

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Letícia Gonçalves da Silva

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:
Estudo de caso na empresa *Blank Basics***

Florianópolis

2023

Letícia Gonçalves da Silva

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:
Estudo de caso na empresa *Blank Basics***

Trabalho Conclusão de Curso de Graduação em
Administração do Centro Sócioeconômico da Universidade
Federal de Santa Catarina requisito para a obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC

Silva, Leticia Gonçalves da
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: Estudo de caso na empresa
Blank Basics / Leticia Gonçalves da Silva ; orientador, Marcos
Baptista Lopez Dalmau, 2023.
93 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em
Administração, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Treinamento e Desenvolvimento. 3.
Vendas. 4. Blank Basics. I. Dalmau, Marcos Baptista Lopez. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Administração. III. Título.

Letícia Gonçalves da Silva

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA *BLANK*
*BASICS***

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 03 de julho de 2023.

Prof. Ana Luiza Paraboni
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:



Documento assinado digitalmente
Marcos Baptista Lopez Dalmau
Data: 03/07/2023 20:43:34-0300
CPF: ***.773.459-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Gabriela Mattei de Souza
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Leandro Dorneles dos Santos
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer em primeiro lugar aos meus pais, Rose e Charles, minha irmã de coração Danielly e meu namorado Alberto. Essas quatro pessoas são os pilares da minha vida. Sou imensamente grata pelo incentivo dado por eles nesta longa caminhada, pelas ajudas e por todo o apoio quando mais precisei. Sem a presença de vocês ao meu lado, minhas conquistas perderiam seu sentido.

A minha família, que vibra e torce pelas minhas conquistas, e assim me fazem se sentir acolhida, amada e realizada.

Em seguida, o agradecimento vai para minha parceira da faculdade Érika, que esteve comigo em todos os momentos, bons e ruins, do início ao fim, aqui deixo meu carinho a ela por toda a ajuda e união.

A Marina, gerente da *Blank Basics* por abrir as portas da empresa e me receber de braços abertos para iniciarmos essa caminhada do TCC juntas, rumo a proposta de um programa de treinamento para o setor de vendas.

Por fim, ao professor e orientador Marcos, pela paciência, dedicação e disposição durante o período intenso de TCC e mais do que isso, por ser um exemplo de profissional.

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar a estruturação de um programa de treinamento e desenvolvimento para o setor de vendas na empresa *Blank Basics*, que se dedica à fabricação e venda de roupas. Considerando a crescente valorização do capital intelectual nas organizações, é evidente a importância de investir em treinamentos para aprimorar constantemente o conhecimento, buscando crescimento e um diferencial competitivo. Ao identificar a ausência de um treinamento formal e estruturado no setor de vendas da empresa em questão, buscou-se estudar uma solução para esse problema. Realizou-se uma pesquisa aplicada, descritiva e de abordagem qualitativa, aprofundando-se na estrutura de treinamento atual da empresa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com a gerente, que possui influência direta no treinamento de vendas, e com uma vendedora. Posteriormente, realizou-se uma análise que estabeleceu conexões entre as informações obtidas nas entrevistas e as teorias relevantes. Essa vinculação de dados à teoria permitiu identificar pontos fortes e fracos dos programas de treinamento existentes na empresa, possibilitando a proposição de um programa que alcance uma efetividade ideal para a organização. A proposta de treinamento contemplou o levantamento de necessidades na qual serão feitas análises da organização, das tarefas e do indivíduo no setor de vendas. A segunda etapa é o planejamento, que leva em consideração o levantamento de necessidades para planejar ações a fim de se concretizar o treinamento considerando práticas seguras para sua efetivação. E por fim, a avaliação dos resultados, feita de acordo com quatro níveis: reação, aprendizado, comportamento e resultados.

Palavras-chave: Treinamento e desenvolvimento. Vendas. *Blank Basics*.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the structuring of a training and development program for the sales sector in the company *Blank Basics*, which is dedicated to the manufacture and sale of clothing. Considering the growing appreciation of intellectual capital in organizations, it is evident the importance of investing in training to constantly improve knowledge, seeking growth and a competitive edge. By identifying the absence of formal and structured training in the sales sector of the company in question, we sought to study a solution to this problem. For this, an applied, descriptive and qualitative research was carried out, delving into the company's current training structure. Data were collected through semi-structured interviews with the manager, who has direct influence on sales training, and with a salesperson. Subsequently, an analysis was carried out that established connections between the information obtained in the interviews and the relevant theories. This linking of data to theory allowed identifying strengths and weaknesses of existing training programs in the company, enabling the proposition of a program that achieves ideal effectiveness for the organization. The training proposal included a survey of needs in which analyzes of the organization, tasks and individual in the sales sector will be carried out. The second step is planning, which takes into account the survey of needs to plan actions in order to implement the training considering safe practices for its effectiveness. And finally, the evaluation of the results, made according to four levels: reaction, learning, behavior and results.

Keywords: Training and development. Sales. *Blank Basics*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Alterações decorrente do treinamento.....	22
Figura 2- Abordagem sobre o desenvolvimento de pessoas.....	23
Figura 3- Fases de um treinamento.....	24
Figura 4- Descrição de tarefa.....	26
Figura 5- Condução do treinamento.....	29
Figura 6- Plano do treinamento.....	31
Figura 7- Critérios de avaliação de treinamento.....	33
Figura 8-Questionário de reações do treinando.....	33
Figura 9-Avaliação de comportamento.....	34
Figura 10-Retorno de investimento em treinamento.....	35
Figura 11- Organograma da empresa.....	47
Figura 12-Treinamento em três dimensões.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Questões objetivas e questões abertas.....	34
Quadro 2- Processo de vendas.....	37
Quadro 3-Pontos importantes para o treinamento em vendas.....	39
Quadro 4-Sujeitos do estudo.....	42
Quadro 5-Coleta e análise de dados.....	43
Quadro 6-Pontos fortes e fracos LNT.....	60
Quadro 7- Pontos fortes e fracos do planejamento.....	61
Quadro 8- Pontos fortes e fracos da execução e avaliação	61
Quadro 9- Proposta descrição de tarefas	64
Quadro 10-Exemplo de descrição de tarefas para vendas.....	65
Quadro 11-Proposta grau de domínio.....	66
Quadro 12-Exemplo de grau de domínio para vendas.....	67
Quadro 13-Trilhas de aprendizagem.....	69
Quadro 14-Proposta planejamento de treinamento.....	70
Quadro 15-Exemplo de planejamento de treinamento	70
Quadro 16-Proposta plano de treinamento.....	71
Quadro 17-Exemplo de plano de treinamento para vendas.....	71
Quadro 18-Proposta <i>Checklist</i> de treinamento.....	72
Quadro 19-Exemplo de <i>Checklist</i> de treinamento.....	72
Quadro 20-Proposta avaliação de reação.....	73
Quadro 21-Exemplo avaliação de reação para vendas.....	74
Quadro 22-Exemplo de avaliação de aprendizado	75
Quadro 23-Proposta avaliação de comportamento.....	76
Quadro 24-Exemplo de avaliação de comportamento.....	77
Quadro 25- Proposta avaliação de resultados	77
Quadro 26- Exemplo de avaliação de resultados para vendas.....	78

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

CHA Conhecimentos, habilidades e atitudes

LNT Levantamento de necessidades de treinamento

T&D Treinamento e desenvolvimento

RH Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: CONSIDERAÇÕES INICIAIS	19
2.2	PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	24
2.2.1	Levantamento de necessidades de treinamento	25
2.2.3	Planejamento	28
2.2.3	Execução	31
2.2.4	Avaliação	32
2.3	VENDAS: CONCEITOS BÁSICOS E CARACTERÍSTICAS	36
2.4	PROCESSO DE T&D NAS VENDAS	38
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1	TIPO DE ESTUDO.....	41
3.2	SUJEITOS DO ESTUDO.....	41
3.3	COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	42
3.4	LIMITAÇÃO DE ESTUDO.....	45
4	ESTUDO DE CASO	46
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	46
4.2	O PROCESSO ATUAL DE TREINAMENTO	48
4.2.1	Identificação dos objetivos da empresa para com os treinamentos	48
4.2.2	O atual processo de treinamento do setor de vendas	50
4.2.3	Pontos fortes e fracos do treinamento atual do setor de vendas	60
4.3	PROPOSTA DE UM NOVO PROGRAMA DE TREINAMENTO NO SETOR DE VENDAS	62
4.3.1	Proposta de levantamento de necessidades de treinamento	63
4.3.2	Proposta de planejamento	68
4.3.3	Proposta de execução	71
4.3.4	Proposta de Avaliação	72
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	79
	REFERÊNCIAS	82

APÊNDICE B – Bibliométrica Google Acadêmico	85
APÊNDICE C- Bibliométrica <i>Mendeley</i>.....	89
APÊNDICE D – Perguntas norteadoras gerente.....	90
APÊNCIDE E- Perguntas norteadoras vendedora	93

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo do trabalho, serão expostos a contextualização e a apresentação do problema de pesquisa, juntamente com os objetivos (geral e específicos) que orientarão o estudo. Além disso, serão apresentados a justificativa do trabalho e sua viabilidade.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Com o passar do tempo, as organizações têm se esforçado cada vez mais para buscar inovações nas práticas de gerenciamento, visando aprimorar o desempenho, alcançar resultados e realizar sua missão e visão organizacional. É essencial estar sempre preparado para as constantes transformações que este mundo globalizado está atravessando, sem limites geográficos. (OLIVEIRA, 2022)

Diante da crescente heterogeneidade do ambiente corporativo, as organizações estão percebendo que o diferencial competitivo está diretamente ligado às suas práticas de gestão. É evidente que essas mudanças se diferem, um exemplo é o modelo mecanicista, caracterizado pela falta de comunicação e rigidez. Por outro lado, há aquelas que reconhecem que manter os colaboradores motivados e engajados é fundamental para incentivá-los a permanecer na empresa por mais tempo. (OLIVEIRA, 2022)

Nesse contexto, é fundamental não apenas focar nos clientes, mas também reconhecer o valor dos colaboradores e sua contribuição para a empresa, entendendo como isso agrega competitividade e fidelidade do consumidor final. É de extrema importância considerar a gestão de pessoas, que avançou à medida que o capital intelectual ganhou destaque e se tornou um diferencial significativo. Segundo Snell e Bohlander (2010), o capital humano é o valor econômico do conhecimento, habilidades e capacidades da empresa, embora esses elementos não sejam diretamente mensuráveis no balanço patrimonial, seu impacto é imenso.

Com o reconhecimento e aproveitamento dos talentos inatos dos indivíduos que buscam contribuir para a empresa, os estudos na área foram expandidos e os líderes começaram a perceber a importância de certos elementos organizacionais. Os recursos humanos se tornaram valiosos, uma vez que são os indivíduos que fornecem os resultados para os processos.

Levando isso em consideração, direcionar esforços para o desenvolvimento das pessoas resulta em uma interação entre o indivíduo e a organização que se destaca pela excelência e eficiência nos negócios, tanto na oferta de produtos quanto na prestação de serviços. Snell e Bohlander (2010, p. 13) afirmam que “A ideia de que as empresas competem

por meio das pessoas dá ênfase ao fato de que o sucesso depende cada vez mais da capacidade empresarial de gerenciar o talento, ou o capital humano”. Nota-se que o ser humano desempenha um papel crucial na obtenção de resultados, mesmo com a utilização de várias ferramentas, há uma carência de recursos humanos.

Na concepção de Snell e Bohlander (2010) os programas de treinamento são uma adição importante às estratégias de desenvolvimento do capital humano, contribuindo para aprimorar as qualificações dos colaboradores. E dentro do sentido de reconhecimento e valorização dos recursos humanos nota-se que há inteligência e potencial, que assiduamente incentivado, gera uma contribuição efetiva para a organização.

Uma equipe de profissionais bem modelada e qualificada conta com um programa de treinamento eficaz e certo, onde são direcionados para o desenvolvimento, visto o crescimento e inovação em meio a competitividade. As empresas que optam pelo treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, tem se tornado cada vez mais competitivas, melhorando a qualidade dos produtos e serviços ofertados. Nesse contexto, fica evidente a relevância do treinamento e desenvolvimento como uma ferramenta direcionadora para capacitar as pessoas em suas funções e cargos, promovendo a manutenção e criação de competências fundamentais.

Na visão de Milkovich e Brondeau (2018) o treinamento é um processo sistemático para adquirir habilidades, conceitos, atitudes com o foco na melhoria no colaborador tendo em vista as exigências requeridas, e o desenvolvimento é focado no longo prazo com métodos de treinamento e outras particularidades para melhorar a capacidade e assim tornar o indivíduo valioso na organização.

Segundo uma pesquisa do Panorama de Treinamento no Brasil de 2021, o volume de treinamentos realizados em empresas chegou a um total de 24 horas de treinamento por colaborador, por ano, que representou um crescimento de 24% em comparação com o ano anterior. O mercado atual é volátil e requer inovação, sejam habilidades técnicas ou comportamentais para exercer o trabalho. É uma via de mão dupla: os colaboradores que buscam novas oportunidades de emprego para crescimento e desenvolvimento e as empresas que buscam profissionais qualificados para potencializar seu desenvolvimento e por consequência, nota-se que o progresso do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tem sido cada vez mais corriqueira nas organizações.

A globalização garantiu diversas mudanças ampliando a competitividade. Este novo cenário trouxe obstáculos, que para se diferenciarem, as organizações passaram a ter a necessidade de se reinventar constantemente. Como já dito, ocorreu uma valorização do capital

humano, e junto a isso o progresso de desenvolver competências individuais e/ou coletivas para que o colaborador se torne mais produtivo, criativo e inovador, se desenvolvendo além de suas atividades habituais e por isso a importância do treinamento e desenvolvimento para assim atingir esses fins.

Dito isso, foi escolhida a empresa *Blank Basics* como objeto do presente estudo. Caracterizada como uma empresa de pequeno porte que atua no ramo de comércio e fabricação de roupas. A empresa opera vendendo seus produtos para outras empresas jurídicas, para o consumidor final, e também por *e commerce* (comércio eletrônico). Com sede na cidade de Florianópolis (SC), conta com um total de 8 funcionários distribuídos nas áreas de confecção e venda. A empresa atende todo o território brasileiro.

Em contato prévio com a gestora da organização, foi compartilhado em um primeiro momento uma certa dificuldade no setor de vendas da empresa, no que diz respeito a capacitação e desenvolvimento de colaborador nesta área. Atualmente existe um funcionário no setor de vendas.

A gestora é a proprietária da organização e faz o processo seletivo e contratação de pessoal. Como não há uma estrutura de treinamento, o mesmo ocorre de forma informal onde a mesma conduz o colaborador passando os processos necessários para exercer as funções e acompanhamento inicial com o que já obteve de experiências anteriores. A interação do vendedor ocorre presencialmente para clientes/fornecedores de Florianópolis e via WhatsApp para quem é de fora da cidade. O profissional faz o atendimento e a venda propriamente dita dos produtos. Os processos são via computador em um servidor específico da empresa. Faz parte das atribuições do vendedor realizar o despacho das mercadorias via Correios e o fechamento de caixa da Loja física.

As metodologias de treinamentos vêm mostrando que a atuação do vendedor pode ser desenvolvida, segundo Stanton e Spiro (2000) o treinamento é a ligação do processo de conversão de um candidato a um vendedor eficiente.

A venda é a relação direta do cliente com a empresa, onde o consumidor se atrai pela marca, este é o momento importante onde pode-se gerar receitas para a organização. Contudo, é extremamente interessante que este profissional de vendas esteja bem qualificado para ter um bom desempenho na linha de frente com o consumidor.

É essencial direcionar o Treinamento e Desenvolvimento no setor de vendas da empresa, trazendo uma capacitação e desempenho de trabalho mais assertivo para com os clientes. Para conseguir a dimensão e amplitude dos benefícios que ambos trazem em conjunto, exige que se tenha um processo estabelecido para atingir esse fim.

Dado o exposto, a empresa autorizou o presente estudo para analisar o setor de vendas e como trazer benefícios através da temática do T&D. Elegendo a seguinte pergunta de pesquisa:

Como estruturar um programa de Treinamento e Desenvolvimento para o setor de vendas da empresa *Blank Basics*?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como estruturar formalmente um programa de treinamento e desenvolvimento para o setor de vendas da empresa *Blank Basics*.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os objetivos da empresa para com os treinamentos com os vendedores;
- b) Conhecer o atual processo de treinamento e desenvolvimento do setor de vendas;
- c) Identificar pontos positivos e negativos junto ao processo existente;
- d) Propor um programa de treinamento e desenvolvimento para o setor de vendas da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Explorar e usufruir dos conceitos de Treinamento e Desenvolvimento para aplicação de estratégias benéficas dentro de uma organização impacta diretamente as demais, que podem utilizar deste trabalho como referência. Considerando que despertou o interesse em estudar sobre a temática ao observar que se aplicado com excelência dentro da organização, é um grande potencializador para o desenvolvimento organizacional.

Com a globalização as empresas passaram a ter em seu panorama metas e objetivos mais destemidos, buscando um crescimento exponencial jamais visto. Para tanto, os colaboradores necessitam estar constantemente atualizados e preparados para enfrentar os desafios, principalmente na área de vendas, responsável por trazer faturamento às organizações. Um programa de treinamento e desenvolvimento bem delineado, é fundamental para o alcance de resultados constantes, e como é algo que ainda não está adequadamente formulado na empresa do presente estudo, pode trazer resultados proveitosos, assim justifica-se o trabalho em questão.

Além disso, buscando o conteúdo teórico necessário em paralelo com problemas reais enfrentados na empresa, cria-se um cruzamento que inova o estudo acadêmico e constitui resultados-chaves com conteúdo significativo, nessa inter-relação, faz-se a prática da aplicação conceitual.

Essas características estimularam a análise dos processos e da realidade do treinamento e desenvolvimento do setor de vendas da empresa em questão, que está em fase de crescimento. Com o intuito de alinhar essa metodologia de treinamento e desenvolvimento às necessidades organizacionais da empresa e envolver os próprios colaboradores nessa abordagem, busca-se uma correlação que permita capacitação e desenvolvimento. Essa abordagem tem como objetivo promover mudanças mútuas, possibilitando que os colaboradores aprimorem e executem suas atribuições com maior precisão, resultando em transformações que enriquecem o crescimento da organização.

Não obstante, o capital humano vem sendo transformado como estratégia na gestão e no individualizador competitivo, se tornando essencial dentro das organizações, o que encoraja a trazer assuntos sobre esta temática, engrandecendo o conteúdo e trazendo uma visão estruturada sobre os ganhos que o T&D traz.

Ao estudar sobre o tema percebe-se que contém originalidade e veracidade em sua resultância. Uma pesquisa bibliométrica foi realizada pela autora em outubro de 2022, no Repositório Institucional UFSC utilizando de vários filtros, como teses, dissertações, e trabalhos acadêmicos e palavras-chaves como Treinamento e Desenvolvimento e Setor de vendas, e obteve-se dois resultados (apêndice 1). No levantamento bibliométrico utilizou-se outras 2 plataformas para a pesquisa, o Google Acadêmico e o *Mendeley*. A pesquisa no Google Acadêmico resultou em 17 periódicos relacionados ao tema de estudo, sendo obras com grandes características sobre a temática estudada. Constatou-se os resumos das pesquisas resultantes e foi selecionado somente os que se mostraram relevantes ao tema deste estudo (apêndice 2). Na base de dados *Mendeley* obteve-se 3 resultados colocando em evidências a temática estudada (apêndice 3).

O presente trabalho justifica-se por sua originalidade e significância no âmbito acadêmico, uma vez que este estudo vai de encontro com o que ocorre no mundo empresarial, sendo um ganho para o Curso de Administração, bem como a UFSC por aproximar essa realidade gerando ciência a partir das soluções obtidas neste trabalho. E contribui para a população em geral, de pesquisa sobre a temática ou para auxílio em situações profissionais.

As soluções obtidas para a estruturação do trabalho na empresa *Blank Basics* serão valorosas para a evolução da empresa, resultando em uma ampla compreensão dos aportes

necessários para um melhor desempenho do setor de vendas, fornecendo capacitação e desenvolvimento, bem como um programa de treinamento e desenvolvimento pronto para os atuais e futuros colaboradores que entrarão neste setor, alinhando os objetivos e expectativas da empresa com estes colaboradores, e por conseguinte, benefícios ao funcionamento interno e rentabilidade para a empresa em questão.

Em relação à viabilidade, todo o trabalho será conduzido sem a necessidade de investimento financeiro por parte do autor, da empresa envolvida neste estudo ou de patrocinadores. E quanto às informações, serão extraídas da realidade existente na empresa, por mais que não tenha uma área bem sólida de RH, será feito entrevistas tanto com o colaborador do setor de vendas, quanto com a gestora para conclusão dos objetivos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para captar melhor o processo de treinamento e desenvolvimento correntemente aplicado nas organizações, é necessário primeiramente apresentar as características sobre a temática, para que com isso, seja possível identificar seus nuances no desenvolvimento de pessoas e nas organizações.

