

FACULDADE MERIDIONAL - IMED

Omar Cardoso Carassa

**Desenvolvimento humano da força de vendas: um estudo
de caso na empresa Viabat**

**Passo Fundo
2012**

Omar Cardoso Carassa

**Desenvolvimento humano da força de vendas: um estudo
de caso na empresa Viabat**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Administração, da Faculdade Meridional –
IMED, como requisito parcial para obtenção do grau
de Bacharel em Administração, sob a orientação da
Prof^ª. Me. Sabrina Francio Estrasulas Jardim.

Passo Fundo

2012

Omar Cardoso Carassa

**Desenvolvimento humano da força de vendas: um estudo
de caso na empresa Viabat**

Banca Examinadora:

Profª. Me. Sabrina Frâncio Estrasulas Jardim

Profª. Me. Alessandra Costenaro Maciel

Prof. Me. Oberdan Teles da Silva

Passo Fundo

2012

RESUMO

O tema deste trabalho foi o desenvolvimento humano da força de vendas. A escolha deste justificou-se pela afinidade do pesquisador com a área comercial e pela realidade vivenciada pela empresa Viabat. Nesta, há ausência de supervisão diária, deficiência em relação à compreensão da filosofia comercial e, no que tange aos treinamentos da área, o resultado é praticamente nulo. Sendo assim, teve-se como objetivo identificar que elementos devem estar contidos num programa de desenvolvimento humano para a elaboração de um projeto voltado ao crescimento da força de vendas na referida empresa. Quanto ao método, esta pesquisa foi de cunho qualitativo, modalidade estudo de caso. A amostra do estudo foi composta por nove pessoas - dois diretores, a coordenação do setor de Recursos Humanos e seis vendedores - que foram investigadas através de entrevista em profundidade e *focus group*, respectivamente. Como resultado, evidenciou-se que o programa deve oportunizar o desenvolvimento da proatividade, disciplina, liderança, resolução de problemas, iniciativa, comunicação verbal, postura coerente e ética, padrão de atendimento, atualização sobre produtos, informática, objeções dos clientes, persuasão, argumentação e desinibição, além, é claro, de usar a remuneração como fator estratégico. Algumas técnicas que comporão o programa já foram ou estão sendo realizadas durante o desenvolvimento deste trabalho, sendo elas: reuniões, demonstração e treinamento de laboratório, e participação no curso de Relações Humanas da Dale Carnegie Training.

Palavras-chave: Comunicação. Desenvolvimento humano. Liderança. Treinamento. Vendas.

ABSTRACT

The theme of this work was the development of human sales force. The choice of this was due to the affinity of the researcher and the commercial area and the reality experienced by the company Viabat. In this, there is no daily supervision, deficiency in the understanding of the business philosophy and, with respect to the training area, the result is practically zero. Therefore, the objective was to identify which elements should be contained in a human development program for the development of a project devoted to the growth of the sales force in that company. As to the method, this research was a qualitative, case study method. The study sample consisted of nine people - two directors, the coordination of the Human Resources department and six vendors - have been investigated through in-depth interview and focus group, respectively. As a result, it became clear that the program must create opportunities to develop proactivity, discipline, leadership, problem solving, initiative, verbal communication, posture consistent and ethical standard of care, updates on products, information technology, customer objections, persuasion, disinhibition argument and, besides, of course, to use pay as a strategic factor. Some techniques that comprise the program have been or are being conducted during the development of this work, such as: meetings, demonstration and lab training, and participation in the course of Human Relations Dale Carnegie Training.

Keywords: Communication. Human development. Leadership. Training. Sales.

