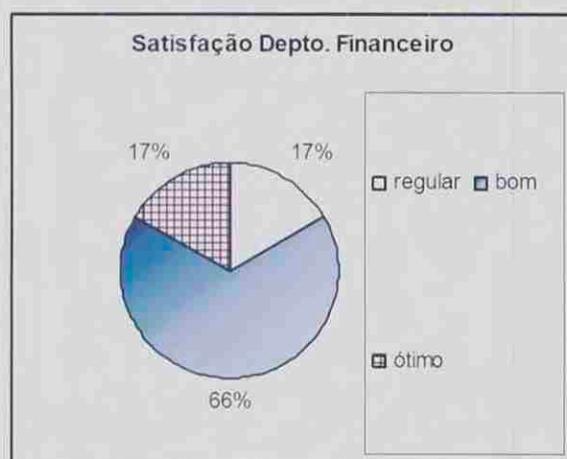


Gráfico 14: Satisfação do Departamento Financeiro.

### 5.2.10 Grau de satisfação com o departamento de recursos humanos

Houve uma distribuição homogênea entre os graus de satisfação regular (34%); bom, 33% dos respondentes e grau ótimo apontado por 33% dos respondentes desta questão.

Tabela 15: grau de satisfação com o Departamento de Recursos Humanos

péssimo	0
ruim	0
regular	2
bom	2
ótimo	2

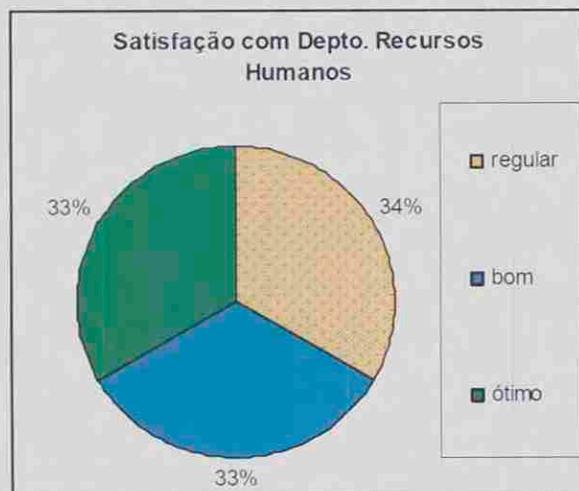


Gráfico 15: Satisfação com Departamento de Recursos Humanos.

Fonte: dados da pesquisa

### 5.2.11 Grau de satisfação com a direção da empresa

O grau de satisfação dos vendedores com a Direção da empresa mais citado foi o bom (50%), seguido do grau de satisfação regular (33%); e grau ótimo apontado por 17% dos respondentes desta questão.

Tabela 16: Grau de satisfação com a Direção da empresa

péssimo	0
ruim	0
regular	2
bom	3
ótimo	1

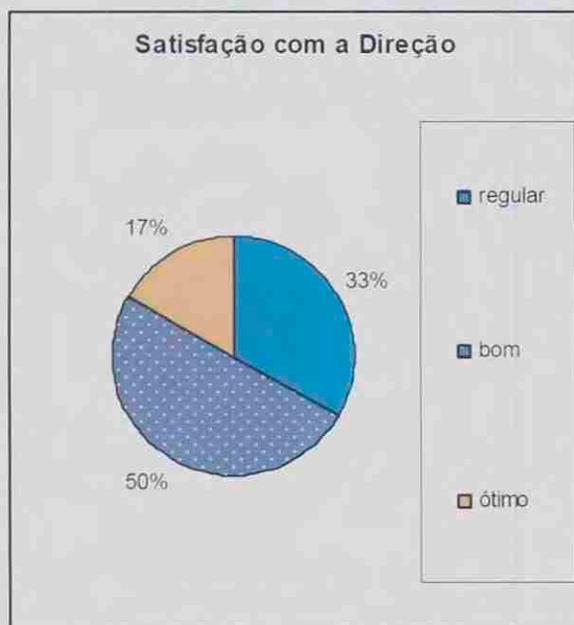


Gráfico 16: Satisfação com a Direção.

Fonte: dados da pesquisa

### 5.2.12 Acreditação nos programas de incentivo às vendas

A grande maioria dos vendedores, 83%, está satisfeita com os programas de incentivo comercial e acreditam que os mesmos contribuem para potencializar suas vendas; já 17 % dos respondentes não se mostraram satisfeitos. Os vendedores tiveram a oportunidade de exprimir suas opiniões sobre o assunto, citadas abaixo, na íntegra.

Tabela 17: satisfação quanto aos programas de “Apadrinhamento” e “Estourando as Metas”

sim	5
não	1



Gráfico 17: Satisfação com Programas de Incentivo às Vendas.

#### Justificativas:

Sem dúvida. O Programa de Apadrinhamento é essencial, pois é focado no desenvolvimento do indivíduo na área de vendas, potencializando seus pontos positivos e desenvolvendo melhorias nos negativos. (entrevistado 1)

Qualquer programa de incentivo sempre ajuda nas vendas. Apesar que eu prefiro que a empresa tenha alguma política de promoção voltada para o cliente. (entrevistado 2)

Os dois programas são muito felizes tanto em seu intuito quanto em sua aplicação. Quanto ao programa “Apadrinhamento” é extremamente importante que o novo funcionário tenha o auxílio de outra pessoa no início de suas atividades, e nada mais justo que este receba um valor referente ao auxílio dado ao colega de trabalho e pelo tempo despendido. Com relação ao “Estourando as metas” é extremamente motivador ao vendedores. (entrevistado 3)

Incentiva mais os vendedores. (entrevistado 4)

O Estourando as Metas dá um prêmio financeiro simbólico ao vendedor (prêmios de R\$ 20 a R\$ 60). Na verdade, o mais importante é o reconhecimento dos colegas, da supervisão comercial e da Direção e também a comissão mensal gerada pelas vendas. Já o Apadrinhamento (no qual participei apenas como madrinha) premia o padrinho com o valor de 50% da comissão do afilhado, que recebe a comissão referente às próprias vendas na íntegra. Neste, o vendedor ganha duas vezes, a recompensa financeira e a satisfação de ver seu conhecimento disseminado. (entrevistado 5)

Somente se fosse algo que realmente fosse um bom prêmio em dinheiro. (entrevistado 6)

### 5.2.13 Avaliação do feedback recebido da supervisão da empresa

Quatro notas foram citadas pelos respondentes, sendo que 33% atribuíram nota zero ao item; 33% atribuíram nota cinco; 17% atribuíram nota quatro e 17% atribuíram nota oito ao feedback dado pela supervisão comercial.