2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O RH surgiu da complexidade e do crescimento dos trabalhos organizacionais. Nasceu no século XX após a Revolução Industrial com esta designação: Relações Industriais, sendo mediadora entre a organização e as pessoas, assim contendo conflitos interrelacionais entre esses mediadores, que nesta ocasião, julgados discordantes um do outro. No entanto, essa relação entre as pessoas e a organização eram fechadas, sem entraves, e o interlocutor dessa conjuntura era chamado de Relações Industriais. Já em 1950 essa designação passou a ser chamada de Administração de Pessoal, mediava os conflitos, mas administrava com base na legislação trabalhista. Por fim, em 1970 surgiu o conceito de Recursos Humanos, com novas características, tratando os colaboradores como pessoas providas de inteligência, criatividade, entre outros aspectos que se tornam agentes ativos dentro da organização. (CHIAVENATO, 2015)

Nesse sentido, fez-se necessário um novo conceito para denominar a administração de pessoas através dos gerentes, a Gestão de Pessoas, que engloba três definições fundamentais, segundo Chiavenato (2015):

- a) As pessoas são diferentes entre si: Personalidade, história de vida, habilidades e conhecimentos únicos. As diferenças devem ser destacadas;
- b) As pessoas são elementos vivos: Refere-se as habilidades intrínsecas de cada um, como pessoas capazes de crescer e se desenvolver como fonte de impulso próprio;
- c) As pessoas são parceiras das organizações: Existe uma reciprocidade entre as pessoas e as organizações. Pelo lado das pessoas, a dedicação, esforço e afins, e por outro a organização retribui com renda, crescimento profissional, etc.

Como visto, o novo conceito de recursos humanos teve como pilar a transformação na relação entre gestores e colaboradores.

Nesse viés, de acordo com Chiavenato (2020 *apud* CASTRO *et al.*, 2021, p. 5):

A Era da Informação colocou o conhecimento como o mais importante recurso organizacional: uma riqueza intangível, invisível, mas fundamental para o sucesso das organizações. E isso trouxe situações completamente inesperadas, como a crescente importância do capital intelectual como riqueza organizacional.

Sob essa perspectiva, mesmo que uma organização possua todos os recursos necessários, como equipamentos, recursos financeiros, entre outros, os recursos humanos desempenham um papel crucial, sendo o conhecimento uma riqueza inestimável. São as pessoas que produzem produtos, prestam serviços, planejam, controlam, vendem e elaboram estratégias para a organização. Sem as pessoas, torna-se inviável alcançar as metas estabelecidas.

As habilidades, capacidades e conhecimentos dos colaboradores são os recursos mais renováveis e singulares que a empresa pode constituir, e por isso seu gerenciamento é importante. (BOHLANDER; SNELL, 2010). “Para trabalhar efetivamente com pessoas, temos de entender o comportamento humano e precisamos conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis para nos ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada.” (BOHLANDER; SNELL, 2010, p. 2).

Segundo Gil (2011, p. 118)

O ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação de pessoas, como vista em torna-las mais eficazes naquilo que fazem. Tanto é que, com frequência cada vez maior, as empresas vem desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas.

É evidente que o treinamento e desenvolvimento desempenham um papel significativo entre as iniciativas concedidas aos colaboradores, permitindo observar progressos tanto a nível profissional quanto organizacional. Além disso, quando as funções são efetivamente executadas, isso leva a conquistas mais tangíveis e facilmente identificáveis. “Quanto mais as empresas dominam o conhecimento, tanta maior é sua vantagem competitiva.” (CHIAVENATO, 2015, p. 422).

De acordo com Marras (2009) em suas nuances existem dois objetivos para o T&D:

a) Objetivos específicos, sendo eles: Formação profissional foca em alcançar a capacidade e conhecimento necessário para executar as funções. Especialização, refere-se a um conhecimento ou prática específica ao treinando, englobando uma área para melhorar os resultados. E reciclagem: atualiza os conhecimentos, conceitos, conforme a necessidade da organização.

b) Objetivos genéricos, dentre os mais importantes: Aumento da produtividade, aumento direto da qualidade, otimização pessoal e organizacional, atendimento de exigências das mudanças.

Para Chiavenato (1999 *apud* AMARAL *et al.*, 2021, p. 13):

Treinamento é o processo de desenvolver qualidade nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos. Treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados às habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos.

Contudo, ao falarmos sobre Treinamento, significa então “o preparo da pessoa para o cargo” segundo Chiavenato (1999 apud AMARAL *et al.*, 2021, p. 13), onde diz respeito a um processo que torna possível o aprendizado dos colaboradores, contendo o preparo para suas funções.

De acordo com Chiavenato (2020 apud CASTRO *et al.*, 2021, p. 5)

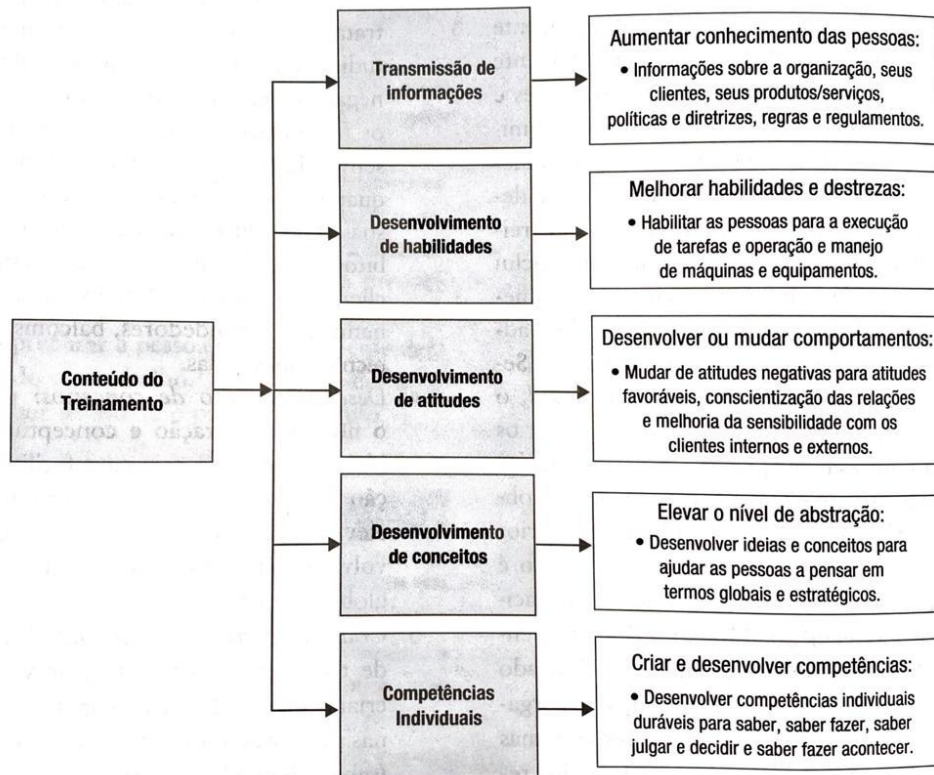
O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos a trabalho, atitudes frente a situações, conhecimento da tarefa e do ambiente e pode envolver desenvolvimento de habilidades e competências. Dentro de uma concepção mais limitada, o treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e a perícia da pessoa para a execução de determinado trabalho ou tarefa. Na verdade, o treinamento é uma educação especializada que inclui desde a aquisição da habilidade motora até conhecimentos técnicos, desenvolvimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes a situações.

Por tanto, de acordo com o autor, nota-se que o treinamento tem propósito de elevar o desenvolvimento, no desempenho das atribuições, sendo um ganho ao colaborador, que reflete em resultados com retornos organizacionais. É uma via de mão dupla, onde ambos ganham, empresa e colaborador.

Marras (2009) explica que a abrangência do treinamento existe sob o aspecto técnico e o comportamental. O primeiro diz respeito ao planejamento de cada setor na qual o treinamento será dado, no que se refere a conteúdos, pessoal, resultados, e o responsável pelo treinamento. Já o segundo, refere-se a área do T&D que é responsável pelos rumos do treinamento, referente as informações e valores passados, tendo e vista o comportamento desejado e esperado pela organização.

A melhor maneira de visualizar as nuances do treinamento é explicitar as alterações da sua implementação na organização, na qual são definidas de forma clara e objetiva de acordo com a figura 1.

FIGURA 1-Alterações decorrente do treinamento



Fonte: Chiavenato (2015, p. 400)

De acordo com a figura 1, o autor quis dizer que os conteúdos do treinamento podem ser variados, mas não perdem a sua essência, que são passar os conhecimentos, habilidades e desenvolver competências do colaborador que acaba resultando em mudanças de acordo com a sua implementação.

O treinamento é um método sistemático, para gerar a aquisição de habilidades, conhecimentos, que por consequência sucedem na similaridade entre o perfil do colaborador e os requisitos do cargo e suas funções. Nesse sentido, o treinamento é um dos elementos da metodologia de desenvolvimento que contém as experiências que reforçam as singularidades dos colaboradores que são desejáveis. (MILKOVICH; BRONDEAU, 2018)

Segundo Snell e Bohlander (2010) um dos principais motivos para a implementação do treinamento é elevar seus Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) a um grau desejado para um bom desempenho, de acordo com os objetivos organizacionais é que devem ser implementados os programas de treinamento, ter em mente as metas da empresa e estratégias é a base para que dê um bom resultado. “Posto isto, treinar não é meramente informar, e sim formar. Treinar é um meio de desenvolver competências das pessoas para se tornarem mais eficientes, produtivas e assertivas.” (CASTRO *et al.*, 2021, p. 6).

Para Silva (2018 apud CASTRO *et al.*, 2021, pg. 7) o desenvolvimento é “um processo a longo prazo, exige macrovisão e compreensão sistêmica, e compromete-se a melhorar a eficácia da organização por meio do desenvolvimento das pessoas e da equipe de trabalho como um todo.”

Do ponto de vista de NOE (2015 apud CASTRO *et al.*, 2021, p. 7)

O desenvolvimento é semelhante ao treinamento, porém mais focado no futuro. Ele engloba tanto treinamento quanto educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliações de personalidade, habilidades e talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções.

Como visto, o desenvolvimento foca na carreira do colaborador, e no progresso do seu crescimento, a capacidade de agregar conhecimento e informações que aperfeiçoam o desempenho assim tendo uma evolução contínua.

Para Milkovich e Brondeau (2018) o desenvolvimento abrange as atividades que buscam valorizar ainda mais o colaborador após sua entrada na organização, incluindo tanto o treinamento quanto as oportunidades de crescimento interno. Essas ações fornecem capacitação, ao mesmo tempo em que proporcionam experiências diversas. É fundamental que esses dois princípios operem de forma complementar, garantindo que os indivíduos estejam sempre preparados e atualizados.

Chiavenato (2020 apud CASTRO *et al.*, 2021 p. 7) relata que: “Todas as pessoas independentemente de suas diferenças individuais – podem e devem se desenvolver.” Chiavenato (2015), apresenta as características que diferem os modelos tradicionais de T&D dos atuais, conforme a figura 2:

FIGURA 2-Abordagem sobre o desenvolvimento de pessoas



Fonte: Chiavenato (2015, p. 395)

Conforme a figura 2 criada por Chiavenato (2015), nota-se que houve uma mudança na abordagem do desenvolvimento de pessoas, o planejamento entrou fazendo parte desse processo, pensando no longo prazo. O que antes era reativo, tornou-se então proativo, baseado no consenso entre as partes, onde o colaborar se torna parte do negócio, e alvo principal.

Marras (2009) cita alguns exemplos a serem sondados no desenvolvimento de talentos:

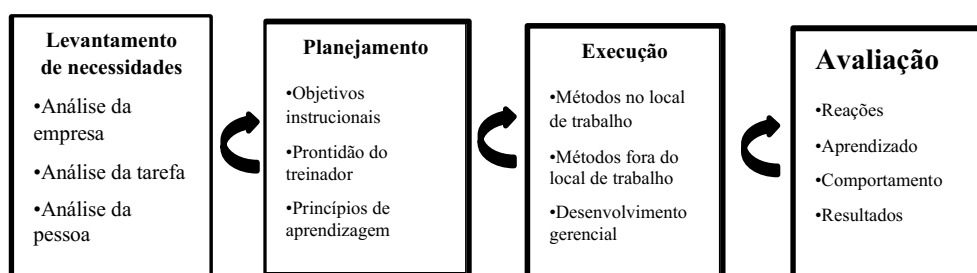
- a) Metas de médio e longo prazo estabelecidos pela organização, conforme sua tecnologia, fase de desenvolvimento e cultura;
- b) Disposição pessoal do funcionário de acordo com seus desejos pessoais de desenvolvimento para perseguir uma trilha profissional.

Empresas bem organizadas buscam em seus funcionários os legítimos talentos, se baseando em suas características pessoais e profissionais, elaborando assim, um plano de médio e longo prazo para as progressões profissionais. Além disso, acompanham os avanços dos resultados estimulando os seus talentos. (MARRAS, 2009)

2.2 PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para Snell e Bohlander (2010) o intuito do treinamento é atingir as metas da organização, por isso o treinamento deve ser desenvolvido. No entanto, segundo os autores, para legitimar o T&D com resultados de desempenho individual e organizacional, é necessário percorrer a abordagem sistêmica de treinamento que engloba quatro fases: levantamento de necessidades, planejamento do programa, ou seja, a sua programação, execução e avaliação, conforme apresentado pela figura 3:

FIGURA 3-Fases de um treinamento



Fonte: Adaptado de Snell e Bohlander (2010, p. 252)

De acordo com a figura 3, com base em Snell e Bohlander (2010), o treinamento começa na fase do levantamento de necessidades de treinamento (LNT) onde é avaliado a empresa, as tarefas e as pessoas que receberão o treinamento. Em seguida, com o levantamento feito, inicia-se o delineamento dos objetivos, ou o planejamento propriamente dito para o treinamento. A fase seguinte é a execução, baseado no que foi assentado no planejamento. E

por fim, é feita a avaliação do treinamento de acordo com as reações, aprendizado, comportamentos e resultados obtidos.

2.2.1 Levantamento de necessidades de treinamento

Segundo Snell e Bohlander (2010) para garantir que o treinamento é apropriado e focado nas importâncias, é necessário realizar uma avaliação sistemática das necessidades empregando três tipos de análises: Análise da empresa, análise de tarefas e análise da pessoa, que serão esmiuçadas a seguir.

A Análise da empresa rodeia o estudo da organização no geral afim de definir onde o treinamento deve ser colocado. Este estudo envolve uma inspeção dos recursos como tecnológico, humano e financeiro para chegar nos objetivos traçados de treinamento. (SNELL; BOHLANDER, 2010). Um roteiro para esta análise organizacional será apresentado a seguir com base em Gil (2011):

- a) Definições da organização: como nome, local, ramo, produtos/serviços, data em que começou as atividades;
- b) Estrutura: processos administrativos, atribuições, organograma;
- c) Planejamento: planos, avaliação;
- d) Produção: produtos, quantidade de produção, tecnologias envolvidas;
- e) Vendas: consumidores, faturamento;
- f) Recursos humanos: quantidade de funcionários e suas características, rotatividade, remuneração, treinamento, benefícios, sindicatos, conflitos trabalhistas;
- g) Imagem: a forma como a empresa é vista perante os stakeholders
- h) Clima: ambiente, impulsos;
- i) Econômico/financeiro: investimentos, índices.

Por meio dessa análise da empresa, é possível identificar o progresso do desenvolvimento, fatores que contribuem positivamente e obstáculos que podem surgir, bem como avaliar a equipe de funcionários que contribui para o crescimento geral da organização em uma visão panorâmica. (GIL, 2011)

A análise de tarefas concentra-se no conteúdo do programa de treinamento que deve abranger as tarefas executadas em determinado cargo. Essa análise envolve a descrição dos cargos, identificando os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para desempenhar as funções com sucesso. A ênfase é colocada no conteúdo preciso do programa de treinamento e no conjunto de competências exigidas para um desempenho mais eficaz. (SNELL; BOHLANDER, 2010). A análise de tarefas também inclui a atribuição de responsabilidades

para quem executa a tarefa, bem como a consideração das condições de trabalho e risco envolvidas. Além disso, a análise se aprofunda no tipo de comportamento que o funcionário deve demonstrar para um desempenho efetivo e alinhado com as expectativas. (GIL, 2011). O conteúdo para a análise de tarefa pode ser conseguido através de alguns procedimentos, conforme Gil (2011) menciona:

- a) Questionários: método eficaz e econômico, que pode ser aplicado a bastante pessoas e respondido tanto pelo ocupante do cargo ou por seu superior hierárquico;
- b) Entrevista: requer tempo e presença dos profissionais, mas proporciona a coleta de informações mais profundas e certas;
- c) Observação: traz maior segurança e certeza nas informações obtidas;
- d) Discussão em grupo: concede uma extração de dados com mais profundidade, em um tempo curto.

Segundo Gil (2011) após a coleta dos dados é necessário fazer uma análise para validação a fim de obter-se o registro escrito chamado de descrição de tarefa, como mostra na figura 4:

FIGURA 4-Descrição de tarefa

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

Fonte: Gil (2011, p. 127)

De acordo com a figura 4 de Gil (2011) a descrição da tarefa é sucinta e evidencia o cargo do funcionário, bem como sua tarefa principal, as atividades contidas na função exercida, as responsabilidades, os riscos e os conhecimento, habilidades e atitudes requisitadas.

Por fim, a análise da Pessoa de acordo com os autores, refere-se a pessoa que demanda pelo treinamento. Essa análise é benéfica, pois identifica quais colaboradores precisam de treinamento e quais não necessitam, evitando erros e garantindo que as atribuições sejam

atendidas de acordo com as exigências da empresa. Nesse sentido, fornece uma visão das habilidades dos treinandos e possíveis áreas de deficiência que precisam ser abordadas. (SNELL; BOHLANDER, 2010)

De acordo com Gil (2011) análise de pessoas vai identificar as os conhecimentos, habilidades e atitudes disponíveis, e pode ser feita através de questionários, testes, observação, entre outros. Porém, existem outros fatores que podem influenciar no desempenho como, como por exemplo: seleção inapropriada, diretrizes de pessoal. Nesse sentido, Gil (2011) aponta algumas situações desta influencia citada:

a) Desempenho ineficiente devido a circunstancias materiais como ambiente, equipamentos. Sem isso, o treinamento não será conveniente;

b) Aptidões físicas e mentais que afeta o desempenho da função, mesmo que tenha os materiais necessários. Neste caso é necessário medir essa disposição assim sendo mais fácil enxergar a resolução do problema, como de seleção, ao invés de treinamento;

c) Quando existe as aptidões necessárias, mas o funcionário não possui conhecimento. A solução seria o treinamento;

d) Quando há conhecimento, mas não há habilidades, é indicado um treinamento voltado a obtenção no desenvolvimento das habilidades;

e) Quando há conhecimento, habilidade, mas o funcionário desconhece como exercer, o treinamento será destinado ao superior, para orientar adequadamente este funcionário;

f) Quando há um desempenho inadequado partindo do funcionário, pois não há consequência, o necessitado de treinamento está destinado ao superior;

g) Quando há punição por uma tarefa bem feita, citando o exemplo do chefe que passa mais atribuições ao funcionário por estar fazendo um bom trabalho. Neste caso, o treinamento é destinado ao superior.

Segundo Milkovich e Brondeau (2018) a análise das necessidades da empresa vai além da simples definição de metas. Esse processo envolve o apoio das pessoas com autoridade decisória, garantindo que a organização esteja preparada para incorporar novos conhecimentos e comportamentos resultantes do treinamento. Além disso, também considera possíveis obstáculos externos ou legais aos programas de treinamento, a fim de garantir a efetividade e conformidade das iniciativas.

Para Marras (2009) o LNT identifica carência em dois cenários distintos:

a) Cenário reativo: Retrata acontecimentos que já estão causando problemas reais na organização. Nesse sentido, primeiro ocorre o problema para posteriormente ocasionar a intervenção, o treinamento propriamente dito.

b) Cenário prospectivo: Age de forma preventiva para evitar os problemas futuros. O intuito é atingir as metas e objetivos organizacionais de forma pro ativa.

O LNT é um programa contínuo e deve estar presente constantemente dentro da organização para atender suas demandas e diagnosticar em tempo apto para mudanças, caso necessário. (MARRAS, 2009)

2.2.3 Planejamento

Para Snell e Bohlander (2010) após o levantamento das necessidades de treinamento, a próxima etapa consiste em estabelecer um ambiente propício que favoreça o processo de aprendizagem. Nesse sentido, o autor expõe quatro questões sobre a concepção do treinamento após obtidos as informações no processo de levantamento de necessidades:

a) Objetivos institucionais: Simbolizam as habilidades, conhecimentos e atitudes a serem conquistados/obtidos/mudados.

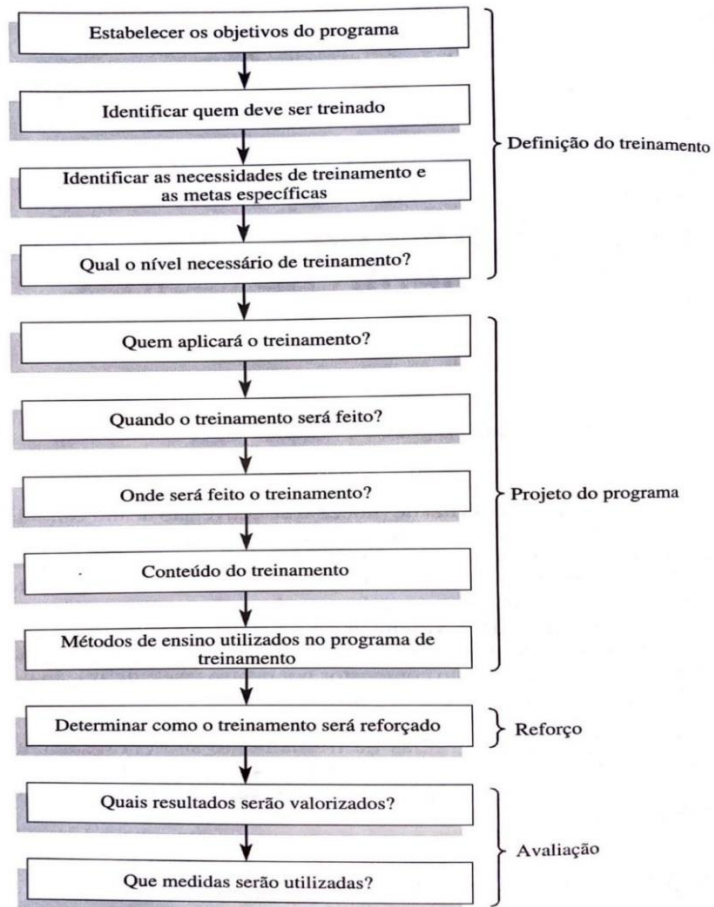
b) Prontidão e motivação dos treinandos: Prontidão diz respeito a maturidade e experiência, e como isso faz-se uma avaliação para reconhecer a efetividade dos conhecimentos e habilidades e serem absorvidos. A motivação refere-se ao desejo de aprender progressivamente.

c) Princípios de aprendizagem: São as características que apoiam os colaboradores a absorver novos materiais e como podem usufruí-los em seu cotidiano e movê-los na execução de suas tarefas no trabalho.

d) Características dos instrutores: O desfecho positivo no treinamento se dá pelo preparo institucional do treinador suas habilidades e características para conduzir o processo.