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Benefícios apontados pelos funcionários como os mais importantes | 24 |
| Tabela 2 - Investimento em capacitação por setor | 25 |
| Tabela 3 - Comparação entre indicadores de treinamento e desenvolvimento no Brasil e em outras regiões do mundo..... | 27 |
| Tabela 4 - Comparativo crescimento e projeção Treinamento e Desenvolvimento, Brasil e outros países | 28 |
| Tabela 5 - Técnicas, aspectos positivos e negativos..... | 31 |
| Tabela 6 - Ações x aprendizagem..... | 32 |
| Tabela 7 - Comparativo de metodologias do retorno sobre investimento em treinamento..... | 34 |
| Tabela 8 - Relação técnica, método e eficácia..... | 35 |
| Tabela 9 - Tempo de empresa, forma de ingresso, setor e motivos para trabalhar na empresa | 45 |
| Tabela 10 - Pontos positivos e negativos do trabalho atual..... | 47 |
| Tabela 11 - Falta/falha de comunicação | 49 |
| Tabela 12 - Como melhorar a comunicação | 51 |
| Tabela 13 - Postura da direção | 53 |
| Tabela 14 - Falta de reconhecimento moral | 55 |
| Tabela 15 - Remuneração | 57 |
| Tabela 16 - Remuneração atual x ideal | 57 |
| Tabela 17 - Preço e troca dos produtos..... | 58 |
| Tabela 18 - Estratégia de vendas | 59 |
| Tabela 19 - Sobrecarga do setor de cobrança | 59 |
| Tabela 20 - Treinamentos oferecidos e sugestões para futuros treinamentos | 60 |
| Tabela 21 - Autoavaliação..... | 63 |
| Tabela 22 - Pontos positivos e negativos da empresa | 63 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Os componentes básicos de uma organização de vendas | 22 |
| Figura 2 - Classificação da tecnologia educacional | 32 |
| Figura 3 - Modelo de avaliação proposto por Lacerda..... | 36 |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 1 | Introdução | 9 |
| 1.1 | Justificativa e delimitação do problema de pesquisa | 10 |
| 1.2 | Objetivos..... | 12 |
| 1.2.1 | Objetivo geral..... | 12 |
| 1.2.2 | Objetivos específicos..... | 12 |
| 2 | Revisão bibliográfica | 13 |
| 2.1 | O contexto da gestão de pessoas: uma análise da evolução do conceito | 13 |
| 2.2 | Qualidade de vida no trabalho | 15 |
| 2.3 | Motivação e liderança | 17 |
| 2.4 | Comunicação interna | 21 |
| 2.5 | A equipe de vendas numa organização..... | 21 |
| 2.6 | Treinamento e desenvolvimento humano..... | 24 |
| 2.7 | Estudos correlatos | 33 |
| 3 | Método | 37 |
| 3.1 | Delineamento da pesquisa..... | 37 |
| 3.2 | Unidade de análise..... | 38 |
| 3.3 | Público-alvo..... | 38 |
| 3.4 | Procedimento de coleta de dados | 38 |
| 3.4.1 | Instrumento de coleta de dados..... | 40 |
| 3.5 | Análise dos dados..... | 42 |
| 4 | Resultados da pesquisa..... | 43 |
| 4.1 | Histórico da empresa..... | 43 |
| 4.2 | Resultado do <i>focus group</i> e da entrevista em profundidade..... | 45 |
| 4.3 | Análise dos resultados quanto aos objetivos do estudo | 65 |
| 5 | Conclusão | 68 |
| | REFERÊNCIAS | 70 |
| | APÊNDICE A - ROTEIRO PARA A REALIZAÇÃO DO <i>FOCUS GROUP</i> | 75 |
| | APÊNDICE B - ROTEIRO-BASE DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE..... | 76 |
| | APÊNDICE C - GUIA PARA O <i>FOCUS GROUP</i> | 77 |

| | |
|---|-----------|
| APÊNDICE D - PRINCIPAIS DESCONTENTAMENTOS E SUGESTÕES DOS VENDEDORES | 78 |
|---|-----------|

1 Introdução

No atual cenário organizacional, a valorização humana ganhou espaço nos debates importantes no contexto da administração de recursos humanos e tem emergido como ferramenta capaz de se tornar o diferencial diante da concorrência existente no mundo dos negócios. Com isso, se antes a área de recursos humanos era vista apenas como um departamento funcionalista, o que se apresenta na contemporaneidade é uma forma mais estratégica de atuação nas empresas.