**Tabela 18: avaliação do feedback recebido da supervisão do Departamento Comercial**

zero	2
um	0
dois	0
três	0
quatro	1
cinco	2
seis	0
sete	0
oito	1
nove	0
dez	0

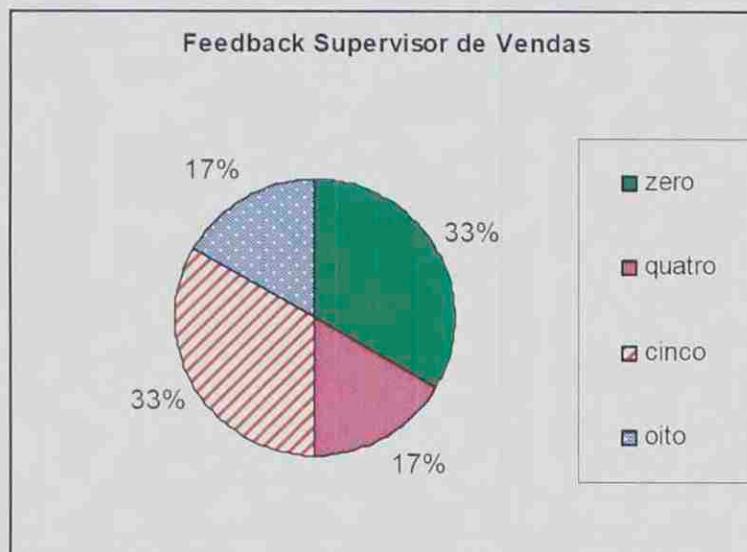


Gráfico 18: Feedback Supervisor de Vendas.

Fonte: dados da pesquisa

Nunca tive nenhum feedback da supervisão. (entrevistado 1)

### 5.2.14 Avaliação do feedback recebido da direção da empresa

Três notas foram citadas pelos respondentes, sendo que 50% atribuíram nota cinco ao item; 33% atribuíram nota oito; 17% atribuíram nota nove ao feedback dado pela Direção.

**Tabela 19: feedback recebido da Direção da empresa**

zero	0
um	0
dois	0
três	0
quatro	0
cinco	3
seis	0
sete	0
oito	2
nove	1
dez	0



Gráfico 19: Feedback da Direção.

Fonte: dados da pesquisa

### 5.2.15 Importância dada ao constante treinamento em vendas

Todos os vendedores da equipe comercial (100%) acreditam na grande importância de um constante treinamento e capacitação em vendas.

**Tabela 20: importância do constante treinamento e capacitação em vendas**

nenhuma	0
pouca	0
média	0
grande	6

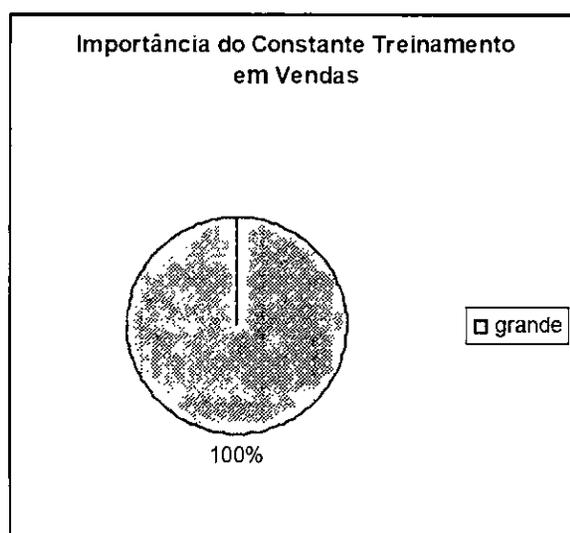


Gráfico 20: Importância do Constante Treinamento em Vendas.

Fonte: dados da pesquisa

### 5.2.16 Avaliação da capacitação para desempenho da função

A maioria dos respondentes (66%) avaliou a capacitação / capacitação como regular, sendo que 17% considerou bom e 17% avalia a capacitação recebido como ruim. Nesta questão, os vendedores tiveram a oportunidade de exprimir suas opiniões (citadas abaixo na íntegra).

**Tabela 21: avaliação da capacitação recebido para desempenho de função**

péssimo	0
ruim	1
regular	4
bom	1
ótimo	0

Achei muito superficial, principalmente com relação ao web. (entrevistado 1)

Tive pouca capacitação, mas o Programa de Apadrinhamento é muito bom e essencial para o desenvolvimento humano. (entrevistado 2)

A capacitação quanto ao produto foi, de forma geral, um pouco superficial, um dos argumentos utilizados aos vendedores, é o que os melhores vendedores eram aqueles que melhor conheciam o Produto, e não tenho dúvida disso, conhecer o produto bem é essencial. (entrevistado 3)

Pode-se reciclar os reconhecimentos, principalmente os de âmbito técnico (utilização e conhecimento do software). Nenhum vendedor tem preparo hoje para visitar um cliente e apresentar o software, sem a presença de um técnico. (entrevistado 4).

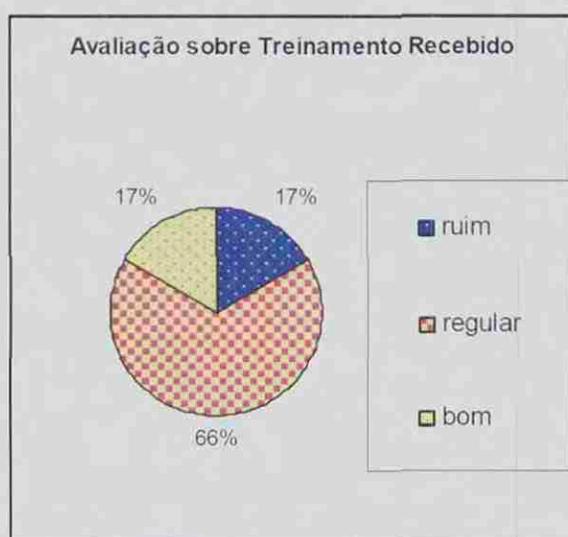


Gráfico 21: Avaliação sobre Treinamento Recebido.

Fonte: dados da pesquisa

### 5.2.17 Características de um bom vendedor de software

A maioria 66% considera a característica, ser comunicativo como a mais importante, seguida de ser negociador, 50% e desenvolver estratégias e planejamentos também citada por 50% dos respondentes. Ter motivação, conhecimento técnico e saber lidar com a rejeição de perder uma venda foram citadas como características importantes por 33% dos respondentes, já ser criativo e outra foi citado por 17% dos entrevistados.

Tabela 22: características mais importantes de um bom vendedor de software

	1	2	3	4	5	6	7	8
ser comunicativo	4		1	1				
ser negociador		3	1	1	1			
ter conhecimento técnico	1			1	2	1	1	
ser criativo		1	1	1	1	1	1	
ter motivação	1	2	2	1				
desenvolver estratégias e planejamentos			1		1	3	1	
saber lidar com a rejeição de perder uma venda				1	2	1	2	
outra							1	

Minha opinião é que todas elas devem ser utilizadas na mesma medida e com a mesma prioridade (entrevistado 3).