De acordo com Stanton e Spiro (2000), a condução do treinamento de baseia conforme a figura 5:

FIGURA 5- Condução do treinamento



Fonte: Stanton e Spiro (2000, p. 182)

A definição do treinamento começa com a estabelecimento dos objetivos do programa, que podem incluir o aumento da produtividade, a redução da rotatividade, entre outros. Identificar quem precisa de treinamento e assistência, bem como identificar as metas e necessidades do treinamento, servirá como ponto de partida para o programa de treinamento e auxiliará em questões como: foco do treinador e dos participantes nos objetivos do treinamento, orientação na priorização e sequência do treinamento, e estabelecimento de padrões para medir a eficácia. O volume de treinamento necessário pode variar de acordo com os objetivos estabelecidos. De modo geral, a definição do treinamento carece de informações iniciais que irão auxiliar para o projeto do programa. (STANTON; SPIRO, 2000)

O projeto do programa busca responder as perguntas norteadoras da efetivação do treinamento. O treinamento pode ser conduzido por membros do pessoal de linha, como supervisores, gerentes e treinadores de apoio, que são responsáveis por conduzir programas de treinamento internos. Além disso, também é possível contar com especialistas externos em treinamento, que são empresas especializadas nessa área. A aplicação do treinamento pode

variar de acordo com a demanda e necessidade específica dentro da organização. (STANTON; SPIRO, 2000)

Existem duas classificações para o treinamento, de acordo com o local que será realizado: Treinamento interno, é aplicado dentro da sede da empresa e se resumem em dois períodos: introdutório e de trabalho. O primeiro diz respeito a receptividade do novo colaborador, lhe passando todas as informações necessárias. Já o segundo, refere-se a caminhada do colaborador e os treinamentos realizados nesta trajetória. Treinamento externo: É aplicado fora da sede da empresa, seja por consultoria ou especialistas. E dividem-se em *in company*, somente com colaboradores de determinada empresa, e treinamento aberto com participação de colaboradores de diferentes empresas. (MARRAS, 2009)

Os conteúdos do treinamento irão resultar dos objetivos do treinamento, o que é necessário aprender para abrange-los. (GIL, 2011). Nesse sentido, o autor destaca que os objetivos precisam ter:

- a) Validade: os conteúdos devem ser atualizados e convictos;
- b) Significação: devem estar atrelados com as experiências de quem recebe o treinamento;
- c) Flexibilidade: adaptáveis a renovações;
- d) Utilidade: necessitam responder aos interesses e necessidades que tem está recebendo o treinamento;
- e) Adequação ao treinando: estar no nível de quem recebe o treinamento;
- f) Adequação ao tempo: estar dentro do prazo ideal para transferir os conhecimentos necessários.

Os métodos de ensino são variados, segundo Gil (2011) os mais importantes são:

- a) Exposição: Transmissão de informações de forma organizada para passar os conhecimentos sobre determinado assunto;
- b) Discussão em grupo: Traz reflexão acerca dos conhecimentos e possibilita visões variadas de determinado assunto.;
- c) Demonstração: O instrutor executa a tarefa e pede aos treinandos que repitam;
- d) Estudo de caso: é a apresentação de fatos onde os treinandos oferecem soluções, sugestões;
- e) Dramatização: é a representação de situações reais de forma simulada, onde os treinandos terão que representar a resolução do problema;
- f) Jogos: buscam progredir habilidades do treinando, são realizadas através de atividades por critérios de ganho e perda;

g) Leitura: utilizada para transmitir uma quantidade maior de informações do conteúdo de treinamento;

h) Instrução programada: requer dos treinandos respostas (múltipla escolha ou verdadeira ou falso) de determinadas perguntas já com parte das informações dadas e suas respostas levam a continuação da leitura do texto.

O reforço do treinamento, independentemente do método utilizado, é fundamental para garantir a adesão e o cumprimento efetivo do programa de treinamento. Cursos de treinamento com aulas de atualização para reforçar o programa de treinamento ou métodos como vídeos em computador são algumas opções para este reforço. (STANTON; SPIRO, 2000)

A avaliação do treinamento desempenha um papel crucial e é por meio dela que se pode determinar se os objetivos do treinamento foram realmente alcançados. (MARRAS, 2009). Esse aspecto será explorado com mais detalhes no subitem 2.2.4 deste trabalho.

Gil (2011) aponta que o planejamento será feito com base no diagnóstico do levantamento de necessidades de treinamento. Como visão micro, envolvendo as partes, pode-se elaborar um plano, como mostra a figura 6:

FIGURA 6-Plano do treinamento

Treinamento _____		Carga horária _____		
População-alvo _____				
Objetivos gerais _____				
Objetivos	Conteúdo	Estratégias	Recursos	Avaliação

Fonte: Gil (2011, p. 130)

De maneira geral, observa-se que tanto aspectos administrativos quanto pedagógicos são estabelecidos na fase de planejamento, delineando as operações fundamentais necessárias para a efetivação do treinamento.

2.2.3 Execução

Para Marras (2009) a execução é a aplicabilidade prática do passo anterior, o planejamento. Apesar disso, Dalmau e Girardi (2015, p. 107) esclarecem que

Em suma, a execução deve ser encarada como um momento no qual tudo o que foi planejado deve ser analisado e registrado para que, em momentos posteriores, se faça a devida análise do que deu certo e do que não deu. Para que isso ocorra, é importante que o gestor elabore instrumentos de controle, considerando o cenário atual, as

expectativas de cada treinando e os comportamentos esperados na medida em que o treinamento é ofertado.

Nesse sentido, há dois nichos onde devem ser atendidos com a execução segundo Marras (2009): a qualidade da aplicação e a eficiência dos resultados. O autor comenta que, a execução na qualidade dos módulos de aplicação deriva de:

a) Didática dos instrutores: o grau de comunicação e a maneira como os conteúdos são transmitidos pelos instrutores são essenciais para proporcionar aos treinandos um melhor aproveitamento do treinamento;

b) Preparo técnico: a experiência e a prática dos instrutores são fundamentais para transmitir aos treinandos informações precisas e relevantes sobre o tema estudado;

c) Lógica do módulo: o treinamento deve ser bem estruturado, de forma a apresentar aos treinandos situações práticas com soluções que possam ser aplicadas no seu dia a dia.

d) Qualidade dos recursos: a qualidade dos recursos utilizados no treinamento, como slides, filmes, computadores, televisões, entre outros, influencia na forma como os conteúdos serão apresentados aos treinandos.

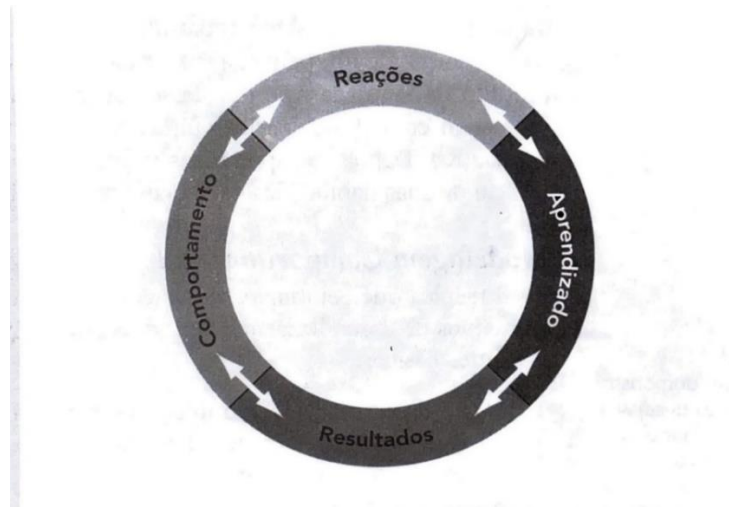
No que tange as técnicas aplicadas nos módulos de treinamento, Marras (2009) cita as seguintes: Aulas expositivas, estudo de caso, dramatização, workshop, brainstorming, simulação, painel, simpósio, palestra, conferência, fazem parte da didática que pode ser executada no treinamento.

2.2.4 Avaliação

“A avaliação é a última etapa do processo de treinamento. Tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização” (MARRAS, 2009, p. 159). Ou seja, a avaliação do treinamento representa a etapa final do processo, permitindo verificar se os objetivos do programa foram efetivamente alcançados.

Para Snell e Bohlander (2010) a avaliação do treinamento é necessária para determinar a sua efetividade. Nesse sentido, os autores citam quatro critérios para avaliar o treinamento, conforme a figura 7.

Figura 7- Critérios de avaliação de treinamento



Fonte: Snell e Bohlander (2010, p. 278)

Sobre as nuances dos autores Snell e Bohlander (2010) por meio do critério de avaliação das reações dos treinandos, é possível observar não apenas o que é dito, mas também as ações realizadas pelos participantes, fornecendo *insights* sobre o conteúdo aprendido. Os treinandos que demonstram satisfação tendem a ter uma compreensão mais abrangente do treinamento, enquanto aqueles insatisfeitos podem resultar em insatisfações relacionadas ao trabalho.

Gil (2011) aponta que essa avaliação de reação pode ser feita ao término do treinamento, mediante questionário, como mostra a figura 8:

FIGURA 8-Questionário de reações do treinando

Treinamento: _____				
Nome do treinando (facultativo): _____				
Data: ____ / ____ / ____				
Itens	Avaliação			
	Muito bom	Bom	Regular	Fraco
Conteúdo do treinamento				
Organização do treinamento				
Material didático				
Horário				
Duração				
Conhecimentos do instrutor				
Comunicação do instrutor				
Relação instrutor-treinando				

Fonte: Gil (2011, p. 140)

Segundo Snell e Bohlander (2010) no critério de avaliação do aprendizado, é realizado um teste de conhecimentos e habilidades, que pode ser aplicado tanto antes quanto depois do treinamento, a fim de verificar se houve uma melhoria no desempenho do trabalhador. Gil

(2011) relata que a avaliação de aprendizagem pode manifestar-se de duas formas conforme evidenciado no quadro 1:

QUADRO 1-Questões objetivas e questões abertas

Questões objetivas	Pode ser de múltipla escolha, certo ou errado, ordenação. Por ser de fácil aplicação, traz um resultado objetivo do treinando;
Questões abertas	Neste teste é possível identificar as capacidades, organização, entre outros aspectos que não são possíveis com as questões objetivas.

Fonte: Adaptado pela autora de Gil (2011)

Já no critério de avaliação de comportamento, com as reações e o aprendizado já se tem um bom resultado. Mas, por algumas singularidades, os treinandos podem não ter alterações no comportamento. Nesse sentido, a transferência de treinamento é adequada à aplicação efetiva dos recursos aprendidos ao que é requerido no trabalho. (SNELL; BOHLANDER, 2010). Gil (2011) evidencia as técnicas mais utilizadas para a avaliação do comportamento:

- a) Amostragem por atividade: em um espaço de tempo aleatório, é feito o registro da observação do treinando;
- b) Diário do observador: O observador acompanha o treinando por um período determinado e registra as observações necessárias;
- c) Auto diário: o próprio treinando faz suas anotações;
- d) Entrevistas e questionários: aplicados ao treinando e seus superiores, para extrair informações sobre desempenho no cargo.

Gil (2011) demonstra um modelo de formulário para a avaliação de comportamento, conforme figura 9:

FIGURA 9-avaliação de comportamento

Observador: _____			
Treinando: _____			
Data: ____/____/____			
Hora do início da atividade	Código da função	Descrição da atividade	Contatos

Fonte: Gill (2011, p. 142)

O critério de avaliação de resultados, que se refere a uma análise financeira sobre o investimento feito com informações sobre vendas, recursos financeiros, dados de pesquisa com os funcionários, dados financeiro e afins para assim obter os resultados e rendimentos obtidos. O foco desta avaliação é o quanto o treinamento proporcionou de modificações esperadas pela empresa. (SNELL; BOHLANDER, 2010)

Milkovich e Brondeau (2018) trazem um exemplo de cálculo de retorno sobre o investimento em treinamentos, conforme a figura 10:

FIGURA 10-Retorno de investimento em treinamento

Objetivo: _____		
Audiência: _____		
Retorno mensurado sobre: _____ Um ano _____ Outros _____		
Parte I: Cálculo da Receita Produzida pelo Treinamento		
Opção A - Análise por itens		
Aumento da vendas:	x _____	vendas adicionais para empregado
	x _____	retorno (ou margem) por venda
	x _____	número de empregados
	= _____	receita produzida pelo treinamento
Aumento da produtividade:	_____	porcentagem do aumento
	x _____	custo/empregado (salários + benefícios indiretos)
	x _____	número de empregados
	= _____	retorno produzido pelo treinamento
Redução de erros:	_____	custo médio por erro
	x _____	número de erros evitados/empregados
	x _____	número de empregados
	= _____	receita produzida pelo treinamento
Retenção de clientes:	_____	retorno médio por cliente
	x _____	número de clientes mantidos
	= _____	receita produzida pelo treinamento
Retenção de empregados:	_____	custo médio de um novo empregado (treinamento + perda de produtividade)
	x _____	número de empregados mantidos
	= _____	retorno produzido pelo treinamento:
Outros:	_____	_____
Receita total produzida pelo treinamento:		\$ _____
Opção B - Análise Sumária		
_____ - _____ = _____		
Retorno depois do treinamento	Retorno sem o treinamento	Retorno produzido pelo treinamento
Parte 2: Cálculo do Retorno		
_____ - _____ = _____		
Receita produzida pelo treinamento	Receita sem o treinamento	Receita total do investimento em treinamento

Fonte: Milkovich e Brondeau (2018, p. 371)

Nota-se então que a avaliação de resultados de início identifica o objetivo, público-alvo e a estrutura de tempo. Com duas opções: análise por itens e análise por sumária que resultado no retorno/receita produzidos pelo treinamento. Não obstante, é possível comparar o retorno com o treinamento com aquele sem treinamento, para separar os efeitos do programa.

2.3 VENDAS: CONCEITOS BÁSICOS E CARACTERÍSTICAS

De acordo com Silva (2010) o trabalho de vender é muito antigo, cada período no tempo teve suas denominações, mas às particularidades é comum a todas: trocar mercadorias e/ou serviços por algo de valor.

Na época conhecida como a Era da Produção, a demanda superava a oferta e, com a Revolução Industrial, houve um aumento na produtividade. Nesse contexto, o vendedor atuava principalmente como um provedor de serviços ou como um simples anotador de pedidos. Em 1930 começou a surgir os primeiros sinais excedentes de oferta gerando acúmulo nos estoques devido a este excedente. Com isso, o consumidor se deparou com uma diversidade de produtos maior, e por consequência, as empresas constataram que era preciso atrair os consumidores ao invés de aguardá-los no estabelecimento. Desta forma, começou a se desenvolver técnicas de vendas que consistia em passar o conhecimento sobre o produto, com habilidades de persuadir. (SPAREMBERGER, 2008).

Sparemberger (2008, p. 27) esclarece que

É o vendedor quem, em sua atividade diária, está em constante contato com o mercado e justamente por isso ninguém melhor que ele pode perceber a ação e o preço da concorrência, as necessidades não atendidas, avaliar os resultados das promoções e propagandas da empresa, bem como sugerir alterações nas políticas e estratégias de vendas.

No ponto de vista de Sparemberger (2008), considerando que as responsabilidades do profissional de vendas podem variar de uma organização para outra e dependendo do tipo de produto ou serviço que estão lidando, é crucial que os profissionais tenham um conhecimento detalhado dessas peculiaridades para garantir o sucesso durante o processo de venda.

Segundo Futrell (2003 *apud* SPAREMBERGER, 2008, p. 45) engloba as funções do vendedor as seguintes:

- a) Criar novos clientes: criar ações de atração, focando nas reais necessidades do cliente;
- b) Vender mais para a clientela atual: utilizar de incentivos para a compra;
- c) Construir relacionamentos de longo prazo: criar um cronograma para procurar e contatar os clientes que estão mais afastados;
- d) Oferecer soluções para os problemas do cliente: entender a dor do cliente é essencial para oferecer a melhor solução na hora da venda;
- e) Prestar serviço aos clientes: seja produto ou serviço, oferecer a melhor experiência ao cliente no momento da venda;

f) Ajudar a clientela a revender os produtos: à medida que se atende às necessidades reais do cliente, aliado à qualidade dos recursos durante a venda, isso leva o cliente a recomendar os produtos ou serviços a outras pessoas;

g) Auxiliar os clientes a usar os produtos depois da compra: o acompanhamento pós compra gera credibilidade ao vendedor, essa atenção especial ao cliente gera uma satisfação maior;

h) Consolidar o bom conceito da empresa junto ao cliente: além de atender as necessidades do cliente, passar sobre a cultura da empresa faz com que o mesmo se sinta parte do negócio;

i) Fornecer informações de mercado à empresa: o vendedor deve manter-se atualizado em meio a competitividade.

Sparemberger (2008, p. 43) cita que

Atualmente os clientes estão mais sofisticados e mais exigentes. Já não se detêm em apenas comprar bons produtos, estão mais interessados em encontrar soluções para seus problemas. Dessa forma, o profissional de vendas costuma trabalhar com clientes no sentido de examinar suas necessidades, fornecer informações, sugerir um produto que atenda àquelas necessidades e prestar atendimento pós-venda, a fim de garantir a satisfação a longo prazo.

Para Sparemberger (2008) o processo de vendas abrange um conjunto de atividades que tem como objetivo orientar o vendedor em suas interações com os clientes. O processo de vendas é composto por etapas, que pode ser alterada de acordo com cada situação no momento da venda, no quadro 2 é evidenciado alguns exemplos:

QUADRO 2- Processo de vendas

Prospecção	Procura por novos clientes o que engloba estratégias para o método de prospecção e a análise dos clientes potenciais.
Pré aproximação	Inclui a coleta de informações para conhecer os clientes potenciais.
Abordagem	Refere-se a aproximação do vendedor com o cliente. Constituída por duas fases. A primeira é a “conversa informal” e a segunda é a técnica de venda organizada.
Avaliação de necessidades	Descoberta das necessidades do cliente com perguntas.
Apresentação	O vendedor busca persuadir o cliente, por isso é essencial adotar uma abordagem criativa na forma de se comunicar e transmitir a mensagem sobre as vantagens e benefícios do produto.
Respondendo às objeções	Procurar transformar o questionamento em um benefício no processo de negociação com o cliente.
Fechamento	Chegou o momento crucial de fechar a venda, e é nesse momento que o vendedor assume um papel de protagonismo, auxiliando o cliente a tomar a decisão final.
Pós venda	Onde inicia o ciclo de relacionamento com o cliente, onde gera satisfação e retenção.

Fonte: Adaptado de Sparemberger (2008)

Pode-se perceber que o vendedor é uma extensão dos produtos ou serviços que vende. E também, é uma extensão da comunicação e imagem da organização em que atua.

É fundamental que a equipe de vendas seja capaz de estabelecer relacionamentos com potenciais clientes, pois quanto mais conhecerem o cliente, melhor poderão atender às suas necessidades. O sucesso reside no diferencial dos relacionamentos construídos com os clientes. A venda carece que se compreenda o comportamento humano, percepções, atitudes e personalidade, e entendendo a necessidade da compra que pode objetivar a concretização de um sonho. (SPAREMBERGER, 2008)

2.4 PROCESSO DE T&D NAS VENDAS

De acordo com Stanton e Spiro (2000) o programa de treinamento é uma ligação indispensável no processo de transformação de um candidato em um vendedor eficiente. Não obstante, podem não evoluir e manter a produtividade caso não receba um treinamento contínuo e conveniente.

Ainda, sob a perspectiva de Stanton e Spiro (2000), o treinamento de vendas passa pela fase de definição, na qual são esmiuçados os objetivos do treinamento que contemplam:

- a) Aumento da produtividade: foco em vender mais e reduzir custos;
- b) Redução de rotatividade: ao fornecer treinamento aos funcionários, aumentam-se as chances de sucesso e reduzem-se as chances de desapontamentos;
- c) Melhoria do moral: refere-se ao propósito do treinamento para com aquela pessoa dentro da empresa;
- d) Melhoria das comunicações: informações da empresa frente aos clientes.
- e) Melhoria das relações com os clientes: ligação entre vendedor e cliente no sentido de evitar desencontros de informações;
- f) Melhoria no autogerenciamento: utilização do tempo com sabedoria para produzir sempre mais.