Desse modo, o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vistas a torná-las mais eficientes naquilo que fazem. Contudo, desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos.

É notório que a área de recursos humanos encontra-se em ascensão, em razão do reconhecimento do seu papel na estratégia. Todavia, constata-se que há escassez de práticas aplicadas no ambiente organizacional com o fim de valorizar efetivamente as pessoas, demonstrando que os esforços são mais direcionados para a obtenção de vantagens competitivas, mantendo, não raro, a valorização das pessoas apenas centrada no discurso gerencial.

A forma inicial de administração dos recursos humanos contribuiu para essa postura empresarial, eis que, nas primeiras décadas do século passado, período de hegemonia da Escola Clássica de Administração, o interesse era preparar o funcionário para atingir o mais elevado nível de produtividade possível; somente com o advento da Escola das Relações Humanas, o treinamento passou a englobar aspectos psicossociais do indivíduo, objetivando o treinamento para o relacionamento interpessoal e sua integração à organização. Destaca-se que tal Escola surgiu da necessidade de humanizar a administração, com vistas a atender aos novos padrões de vida americano e foi impulsionada pelo desenvolvimento da psicologia e da sociologia, ocorrido no início do século XX, e pelos estudos de Elton Mayo (SILVA et al., 2008).

Após o surgimento desta Escola, a partir do início da década de 30, e contribuições importantes das correntes psicológicas, dentre elas, o Behaviorismo com a Teoria

Comportamental da Administração na década de 50, o ser humano passou a ser fator importante na manutenção dos níveis de produtividade. Os estudos baseados nessa vertente demonstram que a satisfação no trabalho, aliada ao conceito de motivação e produtividade, estão diretamente relacionados, salientam Rocha e Pereira (2008). A produtividade de uma empresa depende diretamente do desempenho da força de vendas, que apresenta-se como uma das áreas responsáveis pela captação e manutenção dos clientes. Desse modo, “direcionados para equipes de área comercial, os programas de desenvolvimento comportamental podem contribuir para a consolidação de uma cultura orientada ao mercado e ao cliente” (EL-KOUBA et al., 2009, [s.p.]). Sendo assim, é importante que o departamento comercial seja valorizado e desenvolvido, para que, bem como a empresa, atinja seus objetivos, pois os colaboradores dão a sua contribuição à empresa e nela buscam a sua realização pessoal, além da profissional.

Com base nesta premissa, este setor foi o foco deste trabalho, que pretende elaborar um programa de desenvolvimento que permita o crescimento da força de vendas da empresa Viabat Indústria e Comércio de Baterias e Componentes Ltda., situada em Passo Fundo/RS, de forma que os colaboradores construam seu próprio projeto profissional, através do estímulo a sua identidade, e auxiliem na construção do projeto da empresa.

1.1 Justificativa e delimitação do problema de pesquisa

É preciso investir no desenvolvimento dos profissionais integrantes das organizações para aumentar sua adaptabilidade e competitividade. Para tanto, é essencial provê-los com uma capacidade conceitual que ultrapassa a preparação para o desempenho das atribuições de seu cargo; é necessário gerenciar o treinamento e o desenvolvimento dos funcionários a fim de obter não somente melhores resultados para a empresa como também proporcionar-lhes satisfação pessoal.

Neste aspecto, releva-se a justificativa profissional para a realização deste trabalho, que busca elaborar um programa que permita o desenvolvimento da força de vendas da empresa em que o pesquisador atua. Ainda, cabe salientar que o foco do estudo são as pessoas, ou seja, busca-se propor um programa de desenvolvimento que possibilite envolvê-las com os objetivos estratégicos da empresa, resultando em uma política voltada

principalmente à satisfação e ao bem-estar do indivíduo na execução de suas tarefas, o que é indispensável à produtividade, à competitividade das empresas e à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Além disso, a escolha deste tema justifica-se pela afinidade do pesquisador com a área comercial e, sendo assim, reconhecer que é necessário que os clientes internos estejam sintonizados com a missão, visão e valores da empresa, sintam-se preparados para levar positivamente a imagem desta ao público externo e tenham suas habilidades desenvolvidas, para que, juntamente com ela, atinjam seus objetivos.