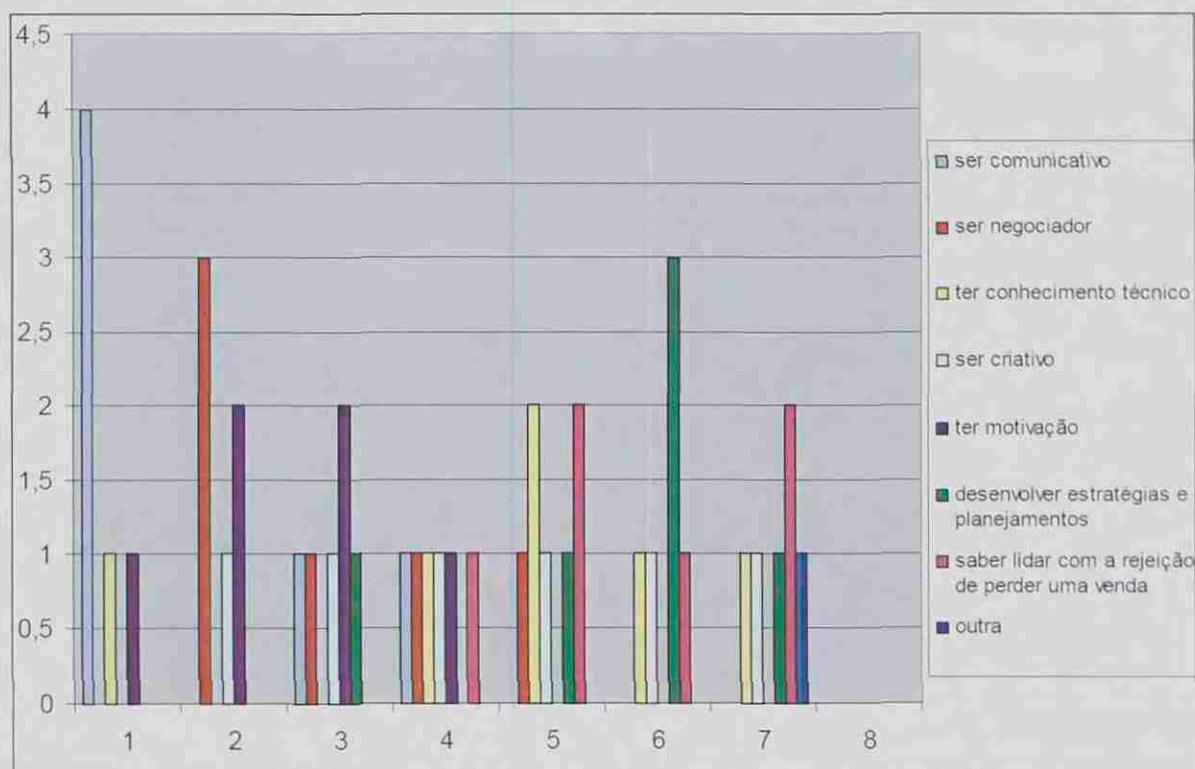


Gráfico 22: grau de importância das características de um bom vendedor de software

Fonte: dados da pesquisa

### 5.2.18 Tipo e periodicidade de capacitação

A maioria dos respondentes, 43% respondeu que considera mais proveitoso a capacitação quinzenal e em grupo, através do supervisor comercial e de suporte técnico, utilizando data show. Já 29% optaram pela capacitação mensal e em grupo através do supervisor comercial e de suporte técnico, utilizando também data show, sendo a minoria, 14% optantes pela capacitação diária e individualmente, através de apadrinhamento (novos) e/ou acompanhamento do supervisor comercial e os restantes 14% por outros (citados na íntegra abaixo).

**Tabela 23: Tipo e periodicidade de capacitação**

diário e individualmente, através de apadrinhamento (novos) e/ou acompanhamento do supervisor comercial.	1
quinzenal e em grupo, através do supervisor comercial e de suporte técnico, utilizando data show.	3
mensal e em grupo, através do supervisor comercial e de suporte técnico, utilizando data show.	2
outros	1

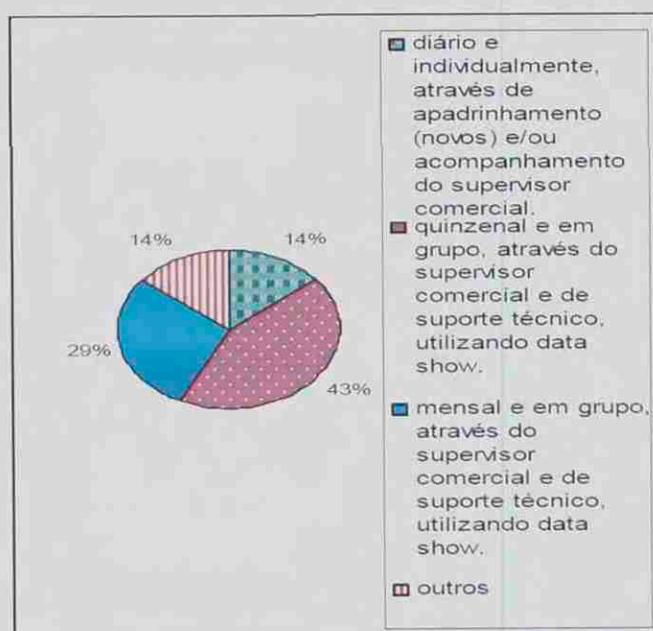


Gráfico 23: Tipo e periodicidade de capacitação

Fonte: dados da pesquisa

Apenas quando necessário, sem periodicidade estipulada. Quando inserem nova versão no mercado, etc. (entrevistado 4)

### 5.2.19 Tipo de capacitação importante para o desempenho da função de vendedor de software

A maioria dos respondentes (47%) considera o assunto uso do software Juris o mais importante a ser abordado, seguido do assunto técnica de vendas (38%). Oratória e comunicação foi citado por 15% dos respondentes.

Tabela 24: tipo de capacitação (s) importante (s)

técnica de vendas	5
oratória/ comunicação	2
uso do software Juris	6
informática	0
termos jurídicos	0
outros	0

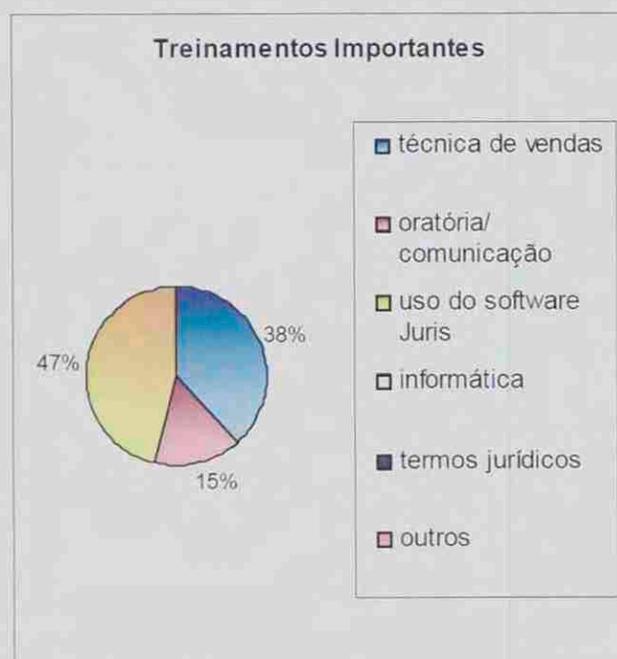


Gráfico 24: Treinamentos Importantes.