Após a definição dos objetivos, a próxima etapa consiste em identificar as necessidades de treinamento e estabelecer metas para o programa. Nesse sentido, são considerados dois conceitos importantes: padronização e personalização. O primeiro refere-se à divulgação do conhecimento sobre produtos ou políticas da empresa a todos os vendedores. E o segundo, é a identificação de necessidades individuais e sua personalização propriamente dita. (STANTON, SPIRO, 2000)

A postura ideal do vendedor vem através do reconhecimento de seus pontos fracos e suas correções que acordo com o levantamento de necessidades, tem-se a estruturação de um

programa de treinamento moldado para extinguir as fraquezas. Por isso, o programa de treinamento deve ser único, de acordo com a realidade e necessidades da organização. (COBRA, 1986)

Na fase de planejamento do programa, são definidos aspectos como o local de aplicação do treinamento, responsáveis pela sua condução, cronograma, métodos e conteúdos. Existem diferentes abordagens possíveis, como o treinamento descentralizado ou centralizado. O treinamento descentralizado pode ser realizado de diversas formas, como por meio da participação de vendedores experientes, treinamento em serviços, programas autogerenciáveis e enfoque ágil e rápido no treinando. O treinamento centralizado executado tanto em cursos quanto reuniões de vendas em um local central. O reforço se dá no cumprimento do treinamento recebido, para que o vendedor atue de modo orientado e permanente, destacando que é essencial, seja qual for o tipo de método de reforço, a elaboração de imposição no cumprimento do programa de treinamento. E por fim, a avaliação de treinamento avalia os resultados do programa, seja para assim aperfeiçoar os subsequentes a este. (STANTON; SPIRO, 2000)

Segundo Cobra (1986) o treinamento em vendas consiste em alguns pontos importantes, conforme o quadro 3:

QUADRO 3-Pontos importantes para o treinamento em vendas

O vendedor deve conhecer a sua empresa e identificar-se com ela	Diz respeito aos temas institucionais abordados no treinamento, eles visam desenvolver um senso de oportunidade no treinando.
O vendedor deve conhecer seus produtos	No treinamento, é importante apresentar os produtos, suas funcionalidades e os benefícios que oferecem aos clientes.
O vendedor deve conhecer as características dos clientes e da concorrência	O vendedor deve ter conhecimento do perfil de seus clientes, bem como da concorrência e das similaridades existentes.
O vendedor deve aprender como fazer apresentações de venda eficientes	Durante o treinamento, é essencial que o vendedor receba orientações adequadas sobre os argumentos de vendas de cada produto, além de desenvolver sua personalidade como vendedor para seu autodesenvolvimento.
O vendedor deve conhecer os procedimentos de campo e suas responsabilidades gerais	O vendedor precisa ter habilidades de gerenciamento do tempo para lidar eficientemente com seus compromissos e responsabilidades.
O vendedor deve conhecer seu território de vendas	O vendedor deve conhecer seus clientes e potenciais clientes no seu território de vendas.
O vendedor deve ser orientado para cumprir roteiros	Desta maneira, cumpre suas programações.
O vendedor deve administrar seu tempo	Para o cumprimento de todas as suas atividades rotineiras.

Fonte: Adaptado de Cobra (1986, p. 301)

Ainda, de acordo Cobra (1986) para tornar uma equipe de vendas mais eficiente, é fundamental implementar um programa de treinamento adaptado às necessidades específicas, identificando tanto os pontos fortes quanto os pontos fracos de cada vendedor.

O programa de treinamento desempenha um papel crucial na transformação de um candidato em um vendedor eficaz. (STANTON; SPIRO, 2000). Nesse contexto, podemos compreender que o treinamento de vendas é percebido como uma forma de maximizar os investimentos na área e criar valor tanto para a empresa, por meio do aumento de lucro e faturamento, redução da rotatividade e formação de uma equipe coesa, quanto para o vendedor, ao proporcionar motivação, aprimoramento de desempenho e aumento dos rendimentos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos desta pesquisa, assim como o tipo de estudo, sujeitos do estudo, coleta, análise de dados e limitação do método.

3.1 TIPO DE ESTUDO

A natureza do estudo caracterizou-se como aplicada, pois “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos.” Gil (2008, p. 27)

Ainda, sob a mesma perspectiva de Gil (2008), o estudo foi caracterizado como descritivo. As pesquisas deste tipo têm como intuito principal a descrição das particularidades de determinada população ou fenômeno. E uma de suas características mais expressivas está na usabilidade de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Desta forma, o estudo foi descritivo nas situações onde os objetivos da empresa serão esmiuçados, no conhecimento do atual processo de treinamento e desenvolvimento, assim como na proposta de um programa de treinamento e desenvolvimento pautado através das aplicações desta temática.

No que tange aos procedimentos adotados, a pesquisa constituiu-se como estudo de caso, tendo em vista que se aprofundou na empresa deste estudo e seus processos de T&D. De acordo com Gil (2008) o estudo de caso em suas nuances é profundo, de um ou poucos objetos, de forma a conhecer em um sentido mais amplo e detalhado.

O estudo engloba uma abordagem qualitativa pois “não se apresenta uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques.” (GODOY, 1995, p. 23). Ou seja, no presente estudo utilizou-se a abordagem qualitativa pois procurou-se compreender melhor o contexto de realidade organizacional, e os principais desafios da empresa. Bem como compreender o treinamento feito, mesmo que informalmente, por uma visão da gestora, confrontando com os resultados obtidos do colaborador.

3.2 SUJEITOS DO ESTUDO

Neste subitem serão apresentados os sujeitos do estudo. No quadro 4 estão dispostos os sujeitos do estudo para cada objetivo.

QUADRO 4- Sujeitos do estudo

Objetivos	Sujeitos
Identificar os objetivos da empresa para com os treinamentos com os vendedores	Gerente da empresa
Conhecer o atual processo de treinamento e desenvolvimento do setor de vendas	Gerente e funcionário do setor de vendas
Identificar pontos positivos e negativos junto ao processo existente	Gerente, funcionário do setor de vendas e autora
Propor um programa de treinamento e desenvolvimento para o setor de vendas da empresa	Autora

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Para o tópico de identificar os objetivos da empresa para com os treinamentos com os vendedores, o sujeito foi a gerente da empresa, que também é a proprietária. A gerente foi quem criou a empresa, está no topo e lidera a hierarquia. Como a empresa é relativamente nova no mercado, e como é a gerente que lidera os objetivos organizacionais e é detentora da tomada de decisão, tem um controle maior do que pretende desenvolver dentro da empresa, por isso, faz parte do primeiro objetivo do presente estudo.

A verificação de conhecer o atual processo de treinamento e desenvolvimento no setor de vendas contou com o auxílio da gerente e com o funcionário do setor de vendas. Nesse sentido, a gerente entrou como sujeito neste objetivo pois ela fornece o treinamento informal para o setor de vendas. E o funcionário para poder fornecer ao estudo as minúcias sobre o treinamento informal que recebeu. Nesse sentido, ficou mais evidente o atual processo para sustentar este objetivo do estudo.

Para identificar pontos positivos e negativos junto ao processo existente, além da participação da gerente e do funcionário, a autora entrou como sujeito pois haveria possibilidade de ter percepções diferentes dos pontos positivos e negativos. E na sequência, na pretensão de propor um programa de treinamento e desenvolvimento para o setor de vendas da empresa, desenvolve-se pela autora do estudo com base nos objetivos anteriores.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção serão apresentados como os dados serão coletados e a forma como serão analisados. No quadro 5 está evidenciado os procedimentos de coleta de dados e suas análises utilizados para cada objetivo.

QUADRO 5- Coleta e análise de dados

Objetivos	Sujeitos	Coleta de dados	Análise de dados
Identificar os objetivos da empresa para com os treinamentos com os vendedores	Gerente da empresa	Entrevista direta, semiestruturada	Indutiva, análise de conteúdo e emparelhamento
Conhecer o atual processo de treinamento e desenvolvimento do setor de vendas	Gerente e 1 funcionário do setor de vendas	Entrevista direta, semiestruturada	Indutiva, análise de conteúdo e emparelhamento
Identificar pontos positivos e negativos junto ao processo existente	Gerente, funcionário do setor de vendas e autora	-	Indutiva, análise de conteúdo e emparelhamento
Propor um programa de treinamento e desenvolvimento para o setor de vendas da empresa	Autora	-	-

Fonte: Elaboradora pela autora (2022)

O referencial teórico trouxe um levantamento de dados que se aprofundou em bibliografias através de literaturas de forma tradicional e digital para a conceituação da temática do estudo, descrevendo e aprofundando o conhecimento do assunto relacionado ao tema central sobre treinamento e desenvolvimento, seus processos, a conceituação sobre vendas e a intersecção desta conjuntura que seria o processo de treinamento e desenvolvimento nas vendas.

Com tudo, a coleta de dados foi feita por entrevista direta e semiestruturada com objetivo de extrair as informações necessárias para o estudo. “Entrevista semiestruturada é uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento.” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 188). Nesse sentido, a entrevista se dirigiu com questões abertas, sendo conduzida para a extração das informações pertinentes ao estudo.

Em um primeiro momento, foi identificado junto a gestora da empresa, em forma de entrevista direta e semiestruturada (apêndice D), de forma presencial, em março de 2023 os objetivos da empresa para com os treinamentos com os vendedores, extraindo ao máximo os nuances da gestora sobre esses objetivos, bem como, a verificação do atual processo de treinamento e desenvolvimento no setor de vendas e seus pontos positivos e negativos. A entrevista levou em torno de 1 hora.

A colaboradora do setor de vendas também participou de entrevista direta e semiestruturada em março de 2023 (apêndice E), de forma presencial, que levou em torno de 40 minutos seguindo o roteiro de entrevista, respondendo sobre as minúcias dos treinamentos que já obteve na empresa, seus pontos positivos e negativos.

As entrevistas foram conduzidas de maneira individual, visando evitar alterações de opinião, e presencialmente, a fim de obter informações detalhadas para atender aos objetivos deste estudo. O roteiro de entrevista foi validado, pois foram coletadas informações úteis e confiáveis da gerente da empresa e colaboradora do setor de vendas, o que proporcionou a extração de uma base sólida e consistência para o estudo em questão.

O roteiro da entrevista foi definido com base na fundamentação teórica deste trabalho com perguntas chaves norteadoras contemplando as seguintes categorias:

- a) Considerações sobre o treinamento e desenvolvimento da empresa;
- b) LNT: análise da empresa, análise da tarefa e análise da pessoa;
- c) Planejamento: aspectos administrativos e pedagógicos que apontam, de modo geral, operações fundamentais para que o treinamento seja efetivado;
- d) Execução: Qualidade da aplicação, eficiência dos resultados, análises e registros;
- e) Avaliação: reações, aprendizado, resultados, comportamento;
- f) Considerações sobre o setor de vendas na empresa.

A entrevista para a gestora da empresa, focou em entender como funciona e porque funciona desta maneira o atual processo de treinamento e desenvolvimento do setor de vendas. Já a entrevista com o funcionário de vendas tem outro escopo, baseada na confirmação se realmente essas etapas de treinamento e desenvolvimento contempladas na fundamentação do trabalho, realmente acontecem.

No quadro 5 podemos ver três tipos de análise de dados para os objetivos: “Identificar os objetivos da empresa para com os treinamentos com os vendedores” e “Conhecer o atual processo de treinamento e desenvolvimento do setor de vendas”.

Foi empregada uma abordagem indutiva para analisar as informações, levando em consideração que os dados foram coletados por meio da percepção de um indivíduo. Isso pode ter influenciado subjetivamente a autora na coleta de informações relevantes para a pesquisa.

Além disso, para os objetivos, foi utilizado a análise de conteúdo que segundo Laville e Dionne (1999) consiste em uma organização da entrevista transcrita, com finalidade de facilitar o uso e encontrar-se rapidamente na análise e interpretação dos dados. Este método permite avaliar, descartar, comparar e selecionar os materiais em torno da ideia principal. “Consiste em desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação.” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 214). Para o trabalho em questão, foi feito a transcrição das entrevistas feitas com a gerente da empresa e colaboradora do setor de vendas, avaliado/comparado e selecionado os itens mais pertinentes e que se aproximam dos conteúdos deste estudo, afim de interpretar melhor sua significação.

Outro tipo de análise de dados utilizada neste estudo foi a de emparelhamento, que consiste em “associar os dados a um modelo teórico, com intuito de fazer comparações e verificar se existe correspondência entre o modelo teórico e os conteúdos da análise.” (LAVILLE; DIONNE, 1999). Nesse contexto, com o propósito de analisar as entrevistas realizadas com a gerente e a vendedora, transcreveu-se as respostas obtidas. Em seguida, utilizando a análise de conteúdo e em conformidade com o discurso de ambas as partes, compararam-se as respostas com as fundamentações teóricas deste estudo, embasadas em autores como Marras, Milkovich, Brondeau, Snell e Bohlander, que abordam questões relacionadas ao treinamento e desenvolvimento, bem como seus subprocessos. Essa comparação teve como objetivo verificar se houve correspondência entre as entrevistas e a teoria discutida.

3.4 LIMITAÇÃO DE ESTUDO

Em suma, por se tratar de um estudo de caso, esta pesquisa está limitada ao caso pesquisado, impossibilitando os resultados obtidos serem generalizados, em outras palavras, os resultados almejados se encaixam limitadamente para a organização citada neste trabalho.

Tendo em vista que a empresa está em fase de consolidação, com entrada e saída de pessoas, e precisa se estruturar, para este estudo foi considerado a equipe de vendas entre o segundo semestre de 2022 e primeiro semestre de 2023.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo é apresentado a empresa e os resultados obtidos a partir das entrevistas com a gerente e com a colaboradora do setor de vendas a fim de obter respostas para o problema de pesquisa e objetivos específicos deste trabalho.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A realização do estudo de caso foi feita na empresa *Blank Basics* que nasceu em 2020, a organização é uma empresa nacional de fabricação e venda de roupas de luxo, com valor agregado. Com sua sede em Florianópolis/SC atende todo o território brasileiro. A empresa vende os produtos para multimarcas: lojas que tem um leque de marcas para vender, para cliente final em loja física, e também via *e-commerce*. Os fornecedores são todos do Brasil, reforçando ainda mais a mão de obra regional.

A empresa foi fundada por Marina Ghanem depois de ter mudado de carreira, após ser mãe de dois filhos sentiu uma necessidade de empreender. A gerente que também é proprietária da empresa sempre gostou de moda e sentia uma carência no quesito qualidade das roupas que usava em seu dia a dia, ainda mais depois de ser mãe. Assim, começou a pesquisar sobre roupas de qualidade, peças básicas, mas que tivessem informação de moda. Então começou a busca por fornecedores para descobrir sobre tecidos e malhas, e com os contatos das pessoas certas para seu negócio começou a *Blank Basics*.

A empresa começou com um *showroom* no seu primeiro ano atuando no mercado, visto a necessidade de aumentar a empresa, expandiu o *showroom* contando com suas salas comerciais. Em 2022 teve um marco importante, abriu uma Loja física para atender clientes finais, que também era um dos desejos da gerente.

O nome *Blank Basics* surgiu pelo fato de trazer peças básicas, do dia a dia, mas que em sua essência conta com um DNA peculiar. Assim que a empresa estruturou suas peças básicas na gama de produtos oferecidos, focou em trazer produtos com características singulares da marca, com glamour e romantismo. Os estilos das peças são criados pela proprietária que em viagens sempre busca por roupas para o cotidiano da mulher, são peças de criação própria, exclusivas. A inspiração surge também de séries de épocas, roupas com mangas diferentes e assim vai extraindo ideias para trazer em sua gama de produtos. As marcas Chanel e Ulla Johnson tem detalhes que vão de encontro com os gostos da gestora.

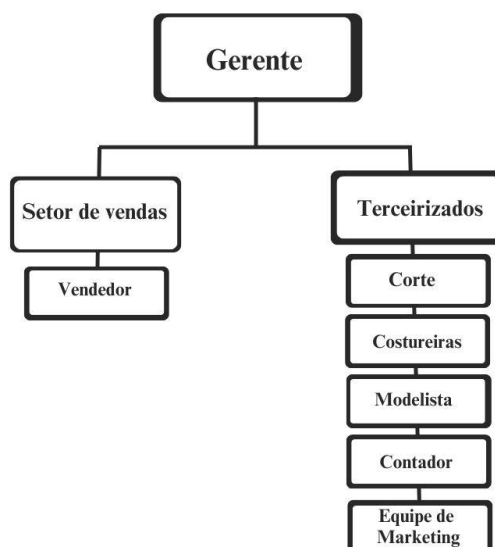
A prioridade da empresa sempre foi a qualidade das peças, com tecidos naturais, gramaturas adequadas, que durem bastante. Linho, algodão egípcio e alfaiataria são os principais tecidos, outros são viscoses, algodão normal. Recentemente a empresa começou a

atuar na área do jeans: calças, jaquetas, camisetas. Abriram esse leque pela necessidade aos pedidos dos clientes. O intuito desse complemento na gama de produtos é ter um jeans com uma modelagem diferenciada. A vista da gerente, todo esse diferencial faz a identidade da *Blank Basics* ser uma empresa com potencial de crescimento, com DNA forte, que trabalha com detalhes, cores e tudo minuciosamente pensado. A singularidade é o conjunto de coisas que agregam a marca: qualidade dos produtos, modelagem, estilo.

Segundo a proprietária, os tecidos utilizados são naturais, amigos da natureza com a cadeia de produção garantida para minimizar os efeitos no planeta com 100% de reaproveitamento, com as sobras de tecidos fazem brindes, ou seja, sem descartes e desperdícios. Esse é um dos preceitos da marca, ser sustentável e gerar menos impacto no meio ambiente.

A gerente da empresa cuida da parte financeira/administrativa, bem como a criação das peças de roupa. A empresa conta com uma vendedora e o restante do pessoal que compõem o quadro de parceiros da *Blank Basics* é o corte, costureiras, contador e equipe de marketing, contratados para prestar serviços. A estrutura da empresa através do organograma se dá pela seguinte forma:

FIGURA 11- Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Cada área contém sua função dentro da empresa e podem se caracterizar da seguinte forma:

- a) Vendas: faz o atendimento ao cliente, a venda propriamente dita dos produtos seja na Loja física, e-commerce e multimarcas, além do fechamento de caixa.
- b) Terceirizados: pessoal que compõem o quadro de parceiros da empresa e prestadores de serviço:
 - Corte: grupo de pessoas que fazem o corte dos tecidos;
 - Costura: grupo de 4 costureiras que fazem a costura, na qual dá forma as roupas;
 - Modelista: passa os produtos para um molde após o corte das peças;
 - Contador: cuida da parte contábil da empresa;
 - Equipe de marketing: auxilia na parte das redes sociais e site da empresa.

A gerente relatou que na área da moda é mais vantajoso ter parceiros que prestam serviços para delegar e pagar por produção em toda a cadeia de fabricação das roupas. Como a empresa é relativamente nova no mercado, está enxugando a parte de contratação efetiva de equipe de produção para minimizar custos.

4.2 O PROCESSO ATUAL DE TREINAMENTO

A seguir, serão apresentadas as práticas de treinamento e desenvolvimento adotadas pela empresa *Blank Basics*, que contemplam desde o levantamento de necessidades até a avaliação. Essas informações foram obtidas por meio de entrevistas realizadas com a gerente da empresa responsável pelos treinamentos e com uma colaboradora do setor de vendas.

4.2.1 Identificação dos objetivos da empresa para com os treinamentos

A atual situação da empresa é desafiadora devido ao fato de ser nova no mercado e à centralização das responsabilidades estarem diretamente ligadas a gerente. Os recursos necessários não foram alocados para realizar um treinamento formal e adequado no setor de vendas, o que é crucial para garantir o sucesso. Durante a entrevista, a gerente compartilhou que sua expertise está focada na criação de roupas, buscar por tendências e na oferta de produtos diferenciados para a marca. Por outro lado, o setor de vendas foi desenvolvido ao longo do tempo, baseado nas experiências passadas e nos aprendizados adquiridos no dia a dia da gerente até chegar no estágio atual. No entanto, esse desenvolvimento do setor ocorreu de maneira informal, sem o devido aprofundamento e estudo necessário.

A gerente quando questionada sobre o que espera de um vendedor devidamente treinado e capacitado, respondeu que espera que “alcance consistentemente as metas de vendas, tenha habilidades sólidas de relacionamento interpessoal e seja capaz de utilizar de forma eficaz

as ferramentas tecnológicas, como o sistema interno, WhatsApp e Instagram, para impulsionar as vendas”. Em resumo, a gestora busca em um vendedor orientação para resultados, capacidade de se relacionar bem com os clientes e habilidade em aproveitar ao máximo as ferramentas tecnológicas disponíveis para as vendas.

No momento as vendas ocorrem principalmente na loja física e através do WhatsApp, sendo o Instagram uma plataforma importante para a interação com os clientes funcionando como um dos principais canais da empresa, atuando como uma vitrine *online* e um meio de direcionamento para vendas. A gerente destaca que “por vezes, o Instagram poderia ser utilizado com mais frequência e de forma ainda mais eficiente para obter melhores resultados nas vendas, por exemplo, fazendo *stories* com as roupas”.

Diante dessa situação, é essencial reconhecer a importância de investir em um treinamento formal e estruturado para a equipe de vendas. Isso permitirá que os vendedores adquiram as habilidades e conhecimentos necessários para realizar vendas eficazes e atender às demandas dos clientes de maneira profissional. Além disso, um treinamento adequado ajudará a padronizar os processos de vendas, estabelecer técnicas eficientes de negociação, lidar com objeções e construir relacionamentos sólidos com os clientes, conforme algumas nuances já vistas na fundamentação teórica deste estudo por Sparemberger (2008).

De acordo com a entrevista realizada com a gerente, objetivava-se perguntar o que almejava com os treinamentos no setor de vendas e a resposta foi “o setor de vendas é a principal fonte de renda, pilar principal da empresa, mas falta treinamento, algumas coisas precisam ser alinhadas, como vender, bastante coisa a ser melhorada”.