Quanto ao aspecto social desta pesquisa, com profissionais treinados, observam Amorim e Moraes (2007), a sociedade ganha pessoas mais desenvolvidas e preparadas profissionalmente, pois a consequência desse esforço é mais empregabilidade para tais funcionários, que agregam um alto desenvolvimento pessoal, progresso na empresa, nas relações interpessoais e de trabalho, autorrealização, reconhecimento do trabalho em si e segurança no emprego.

Este trabalho permitirá, ainda, que a vivência acadêmica seja experimentada na prática, oportunizando um crescimento maior do aluno e uma experiência enriquecedora, tornando-o uma pessoa mais preparada para a atuação profissional. A academia, por sua vez, terá suas teorias e ensinamentos propagados e aproximados das empresas, contemplando um dos seus objetivos que é o de gerar conhecimento e levar soluções para o meio empresarial.

No caso da empresa Viabat, distribuidor atacadista de baterias automotivas, base deste estudo, a venda externa caracteriza-se pela ausência de supervisão diária, sendo necessário confiar no trabalho desenvolvido a campo pelos vendedores e, neste contexto, o desempenho da força de vendas é avaliado informalmente por relatos de clientes, nível de produtividade e intensidade de problemas gerados e resolvidos.

Ademais, percebe-se uma deficiência em relação à compreensão da filosofia comercial da empresa, e cada vendedor recebe tratamento de acordo com suas características pessoais, sendo necessário manter estratégias individuais de atuação com cada um. No que tange aos treinamentos oferecidos, não existem objetivos explícitos, constatando-se um baixo nível de envolvimento e comprometimento dos participantes, sendo o resultado destes praticamente nulo.

Portanto, com base na realidade da empresa, esta tem ciência da necessidade de um programa de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, o que é extremamente positivo, visto que, conforme apontam Amorim e Moraes (2007), é necessário que o treinando tenha suporte organizacional, material e psicossocial, mediante as tentativas de aplicar no

trabalho os novos conhecimentos. Acredita-se que indivíduos treinados possam alcançar índices mais elevados de melhoria de desempenho, quando inseridos em ambientes favoráveis.

Por conta disso, tal pesquisa baseia-se na seguinte problemática: que elementos devem estar contidos num programa de desenvolvimento humano que permita o crescimento da força de vendas da empresa Viabat Indústria e Comércio de Baterias e Componentes Ltda.?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar os elementos que devem estar contidos num programa de desenvolvimento humano da força de vendas na empresa Viabat Indústria e Comércio de Baterias e Componentes Ltda., da cidade de Passo Fundo/RS.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os programas de treinamento existentes na empresa Viabat;
- Analisar a percepção dos gestores no que tange ao desenvolvimento da equipe de vendas na empresa Viabat;
- Analisar a percepção da equipe de vendas acerca dos programas de treinamento e desenvolvimento existentes na empresa Viabat;
- Propor uma arquitetura de treinamentos.

2 Revisão bibliográfica

O capítulo tem por objetivo apresentar a revisão bibliográfica relacionada ao tema deste trabalho.

2.1 O contexto da gestão de pessoas: uma análise da evolução do conceito

As organizações estão exigindo novos valores, parâmetros e práticas administrativas. Na base dessas estão as pessoas: o seu maior ativo e passivo. Assim, a pressão sobre estas está mais intensa e o maior desafio do mundo empresarial consiste em torná-las mais eficientes, integradas e produtivas.

Segundo Gil (2001, p. 23), o capital humano passou a ser entendido como estratégia fundamental para enfrentar as transformações radicais do mercado empresarial. Para ele, não são apenas as máquinas e equipamentos que ficam obsoletos; os conhecimentos e as habilidades também. Por conseguinte, a capacidade dos funcionários de gerar novos conhecimentos e agregá-los ao processo produtivo torna-se a grande vantagem competitiva das empresas atuais. Por isso, defende que “as pessoas devem ser vistas como parceiras da organização, reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência.”