Fonte: dados da pesquisa

## 6 AVALIAÇÕES

Com relação à idade dos vendedores, verifica-se quase um equilíbrio de faixas etárias, com predominância de pessoas jovens.

A equipe é composta totalmente por pessoas de nível universitário em formação ou já concluído, o que demonstra a preocupação da Gesser Tecnologia em contratar vendedores com conhecimentos e vivência universitária.

O fator experiência em vendas também é muito considerado pela empresa no ato da contratação de seus colaboradores da equipe comercial, conforme demonstrado na pesquisa.

A Gesser Tecnologia possui hoje, em sua maioria, vendedores com capacitação mediana (menos de 1 ano) para vendas de softwares e maioria possuidora de algum tipo de formação acadêmica em vendas, o que demonstra um certo preparo da equipe para desempenhar suas atividades comerciais.

Quanto à relação com os colegas, a maioria dos vendedores se mostrou satisfeita com o relacionamento mantido com os companheiros de equipe, demonstrando a cooperação e o respeito presentes no ambiente profissional em questão.

O mais preocupante é a satisfação com o supervisor de vendas interino, a pesquisa apontou que a maioria da equipe comercial não está satisfeita com o desempenho do mesmo, fator que pode influenciar no bom desempenho individual e coletivo da equipe, na aplicabilidade de capacitações e na avaliação de desempenho realizada pela supervisão, dentre outros fatores motivacionais.

Já em relação aos produtos da linha desktop, a grande maioria mostrou-se satisfeita com os mesmos, o que traduz a confiabilidade da equipe comercial nos softwares desktop comercializados, o que contribui para o desenvolvimento de abordagens comerciais mais eficazes e conseqüente aumento nas vendas. O mesmo resultado foi apontado também para o produto Web.

Quanto à satisfação com o desempenho comercial dos pacotes de serviços, a maioria acredita em sua força de vendas e demonstra confiabilidade quanto aos serviços vigentes hoje.

A política comercial da empresa é aprovada parcialmente pela maioria dos vendedores. Grande parte dos respondentes considera que deveriam ser adotadas outras formas de motivação, como capacitações constantes no departamento comercial. Facilitar as

formas de pagamento vigentes hoje na empresa foi outro ponto abordado, além do desenvolvimento de políticas de marketing mais agressivas junto ao público jurídico.

Em relação à satisfação com o desempenho comercial dos serviços prestados pelo Departamento de Suporte Técnico, a maioria dos vendedores mostrou-se satisfeita e acredita na comercialização dos mesmos.

Quanto à satisfação com a resolução de problemas prestada pelo Departamento de Desenvolvimento a metade dos respondentes considera regular a resolução de problemas técnicos relacionadas aos softwares, o que pode vir a prejudicar a comercialização dos produtos e a pós-venda realizada pelos vendedores, além de influenciar na imagem da empresa perante os clientes.

A pesquisa apontou também o grau de satisfação do departamento comercial com os serviços prestados pelo Departamento Financeiro da empresa em relação ao faturamento das vendas e resolução de problemas; a maioria dos vendedores se mostrou satisfeita.

Os serviços prestados à equipe comercial pelo Departamento de Recursos Humanos foram analisados pelos vendedores e houve uma homogeneidade em relação aos resultados. Foram citados os seguintes pareceres: regular, bom e ótimo.

A pesquisa apontou que metade dos respondentes se diz satisfeita com a Direção da empresa, o que demonstra a importância deste fator como motivacional à equipe de vendas, levando-se em conta a confiabilidade e prestígio da Direção com os vendedores.

Quanto aos programas de incentivo às vendas em vigor na empresa hoje, a grande maioria dos vendedores está satisfeita e acreditam que os mesmos contribuem para potencializar suas vendas. Para os vendedores, o Programa de Apadrinhamento é essencial, pois é focado no desenvolvimento do indivíduo na área de vendas, potencializando seus pontos positivos e desenvolvendo melhorias nos negativos. Além disso, foi citada também a importância da implantação de uma política de promoção voltada também para o cliente. Expressaram que os dois programas são muito felizes tanto em seu intuito quanto em sua aplicação. Quanto ao programa “Apadrinhamento” citam a grande importância de o novo funcionário receber o auxílio de outra pessoa, mais experiente no cargo, no início de suas atividades. Acreditam ser justo que o “padrinho ou madrinha” receba um valor referente ao auxílio dado ao colega de trabalho e pelo tempo despendido. Vêem a campanha “Estourando as Metas” como extremamente motivadora por vários motivos: financeiro, reconhecimento dos colegas, da supervisão comercial e da direção e também por incentivar o atingimento de uma boa comissão mensal.

Quanto ao feedback dado pela Supervisão de Vendas ao trabalho individual do vendedor (avaliação de desempenho) os respondentes se mostraram muito descontentes segundo a pesquisa. A maioria atribuiu nota zero ou cinco neste quesito, o que demonstra falta de preparo do supervisor interino em realizar esta atividade.

Já em relação ao feedback dado pela Direção ao trabalho individual do vendedor, a metade dos respondentes consideram regular, estando a outra metade satisfeita com a atenção e retorno dados pelo Diretor quanto ao desempenho do seu trabalho.

Em sua totalidade, o Departamento Comercial da Gesser Tecnologia acredita na importância de uma constante Capacitação em vendas, o que exprime o desejo da equipe em adquirir e trocar conhecimentos quanto à venda de softwares e serviços periodicamente.

Quanto às capacitações recebidas até então pela equipe de vendas, a maioria dos respondentes considerou regular, considerando-os superficiais em relação aos produtos, principalmente em relação ao Juris Web. Uma das premissas citadas pela equipe comercial é que o bom vendedor é aquele que bem conhece o produto que comercializa. Outra necessidade comentada foi de que nenhum vendedor da equipe hoje possui preparo para visitar um cliente, sem a presença de um técnico, o que traduz a falta de conhecimento sobre o produto comercializado.

A pesquisa abordou as características consideradas essenciais para um bom vendedor de softwares, sendo que a maioria dos vendedores considera “ser comunicativo” como a qualidade principal de um bom vendedor de softwares, seguida das características de “ser negociador” e “desenvolver estratégias e planejamentos”.