Os objetivos da empresa para com o treinamento com os vendedores destacados pela gerente foram:

- a) Melhorar a parte de venda no quesito comunicação da vendedora com os clientes de forma assertiva: a gerente relatou em entrevista que “a vendedora fala baixinho ao atender os clientes”;
- b) Desenvolver habilidades da vendedora de prospectar novos clientes: a gerente enfatizou a importância de a vendedora aproveitar ao máximo os recursos tecnológicos disponíveis para impulsionar as vendas. Um dos exemplos mencionados pela gerente foi o Instagram, plataforma que a vendedora ainda não utiliza com frequência para aumentar as vendas;
- c) Proatividade com a rotina da Loja: a gerente relatou uma carência com as atividades diárias da Loja.

Foi destacado pela gerente algumas perspectivas em relação ao desenvolvimento de um colaborador a longo prazo, enfatizando que “Isso promove uma maior confiança entre a empresa e o funcionário, estabelecendo uma rede de comunicação e compreensão sobre os objetivos a serem alcançados, resultando em maior motivação. À medida que a empresa cresce e o colaborador se desenvolve, essa confiança e comunicação mencionadas são fortalecidas, proporcionando uma visão de longo prazo dos objetivos compartilhados por ambas as partes dentro da empresa.”

Conforme discutido na fundamentação teórica deste estudo, autores como Milkovich e Brondeau (2018) destacam que o desenvolvimento abrange uma série de atividades que visam valorizar ainda mais o colaborador após sua entrada na organização, englobando tanto o treinamento quanto as oportunidades de crescimento interno. Essas iniciativas têm como objetivo proporcionar capacitação e experiências diversas aos indivíduos. É crucial que esses dois princípios operem de forma complementar, garantindo que os profissionais estejam sempre preparados e atualizados para os desafios. Nesse contexto, a visão da gerente corrobora com os autores, visando em um desenvolvimento a longo prazo com objetivos a serem alcançados.

Pela visão da gerente os tipos de treinamento que um vendedor precisa ter são: Humanização, dinamismo nas vendas e organização do ambiente de trabalho. Com base em seu relato, entender que os clientes são diferentes uns dos outros é essencial para poder captar percepções de intuítos e gostos. O dinamismo mencionado refere-se à capacidade do vendedor de responder as situações de forma ágil, com proatividade e atendendo as necessidades dos clientes de forma eficaz. A organização do ambiente de trabalho em sua visão é essencial e fundamental para garantir uma produtividade melhor assim manter uma disciplina que ajude nas atividades rotineiras.

4.2.2 O atual processo de treinamento do setor de vendas

De acordo com as entrevistas com a gerente da empresa e com a vendedora, pode-se extrair informações de como funciona o atual processo de treinamento no setor de vendas. Serão evidenciadas as fases de um treinamento e como elas são realizadas pela *Blank Basics*, usando como base as etapas colocadas como ideais por Snell e Bohlander (2010) que são o levantamento das necessidades de treinamento, o planejamento, a execução e a avaliação do treinamento.

a) Levantamento de necessidades de treinamento

Atualmente não há estruturado dentro da empresa um levantamento necessidades de treinamento formal, nem mesmo períodos para ser feito, a gerente relatou que não estruturou essa parte na empresa devido a limitação de tempo então sempre agiu sob demanda. A gerente relatou que esse levantamento acontece indiretamente, ao observar a vendedora executando suas atribuições. Esse levantamento de necessidades de treinamento é informal e se dá por duas formas:

- Quando a gestora identifica uma demanda a ser aprimorada, ela dialoga com a colaboradora para alinhar os processos. A gestora está presente diariamente na loja física e também acompanha os atendimentos da vendedora por meio do WhatsApp. Ao levantar uma necessidade, a gestora realiza uma conversa presencialmente com a vendedora para alinhar as ações necessárias para serem modificadas. O único e principal meio de levantamento de necessidades é através da observação da gerente.
- Quando há algum evento de moda onde a marca participará, desta maneira, tem-se uma reunião presencial onde a gerente passa para a vendedora sobre os procedimentos adotados e levanta necessidades de treinamento. De forma sutil é dado um treinamento alinhando o atendimento/comunicação que a vendedora necessita ter naquele evento com as clientes, dia, data, hora e duração do evento, gama de produtos que estarão para venda, distribuição dos mesmos nos estandes e formas de pagamento oferecida aos clientes.

De acordo com Marras (2011), o levantamento de necessidades de treinamento pode ser aplicado em dois cenários: reativo e prospectivo. No cenário reativo, as necessidades de treinamento são identificadas quando já estão impactando diretamente a operação. Já no cenário prospectivo, as necessidades de treinamento são identificadas com intuito de prevenir problemas futuros. No entanto, no estudo em questão, notou-se as duas abordagens. Isso significa que os treinamentos foram considerados reativos somente quando começaram a afetar a operação, ou seja, quando a gestora identifica uma carência a ser ajustada. Já no cenário prospectivo, quando há um treinamento informal quando a marca participará de um evento de moda.

Conforme relatado pela gerente, a análise das tarefas no cargo do setor de vendas não é estruturada. Atualmente, não há uma descrição formal das atividades, responsabilidades, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o cargo de vendas. A análise de pessoas para identificar necessidades e conhecimentos é realizada unicamente por meio de observação,

sem estar vinculada a nenhum estudo específico. No entanto, a gerente relatou que “demonstro interesse em acompanhar o desempenho da vendedora sempre que estou na Loja”, mas nunca formulou nenhuma análise de tarefas e nem mesmo uma análise de pessoas porque desde o surgimento da marca, focou em passar as informações relevantes do cargo para a colaboradora de forma presencial, oral e também um acompanhamento corrente. Para Snell e Bohlander (2010) a análise de tarefas dá ênfase no conteúdo preciso do programa de treinamento e no conjunto de competências exigidas para um desempenho mais eficaz e a análise de pessoas fornece uma visão de possíveis áreas de deficiência que precisam ser abordadas. Como na empresa em questão isso não é levantado, pode causar problemas para um bom desempenho das etapas seguintes do processo de treinamento.

A gerente leva em consideração as características pessoais da pessoa para o treinamento, como trabalhar com mercado de luxo, requer que a vendedora tenha uma boa comunicação, pois relato que “o público cobra disso”. As características pessoais sempre são bem analisadas nos treinamentos informais dados a vendedora atual da empresa e que começou desde a efetivação da mesma no cargo de vendas. Através das conversas informais que a gerente tem com a vendedora, ou até mesmo pelo fato de passar um tempo diário na empresa, obtêm percepções das características pessoais da colaboradora na qual analisa a capacidade da mesma de expressar opiniões, a sinceridade nas ações, e seu nível de extroversão, afim de alinhar e aproveitar essas características de acordo com o que a empresa busca.

Os conhecimentos das atribuições e competências do cargo de vendas foi repassado a vendedora pela própria gerente, mas nada por escrito e formalizado. Quando a vendedora entrou na empresa, a gerente relatou que fez uma “imersão” e ficou diariamente acompanhando e corrigindo o que fosse necessário. Não teve documentos, ou algo material formal passado a vendedora, desde o princípio assim como atualmente, tudo é passado presencialmente, de forma oral. Assim como os cuidados com as roupas, organização, padrão de processo, qualidade, especificações dos tecidos, mão de obra, também foram repassados a vendedora, sendo esses um dos fortes da empresa. Como o cargo de vendas surgiu de forma contemporânea, a gerente acabou não criando nada formal, focou em buscar uma vendedora que já tivesse um pouco de experiência no ramo para assim alinhar as especificidades do cargo na sua empresa como uma construção de forma temporal, e com base no que já teve se experiência até mesmo sendo cliente de outras lojas de roupas.

Para melhorar o levantamento de necessidades a gerente relatou que poderia haver ferramentas para ter treinamento, reunião semanal com a vendedora para extrair suas necessidades e ter um apoio profissional para conseguir conduzir tudo isso, tendo em vista que

tem outras atribuições no seu leque de atividades diárias e seu foco é realmente a criação de roupas.

A entrevista realizada com a vendedora da empresa teve como objetivo obter informações detalhadas sobre o treinamento informal que recebeu. Segundo a perspectiva da vendedora “A venda envolve um cuidadoso preparo que vai desde os mínimos detalhes até chegar ao cliente, considerando vários aspectos como embalagem, atendimento e o produto em si. O foco não é apenas vender um produto, mas proporcionar uma experiência ao cliente, levando em consideração como ele se sente durante todo o processo. Nesse sentido, um bom vendedor precisa ter habilidades de comunicação, saber se posicionar adequadamente e trabalhar com sinceridade, transmitindo confiança ao cliente em relação aos produtos.” De acordo com a vendedora, o treinamento e desenvolvimento do colaborador traz benefícios para a carreira, pois possibilita o crescimento profissional e aprimoramento das habilidades necessárias para atuar na área de vendas.

Os treinamentos já recebidos pela vendedora não foram obrigatórios, mas sim um acompanhamento diário com a gerente passando os conhecimentos necessários tanto de vendas quanto sobre os produtos, o que corrobora com o que a gerente informou em entrevista. A vendedora relatou que as necessidades de treinamento são mais “chamadas de atenção” quando tem uma situação a ser resolvida e o fato de que desde seu início na empresa pôde buscar alternativas para a resolução dos problemas, fez com que se tornasse mais capaz internamente.

A vendedora relata que não recebeu uma análise formal das tarefas relacionadas ao cargo, que contemplasse suas atribuições, responsabilidades, conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários. A rotina de trabalho nunca foi documentada, sendo transmitida diariamente pela gestora por meio de acompanhamento direto. As conversas e orientações são realizadas conforme a necessidade, tanto da vendedora quanto da gestora, buscando atender às demandas específicas do cargo.

Em relação ao conhecimento das atribuições, responsabilidades e competências necessárias, a vendedora afirma que adquiriu principalmente por meio da experiência direta no dia a dia de trabalho. Essa afirmação levanta uma reflexão sobre possíveis falhas na abordagem da gerente ao transmitir essas informações à vendedora. A “imersão” mencionada pela gerente no início da contratação da vendedora é considerada ineficaz, uma vez que a aprendizagem ocorreu principalmente por meio da experiência prática no trabalho.

Não houve uma transmissão formal de informações por meio de materiais ou documentos. Da mesma forma, o conhecimento sobre os produtos, suas características e

cuidado foi transmitido ao longo do tempo, desde o início da vendedora na empresa, principalmente ao observar como a gerente repassava essas informações aos clientes.

Os conhecimentos repassados pela empresa são suficientes para desempenhar do trabalho em vendas pela nuance dá vendedora, mas é diferente do que já teve de experiências anteriormente em outras empresas que trabalhou, na qual recebia um treinamento antes de iniciar o trabalho propriamente dito, já a experiência na *Blank Basics* foi ao exercer a função que se ia tendo conhecimento sobre as atribuições.

Ações para melhorar o levantamento de necessidades destacados pela vendedora são reuniões periódicas por exemplo, sem que haja “chamadas de atenção”. O tipo de levantamento de necessidade que a gerente pratica atualmente aparenta deficiências, como pode-se perceber, a vendedora carece de reuniões para alinhar os processos e para levantar, de fato, suas necessidades para o cargo.

Essa abordagem no levantamento de necessidades pode apresentar algumas limitações, como a possibilidade de lacunas na compreensão das responsabilidades do cargo. Portanto, é importante considerar a implementação de uma análise formal das tarefas, que aborde de maneira clara as expectativas do cargo, as competências necessárias e as responsabilidades envolvidas. Isso contribuirá para uma maior clareza e alinhamento entre a vendedora e a gerente, além de promover um desenvolvimento mais estruturado e consistente no setor.

No entanto, é evidente que não há um levantamento adequado das necessidades de treinamento que alinhe as necessidades da empresa com a do colaborador. Ao invés disso, é comum que a gerente passe um treinamento informal sem realizar um estudo adequado do que realmente precisa ser abordado em determinada situação. É crucial que o levantamento de necessidades de treinamento seja realizado de forma eficaz para garantir que os passos subsequentes sejam bem planejados e executados. Segundo Marras (2009) o LNT é contínuo e deve ser mantido constantemente dentro da organização para atender às suas necessidades e detectar oportunamente carências de mudanças, se houver.

b) Planejamento

A gerente relata que “não há um planejamento formal de treinamento, nem mesmo um método estabelecido para transmitir conhecimento”. A abordagem adotada conforme dito pela gerente “consiste em intervir quando necessário e explicar verbalmente os procedimentos a serem seguidos para atender a essa demanda”. Esse processo ocorre de forma presencial, por meio de conversas com a colaboradora. A gerente explicou que, devido à falta de domínio nesse aspecto, prefere intervir dessa maneira quando surge uma demanda.

Quando a empresa participa de eventos para promover a marca, a gerente age rapidamente ao receber a data do evento e agenda uma reunião com a vendedora. Essas reuniões ocorrem sempre de forma presencial, geralmente no final do dia, na loja física da empresa. Conforme explicado pela gerente, trata-se de um “mini treinamento”. Nesse processo, não são utilizados métodos, equipamentos ou materiais específicos, mas sim uma conversa informal na qual são alinhadas algumas questões-chave relacionadas ao evento. A gerente acredita que esse tipo de reunião, baseada apenas em uma conversa, é suficiente para definir o que for necessário, e não vê a necessidade de mais recursos para esse fim.

Nenhum material foi fornecido ao treinando durante os treinamentos informais já dados, e não houve custos envolvidos, já que todos foram realizados com base na disponibilidade da gerente. Os únicos equipamentos necessários para desempenhar o trabalho de vendas são um computador com o sistema da loja e um celular com capacidade de atendimento via WhatsApp. A gerente possui habilidade em operar todos esses equipamentos.

Assim como visto anteriormente, para Snell e Bohlander (2010) a etapa do planejamento favorece o processo de aprendizagem, mas como visto na empresta em questão, o planejamento do treinamento não é embasado em um levantamento de necessidades que identifique de forma precisa as demandas reais a serem abordadas, e isso incorre a um planejamento falho sem estruturação adequada. Embora tenha permitido um aprendizado prático, pode apresentar algumas limitações, como a falta de uniformidade na transmissão de conhecimentos ao treinando, falhando nas próximas etapas do treinamento.

O planejamento é uma etapa crucial para garantir a excelência do produto final, que é a venda. No entanto, sua complexidade pode apresentar desafios a serem superados. É necessário considerar diversos pontos no planejamento, considerando a visão de Stanton e Spiro (2000) como quem precisa receber treinamento, onde e quando o treinamento deve ocorrer. Embora algumas questões sejam facilmente definidas na empresa em questão, como a disponibilidade de espaço na empresa para o treinamento ou quando há um evento e que precise fazer um alinhamento com a vendedora, outras questões como a definição do conteúdo do treinamento em si e métodos, representam um desafio maior.

Embora a gerente da empresa seja a responsável pelos treinamentos, a falta de métodos explícitos para treinamento informal dado é uma lacuna importante. Muitas vezes, as decisões são baseadas em experiências anteriores e em questões que surgem no dia a dia. Os objetivos dos treinamentos não são claramente definidos, resumidos predominantemente em uma demanda que avistou pós problema gerado.

Com base na percepção da gerente, o planejamento de treinamento poderia ser aprimorado por meio de um cronograma detalhado que especificasse as atribuições, responsabilidades, conhecimentos, atitudes e habilidades necessárias para o cargo de vendas. Esse planejamento idealmente começaria desde a entrada do funcionário na empresa e também abrange a participação da empresa em eventos de moda. No entanto, devido à grande demanda de tomadas de decisão da gerente em outras questões da empresa não dispõem de tempo hábil e também a falta de técnica mencionada nesse quesito, são fatores que limitam a criação ou desenvolvimento de um planejamento de treinamento que seja mais próximo de um formato formal.

Pela perspectiva da vendedora, a mesma destaca que os treinamentos informais que recebeu não foram planejados e que os conteúdos abordados não foram estruturados, validando o que a gerente informou em entrevista. Embora o acompanhamento da gestora tenha sido eficaz em termos de carga horária, a vendedora sente que o treinamento foi excessivamente prático, sem uma base adequada para estudo. A principal forma de transmissão de conhecimento já recebidos foi por meio do acompanhamento diário da gerente, sempre de maneira presencial. Durante essas interações, a gerente explicava oralmente alguns processos e, em outras ocasiões, demonstrava como operar o sistema e atender os clientes por WhatsApp e de forma presencial. Dessa forma, a vendedora adquiriu habilidades práticas e conhece bem o funcionamento de todos os equipamentos necessários para o trabalho em vendas.

Ao questionar a vendedora sobre ações para melhorar o planejamento do treinamento atual em sua visão, seria ter um material com as atribuições do cargo com as funções básicas até as mais complexas quando o vendedor iniciar na empresa, como relatou “algo que pudesse ser em forma de *checklist* ou lembrete”, o mesmo vale para quando a marca participar de algum evento na qual é necessário um preparo prévio.

Nesse sentido, nota-se a falta de planejamento pode limitar a compreensão mais aprofundada dos processos. É importante considerar a incorporação de elementos básicos e conceituais nos treinamentos, a fim de fornecer à vendedora uma base sólida de conhecimento que a ajude a entender os princípios subjacentes às atividades de vendas. Isso poderá fortalecer sua capacidade de enfrentar desafios e melhorar seu desempenho no trabalho.

Uma das limitações atuais do planejamento informal da empresa é a falta de estruturação, o que dificulta a possibilidade de testar o plano antes de sua implementação. Conseqüentemente, ajustes precisam ser feitos de forma improvisada durante a execução, o que pode resultar em falhas. Ao analisar esse processo e considerar a importância de garantir o sucesso das vendas, torna-se crucial buscar uma definição mais clara dos objetivos e estabelecer

métodos de treinamento mais estruturados. Dessa forma, será possível assegurar a eficácia do planejamento de treinamento e minimizar a necessidade de ajustes improvisados durante a execução.

c) Execução e avaliação

Não é feito *checklist* ou padrão de segurança para verificar se ocorrerá tudo certo na execução dos treinamentos, até mesmo porque não há estruturado um planejamento para este fim, conforme mencionado pela gerente. Seguir uma programação antecipadamente estruturada e buscar a qualidade da aplicação e a eficácia dos resultados é fundamental como já visto na fundamentação teórica deste estudo por Marras (2009), porém isso não ocorre. O grau e improvisação é elevado.

A gerente por ter experiência prévia em todos os processos relacionados a venda, no entanto, apresenta dificuldades em ministrar logicamente o conteúdo da melhor forma, afetando a transparência e a assimilação de quem está sendo treinado. Nesse sentido, há dois nichos que não são atendidos com a execução: a qualidade da aplicação e a eficiência dos resultados.

Em relação aos recursos, é notável o aspecto positivo devido à empresa ser relativamente nova, mantendo uma estrutura moderna, de qualidade e bem cuidada tanto no aspecto do ambiente quanto equipamentos.

Segundo Marras (2009) a avaliação é a última etapa de todo o processo de treinamento e é fundamental para verificar se os objetivos estabelecidos no início foram alcançados. Além disso, permite compreender a performance dos participantes e avaliar a qualidade do programa como um todo.

Os treinamentos informais dados são avaliados por observação da gerente, e qualquer divergência a mesma faz a intervenção necessária, de forma informal é feita uma conversa de acordo com a necessidade. Não existe comparação dos resultados com o que foi planejado, pois como dito pela gerente “é feito sob demanda”. Ou seja, após a gerente levantar alguma necessidade, alinha com a colaboradora de vendas sobre essa questão e quando identifica que na prática não foi eficaz, voltam a conversar novamente. Voltando a ressaltar, a gerente está diariamente na Loja física, por tanto, consegue observar a colaboradora exercendo suas atribuições. Por isso, realiza esse tipo de avaliação, sempre por observação porque é o recurso que tem mais facilmente. Os critérios para avaliação resumem-se na comunicação que a vendedora tem com as clientes na Loja, a rotina da Loja, o empenho da vendedora com suas atribuições e as vendas no geral, mês a mês. Caso o treinando não corresponder ao objetivo do

treinamento informal, é feita uma conversa novamente para identificar o por que e como pode ser melhorado tal demanda.

Segue-se a mesma linha de raciocínio quando se trata da avaliação do “mini treinamento” quando a empresa participa de algum evento. A gerente participa do evento juntamente com a vendedora. Pós evento, caso haja alguma demanda é feita uma conversa, apontando pontos de melhoria e processos que precisam ser modificados. Os critérios de avaliação destacados é a comunicação da vendedora com as clientes, o retorno das vendas e a rotina na participação do evento.

As reações aos treinamentos informais dados são notadas/observadas pela gestora, dia a dia. Bem como o aprendizado e os comportamentos requeridos, é medido através da observação, como expresso pela gerente “é dito e visto na prática”. Porém, nada documentado.

Ao questionar a gerente sobre os procedimentos que podem aprimorar a avaliação do treinamento atual, sugere-se que a implementação de um cronograma com prazos definidos seja considerada como uma das opções para buscar resultados mais satisfatórios. Além disso, seria benéfico adotar técnicas mais tangíveis para mensurar os resultados, uma vez que atualmente isso não é realizado pela empresa. Atualmente, as avaliações se baseiam apenas na observação da vendedora quando há disponibilidade de tempo. Não existe também, métodos avaliativos formais para verificar se houve retorno em relação ao treinamento informal.

A vendedora expressa sentimentos de falta de avaliação em relação ao seu desempenho, porém, informa que quando ocorrem conversas com a gerente, ela gosta de se sentir útil para auxiliar nos serviços. No entanto, nunca passou por provas, questionários ou entrevistas com a gerente para verificar efetivamente o seu aprendizado. Até o momento, a avaliação tem sido predominantemente informal.