Cumprido salientar que as pessoas possuem conhecimentos, habilidades e atitudes, mas isso não quer dizer que a organização se beneficiará diretamente deles (DUTRA, 2001). É neste contexto que o gestor de pessoas depara-se com sua verdadeira função: gerir o empregado a fim de propiciar-lhe a aquisição, o desenvolvimento e o uso das informações, transformando-as em conhecimento e habilidades para a organização.

“O modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho” (DUTRA, 2001, p. 20). Tendo em vista as novas exigências do mercado de trabalho, conforme o autor, a forma de gerir pessoas sofreu grandes transformações ao longo dos últimos vinte anos. Dentre as principais, podem-se citar:

- Alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas – atualmente, prefere-se um perfil autônomo e empreendedor ao perfil obediente e disciplinado. Neste novo contexto, são estimuladas a iniciativa individual, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa;

- Deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do desenvolvimento – hoje, a gestão de pessoas deve ser orientada para a ideia de desenvolvimento mútuo, ou seja, a empresa, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização;

- Maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa – o comprometimento dos funcionários com a organização requer todo o seu potencial criador, sua intuição, sua capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele, gerando vantagens competitivas únicas.

E as mudanças quanto à gestão de pessoas continuam nos próximos anos. Neste sentido, uma equipe da PricewaterhouseCoopers - PwC (2008) realizou um estudo com 2.739 recém-formados na China, nos Estados Unidos e no Reino Unido, tendo como objetivo explorar o futuro da gestão de pessoas e as questões organizacionais e culturais desencadeadas pelas mudanças nos negócios ocorridos na última década.

Como resultado, foi constatado que as organizações reconhecem que seus empregadores e suas redes de relacionamentos são fundamentais para o sucesso. Por isso, devem fortalecer os relacionamentos pessoais, incentivar o desenvolvimento de comportamentos colaborativos, oferecer incentivos não relacionados apenas à remuneração, ou seja, a aspectos diferentes da vida dos colaboradores, como saúde, habitação e até mesmo a educação de seus filhos.

Para João Lins, consultor, sócio da PwC no Brasil, especialista em Capital Humano e professor da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, o papel do gestor de pessoas neste cenário é o de perceber para onde a empresa está se encaminhando, o que se dará em função do planejamento estratégico estabelecido e da cultura da empresa, e pensar como vem tratando remuneração, mobilidade, engajamento de empregados, desenvolvimento e aprendizagem (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2008).

Portanto, a mudança radical nos modelos de negócios trará ainda mais desafios para as empresas, pois haverá o encurtamento da fronteira entre o trabalho e a vida pessoal, visto que as empresas assumirão mais responsabilidades pelo bem-estar social de seus empregados, assim, haverá o crescimento da importância do capital social e dos relacionamentos como impulsionadores do sucesso nos negócios (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2008).

Considerando o ambiente futuro, a área de gestão de pessoas será o coração da empresa e terá como atribuição promover o engajamento dos colaboradores, oportunizando um ambiente agradável com vistas a sua qualidade de vida no trabalho, e o constante desenvolvimento e aprendizado.

2.2 Qualidade de vida no trabalho

Rodrigues (1998) refere que a qualidade de vida no trabalho tem como base a satisfação do colaborador. Para Fernandes (1996), este conceito se estende desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até questões como motivação e satisfação profissional.

Infelizmente, ainda há empresas que preocupam-se demasiadamente com os aspectos técnicos orientados para a qualidade do processo produtivo e esquecem de investir nas pessoas, que são as peças chaves da qualidade total, pois são elas que conseguem atualizar os projetos da empresa.

As pessoas constituem a essência das empresas e, sendo assim, são uma importante fonte de diferenciação, já que, muitas vezes, o desafio de uma organização é distinguir-se de outras semelhantes no pacote de benefícios que oferece ou no seu sistema de prestação de serviço.