Quanto à periodicidade e tipo de capacitações a serem adotadas pelo departamento comercial, a maioria dos vendedores considera mais proveitoso a capacitação quinzenal e em grupo, ministrado pelo supervisor comercial e de suporte técnico, presencial, utilizando data show, o que exprime o desejo da equipe em se manter atualizada em suas funções e no mercado de vendas de softwares e serviços.

O assunto mais citado pelos vendedores para ser abordado em capacitações foi o uso do software Juris, seguido de técnica de vendas, demonstrando a importância dada pela equipe comercial em conhecer os produtos comercializados para o desenvolvimento de abordagens ao cliente mais eficientes e eficazes, resultando em vendas.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse capítulo apresenta as conclusões sobre a pesquisa e as recomendações necessárias quanto aos envolvidos sobre o assunto tratado aqui, relacionados com a metodologia, os objetivos geral e específicos e as proposições e recomendações da autora do presente trabalho, propiciando a análise da estrutura dos processos de Capacitação e Avaliação de Desempenho no Departamento Comercial da Gesser Tecnologia Ltda..

Quanto à metodologia empregada, viu-se que fora utilizado um estudo tanto qualitativo quanto quantitativo, também descritivo, através de um questionário aplicado aos colaboradores do Departamento Comercial da Gesser Tecnologia Ltda., além de observações no dia-a-dia da organização, pesquisas bibliográficas e entrevistas informais.

Conforme os objetivos geral e específicos deste trabalho, foi possível identificar os objetivos estratégicos da organização, especializada em desenvolver e comercializar softwares e serviços para a administração de escritórios e departamentos jurídicos, de pequeno, médio e grande porte, em todo o território nacional.

Constatou-se que das premissas de Recursos Humanos aqui abordadas, a capacitação já vem sendo aplicada pela empresa, com o Programa de Apadrinhamento, que possibilita a habilitação de novos vendedores às peculiaridades do cargo de vendedor da Gesser Tecnologia, além de promover o acolhimento destes novos colaboradores, demonstrando a preocupação da empresa com o bem-estar dos mesmos.

Quanto à avaliação de desempenho aplicada hoje pela Gesser Tecnologia, este processo não é formalizado, sendo realizada de maneira informal pelo supervisor de vendas e pela direção, através de comentários feitos aos vendedores individualmente e em reuniões comerciais.

Através dos resultados analisados, observa-se a grande necessidade de se desenvolver e aplicar capacitações que contribuam com o desenvolvimento da equipe comercial, com periodicidade quinzenal, ministradas tanto pelo supervisor comercial, quanto pelo supervisor técnico, tratando de assuntos e abordagens comerciais e de conhecimento técnico dos produtos comercializados. Utilizar-se-á para tanto a sala de reuniões da empresa, com o auxílio de um data show e de material didático condizente. Sugiro ainda que nestas capacitações, devam existir momentos de troca de experiências entre os vendedores, onde os mesmos terão oportunidade de expor suas vivências e conhecimentos comerciais já adquiridos.

A pesquisa apontou descontentamento da equipe em relação à avaliação de desempenho prestada pela supervisão comercial. Faz-se necessária uma orientação por parte da Direção ao Supervisor Comercial, com o auxílio do Departamento de Recursos Humanos para que instrumentos de avaliação sejam utilizados pela supervisão para análise individual e coletiva da equipe de vendas. Através de observações constantes do clima organizacional, faz-se necessárias atitudes da supervisão comercial que motivem os vendedores de maneira a otimizar as vendas da equipe.

Sugiro a avaliação de desempenho por competências por ser um meio de identificar as qualidades dos vendedores, melhorar o desempenho da equipe e fortalecer as relações dos vendedores, supervisor e direção, no intuito de estimular a equipe de vendas a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e comerciais da Gesser Tecnologia Ltda.

Propõem-se então que sejam formalizados processos de capacitação ministrados quinzenalmente, tratando em um primeiro momento de premissas e experiências comerciais, ministradas pelo supervisor comercial, interagindo com a equipe de vendas.

Em um segundo momento, sugere-se ministrar a capacitação técnica dos produtos e serviços, visando o conhecimento do que é comercializado pela Gesser Tecnologia, objetivando o enriquecimento das abordagens comerciais e das apresentações in loco aos clientes pelos vendedores, eliminando assim a presença do técnico nestas apresentações.

Ao concluir a pesquisa, observou-se que existem alguns aspectos relacionados com a empresa pesquisada e algumas abordagens que deixaram de ser explorados. Sugerem-se assim outros temas e enfoques que poderão contribuir ou proporcionar novos direcionamentos em futuros trabalhos.

Levando-se em consideração as análises de resultados e conclusões obtidos neste trabalho, sugerem-se algumas recomendações sobre o tema estudado. Citam-se como recomendações:

- a) Realizar outra pesquisa verificando a percepção do supervisor comercial, gestores e da direção da empresa, sobre as necessidades dos vendedores, objetivando a criação de ferramentas que contribuam para o melhor desempenho da equipe de vendas.
- b) Estudar o nível de satisfação dos clientes atendidos pela equipe de vendas da Gesser Tecnologia, no intuito de entender o comportamento do consumidor em relação aos vendedores.

- c) Aplicar a percepção dos vendedores quanto ao perfil e periodicidade de capacitações, buscando orientar na confecção e aplicação de futuras ferramentas e técnicas de formação profissional.
- d) Aplicar a percepção da equipe comercial quanto ao tipo e periodicidade de avaliações de desempenho, buscando a criação e aplicação de ferramentas próprias de análise, individual e coletiva do desenvolvimento do departamento comercial, objeto deste estudo.
- e) Aperfeiçoar o plano de incentivos já existentes, buscando atrair vendedores de softwares capacitados existentes no mercado e estimule os já contratados a se motivarem na busca de melhores resultados de venda, criando um ambiente positivo e agradável na Gesser Tecnologia.

Espera-se com este trabalho, contribuir para um melhor e mais amplo entendimento do tema abordado. Observou-se com esta pesquisa, o grande grau de importância de um amplo e completo programa de capacitação de recursos humanos, além da importância para a organização da implantação de ferramentas amplas de análise do colaborador e da equipe em que o mesmo está inserido, proporcionando tomadas de decisão mais assertivas e gerando um planejamento mais eficaz.

## APÊNDICE

### ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O questionário foi elaborado conforme os objetivos do trabalho, justificando-se cada questão da seguinte forma:

#### 1. Qual sua faixa etária?

18 – 25
26 – 30
31 – 36
37 - 42
42 ou mais

Questão que pretende mensurar a idade dos integrantes da equipe do Departamento Comercial da Gesser Tecnologia, avaliando a maturidade da mesma.