A vendedora sente que não está sendo devidamente observada e relata ter liberdade de lidar com suas demandas da maneira que considera correta. No entanto, essa sensação por parte da vendedora revela uma lacuna no processo. Apesar das conversas que ocorrem após a gerente verificar uma demanda a ser resolvida, os resultados mostram que essas interações não estão sendo eficientes. Por resultado, quando a vendedora não se sente observada em suas atividades diárias, pode surgir uma sensação de falta de reconhecimento e de que suas contribuições não são valorizadas. Embora haja conversas após a gerente verificar uma demanda a ser resolvida, essas interações podem não ser suficientes para fornecer um *feedback* construtivo e detalhado sobre o desempenho da vendedora. Além disso, a falta de uma avaliação eficaz pode impedir o crescimento profissional da vendedora. Sem uma avaliação formal que aborde objetivos

específicos, competências a serem desenvolvidas e áreas de melhoria, a vendedora pode ter dificuldades em identificar suas necessidades de aprimoramento e progredir em sua carreira.

Na visão da vendedora, acredita que algo que poderia ser implementado para melhorar a avaliação de suas atribuições seria a utilização de um questionário de avaliação geral. Esse questionário poderia abranger diversos aspectos relacionados ao seu desempenho, como a eficiência no atendimento ao cliente, habilidades, conhecimento dos produtos, capacidade de resolução de problemas, entre outros, assim teria a oportunidade de refletir sobre seu próprio desempenho e receber *feedbacks* mais estruturados e objetivos por parte da gerente. Nesse sentido, o questionário de avaliação geral também poderia ser uma ferramenta útil para a gerente, fornecendo *insights* sobre o desempenho da vendedora e identificando demandas em que seja necessário investir suporte.

Na visão da vendedora, os tipos de treinamento que uma pessoa de vendas deveria ter é operar o sistema do seu setor, alinhamento dos processos, como trabalhar com os clientes e metas de vendas. A vendedora destaca a importância de receber treinamento adequado no sistema utilizado em seu setor, como um dos pontos chave para um bom direcionamento nas vendas. A vendedora enfatiza a necessidade de treinamento para compreender e alinhar-se aos processos internos da empresa. Familiarizar-se com as políticas, procedimentos e fluxos de trabalho estabelecidos, garantem que as atividades de vendas sejam executadas de acordo com as diretrizes da empresa, segundo Cobra (1986) é familiarizar-se com a empresa, e identificar-se com ela. Outros dois tipos de treinamento que a vendedora acredita ser útil para quem trabalha com vendas é atendimento ao cliente para fornecer um serviço de qualidade e criar relacionamentos positivos e trabalhar com metas, pois em sua visão faz parte das atribuições de quem trabalha com vendas.

Em resumo, como visto é difícil avaliar com clareza o impacto dos treinamentos informais. A gerente relata que monitora mensalmente os resultados das vendas e se necessário, toma medidas corretivas como por exemplo, lançar meta a vendedora, verificar em conversa algo que pode ser melhorado, mas não segue algo programado porque age sob demanda. No entanto, essa abordagem pode resultar em defasagem devido à falta de eficácia na implementação dos treinamentos, o que pode prejudicar os resultados e a avaliação em si.

Os tipos de resultados valorizados após o treinamento informal dado com base no que a gestora relatou é o *feedback* dos clientes de um bom atendimento, presenciar uma boa comunicação do vendedor no momento da venda e sua proatividade com as rotinas da Loja.

4.2.3 Pontos fortes e fracos do treinamento atual do setor de vendas

Com base nas informações obtidas do processo atual de treinamento da *Blank Basics* juntamente com as entrevistas realizadas com a gerente da empresa e com a vendedora, foram identificados alguns pontos positivos e negativos.

Com o objetivo de analisar mais a fundo o treinamento atual e informal da empresa e propor ações para maximizar sua efetividade, serão esmiuçados a seguir os pontos mais relevantes considerados positivos e negativos aos processos de acordo com o levantamento de necessidades, planejamento, execução e avaliação, que como já vistos anteriormente segundo Snell e Bohlander (2010) são considerados como abordagem sistêmica de treinamento.

No levantamento de necessidades destaca-se os seguintes pontos fortes e fracos do treinamento atual da empresa *Blank Basics* conforme o quadro 6:

QUADRO 6-Pontos fortes e fracos LNT

Pontos fortes:
<ul style="list-style-type: none"> • Interesse por parte da gerente em acompanhar a vendedora sempre que está na loja física e realizando observações para levantar necessidades; • A gerente extrai características pessoais da vendedora para aproveitar de acordo com o que a empresa busca.
Pontos fracos:
<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de necessidades predominantemente reativo, na qual a gerente age sob demanda; • Levantamento de necessidades realizado apenas sob observação da gerente, sem nenhum outro método; • Análise de tarefa e análise de pessoas não estruturadas, o que pode ocasionar em problemas para um bom desempenho nas etapas seguintes do treinamento; • Não há um levantamento adequado às necessidades de treinamento que alinhe com às necessidades da empresa e do colaborador; • Levantamento de necessidades visto pela vendedora como “chamadas de atenção”, podendo causar uma má impressão do que realmente precisa ser melhorado com treinamento; • Possibilidade de lacunas de compreensão das responsabilidades do cargo por parte da vendedora; • Objetivos dos treinamentos informais não são claramente definidos; • Quando há levantamento de necessidades, além de abstrato, é limitado, devido à falta de tempo para a realização do mesmo por parte da gerente.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

No planejamento de treinamento atual da empresa, destaca-se os seguintes pontos fortes e fracos, conforme o quadro 7:

QUADRO 7- Pontos fortes e fracos do Planejamento

Pontos fortes:
<ul style="list-style-type: none"> • Reunião com “mini treinamento” da gerente com a vendedora para alinhar processos quando a marca participa de um evento da moda.
Pontos fracos:
<ul style="list-style-type: none"> • Não há definição de conteúdo nem métodos para o treinamento; • Treinamento sem estruturação adequada; • Treinamento excessivamente prático sem base para estudo; • Não há especificação de carga horária, quando, nem mesmo material dado nos treinamentos.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Já na execução e avaliação dos treinamentos atuais da empresa, foram identificados os seguintes pontos fortes e fracos conforme o quadro 8:

QUADRO 8-Pontos fortes e fracos da execução e avaliação

Pontos fortes:
<ul style="list-style-type: none"> • O ambiente de treinamento informal é algo relevante, o que melhora na adaptação de algum treinamento informal pela empresa ter uma estrutura totalmente moderna; • Pós evento quando marca participa, a gerente se mostra prestativa a conversar com a vendedora sobre pontos que podem ser melhorados; • Ver na prática por parte da gerente algo que anteriormente já havia alinhado com a vendedora, como forma de avaliação.
Pontos fracos:
<ul style="list-style-type: none"> • Grau de improvisação elevado sem seguir uma programação previamente estruturada visando qualidade da aplicação e eficácia dos resultados; • Falta de uniformidade na transmissão de conhecimentos; • Gerente apresenta dificuldades em ministrar logicamente o conteúdo afetando a transparência da assimilação do treinando; • Não existe comparação dos resultados com o que foi planejado pois é tudo feito sob demanda; • Reações, aprendizado e comportamentos são extraídos por meio de observação, apenas, por vezes inconsistentes, e que possivelmente não corrigem os problemas; • A vendedora carece de avaliação; • A vendedora não se sente observada, isso mostra que as interações da gerente não estão sendo suficientes; • Não há reconhecimento pós treinamento informal dado ou algum tipo de <i>feedback</i> pelo lado da gerente, somente quando necessário mudar algo que não está bom em sua visão.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Após o levantamento dos pontos positivos e negativos dos programas de treinamento e desenvolvimento do setor de vendas da empresa *Blank Basics*, cria-se recursos para a proposta de ações com o objetivo de melhorar a eficácia dos programas existentes. No próximo subitem, serão apresentadas considerações de aprimoramento destinadas aos programas de treinamento do setor de vendas da empresa. Essas propostas foram elaboradas levando em consideração o formato atual de treinamento e desenvolvimento da empresa, embasamento da fundamentação teórica deste estudo, e por meio das informações coletadas em entrevistas com a gerente da empresa e uma colaboradora do setor de vendas, ambas com influência direta nessa área.

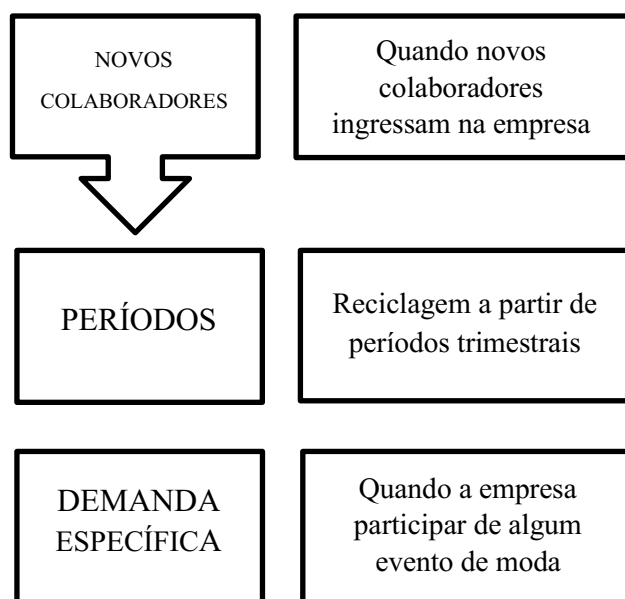
4.3 PROPOSTA DE UM NOVO PROGRAMA DE TREINAMENTO NO SETOR DE VENDAS

Com base na fundamentação teórica apresentada e nas entrevistas realizadas sobre os programas de treinamento atuais da empresa *Blank Basics*, possibilitou-se a identificação de seus pontos fortes e fracos. Este subitem propõe pontos que a empresa deve considerar para aumentar a sua efetividade dos programas de treinamento. Assim como qualquer outra empresa, a *Blank Basics* depende do conhecimento e domínio de seus colaboradores sobre os produtos que comercializa, bem como o ato de vendê-los. Isso se deve ao fato de ser uma empresa do ramo da moda, que atende a diversos clientes em todo o Brasil, tanto de forma presencial em loja física, como *online* via *e commerce* e WhatsApp. Além disso, como é responsável pelo processo de criação das roupas, é essencial que haja certeza de que os conhecimentos estão disseminados entre quem faz parte da organização.

Por isso, os treinamentos são fundamentais, pois permitem que o conhecimento seja repassado em diferentes níveis, atendendo sempre às demandas e interesses da empresa bem como, do colaborador. Nesse sentido, a seguir será proposto pontos identificados como ideais para aprimorar os programas de treinamento da empresa considerando as etapas da construção de um programa de treinamento com base em Snell e Bohlander (2010) que são o levantamento de necessidades, planejamento, execução e avaliação.

Propõe-se que o treinamento seja realizado e focado, principalmente, em três dimensões, conforme a figura 12.

FIGURA 12-Treinamento em três dimensões



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A primeira dimensão revela-se de extrema importância para a empresa, pois, de acordo com as entrevistas realizadas, constatou-se que o colaborador inicia suas atividades no setor de vendas sem receber um treinamento adequado que aborde suas atribuições e conhecimentos ideais sobre os produtos fabricados e comercializados pela empresa. Essa lacuna dificulta a execução do serviço, podendo resultar em um trabalho ineficiente e impactar negativamente o desempenho das vendas.

A segunda dimensão se dá pela identificação de uma defasagem, onde a necessidade de uma mudança é levantada apenas após o problema ser evidenciado. É importante, portanto, estabelecer um processo de análise e acompanhamento constante da empresa para identificar possíveis defasagens e promover ações corretivas com treinamentos de forma mais ágil e eficiente. Propõe-se o treinamento de reciclagem, que como já visto por Marras (2009) é uma atualização dos conhecimentos, afim de melhorar alguma lacuna. Propõe-se que esse acompanhamento da gerente da empresa para identificar alguma defasagem seja trimestral.

A terceira dimensão decorre da ausência de um planejamento de treinamento eficiente para os eventos de moda em que a empresa participa. A gerente da empresa aborda superficialmente o funcionamento desse evento, bem como outras especificidades, mas sem verificar se a vendedora compreendeu plenamente as informações transmitidas durante o “mini treinamento”. Assim, torna-se necessário implementar um treinamento adequado para capacitar a colaboradora de vendas a desempenhar suas atividades de maneira mais eficaz e alcançar melhores resultados quando a empresa participar desses eventos.

No próximo subtítulo serão apresentadas as práticas de treinamento e desenvolvimento propostas para a empresa *Blank Basics*, que contemplam desde o levantamento de necessidades até a avaliação, consideradas ideias para aprimorar o processo de treinamento atual.

4.3.1 Proposta de levantamento de necessidades de treinamento

Segundo Snell e Bohlander (2010) foram estabelecidos três níveis organizacionais de diagnóstico, visando a realização de treinamentos com mais assertividade no levantamento de necessidades: análise da empresa, análise de tarefas e análise de pessoas que serão descritas a seguir para atender melhor a empresa em estudo:

1) Análise da empresa: Uma análise ampla da empresa e do ambiente de negócios em que atua deve ser realizada, a fim de alinhar a estratégia organizacional com as da área de vendas e assim determinar a melhor abordagem para desenvolver o colaborador e alcançar os objetivos propostos, bem como identificar de que forma isso teria impacto nas ações de T&D dentro da empresa. Nesse sentido, sugere-se que seja feito um mapeamento dos objetivos da

empresa por períodos. Por exemplo, supondo que a estratégia da empresa seja aumentar as vendas para os próximos 3 meses, a partir disso, podem surgir necessidades de treinamento, como por exemplo, garantir que o colaborador tenha habilidades necessárias, garantir que o colaborador tenha ciência das suas funções. Ou seja, realizando um alinhamento gerencial sobre o objetivo da estratégia e uma análise com a vendedora, é identificado pontos relacionados a estratégia que podem ser resolvidos através de T&D. Por tanto, propõe-se que esta análise seja realizada trimestralmente para um melhor acompanhamento da situação organizacional.

2) Análise das tarefas: entender quais são os requisitos necessários para desempenhar a função, definir os conhecimentos, habilidades e atitudes, além dos comportamentos necessários para atuar em vendas. Os conteúdos desta análise podem ser conseguidos através de entrevistas com a colaboradora de vendas, observação ou uma discussão/ reunião periódica, obtendo assim uma descrição de tarefas que respondem as seguintes questões conforme o quadro 9:

QUADRO 9-Proposta descrição de tarefas

Cargo: (Descrever o cargo)	
Depto/seção: (Descrever o departamento ou seção do cargo)	
Atividades: Descrever de acordo com as especificidades do cargo	Condições de trabalho e riscos: Descrever de acordo com as especificidades do cargo
Responsabilidades: Descrever de acordo com as especificidades do cargo	Conhecimentos, Habilidade e Atitudes Requeridas: Descrever de acordo com as especificidades do cargo

Fonte: Adaptado pela autora com base em Gil (2011, p. 127)

Para o cargo de vendas, a descrição de tarefas preenchida se exemplifica dá seguinte maneira, conforme o quadro 10.

QUADRO 10-Exemplo de descrição de tarefas para vendas

Cargo: Vendedora Depto/seção: Comercial	
Atividades: -Atendimento ao cliente de forma física e virtual, identificando suas necessidades e orientando sobre as informações dos produtos; -Organização e contagem do estoque; -Organização do ambiente de trabalho; -Abertura e fechamento de caixa; -Organizar as roupas nas vitrines e nos expositores; -Atender cliente para troca de roupa; -Prospecção de novos clientes; -Uso das redes sociais para divulgar os produtos.	Condições de trabalho e riscos: -Rejeição e objeções dos clientes.
Responsabilidades: -Cuidado com as roupas; -Informar ao responsável sobre a falta de algum produto; -Manter-se informado quanto às formas de pagamento que a empresa oferece; -Anotar reclamações e sugestões dos clientes; -Desligar as luzes e computador da Loja ao encerrar o expediente.	Conhecimentos, Habilidade e Atitudes Requeridas: -Conhecimento do produto; -Conhecimento sobre técnicas de vendas; -Conhecimento em prospecção de clientes; -Conhecimento sobre ferramentas tecnológicas como WhatsApp e Instagram para as vendas; -Habilidade em comunicação interpessoal e relacionamento; -Habilidade em negociação criando soluções mutuamente benéficas; -Orientação para o cliente analisando suas necessidades; -Entusiasmo e busca por resultados.

Fonte: Adaptado pela autora com base em Gil (2011, p. 127)

Com a descrição de tarefas é possível ter uma visão ampla do cargo e os requisitos necessários para a execução do mesmo. Desta maneira, a gerente tem informações necessárias para desenvolver treinamentos, com a capacitação adequada para melhorar o desempenho e garantir que o colaborador esteja preparado para cumprir suas responsabilidades do cargo. Além de ser um material documental e de auxílio para futuros treinamentos, que pode ser atualizado de acordo com o tempo.

3) Análise da pessoa: analisar o colaborador para encontrar dificuldades que poderão ser resolvidas com treinamento. Além disso, com a descrição de tarefas, é possível que o próprio colaborador analise seu grau de domínio sobre cada item, fornecendo resultados para ações mais eficazes para as próximas etapas de treinamento.

De acordo com a descrição de tarefas, para verificar o grau de domínio do colaborador, propõe-se o modelo do quadro 11.

QUADRO 11-Proposta grau de domínio

Nome do colaborador: (descrever nome do colaborador)						
Análise de domínio	Critério de domínio	1 (Sem domínio)	2	3	4	5 (Domínio total)
Conhecimentos	(descrever em cada linha todos os conhecimentos)					
Habilidades	(descrever em cada linha todas as habilidades)					
Atitudes	(descrever em cada linha todas as atitudes)					
Atividades de vendas	(descrever em cada linha todas as atividades)					

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Para cada atributo de conhecimento, habilidade, atitude ou atividade para o cargo de vendas, descreve-se o respectivo critério de domínio. Nesse sentido, o colaborador pode responde-la de acordo com seu grau de domínio.

O grau de domínio evidenciado no quadro vai do 1 ao 5. Nessa sequência, o nível 1 pode ser considerado como “sem domínio”, o nível 2 como “domínio fraco”, o nível 3 como “intermediário”, o nível 4 como “domínio forte” e o nível 5 como “domínio total”. Através dessa avaliação, a gerente pode identificar o grau de competência do colaborador em relação aos requisitos do cargo.

No grau de domínio 1 e 2 tanto o conhecimento, habilidade, atitude ou atividade são insipientes e superficiais que resultam em uma carência de treinamento misto que contemple um nível introdutório para o tema em questão e aulas práticas. Para o grau de domínio 3 e 4, é possível identificar um nível mais aprofundado do domínio, mas que não está no máximo e logo poderia ser feito um *upgrade*, nesse sentido poderia ser realizado um treinamento conceitual de tendências ou prático de novas técnicas. Já o grau 5 tem domínio excepcional e nesse sentido não seria necessário proceder com um treinamento.

Nesse sentido, obtêm-se a pergunta: o que deve ser priorizado no treinamento? A resposta é simples, a necessidade de mais impacto para o negócio da empresa e o tempo para desenvolver essa necessidade. A gerente pode optar por fortalecer ainda mais o que já tem para obter um diferencial ou focar em carências específicas, ou seja, isso pode variar de acordo com o estilo, objetivos e questões de recursos da organização. Para isso, é essencial realizar uma hierarquização e verificar onde o problema é mais evidente. (DALMAU, 2021)

Para o cargo de vendas, o grau de domínio tende a ficar da maneira evidenciada no quadro 12.

QUADRO 12- Exemplo de grau de domínio para vendas

Nome do colaborador: Maria						
Análise de domínio	Critério de domínio	1 (Sem domínio)	2	3	4	5 (Domínio total)
Conhecimentos	-Conhecimento sobre técnicas de vendas -Conhecimento em prospecção de clientes -Conhecimento "n"	X				
Habilidades	-Habilidade em comunicação interpessoal -Habilidade em negociação -Habilidade "n"			X		
Atitudes	-Busca por resultados -Orientação para o cliente -Atitude "n"			X		
Atividades	-Atendimento ao cliente de forma física e virtual -Organização do ambiente de trabalho -Atividade "n"			X		

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

No quadro 12 consta o elemento "n", que representa a consideração de todos os critérios mencionados na descrição das tarefas para o cargo de vendas no quadro 10, incluindo conhecimentos, habilidades, atitudes e atividades em vendas. Além disso, esse elemento abrange também quaisquer outros critérios que possam surgir no futuro para o cargo. Dessa maneira, a gerente pode evidenciar cada um desses aspectos para verificar o nível de domínio do colaborador, ou seja, não se esgota apenas aos critérios que estão constando no exemplo dado do quadro 12.

Conforme as respostas do exemplo do quadro 12, podemos identificar que em relação ao conhecimento sobre técnicas de vendas e prospecção de clientes o colaborador não tem

domínio, abrindo uma lacuna sobre possíveis cursos relacionados a essa temática para aplicação. Em relação as demais habilidades, atitudes e atividades listadas no quadro, é possível identificar um padrão mediano de domínio e o mais indicado é um treinamento de reciclagem onde esses conhecimentos já existentes possam ser maximizados para um melhor resultado, podendo assim chegar no nível 5, com domínio total.

4.3.2 Proposta de planejamento

Com as informações norteadoras de objetivos estratégicos, descrição das tarefas e grau de domínio do colaborador, é possível partir para a próxima etapa do treinamento, o planejamento que consiste em estabelecer um ambiente propício para a aprendizagem. No planejamento busca-se responder as perguntas norteadoras a efetivação do treinamento e é feito com base no diagnóstico do levantamento de necessidades.

No planejamento definem-se questões como quem aplicará o treinamento, quando será feito, onde será feito, seu conteúdo e métodos de ensino. Para a empresa deste estudo, será destrinchado a seguir.