Dessa forma, enfatiza Araujo Filho (2003) que é fundamental ter o corpo funcional como o principal fator multiplicador de satisfação junto aos clientes. Diz Nobre (1997) que isso é importante porque o funcionário pode ser o maior concorrente da organização. A empresa cujo clima organizacional e qualidade de vida no trabalho forem deficientes, dificilmente consegue estabelecer um bom nível de qualidade no atendimento ao cliente. Ou seja, é primordial trabalhar, primeiramente, o clima interno e a satisfação do corpo funcional.

E quando o assunto é satisfação no trabalho, ao contrário do que muitos pensam, a questão salarial não é a que mais conta; esta foi a constatação a que chegou um levantamento realizado pela Federação das Indústrias de São Paulo, que avaliou o que o brasileiro mais valoriza no trabalho. A pesquisa destacou que o funcionário não quer apenas um bom salário, pois, para ele, o importante é ter estabilidade, depois planos de carreira, flexibilidade de horário e salários acima da média (MODENA, 2012). Na pesquisa realizada pela Revista

Melhor – Gestão de Pessoas (dez./2011 apud FAVA, 2012), o reconhecimento foi o segundo fator motivacional mais citado (12%), ficando atrás apenas do fazer o que gosta, apontado por 47% dos participantes.

Sobre reconhecimento, diz Ferreira (apud FAVA, 2012, [s/p]) que:

Trabalhar não é apenas colocar o corpo a serviço das tarefas que operacionalizam a missão da empresa. É muito mais do que isso. Trabalhar requer investimento psicológico significativo que funde razão e afeto, entrelaça cognição e sentimento. Mas este investimento psicológico individual nos ambientes de trabalho só se completa e assume significado pessoal pleno se ele vem acompanhado do reconhecimento profissional.

Vê-se que as pessoas têm necessidade de estima, de serem consideradas e reconhecidas. Complementando, Graham (apud DRUCKER, 1999), através de um estudo com mais de 1.500 funcionários de vários locais de trabalho, confirmou que o motivador mais poderoso nas relações de trabalho é o reconhecimento pessoal e imediato dos gerentes.

Em contrapartida, a pesquisa de Robert Half (apud ADMINISTRADORES, 2012), que, em sua primeira fase, consultou 165 executivos de Recursos Humanos e, em sua segunda, outros 1.400 profissionais, apontou que a falta de perspectiva de crescimento na empresa foi o principal motivo que levou 20% dos entrevistados a procurar novas oportunidades de trabalho.

Ou seja, a remuneração não figura no topo da lista para a satisfação dos funcionários, comprovando que eles querem sentir que têm um emprego estável, oportunidade de crescimento, valorização do seu bem-estar físico e reconhecimento pelo seu trabalho, dentre outras coisas. E estando satisfeito, o trabalhador dedica-se mais ao seu emprego e se envolve efetivamente com os resultados da empresa.

Assim, Drucker (1999) determinou que os métodos mais eficazes de motivação são: congratular funcionários que realizam um bom trabalho; escrever bilhetes pessoais sobre o bom desempenho; reconhecer publicamente as atitudes positivas; e comemorar os sucessos do grupo. Contudo, elogios devem ser sinceros e com base em evidências. Mesmo que haja falhas, através de críticas honestas e construtivas sobre seus pontos fracos, pode-se fazer com que o colaborador se empenhe em melhorar na próxima vez.

O estudo de Graham (apud DRUCKER, 1999) também mostrou que 58% dos funcionários relatam que seus gerentes raramente ou nunca lhes agradecem por um trabalho

bem feito e cerca de 75% raramente recebem uma nota positiva e um reconhecimento público ou grupal da parte de seus gerentes.