#### 2. Qual o seu grau de escolaridade?

médio incompleto
médio completo
superior incompleto
superior completo
pós-graduação incompleta
pós-graduação completa

Questão que pretende mensurar o grau acadêmico da equipe, muito importante na elaboração de instrumentos para a capacitação e avaliação de desempenho da mesma.

#### 3. Qual seu tempo de experiência na área de vendas?

menos de 1 ano
1 a 5 anos
6 a 10 anos
10 anos ou mais

Questão que mensura a experiência de cada componente do departamento comercial em vendas, de uma forma geral, dado importante para a composição do instrumento de capacitação e de avaliação de desempenho de cada indivíduo.

#### 4. Qual seu tempo de experiência com venda de software?

menos de 1 ano
1 a 5 anos
6 a 10 anos
10 anos ou mais

Já nesta questão, procurou-se saber o tempo de experiência de cada indivíduo com vendas de software, função desempenhada na Gesser Tecnologia. O objetivo é o de saber o grau de conhecimento de cada indivíduo neste tipo de venda, tão especializada.

#### 5. Você possui algum curso específico para a área de vendas?

sim
não
quantidade de horas

O objetivo aqui é o de mensurar os conhecimentos acadêmicos na área comercial e também o interesse de cada pesquisado na área.

#### 6. Qual seu grau de satisfação com sua relação com os colegas de trabalho?

péssimo
ruim
regular
bom
ótimo

Para mensurar a motivação no ambiente de trabalho, um dos fatores a serem analisados é o relacionamento com os colegas, que conforme já mencionado na fundamentação teórica, é de supra importância no desenvolvimento do colaborador.

#### 7. Qual seu grau de satisfação com seu supervisor?

péssimo
ruim
regular
bom
ótimo

Para analisarmos o desenvolvimento do colaborador, se faz necessário saber a satisfação do mesmo com seu superior direto e se suas expectativas em relação ao mesmo são alcançadas.

**8. Qual seu grau de satisfação com o Juris Desktop que você comercializa?**

péssimo
ruim
regular
bom
ótimo

A opinião de cada vendedor sobre o produto que comercializa é de supra importância para o desenvolvimento de suas vendas. Quanto maior o grau de satisfação com o produto, melhor será sua abordagem e maiores serão suas vendas.

**9. Qual seu grau de satisfação com o produto Juris Web que você comercializa?**

péssimo
ruim
regular
bom
ótimo

A opinião de cada vendedor sobre o produto que comercializa é de supra importância para o desenvolvimento de suas vendas. Quanto maior o grau de satisfação com o produto, melhor será sua abordagem e maiores serão suas vendas.

**10. Qual seu grau de satisfação com os Pacotes de Serviços que você comercializa?**

péssimo
ruim
regular
bom
ótimo

Conforme já abordado, além dos softwares da linha desktop e dos módulos do Juris Web, a Gesser Tecnologia comercializa também os Pacotes de Serviços Prata, Ouro e Diamante.

Fez-se necessário saber da satisfação de cada vendedor em relação aos serviços prestados nos pacotes, pois havendo confiabilidade nestes, a abordagem neste tipo de venda será facilitada.

11. Você concorda com a política comercial adotada pela empresa no momento? Justifique:

não concordo
concordo parcialmente
concordo plenamente

A política comercial é composta pelas regras que regem o trabalho do vendedor na empresa, sendo da maior importância saber a aceitabilidade da mesma por parte dos pesquisados.

12. Qual seu grau de satisfação com o Suporte Técnico da empresa, no que diz respeito ao atendimento a seus clientes?

péssimo
ruim
regular
bom
ótimo

O grau de satisfação do vendedor com o suporte técnico contribui para o desempenho do mesmo em suas vendas, já que o suporte técnico é responsável pelo atendimento aos clientes referente à manutenção e dúvidas condizentes aos softwares e à manutenção dos serviços dos Pacotes comercializados na empresa. Esta relação de parceria é essencial para o sucesso das vendas.

13. Qual seu grau de satisfação com o Departamento de Desenvolvimento da empresa, no que diz respeito à solução de problemas?

péssimo	0
ruim	0
regular	3
bom	2
ótimo	1

O Departamento de Desenvolvimento é responsável por dizer se é possível ou não criar as funcionalidades requeridas pelos clientes no momento da venda. A comunicação entre o Departamento Comercial e o Departamento de Desenvolvimento deve ser constante, para atender às necessidades do cliente da melhor forma possível.

14. Qual seu grau de satisfação com o Departamento Financeiro da empresa, no que diz respeito à solução de problemas e faturamento?

péssimo
ruim
regular
bom
ótimo

Mensurar a satisfação do vendedor com o Departamento Financeiro contribui para a análise do clima organizacional e da cooperação entre os departamentos, facilitando o relacionamento da empresa com o cliente no processo de comercialização de seus produtos e serviços.

**15. Qual seu grau de satisfação com o Departamento de Recursos Humanos da empresa?**

péssimo
ruim
regular
bom
ótimo

A satisfação do vendedor com o Departamento de Recursos Humanos visa mensurar a confiabilidade do mesmo nas premissas de R.H. aplicadas na organização, o que contribui para uma melhora em seu desempenho.

**16. Qual seu grau de satisfação com a Direção da empresa?**

péssimo
ruim
regular
bom
ótimo

Mensurar o grau de satisfação do vendedor com a Direção da empresa visa analisar a confiança e a parceria que o mesmo tem com a Direção, influenciando diretamente em seu desempenho profissional.

**17. Quanto ao Departamento de Marketing, você acredita que os programas de incentivo às vendas, como “Apadrinhamento” e “Estourando as Metas” contribuem para potencializar suas vendas? Justifique:**

sim
não

A aprovação da equipe comercial com relação aos programas de incentivo às vendas é de supra importância para maximizar o desempenho de cada vendedor e justificar a implantação e manutenção dos mesmos por parte da Direção.

**18. Em uma escala de 0 a 10, como você avalia o feedback recebido pelo seu trabalho, por parte da supervisão do Departamento Comercial?**

zero
um
dois
três
quatro
cinco
seis
sete
oito
nove
dez

Esta questão objetiva verificar se existe parceria e sintonia no relacionamento entre a supervisão comercial e os vendedores, principalmente na avaliação de desempenho que deve ser realizada por parte da supervisão, sendo seus resultados divulgados a cada vendedor em particular. A análise dos dados fornecidos por esta questão, visa proporcionar o levantamento de informações que contribuam para medidas que realizem melhorias no clima organizacional e no rendimento da equipe comercial, comprovando a importância de uma correta e constante avaliação de desempenho da equipe.

**19. Em uma escala de 0 a 10, como você avalia o feedback recebido pelo seu trabalho, por parte da Direção da empresa?**

zero
um
dois
três
quatro
cinco
seis
sete
oito
nove
dez

A avaliação de desempenho por parte da Direção da Gesser Tecnologia é de total importância como estímulo para as vendas e mensuração da satisfação do Diretor com a equipe comercial e com cada vendedor, individualmente. A relação de parceria e confiança deve ser constante para ambos, fatores que justificam a aplicabilidade desta questão.