Quem aplicará o treinamento: O mais indicado é que a empresa contrate empresas terceirizadas de treinamento tendo em vista que a gerente tem uma limitação de tempo para formular um treinamento adequado para sanar as especificidades do cargo de vendas. Sendo assim, pode ser instituições públicas do governo como por exemplo o Sebrae, Sistema S e Enap, ou empresas privadas.

Quando será feito: Por períodos ao se tratar de colaborador antigo para seus conhecimentos sejam reciclados, de acordo com os objetivos estratégicos organizacionais. Quando entrar algum colaborador novo no setor de vendas, e quando a empresa participar de algum evento de moda.

Onde será feito: Externamente em uma empresa especializada, ou *online* onde o próprio treinando consegue fazer-lo na empresa em horário de trabalho, considerando que a estrutura da empresa comporta equipamentos modernos e se fácil acesso para o treinamento *online*.

Seu conteúdo: O conteúdo deve ser focado nos resultados obtidos do LNT. Com tudo, diante das informações extraídas das entrevistas neste estudo, é importante planejar treinamentos para trilhas específicas para o cargo de vendas. Por tanto, definiu-se três principais áreas de aprendizagem para possíveis cursos, ao se pensar em treinamentos futuros. Porém os cursos não delimitam apenas a estes mencionados no quadro 13, mas são fundamentais para quem trabalha com vendas.

QUADRO 13-Trilha de aprendizagem

Área	Trilha com ementa
Comportamento Humano	-Relacionamento interpessoal: estabelecer vínculo com o outro, interações que geram boas percepções, gestão de conflitos, inteligência emocional; -Comunicação assertiva: comunicação verbal, comunicação não verbal, comunicação mista, desenvolvimento de interações sociais, como lidar com a emoção, escuta ativa; -Humanização: conheça seu cliente, manter clientes informados, desenvolvimento da empatia.
Gestão	-Planejamento e organização do ambiente de trabalho: organização do ambiente de trabalho, produtividade do ambiente de trabalho, manutenção do ambiente de trabalho; -Alinhamento de processos: aprimoração e padronização dos processos de trabalho, sincronismo organizacional, mapeamento de processos, otimização, método PDCA; -Organização, sistemas e métodos: estruturas organizacionais, metodologias e processos, gestão da mudança organizacional;
Marketing e vendas	-Técnicas de vendas: primeiro contato com o cliente, cuidados no atendimento, o produto de venda, conhecimento sobre o perfil do cliente, ferramentas de persuasão, fatores influentes durante a compra, identificando objeções, promoção, pós venda, técnicas de oratória, gatilhos mentais; -Técnicas de vendas online: redes sociais para as vendas, Instagram como ferramenta para venda, WhatsApp como ferramenta para venda; -Ferramentas tecnológicas para as vendas: armazenamento em nuvem, drive, <i>WhatsApp Bussines, e-commerce</i> ; -Prospecção de novos clientes: como prospectar novos clientes, perfil ideal de cliente, dimensões da prospecção.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Métodos de ensino: Deve conter aulas teóricas para o fornecimento de uma base para estudo. Apresentação dos conteúdos divididos por módulos e aulas práticas. Além disso, trazer exemplos práticos que possam se vivenciados pelos treinandos, estudos de caso e dramatização. Sugere-se uma estrutura básica para a realização o treinamento como, por exemplo, recursos audiovisuais, material com apostila. Levar em consideração as respostas do grau de domínio do colaborador apontado no levantamento de necessidades para identificar a necessidade adequada de método. Grau de domínio 1 e 2 carecem de treinamento misto que contemple um nível introdutório para o tema em questão e aulas práticas. Para o grau de domínio 3 e 4, o indicado é treinamento conceitual de tendências ou prático de novas técnicas.

Custo: Considerando que a empresa é de pequeno porte e possui apenas uma funcionária no setor de vendas, o custo do treinamento não está sendo contemplado neste estudo, uma vez que é comum a própria gerente realizar essa tarefa. No entanto, nos cursos propostos adiante neste estudo, que abordam de forma mais abrangente os temas em questão, há instituições públicas do governo que os oferecem gratuitamente. Quando se tratar de necessidades específicas e mais complexas, é possível promover uma comunicação detalhada entre a gerente e a empresa contratada para fornecer o treinamento, a fim de negociar uma personalização adequada. Nesse sentido, a gerente pode seguir as diretrizes apresentadas neste

estudo, como metodologia, estrutura de treinamento e afins, para encontrar uma abordagem mais adequada. É importante ressaltar que essa abordagem visa maximizar os recursos disponíveis e buscar soluções de treinamento eficazes, levando em consideração as restrições financeiras da empresa. Ao explorar opções gratuitas ou negociar customizações com a empresa treinadora, a gestora tem a oportunidade de encontrar uma solução que atenda às necessidades específicas do setor de vendas, dentro das possibilidades orçamentárias. Dessa forma, a empresa pode se beneficiar dos cursos mais amplos oferecidos por instituições públicas e, quando necessário, buscar uma comunicação detalhada com a empresa treinadora contratada para garantir uma abordagem personalizada e alinhada com os objetivos do treinamento.

Para uma visão total do planejamento de treinamento, propõe-se o quadro 14, englobando todas as etapas norteadoras para sua efetivação.

QUADRO 14- Proposta de planejamento de treinamento

Treinamento: (descrever o treinamento)	
Objetivo de treinamento: (descrever o objetivo do treinamento)	
Pontos de análise	Anotações necessárias
Quem aplicará o treinamento?	(preencher com quem aplicará o treinamento)
Quando será feito?	(preencher quando será feito o treinamento)
Onde será feito?	(preencher onde será feito o treinamento)
Conteúdo	(preencher o conteúdo do treinamento)
Métodos de ensino	(preencher os métodos de ensino do treinamento)
Custo	(preencher com o custo envolvido no treinamento)

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Em função da necessidade colocada quadro 12, o treinamento em “conhecimento sobre técnicas de vendas” surgiu para exemplificarmos e preenchermos as etapas do planejamento de treinamento conforme evidenciado no quadro 15.

QUADRO 15- Exemplo de planejamento de treinamento

Treinamento: Conhecimento sobre técnicas de vendas	
Objetivo do treinamento: Aumentar as vendas para os próximos 3 meses	
Pontos de análise	Anotações necessárias
Quem aplicará o treinamento?	Empresa terceirizada
Quando será feito?	Terceiro trimestre de 2023
Onde será feito?	Na própria empresa, de forma <i>online</i> no horário de trabalho
Conteúdo	-Primeiro contato com o cliente/Conhecimento sobre o perfil do cliente -Cuidados no atendimento -O produto de venda -Ferramentas de persuasão -Fatores influentes durante a compra -Identificando objeções -Promoção -Pós venda -Técnicas de oratória/ Gatilhos mentais
Métodos de ensino	Misto: teoria e prática
Custo	Não haverá custo pois o curso será dado por uma instituição governamental de forma gratuita

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Propõe-se a elaboração de um plano de treinamento, como mostra no quadro 16 englobando todos os procedimentos do treinamento.

QUADRO 16- Proposta plano de treinamento

Treinamento: (descrever treinamento)			Carga horária: (descrever carga horária)	
Alvo: (descrever quem participará do treinamento)				
Objetivos gerais: (descrever objetivo do treinamento)				
Objetivos (descrever)	Conteúdo (descrever)	Estratégias (descrever)	Recursos (descrever)	Avaliação (descrever)

Fonte: Adaptado pela autora com base em Gil (2011, p. 130)

Com intuito de exemplificar como seria o plano de treinamento, o quadro 17 está preenchido com o treinamento sobre “conhecimento sobre técnicas de venda”.

QUADRO 17-Exemplo de plano de treinamento para vendas

Treinamento: Conhecimento sobre técnicas de vendas			Carga horária: 10h	
Alvo: Vendedora				
Objetivo geral: Capacitar o profissional na área de Marketing e vendas				
Objetivos -Impulsionar desempenho -Alcançar mais resultados nas vendas	Conteúdo -Técnicas de vendas -Como prospectar novos clientes -Como lidar com objeções -Como realizar uma apresentação profissional do produto	Estratégias -Treinamento <i>Online</i> -Simulações -Estudos de caso -Acesso a especialistas na área	Recursos -Apostila -Manuais de treinamento -Exercícios e atividades práticas	Avaliação -Avaliação de reação -Avaliação de aprendizado -Avaliação de comportamento

Fonte: Adaptado pela autora com base em Gil (2011, p. 130)

Este plano de treinamento servirá como uma base documental a fim de garantir uma efetividade e pontos de relevância para o treinamento. Além de ser um guia para a gerente para a efetivação e acompanhamento real do treinamento e para futuras trilhas de aprendizagem.

4.3.3 Proposta de execução

Como já visto, Marras (2009) relata que a execução do treinamento concerne em duas finalidades: a qualidade e eficácia. Na empresa em questão, o grau de improvisação em relação a execução dos treinamentos informais é bem elevado. Para a situação proposta, há melhoras significativas tendo em vista que até então foi estruturado o levantamento de necessidades e o planejamento do treinamento, o que resultada em uma execução viável de treinamento.

Os treinamentos com empresas especializadas, seja de forma presencial ou *online* fará com que o treinamento seja preparado pensando nas necessidades e objetivos traçados até então, o que dará mais qualidade e eficácia da execução. Partido do pressuposto que a gerente irá levantar necessidades e vai planejar o treinamento, certificar-se de que está tudo correto para a

efetivação do treinamento é essencial. Por esse motivo, o quadro 18 propõe um *checklist* de treinamento.

QUADRO 18- Proposta *Checklist* de treinamento

Treinamento: (descrever qual é o treinamento)			
Data: (descrever a data que está sendo feito o <i>checklist</i>)			
Itens	Checklist		
	Sim	Não	Em andamento
(descrever os itens)			

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O *checklist* dos itens que serão assinalados como “sim” refere-se que já foi definido ou averiguado. O “não” indica que não foi definido ou averiguado. Já o “em andamento” significa que está em processo de definição, ou seja, está sendo analisado.

Com intuito de exemplificar como o *checklist* ficaria preenchido em um possível treinamento, segue o quadro 19

QUADRO 19- Exemplo de *Checklist* de treinamento

Treinamento: Conhecimento sobre técnicas de vendas			
Data: 12/06/2023			
Itens	Checklist		
	Sim	Não	Em andamento
Definição do conteúdo do treinamento	X		
Definição do local do treinamento	X		
Definição de quem aplicará o treinamento	X		
Definição dos métodos de ensino	X		
Definição da carga horária			X
Conferir equipamentos antes do treinamento		X	

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Os itens do quadro 19 estão preenchidos com base na estruturação do exemplo de treinamento que será dado. Por vezes, poderão haver outros itens que podem ser adicionados no *checklist* de acordo com os critérios da gerente ou equipe responsável para futuros treinamentos. Como visto no exemplo, os únicos itens que não estão definidos é a carga horária que está sendo analisada e a conferência dos equipamentos antes do treinamento, que na data em questão, não foi averiguado.

4.3.4 Proposta de Avaliação

Como visto, o único método avaliativo atual da empresa é por meio de observação da gerente, sem nenhuma base de suporte. O processo atual de avaliação da empresa é simples e carece de melhorias para realmente verificar se os objetivos do treinamento foram alcançados. De início, propõe-se um método de avaliação de reação para captar os *insights* sobre o conteúdo aprendido, conforme o quadro 20.

QUADRO 20- Proposta avaliação de reação

Treinamento: (descrever o treinamento)				
Nome do treinando: (descrever o nome do treinando)				
Data: (descrever a data)				
Itens (descrever itens de avaliação)	Avaliação			
	Muito bom	Bom	Regular	Fraco

Fonte: Adaptado pela autora com base em Gil (2011, p. 140)

O quadro 20 contém classificações de reação (muito bom, bom, regular e fraco) que vão demonstrar o grau de *insight* que o treinamento forneceu ao treinando. Quando os participantes de um treinamento classificam a avaliação de reação como "muito bom" ou "bom", indica que eles estão satisfeitos com a experiência de treinamento. Essas classificações positivas sugerem que os participantes tiveram uma percepção favorável do treinamento, considerando fatores como qualidade do conteúdo, instrução, organização, recursos utilizados, entre outros aspectos relevantes.

A classificação "regular" pode sugerir que os participantes consideraram o treinamento adequado, mas não excepcional. Eles podem ter tido algumas expectativas não atendidas ou identificado áreas que poderiam ser aprimoradas.

Quando os participantes de um treinamento classificam a avaliação de reação como "fraca", isso indica que eles tiveram uma percepção negativa ou insatisfatória em relação à experiência de treinamento. Essa classificação sugere que os participantes consideraram o treinamento como sendo de baixa qualidade, pouco útil ou que não atendeu às suas expectativas. Ao receber uma avaliação de reação fraca, é importante não apenas considerar a insatisfação dos participantes, mas também agir com base nesses *feedbacks* para implementar melhorias concretas. O objetivo é garantir que o treinamento atenda às expectativas dos participantes, seja relevante, eficaz e ofereça uma experiência positiva de aprendizado.

Trazendo a proposta de avaliação de reação para a realidade da empresa, suponha-se de forma fictícia que o treinando tenha respondido da seguinte maneira, conforme o exemplo do quadro 21.

QUADRO 21- Exemplo avaliação de reação para vendas

Treinamento: Conhecimentos sobre técnicas de vendas				
Nome do treinando: Maria				
Data: 15/06/2023				
Itens	Avaliação			
	Muito bom	Bom	Regular	Fraco
Conteúdo do treinamento				X
Organização do treinamento	X			
Material didático		X		
Carga horária			X	
Metodologia	X			
Preparo técnico do Instrutor		X		
Lógica do módulo	X			
Qualidade dos recursos	X			

Fonte: Adaptado pela autora com base em Gil (2011, p. 140)

Ao analisarmos as respostas obtidas na avaliação de reação do exemplo dado, constatamos que houve uma percepção negativa em relação ao conteúdo do treinamento. A reação do treinando indica que houve inadequação nesse aspecto, o que pode ter negativamente impactado aprendizagem. Além disso, a carga horária destinada a essa trilha de aprendizagem não foi excepcional para abranger adequadamente o conteúdo proposto. Isso pode ter levado a uma sensação de falta de tempo para a assimilação completa dos conceitos. É importante aproveitar essas informações como oportunidades para obter *insights* valiosos sobre o treinamento ministrado. Com base nas percepções e *feedback* dos participantes, é possível identificar pontos específicos que podem ser melhorados para aprimorar futuros treinamentos.

Em seguida, o teste de aprendizado vai verificar se houve melhoria no desempenho do treinando. Esse teste pode contemplar questões objetivas ou questões abertas, ou a mescla de ambas. Nesse sentido, após o treinamento feito, a gerente pode contemplar assuntos relacionados ao conteúdo do treinamento com a realidade organizacional da empresa para verificar se houve uma melhora do trabalhador.

Supondo que a avaliação de aprendizado seja referente ao conteúdo aprendido sobre um determinado treinamento, propõe-se que a gerente ao avaliar, siga algumas instruções:

- a) **Objetivos da prova:** Listar quais habilidades, conhecimentos ou atitudes os treinandos devem demonstrar nesta avaliação.
- b) **CrITÉrios de avaliação:** Definir critérios que devem ser relacionados com o objetivo da prova, por exemplo: compreensão dos conceitos, precisão, originalidade, clareza, nas respostas.
- c) **Níveis de desempenho:** Definir níveis de desempenho, como por exemplo: excelente, satisfatório e insuficiente para as respostas.

d) Validade dos critérios: é importante avaliar os critérios com base em especialistas na área ou até mesmo em pesquisas relacionadas ao assunto.

Após aplicado a avaliação de aprendizado com o treinamento, o resultado poderá ser avaliado conforme a exemplificação do quadro 22 para obter respostas mais concretas sobre o aprendizado ocorrido.

QUADRO 22- Exemplo de avaliação de aprendizado

Treinamento: Conhecimento sobre técnicas de vendas			
Objetivo da prova: capacidade, raciocínio e retenção de informações			
Atendeu objetivo?			SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Questão	Critérios	Nível de desempenho	Anotações
1-Objetiva 2-Objetiva 3-Objetiva	Alternativa correta	Excelente <input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório <input type="checkbox"/> Insuficiente <input type="checkbox"/>	Respostas objetivas corretas, domínio objetivo positivo.
4-Discursiva	-Clareza -Originalidade -Precisão	Excelente <input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório <input type="checkbox"/> Insuficiente <input type="checkbox"/>	Cumpriu os critérios da questão

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Caso o treinando não tenha atendido ao objetivo da prova, é importante entender quais questões relacionadas ao assunto não alcançou o nível de desempenho esperado. Em paralelo, fornecer um apoio com materiais adicionais, ou um reforço de treinamento para que compreenda completamente o conteúdo abordado na prova.

Com as reações e aprendizado, já é possível captar um bom resultado do treinamento. Mas para englobar ainda mais a transferência do treinamento, é adequado fazer uma avaliação de comportamento, proposta de acordo com o quadro 23 onde é possível realizar anotações e registros das observações necessárias do desempenho do cargo e ainda, comparar com o comportamento antes do treinamento dado.

QUADRO 23-Proposta avaliação de comportamento

Avaliador: (descrever o nome do avaliador)			Forma de avaliação: (descrever forma de avaliação)					
Avaliação pós treinamento sobre: (descrever o treinamento)								
Treinando: (descrever o nome do treinando)								
Data	Descrição da atividade	Comportamento pré-treinamento			Comportamento pós treinamento			Comportamentos alterados
		BOM	REGULAR	RUIM	BOM	REGULAR	RUIM	
Data pré: (descrever)	(descrever a atividade)							
Data pós: (descrever)								

Fonte: Adaptado pela autora com base em Gil (2011, p. 142)

Uma avaliação de comportamento como "bom" indica que o indivíduo demonstra um comportamento adequado e positivo em relação às atividades exercidas após o treinamento dado. Uma classificação de comportamento como "regular" geralmente indica um comportamento que está dentro das expectativas mínimas ou aceitáveis, mas que não se destaca de forma positiva. Nesse caso, o indivíduo pode estar cumprindo suas responsabilidades básicas, mas sem apresentar um desempenho excepcional. Uma classificação de comportamento como "ruim" indica que o indivíduo está demonstrando um comportamento inadequado ou negativo no ambiente de trabalho que pode prejudicar o bom funcionamento perante ao ambiente ou as pessoas.

Vale ressaltar que quando a pessoa finaliza o curso, ao realizar a avaliação de comportamento não haverá mudança de comportamento, pois é muito imediato. (DALMAU, 2021). Essa mudança de comportamento é dilatada, por tanto, sugere-se a realiza-la 3 meses após o treinamento dado. Ou seja, a “data pós” evidenciada no quadro 23, refere-se a data de 3 meses após o treinamento dado.

Aplicando a avaliação de comportamento em um exemplo fictício, ficaria preenchida da seguinte forma, conforme ilustrado no quadro 24.

QUADRO 24-Exemplo de avaliação de comportamento

Avaliador: Gerente				Forma de avaliação: Observação				
Avaliação pós treinamento sobre: Conhecimento sobre técnicas de vendas								
Treinando: Maria								
Data	Descrição da atividade	Comportamento pré-treinamento			Comportamento pós treinamento			Comportamentos alterados
		BOM	REGULAR	RUIM	BOM	REGULAR	RUIM	
Data pré: 12/03/2023	Atendimento ao cliente			X	X			-Comunicação assertiva -Busca por atender as necessidades do cliente
Data pós: 12/06/2023								

Fonte: Adaptado pela autora com base em Gil (2011, p. 142)

Desta forma, com a avaliação de comportamento preenchida, é possível ter uma visão mais ampla dos resultados que o treinamento proporcionou, e compará-los com o que era antes do treinamento. Além de que, traz nuances do que pode ser melhorado em treinamentos futuros. No exemplo em questão, identificou-se que o comportamento antes do treinamento era “ruim” no quesito atendimento ao cliente, ou seja, era inadequado. Após o treinamento, atingiu a classificação “bom”, com uma comunicação mais assertiva, buscando as necessidades do cliente e atingindo um comportamento adequado.

E para finalizar, a avaliação de resultados mostrará o quanto o treinamento proporcionou de retorno para a empresa. Como não há estruturado essa avaliação na empresa em questão, propõe-se um modelo como mostra no quadro 25. Como este estudo está direcionado na área de vendas, a proposta utilizada foca no acompanhamento de resultados de forma trimestral pós treinamento dado.

Quadro 25- Proposta avaliação de resultados

Treinamento em: (descrever o treinamento)				
Avaliador: (descrever o avaliador)				
Treinando: (descrever quem é o treinando)				
Data	Indicadores	Retorno antes do treinamento	Retorno depois do treinamento	Forma de avaliação
Data pré:	(descrever indicador de análise)	(descrever retorno antes do treinamento)	(descrever retorno depois do treinamento)	(descrever a forma de avaliação de resultado)
Data pós:				

Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Para exemplificar com a realidade da empresa do estudo em questão, o quadro 26 está preenchido com base no setor de vendas.