O papel do líder moderno é contrariar esse infeliz número, focando em sua equipe, de modo que esta sinta-se valorizada. Isso fará com que se crie um clima organizacional favorável (HOFFMAN; BATESON, 2006). Para tanto, conhecer como é percebida pelos funcionários a qualidade de vida no trabalho é importante ferramenta de estudo, pois permite à organização reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho com seus colaboradores, buscando a sua satisfação e o bem-estar, visando à melhoria contínua do ambiente de trabalho e, com isso, o aumento da motivação e o maior índice de produtividade.

Nem todos os problemas de produtividade, insatisfação de funcionários estão relacionados com a qualidade de vida no trabalho. Todavia, um programa de QVT conduz a melhores desempenhos, ao mesmo tempo em que evita desperdícios e reduz custos operacionais.

As empresas que já têm implantados esses programas conseguem maior eficácia e produtividade, ao passo que atendem as necessidades básicas de seus trabalhadores, haja vista que o objetivo precípua da implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho é tornar a organização mais humanizada (FERNANDES, 1996). E somente atendendo as necessidades dos colaboradores, os desenvolvendo e maximizando as suas potencialidades é que as empresas também vão se desenvolver e atingir suas metas.

2.3 Motivação e liderança

No relacionamento entre um funcionário e a organização, cada uma das partes só participa pelo que espera receber em troca de sua participação. Um indivíduo, assim como a organização, constitui um sistema com necessidades específicas. Esses dois sistemas só se unem em um relacionamento cooperativo quando ele oferece oportunidades para satisfação de suas respectivas necessidades. A organização emprega o indivíduo porque seus serviços são essenciais para a conquista de suas metas; da mesma forma, o indivíduo só contribui com seus serviços quando isso proporciona a satisfação de suas necessidades pessoais (VROOM, 1997).

Com isso, pode-se dizer que as necessidades, desejos e aspirações pessoais têm grande influência na motivação dos indivíduos. Maitland (2000) informa que inúmeras foram as teorias criadas acerca da motivação e do que ela é, mas apenas três tiveram credibilidade com o tempo e acabaram se complementando, são elas: a Pirâmide de Necessidades, de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, e a Teoria da Expectativa, de Vroom.

Maslow (apud MAITLAND, 2000), um psicólogo americano que defendia que todos os indivíduos possuem uma hierarquia de necessidades que precisam ser satisfeitas, criou a hierarquia das necessidades, a qual ficou conhecida como a Pirâmide de Maslow, na qual ele explica os 5 níveis de necessidades do ser humano: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização.

Segundo Maslow (apud MAITLAND, 2000), a motivação é interna e não externa, as necessidades são hierárquicas, por isso, seguem uma ordem de prioridade e quando uma necessidade é satisfeita, não é mais um motivador. À medida que as necessidades mais fundamentais vão sendo satisfeitas, as pessoas procuram uma crescente autoafirmação e realização. Isto significa que, no desenvolvimento do indivíduo, uma necessidade inferior precisa ser satisfeita adequadamente antes de surgir a necessidade superior. Após a pessoa ter saído de um nível inferior de necessidade e estar num nível superior, as necessidades de nível inferior assumem um papel menos importante.

Herzberg (apud MAITLAND, 2000), por sua vez, acreditava que há dois grupos igualmente importantes de fatores que interferem na motivação de um indivíduo: as condições de trabalho (pagamento, segurança no trabalho, relações no trabalho, práticas de supervisão e administração) e o trabalho em si (responsabilidade, senso de realização, reconhecimento e perspectivas de evolução). Para ele, os fatores de higiene não chegam a estimular, mas estes precisam ser pelo menos satisfatórios para não desmotivarem as pessoas. Ilustrando, um ambiente de trabalho seguro e saudável, por si só, não motivará os funcionários a trabalharem com mais afinco, mas deixa-os satisfeitos o bastante para que outros fatores possam motivá-los. Ao contrário, se as condições de trabalho forem insatisfatórias, os indivíduos ficarão desmotivados diante de outros elementos.