**20. Qual a importância que você dá ao constante capacitação e capacitação em vendas?**

nenhuma
pouca
média
grande

Esta questão justifica-se por proporcionar resultados que apontem a importância dada por cada vendedor e pela equipe comercial como um todo para a capacitação em vendas.

**21. Na sua avaliação, a capacitação recebida para desempenhar a sua função foi:  
Justifique:**

péssimo
ruim
regular
bom
ótimo

Aqui, justifica-se a aplicabilidade da questão, pois a mesma visa mensurar os resultados obtidos com capacitações já ministradas ao vendedor e sua satisfação com as técnicas, conteúdo e periodicidade empregados para a capacitação dos indivíduos para o desempenho da função. Nesta questão, o vendedor teve a oportunidade de justificar sua resposta sobre o assunto.

**22. Das qualidades abaixo, enumere em ordem de importância as características de um bom vendedor de software?**

	1	2	3	4	5	6	7	8
ser comunicativo								
ser negociador								
ter conhecimento técnico								
ser criativo								
ter motivação								
desenvolver estratégias e planejamentos								
saber lidar com a rejeição de perder uma venda								
outra								

Nesta questão, a aplicabilidade é justificada por proporcionar a análise da visão de cada vendedor sobre a função que desempenha, proporcionando informações a serem utilizadas em um eficaz instrumento para a capacitação da equipe comercial e conseqüente análise de desempenho da mesma, tanto com enfoque coletivo quanto individual.

**23. Qual o tipo e periodicidade de capacitação você considera mais proveitoso? Pode-se assinalar mais de uma alternativa:**

diário e individualmente, através de apadrinhamento (novos) e/ou acompanhamento do supervisor comercial.
quinzenal e em grupo, através do supervisor comercial e de suporte técnico, utilizando data show.
mensal e em grupo, através do supervisor comercial e de suporte técnico, utilizando data show.
outros

Esta questão objetivou coletar informações e sugestões de tipos capacitação, periodicidade, conteúdo e equipamentos que contribuam para a disseminação do conhecimento, tanto técnico quanto comercial, além de rotinas de trabalho utilizadas na organização e especificamente no departamento comercial.

**24. Que tipo de capacitação (s) você considera importante para a sua função? Assinale até três alternativas.**

técnica de vendas
oratória/ comunicação
uso do software Juris
informática
termos jurídicos
outros

Justifica-se a aplicabilidade desta questão por proporcionar a análise de informações que exprimem a opinião individual e coletiva do departamento comercial quanto aos assuntos a serem abordados em capacitações. Esta análise visa contribuir para a criação e aprimoramento de ferramentas educacionais que contribuam com o crescimento profissional da equipe e de cada vendedor, proporcionando maximizar as vendas do departamento.

## ANEXO A – Questionário - Departamento Comercial



### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA CENTRO SÓCIO ECONÔMICO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

#### Questionário – Departamento Comercial

Prezados (as) Colegas

O objetivo deste questionário é analisar a estrutura dos processos de Capacitação e Avaliação de Desempenho em nosso Departamento Comercial.  
Havendo dúvidas quanto às questões, estou à disposição para ajudar.

Agradeço desde já.

Patricia Gesser da Costa

1. Qual sua faixa etária?

18 – 25     26 – 30     31 – 36     37 - 42     42 ou mais

2. Qual o seu grau de escolaridade?

médio incompleto     médio completo     superior incompleto

superior completo     pós-graduação incompleta     pós-graduação completa

3. Qual seu tempo de experiência na área de vendas?

menos de 1 ano     1 a 5 anos     6 a 10 anos     10 anos ou mais

4. Qual seu tempo de experiência com venda de software?

menos de 1 ano     1 a 5 anos     6 a 10 anos     10 anos ou mais

5. Você possui algum curso específico para a área de vendas?

sim     não

Se sim, qual a duração:

\* Se tiver feito mais de um curso, coloque o somatória da carga horária de todos os cursos que fez.

6. Qual seu grau de satisfação com sua relação com os colegas de trabalho?

péssimo  ruim  regular  bom  ótimo

7. Qual seu grau de satisfação com seu supervisor?

péssimo  ruim  regular  bom  ótimo

8. Qual seu grau de satisfação com o Juris Desktop que você comercializa?

péssimo  ruim  regular  bom  ótimo

9. Qual seu grau de satisfação com o produto Juris Web que você comercializa?

péssimo  ruim  regular  bom  ótimo

10. Qual seu grau de satisfação com os Pacotes de Serviços que você comercializa?

péssimo  ruim  regular  bom  ótimo

11. Você concorda com a política comercial adotada pela empresa no momento?  
Justifique:

não concordo  concordo parcialmente  concordo plenamente

12. Qual seu grau de satisfação com o Suporte Técnico da empresa, no que diz respeito ao atendimento a seus clientes?

péssimo  ruim  regular  bom  ótimo

13. Qual seu grau de satisfação com o Departamento de Desenvolvimento da empresa, no que diz respeito à solução de problemas?

péssimo  ruim  regular  bom  ótimo

14. Qual seu grau de satisfação com o Departamento Financeiro da empresa, no que diz respeito à solução de problemas e faturamento?

péssimo  ruim  regular  bom  ótimo

15. Qual seu grau de satisfação com o Departamento de Recursos Humanos da empresa?

péssimo  ruim  regular  bom  ótimo

16. Qual seu grau de satisfação com a Direção da empresa?

péssimo  ruim  regular  bom  ótimo

17. Quanto ao Departamento de Marketing, você acredita que os programas de incentivo às vendas, como “Apadrinhamento” e “Estourando as Metas” contribuem para potencializar suas vendas? Justifique:

sim  não

18. Em uma escala de 0 a 10, como você avalia o feedback recebido pelo seu trabalho, por parte da supervisão do Departamento Comercial?