Quadro 26- Exemplo de avaliação de resultados para vendas

Treinamento em: Conhecimento sobre técnicas de vendas				
Avaliador: Gerente				
Treinando: Maria				
Data	Indicadores	Retorno antes do treinamento	Retorno depois do treinamento	Forma de avaliação
Data pré: 12/03/2023	Receita de vendas	R\$1.000/ dia	R\$2.000/dia	Financeira
Data pós: 12/06/2023				
Data pré: 12/03/2023	Avaliações dos clientes sobre o atendimento	Falta de comunicação assertiva	Satisfação total no atendimento ao cliente	Pesquisa de satisfação
Data pós: 12/06/2023				

Fonte: Elaboradora pela autora (2023)

Como visto no exemplo do quadro 26, foi possível identificar melhoras positivas em relação ao treinamento dado, como visão geral, a receita de vendas dobrou e as avaliações de atendimento aos clientes foram satisfatórias. A avaliação de resultados é essencial pois possibilita comparar os resultados do retorno com o treinamento, e sem o treinamento, possibilitando um acompanhamento pontual sob cada indicador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Atualmente, o pensamento em torno do capital intelectual das organizações tem sido intenso. Esse tipo de capital está recebendo uma valorização cada vez maior devido à crescente globalização e competitividade. Esses fatores demandam um constante e aprimorado desenvolvimento em prazos cada vez mais acelerados. Conseqüentemente, as organizações sentem uma grande necessidade de gerenciar adequadamente seu conhecimento. Isso enfatiza a importância do capital humano presente nessas organizações, uma vez que é nele que estão armazenados todos os conhecimentos e a criatividade que contribuem para o sucesso. (OLIVEIRA, 2022)

Nesse sentido, as organizações estão cada vez mais conscientes de que suas práticas de gestão são essenciais para obter um diferencial competitivo. É crucial não apenas priorizar os clientes, mas também reconhecer o valor dos colaboradores e o impacto que estes têm na empresa. Compreender essa valorização contribui para um melhor desempenho.

Os programas de treinamento desempenham um papel fundamental ao fortalecer as estratégias de desenvolvimento do capital humano, promovendo melhorias em vários aspectos. Quanto a inteligência e potencial, são elementos importantes dentro da organização, mas quando estimulados de forma consistente, resultam em contribuições efetivas.

O presente trabalho contemplou um estudo de caso sobre Treinamento e Desenvolvimento do setor de vendas da empresa *Blank Basics*. Esta empresa, do ramo moda, desenvolve roupas exclusivas para vender tanto para o cliente final, como para outras empresas jurídicas.

A fim de definir como estruturar formalmente um programa de treinamento e desenvolvimento para o setor de vendas da empresa em questão, foi realizado um estudo, onde o objetivo geral compreendia analisar como estruturar formalmente um programa de treinamento e desenvolvimento para o setor de vendas e para atingi-lo, este estudo foi fragmentado em três objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico era identificar os objetivos da empresa para com os treinamentos com os vendedores. Para o levantamento dessas informações foi realizado uma entrevista com a gerente da empresa que tem impacto direto no treinamento do setor de vendas pois é a responsável por realiza-los.

Já o segundo objetivo específico era conhecer o atual processo de treinamento e desenvolvimento do setor de vendas. Para extrair essas informações foram realizadas

entrevistas com a gerente da empresa, que também aplica os treinamentos informais e com a vendedora.

O levantamento de necessidades de treinamento do setor de vendas é informal e se desenvolve apenas por observação da gerente. Quando a empresa participa de algum evento de moda, o levantamento de necessidades é feito de forma informal baseado apenas em conversas, sem nenhum tipo de análise prévia.

Não há planejamento de treinamento, a gerente age sob demanda, ou seja, faz o levantamento de alguma necessidade do cargo e age de forma verbal explicando os procedimentos para a vendedora a serem seguidos, sem base para estudo ou método específico. Por consequência, a execução do treinamento é falha, resultando em dificuldades em ministrar logicamente o conteúdo afetando a transparência da assimilação do treinando.

A avaliação do treinamento se resume também por observação, ou seja, após levantado uma necessidade, alinhado com a vendedora os processos, o resultado disso é acompanhado pela gerente através de observação e caso não havendo melhoras, conversam novamente. Esse tipo de avaliação não mede com clareza os impactos dos treinamentos informais, nem mesmo, os resultados gerados.

O terceiro objetivo do estudo é a identificação de pontos fortes e fracos do treinamento atual da empresa. O alcance do segundo objetivo de conhecer o atual processo de treinamento possibilitou a elaboração deste terceiro, visto que a partir da descrição dos processos atuais de treinamento e também as informações passadas em entrevista, foi possível levantar pontos favoráveis e desfavoráveis que comprometem a eficácia dos treinamentos atuais.

Com os resultados dos objetivos anteriores, foi possível alcançar o quarto objetivo que foca em propor um programa de treinamento para o setor de vendas da empresa, a fim de aprimorar o programa de treinamento existente. Nesse sentido, notou-se que todos os processos precisavam de melhorias vindas da organização, para que, de fato, maximizassem o programa como um todo.

Com tudo, conclui-se que o objetivo que este trabalho se propôs foi almejado, tendo em vista que construiu-se modelos básicos para servirem de apoio às iniciativas de T&D no setor de vendas. A proposta contemplou o levantamento de necessidades na qual serão feitas análises da organização, das tarefas e do indivíduo. A segunda etapa é o planejamento, que leva em consideração o levantamento de necessidades para planejar ações a fim de se concretizar o treinamento considerando práticas seguras para sua efetivação. E por fim, a avaliação dos resultados, que será feita de acordo com quatro níveis: reação, aprendizado, comportamento e resultados. Com essa proposta estruturada, responde-se à pergunta de pesquisa deste estudo,

evidenciando como estruturar um programa de treinamento e desenvolvimento formal para a empresa *Blank Basics*.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se aplicar as propostas presentes neste trabalho durante um período e junto a isso, realizar uma análise de resultados quantitativos e qualitativos para verificar os resultados obtidos com maior precisão e compara-los com o antes e depois da aplicação da proposta.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Andressa de Jesus *et al.* **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: a importância do treinamento profissional nas organizações.** 2021. 51 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso Técnico em Administração, Etec, São Paulo, 2021.
- CASTRO, Diomara Silva do Nascimento de *et al.* **AS VANTAGENS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E OS IMPACTOS NOS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO.** **Revista Espaço Acadêmico**, Serra, v. 11, p. 38-56, 2021
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 10. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. xxi, 515 p.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986. 557 p.
- DALMAU, Marcos Baptista Lopez; GIRARDI, Dante Marciano. **Administração de recursos humanos II.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.
- DALMAU. **Anotações de sala de aula. Disciplina de Recursos Humanos 2. Semestre 6.** UFSC. 2021.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001 307 p
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. xvi, 200 p.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** *Revista de Administração de empresas*, v. 35, p. 20-29, 1995
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Belo Horizonte: Ed. da UFMG, Porto Alegre: Artmed, 1999. 340 p. (Biblioteca Artmed Fundamentos da educação).
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 352 p.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, C2000. 534 p.
- NEGÓCIOS, Integração Escola de. **Panorama do treinamento no Brasil.** Indicadores e tendências em gestão de T&D. 2022. Disponível em: <https://materiais.integracao.com.br/pesquisa-panorama-2022>. Acesso em: 03 jun. 2023.
- SILVA, Mauri Luiz da. **Vendas: que negócio é esse?** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010. 214 p
- OLIVEIRA, Cauê. **Programas de desenvolvimento nas empresas: como escolher o treinamento ideal para sua equipe?.** Elaborada por GPTW. Brasil. 2022. Disponível em:

<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/programa-de-desenvolvimento-nas-empresas/>. Acesso em: 20 out. 2022.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 570 p.

SPAREMBERGER, Ariosto. **ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS**. Rio Grande do Sul: Editora Unijuí, 2008. 124 p

STANTON, William J.; SPIRO, Rosann L. **Administração de vendas**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 525 p.

APÊNDICE A- Bibliométrica Repositório Ufsc

Apêndice A- Pesquisa bibliométrica no Repositório Administração UFSC

TÍTULO	TIPO	ANO	RESUMO
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA IONICS INFORMÁTICA E AUTOMAÇÃO	Artigo	2011	O objetivo geral deste estudo consiste em analisar os programas de Treinamento e Desenvolvimento para funcionários e agentes técnicos realizados pela IONICS.
TREINAMENTO DE VENDAS	Artigo	2019	Analisar como estruturar um programa de treinamento e desenvolvimento de competências para um vendedor comercial de uma empresa de tecnologia, considerando o modelo de inside sales.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

APÊNDICE B – Bibliométrica Google Acadêmico

Apêndice 2- Pesquisa bibliométrica no Google Acadêmico

TÍTULO	REVISTA/TÍTULO	ANO	RESUMO
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E SEU IMPACTO NO ATINGIMENTO DE METAS DE VENDAS NA ERA DO CONHECIMENTO	Revista da Universidade do Vale do Rio Verde	2017	Analisar a contribuição do treinamento e desenvolvimento de pessoas no atingimento de metas de vendas na Era do Conhecimento.
A RESSIGNIFICAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E OS NOVOS PAPÉIS DAS PESSOAS E DAS ORGANIZAÇÕES	Artigo	2017	Conhecer a nova lógica de gestão das pessoas nas organizações em busca do conhecimento e os novos papéis que os trabalhadores assumem nesse contexto.
A OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA ATRAVÉS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	Revista Científica	2018	Avaliar a eficiência do treinamento para desenvolvimento de empresas e colaboradores, demonstrando o quanto o treinamento e desenvolvimento estão sendo cada vez mais importante nas empresas, se tornando uma vantagem competitiva, pois assim pode contribuir para o desempenho do próprio colaborador.
GESTÃO DE PESSOAS: VISÃO ESTRATÉGICA SOBRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI	Revista de Administração e Negócios da Amazônia	2018	O artigo buscou compreender de que maneira o treinamento e desenvolvimento estratégico T&DE geram vantagens competitivas para as organizações, como objetivo de pesquisa analisar tais benefícios.
DESIGN DE SERVIÇOS PARA O SETOR DE VENDAS NA INDÚSTRIA	Relatório técnico	2018	. O relatório objetivou desenvolver diretrizes para projetos de design de serviços voltadas ao setor de vendas

			na indústria, tal resultado foi possível mediante entrevistas com profissionais considerados influenciadores ao setor de vendas de 9 indústrias.
Recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal	Artigo	2018	Visão geral da importância teórica e técnicas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal, com visão crítica, humanística e sistêmica, pautada pela ética e responsabilidade social.
A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E O PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (T&D): ESTUDO DE CASO NA EMPRESA KL EMBALAGENS – SÃO JOÃO BATISTA/SC	Revista Visão: Gestão Organizacional	2019	O presente artigo tem como objetivo analisar o desempenho profissional dos colaboradores da empresa KL Embalagens Ltda, a partir da Gestão por Competências.
Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações	Revista Brasileira de Administração Científica	2019	Este trabalho trata da importância do subsistema treinamento e desenvolvimento como uma fonte de capacitação, aprimoramento e retenção dos profissionais nas organizações.
TREINAMENTO DE PESSOAS: Formalização de métodos e processos na gestão da equipe	Artigo	2019	Este artigo analisou uma empresa de Seguros onde não havia treinamento estruturado.
A Atratividade de uma Organização na área das Tecnologias e Sistemas de Informação – Efeitos no Employer Branding	Dissertação	2019	O projeto analisa fatores de saída e de atração de um grupo de candidatos de diferentes idades geracionais, a oportunidades de emprego, de uma organização prestadora de serviços no mercado das Tecnologias e Sistemas de Informação.

AS VANTAGENS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E OS IMPACTOS NOS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO	Artigo	2020	A atividade deste trabalho é identificar quais as vantagens do treinamento e desenvolvimento, bem como os impactos nos resultados da organização, a partir do ponto de vista de quarto profissionais que atuam na área de T&D.
Treinamento e desenvolvimento - A importância do treinamento profissional nas organizações	Monografia	2021	Este trabalho tem o objetivo de estudar e analisar a efetividade do Treinamento e Desenvolvimento dentro das organizações que é de suma importância e identificar as vantagens desses processos.
DE MÃOS DADAS COM A SAÚDE MENTAL: Como o Treinamento & Desenvolvimento pode auxiliar na prevenção de problemas relacionados a saúde mental dentro das empresas	Monografia	2021	Desenvolver um site que auxilie as empresas a desenvolver um Treinamento e Desenvolvimento.
ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO PARA O TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO: diretrizes para o investimento em capital intelectual	Dissertação	2021	Sintetizar e propor diretrizes para o subsistema de Treinamento e Desenvolvimento, destacando a inovação como uma tendência no desenvolvimento do capital intelectual.
Treinamento de liderança como instrumento de desenvolvimento de equipes de vendas	Artigo	2022	Este artigo tem por objetivo analisar como a liderança pode auxiliar o gestor a aprimorar o seu relacionamento com a sua equipe de vendas para potencializar o seu desempenho.
PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: um estudo de caso dos vendedores na empresa Corretora Real Life	Artigo	2022	Identificar como funciona o Treinamento e Desenvolvimento da Corretora Real Life afim de propor um método de T&D eficaz para os seus vendedores.

<p>TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES: HABILIDADES E COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS</p>	<p>Monografia</p>	<p>2022</p>	<p>Objetivo de compreender quais devem ser as potencialidades dos profissionais suscetíveis à exercerem cargos de liderança.</p>
--	-------------------	-------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

APÊNDICE C- Bibliométrica *Mendeley*

Apêndice 3- Pesquisa bibliométrica na base de dados *Mendeley*

TÍTULO	REVISTA/UF	ANO	RESUMO
EFETIVIDADE EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS: FATORES DETERMINANTES PARA O SUCESSO DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E MANUTENÇÃO DE INVESTIMENTOS EM TREINAMENTOS	Revista Científica Multidisciplinar	2021	Descrever as principais ferramentas utilizadas na definição de matriz de treinamentos e na medição de efetividade em treinamentos utilizadas pelas organizações.
Proposta De Implementação De Um Programa De Motivação E Treinamento Para Melhor Desempenho Dos Colaboradores: Estudo De Caso Na Empresa Academia Gold's Star Fitness Club	Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento	2021	Propor a implementação de um programa de motivação e treinamento para melhor desempenho dos colaboradores: um estudo de caso na Academia Gold's Star Fitness Club.
TÍTULO	TIPO	ANO	RESUMO
LÍDERES DO FUTURO: TENDÊNCIAS E DESAFIOS SOB A ÓTICA DE UM GRUPO DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS	Artigo	2021	Buscou demonstrar quais são as práticas e competências dos líderes do futuro, evidenciando, ainda, como as organizações percebem os programas de treinamento e desenvolvimento voltados para a formação da liderança, sob a ótica de profissionais da área de Recursos Humanos.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

APÊNDICE D – Perguntas norteadoras gerente

- Quais os objetivos da empresa com treinamento no setor de vendas? Por que?
- Como você vê o setor de vendas dentro da empresa e sua importância?
- O que a empresa espera de um funcionário de vendas devidamente treinado e capacitado?
- O que se espera de um vendedor referente à sua postura, personalidade e desenvoltura profissional?
- Você considera que realiza os treinamentos de acordo com problemas já causados na organização ou age de forma preventiva com intuito de atingir metas e objetivos organizacionais?
- Você considera que o treinamento e desenvolvimento de um colaborador a longo prazo (carreira) traz benefícios para a empresa? De que forma?
- De que forma você identifica uma necessidade de treinamento com seus colaboradores? De quanto em quanto tempo você faz?
- É vinculado o levantamento de necessidade de treinamento às estratégias da empresa?
- É feita uma análise de tarefas desempenhadas no cargo de vendas? Se sim, como? Ou seja, a descrição do cargo com suas atividades, responsabilidades, conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas.
- É realizado uma análise de pessoas para identificar no colaborador suas necessidades ou seus conhecimentos, habilidades e atitudes? De que forma? De quanto em quanto tempo você faz?
- Você leva em consideração as características pessoais da pessoa para o treinamento?
- Como o funcionário do setor de vendas têm conhecimento de suas atribuições, responsabilidades e competências do cargo?
- O que atualmente deixa a desejar no cargo de vendas no quesito conhecimentos, habilidades e atitudes? Estão sendo amplamente desenvolvidos atualmente?
- Que métodos você utiliza para identificar o desenvolvimento em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes de seus colaboradores com a realização de treinamentos? (Exemplo: observação, etc.)
- Como você repassa ao colaborador de vendas suas responsabilidades com os produtos que a empresa vende? (Exemplo: como cuidar/armazenar/dobrar as roupas adequadamente)

- Como é apresentado ao colaborador do setor de vendas sobre os produtos que a empresa vende, qualidade, questões técnicas e vantagens para o cliente?
- Os treinamentos são obrigatórios?
- Que ações você considera que devem ser feitas no treinamento para melhorar o setor de vendas inerente ao levantamento de necessidades de treinamento?
- Como é definido o planejamento do treinamento empregado? E por quê? Você mesmo que faz?
- Que tipos de treinamento uma pessoa de vendas precisa ter?
- Como são definidos os objetivos do treinamento ofertado? Porque?
- Quais métodos são utilizados para passar a transmissão de conhecimento ao treinando? Ex: estudo de caso, exposição, etc.
- Você costuma fazer treinamento presencial a distância? Se presencial, em que local? Na empresa?
- Você define os assuntos trabalhos no treinamento? De que forma?
- Quais equipamentos necessários para a realização do trabalho em vendas? Você como treinadora sabe operar todos?
- Como você define o tempo do treinamento ofertado?
- Você dá algum material para o treinando no treinamento? Que tipo de material é esse?
- Quais são os custos envolvidos nos treinamentos ofertados?
- Que ações você considera que devem ser feitas no treinamento para melhorar o setor de vendas inerente ao planejamento de treinamento?
- Quais são os cuidados especiais para fazer com que o treinamento ofertado seja efetivado?
- Você costuma fazer *checklist* para verificar se está tudo ok com o treinamento para seu funcionário no dia/hora tal?
- Você utiliza algum mecanismo de controle para aferir a aplicabilidade do treinamento? (Exemplo: monitoramento)
- Que ações você considera que devem ser feitas no treinamento para melhorar o setor de vendas inerente a sua execução?
- Você avalia os treinamentos? Se sim como? Se não, por que?
- É aferido os resultados do treinamento e comparados com o que foi planejado? Se sim, como?
- O que você leva em consideração para avaliar?

- Como você sabe se os resultados formam bons?
- Como você confirma se a pessoa aprendeu ou não?
- Que métodos você utiliza para captar as reações do treinando? Nesse caso, é o exercer/mostrar pós treinamento, são os *insights* que o treinando proporciona.
- Que métodos você utiliza para captar o aprendizado do treinando? Será que ele realmente aprendeu? Como você mede isso? Com questionário/prova?
- Que métodos você utiliza para captar os comportamentos do treinando? Observação? Entrevista?
- Se o treinando não corresponder ao objetivo do treinamento qual é o procedimento feito?
- Que ações você considera que devem ser feitas no treinamento para melhorar o setor de vendas inerente a avaliação?
- Que tipos de resultados são valorizados após o treinamento?
- Em relação aos treinamentos já ministrados, quais pontos você destaca como positivos?
- Em relação aos treinamentos já ministrados, quais pontos você destaca como negativos?

APÊNCIDE E- Perguntas norteadoras vendedora

- Como você vê o setor de vendas dentro da empresa e sua importância?
- O que se espera de um vendedor referente à sua postura, personalidade e desenvoltura profissional?
- Você considera que o treinamento e desenvolvimento de um colaborador a longo prazo traz benefícios para a carreira? De que forma?
- De acordo com os treinamentos que já recebeu da empresa, foram obrigatórios?
- Na sua visão, que tipos de treinamento uma pessoa de vendas precisa ter?
- As suas necessidades de treinamento são levantadas? Se sim, de que forma?
- Foi passado a você uma análise de tarefas contemplando o seu cargo com atribuições, responsabilidades, conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos requeridos? De que forma?
- Você sente que é feito uma análise para extrair suas necessidades, conhecimentos, habilidades e atitudes? Como?
- Como você teve conhecimento de suas atribuições, responsabilidades e competências do cargo?
- Como você teve conhecimento de suas responsabilidades com os produtos que a empresa vende? (Exemplo: como cuidar/armazenar/dobrar as roupas adequadamente)
- Como recebeu o conhecimento sobre os produtos que a empresa vende e suas características? Foi suficiente?
- Quais mudanças você acredita que poderiam aumentar sua produtividade?
- Você considera que os conhecimentos repassados pela empresa são suficientes para a execução do seu trabalho?
- Que ações você considera que devem ser feitas para melhorar o setor de vendas inerente ao levantamento de necessidades de treinamento do colaborador?
- Você sente que os treinamentos dados a você foram planejados?
- Você sente que os conteúdos foram planejados?
- A carga horária do treinamento estava compatível com o que precisava?
- Em relação aos treinamentos já ministrados foi de maneira teórica demais ou prática demais?
- Quais métodos foram utilizados para passar a transmissão de conhecimento a você? (Ex: estudo de caso, exposição, etc).

- Você fez o treinamento presencial ou a distância? Se presencial, em que local? Na empresa?
- Quais equipamentos necessários para a realização do trabalho em vendas? Você sabe operar todos?
- Você recebeu algum material para o treinamento? Que tipo de material é esse?
- Que ações você considera que devem ser feitas no treinamento para melhorar o setor de vendas inerente ao planejamento de treinamento com base no que foi lhe ofertado?
- Ao receber o treinamento, em sua execução, acredita que tenha faltado algo que pudesse ser melhorado? Questões técnicas, qualidade da aplicação e afins.
- Você se sente avaliado pela empresa? De que forma?
- Você sente que é observado ao exercer suas funções?
- Você já passou por algum tipo de prova/questionário para identificar se o aprendizado do treinamento foi eficaz?
- Que ações você considera que devem ser feitas no treinamento para melhorar o setor de vendas inerente a avaliação com base no que foi lhe ofertado?
- Você sabe o que pode acontecer caso não passe nos treinamentos?
- Em relação aos treinamentos já ministrados, quais pontos você destaca como positivos?
- Em relação aos treinamentos já ministrados, quais pontos você destaca como negativos?