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

19. Em uma escala de 0 a 10, como você avalia o feedback recebido pelo seu trabalho, por parte da Direção da empresa?

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

20. Qual a importância que você dá a constante capacitação em vendas?

nenhuma  pouca  média  grande

21. Na sua avaliação, a capacitação recebida para desempenhar a sua função foi: Justifique:

péssimo  ruim  regular  bom  ótimo

22. Das qualidades abaixo enumere em ordem de importância as características de um bom vendedor de software?

ser comunicativo

ser negociador

ter conhecimento técnico

ser criativo

ter motivação

desenvolver estratégias e planejamentos

saber lidar com a rejeição de perder uma venda

outra. Qual: \_\_\_\_\_

23. Qual o tipo e periodicidade de capacitação você considera mais proveitosa? Pode-se assinalar mais de uma alternativa:

diário e individualmente, através de apadrinhamento (novos) e/ou acompanhamento do supervisor comercial.

quinzenal e em grupo, através do supervisor comercial e de suporte técnico, utilizando data show.

mensal e em grupo, através do supervisor comercial e de suporte técnico, utilizando data show.

outros: \_\_\_\_\_

24. Que tipo de capacitação (s) você considera importante para a sua função? Assinale até três alternativas.

técnica de vendas

oratória/ comunicação

uso do software Juris

informática

termos jurídicos

Outro. Qual: \_\_\_\_\_

*Agradeço muito pela colaboração!*

*Patricia Gesser da Costa*

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E.; SALLORENZO, L. H.; GAMA, A. L. G.; MORANDINI, D. Projeto instrucional, aprendizagem, satisfação com a capacitação e auto-avaliação de impacto da capacitação no trabalho. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, p. 129-161, 2001.
- ALBUQUERQUE, L. G. **Competitividade e Recursos Humanos**. Trabalho apresentado no concurso de Professor Titular na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1992.
- BASSI, Dirceu Lu'eds. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Administração. **A Gestão de competências individuais como uma estratégia de administração dos recursos humanos: o caso da Embrapa suínos e aves**. Florianópolis, 2008. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.
- BASSI, L. J.; VAN BUREN, M. E. **Sharpening the leading edge**. 1999. Disponível em: [http://www.astd.org/virtual\\_community/research/research\\_archive.html](http://www.astd.org/virtual_community/research/research_archive.html), Acesso em: nov. 2007.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação somativa de sistemas instrucionais : integração de três propostas. **Tecnologia Educacional**, v. 11, n. 46, p. 29-39, 1982.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; PEREIRA, M. H. G.; PUENTE-PALÁCIOS, K. E.; MORANDINI D. C. **Impacto individual e organizacional de capacitação: uma análise com base num modelo de avaliação institucional e na teoria multinível**. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, n. 2, p. 117-146, 2002.
- BOTELHO, Eduardo F. (Eduardo Ferreira). **A Empresa inteligente: a criatividade sinérgica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BRICCHI, F. M. (1998). **Como escolher o melhor treinamento**. *T & D - Treinamento e Desenvolvimento*, 67(6), 20-21.
- CAMPOS , Keli Cristina de Lara; BARDUCHI, Ana Lúcia Jancovic; MARQUES, Daniela Giallucca; RAMOS, Kátia Perez; SANTOS, Lígia Angeli Dias dos; BECKER, Tatiana Janine. Avaliação do sistema de capacitação e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. p. 435-446, n. 17, 2004.
- CANNON-BOWERS, J. A.; SALAS, E. Reflections on shared cognition. **Journal of Organizational Behavior**, n. 22, p. 195-202, 2001.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

- CASTRO, Antonio Barros de. **7 ensaios sobre a economia brasileira**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1977. vol. 2.
- CASTRO, C. M. **A Prática da pesquisa**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1977.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 21. ed. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CHIZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.
- SCOTT, P. H. **Teacher talk and meaning making in science classrooms: a Vygotskian analysis and review**. Studies in Science Education, 1998.
- COBRA, Marcos Henrique N.; ZWARG, Flávio A. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FERREIRA, A. A. Avaliação dos resultados de um programa de desenvolvimento gerencial. **Revista IMES**, n. 9, p. 16-23, 1993.
- FUTRELL, Charles M. **Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GARAY, A. B. S. As diferentes faces do processo de qualificação: Algumas dimensões esquecidas. **Revista de Administração**, n. 32, p. 52-61, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 6. ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- GOLDSTEIN, I. L. **Training in organizations**. Califórnia: Pacific Grove, 1993.
- HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle da capacitação**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- KIRKPATRICK, D. L. **Evaluation of training**. Em R. L. Craig (Org.) Training and development handbook. New York: McGraw-Hill, 1976.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MACIAN, L. M. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: EPU, 1987.

MAGALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de capacitação. **Estudos de Psicologia**, n. 6, p. 33-50, 2001.

MARKS, M. A.; SABELLA, M. J.; BURKE, C. S.; ZACCARO, S. J. The impact of Cross-Training on team effectiveness. **Journal of Applied Psychology**, n. 87 v.1, p. 3-13. 2002.

MARTOCCHIO, J. J. **Strategic compensation: A human resource management approach**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, v. 1, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, v. 2, 1998.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAMIDE, Camila Hatsumi. **Sistemas tradicionais de remuneração**. Disponível em: <[www.rh.com.br](http://www.rh.com.br)>. Acesso em: 05 jan. 2007.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1998.

NOVELLI, J. G. N. **Avaliação em T & D: Por que mudar? T & D - Treinamento e Desenvolvimento**. n. 65, p. 24-25. 1998

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Anna Cherubina; BECKERT, Mara; DE SOUZA, Valéria. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. São Paulo: FGV, 2005.

PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Estudo empírico dos antecedentes de medidas de impacto da capacitação no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. vol. 20, n. 1, p. 31-38. jan-abr. 2004.

RABELO, F. M.; BRESCIANI Filho, E.; OLIVEIRA, C. A. B. Treinamento e gestão da qualidade. **Revista de Administração de Empresas**, n. 35(3), p. 13-19, 1995.

RABELO, F. M., BRESCIANI FILHO, E.; OLIVEIRA, C. A. B. Treinamento e gestão da qualidade. **Revista de Administração de Empresas**, n. 35, v. 3, p. 13-19, 1995.

REIS, Ana Maria Viegas; TONET, Helena; BECKER Jr., Luiz Carlos; COSTA, Maria Eugênia Belezak. **Desenvolvimento de equipes**. São Paulo: FGV, 2005.

RICHARDSON, R. J. *et. al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1989.

ROCHA, Leny A.; DANTAS, Edmundo B.; COELHO, Ulysses F. **Gerência de marketing**. Rio de Janeiro: SENAC, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estagio e de pesquisa em administração**: guia para estágios trabalhos de conclusões, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SMITH-JENTSCH, K. A., Salas, E.; BRANNICK, M. (2001). To transfer or not to transfer? Investigating the combined effects of trainee characteristics, team leader support, and team climate. **Journal of Applied Psychology**, n. 86, p. 279-292, 2001.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento, 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SELLTIZ, Clarice; RIBEIRO, I. de Oliveira. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

TAYLOR, P. J.; LAMERS, A.; VINCENT, M. P.; O'DRISCOLL, M. P. **The validity of immediate delayed self-reports in training evaluation**: An exploratory field study. *Applied Psychology: an International Review*, n. 47, p. 459-479, 1998.

TOMANIK, Eduardo A. Ocupações do espaço, condições de vida e representações sociais. **Revista de Ciências Humanas**. Florianópolis. Série Especial, n. 6 , p. 225-234, 2002. [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br)

WESTFALL, Boyd. **Pesquisa mercadológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1987.