Defendia ele que, quando os fatores de higiene são satisfatórios, cinco fatores-chave podem motivar a equipe, sendo estes: trabalhos interessantes ou que apresentem desafio; responsabilidade pelas tarefas e deveres realizados; sensação de se ter alcançado algo que valeu a pena; reconhecimento pelo trabalho realizado, pelo empenho e pelo desempenho; e a possibilidade de desenvolvimento pessoal, transferência de cargo e promoção. Segundo

Herzberg, o trabalho, em si, é o principal motivador e todas as demais influências têm importância secundária.

Enquanto que Vroom (apud MAITLAND, 2000), com base na Pirâmide de Necessidades de Maslow e na Teoria dos Dois Fatores, criou a Teoria da Expectativa, a qual argumenta que a motivação é composta por duas partes: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los. Vroom associou a palavra “valência” ao nível de um desejo em particular. Contudo, o alto nível de valência deve estar em consonância com a possibilidade de satisfazer o desejo, porque, mesmo que haja um desejo, se este não for acessível, há pouca probabilidade da pessoa trabalhar com afinco para alcançá-lo e, assim, não se sentirá motivada.

Do resumo das três teorias motivacionais, aponta-se que é essencial que os funcionários consigam satisfazer, primeiramente, seus objetivos individuais para que estejam motivados para alcançar os da organização. Portanto, é importante, como aponta Dutra (2001, p. 27), que:

Ocorra um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.

Contudo, conquistar a lealdade dos indivíduos em uma empresa para que eles direcionem suas energias em prol desta é tarefa extremamente difícil, pois a empresa tem metas a longo prazo, enquanto que os funcionários se concentram em horizontes de curto prazo (VROOM, 1997).

Mas, quando o líder dá o exemplo, influenciará as pessoas a atingirem as metas, sejam pessoais, ou da empresa. Então, na medida do possível, as metas, os objetivos e os padrões, devem ser definidos com a equipe, para que esta tenha oportunidade de fazer comentários e sugestões que aprimorem sua carga de trabalho e outras coisas. Isso mostra valorização pelas pessoas e faz com que estas se mantenham mais envolvidas e se tornem parte do processo, porque colaboraram com ele (MAITLAND, 2000). Constantemente, deve-se avaliar e reavaliar as metas e objetivos de acordo com as capacidades de trabalho e desempenho dos funcionários. Nesta etapa, é importante que todos tenham a oportunidade de manifestar seus

pontos de vista e desejos. Cabe lembrar que metas exageradamente ambiciosas podem causar frustrações e desmotivação nos elementos da equipe, bem como a sobrecarga de trabalho.

Ou seja, o líder emergente figura como um analista de ideias, um facilitador. Para Bitencourt (2004, p. 292), “a principal tarefa de um líder é ajudar as pessoas a produzir juntas mais do que são capazes de produzir sozinhas.” Desse modo, aponta-se que a capacidade de liderar é traduzida pela capacidade de influenciar as pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais. Além disso, para Bennis (1996), os líderes devem ter quatro competências: gerenciamento da atenção - capacidade de atrair a atenção com base em uma visão clara, transmissão de um forte comprometimento, capacidade de colocar os demais na sua posição; gerenciamento do significado - capacidade de transmitir os seus pontos de vista, através da comunicação e uniformização das mensagens nos diversos níveis organizacionais, e de criar significado; gerenciamento da confiança - capacidade de transmitir segurança através da constância e coerência, mesmo que as perspectivas entre os indivíduos sejam divergentes; gerenciamento de si próprio - implica o autoconhecimento, de modo a desenvolver suas próprias competências e assumir riscos, aprendendo com os erros.

No entendimento de Bitencourt (2004), quando a liderança é eficaz, as pessoas sentem que a sua contribuição é importante para que a organização alcance os seus objetivos e tendem a atribuir significado àquilo que fazem. O autor prossegue dizendo que os líderes devem se importar também com o desenvolvimento e a sucessão de líderes, o que requer uma maior delegação de poderes aos funcionários para que desenvolvam e potencializem suas habilidades. Com base em Hoffman e Bateson (2006, p. 290), observa-se que:

Funcionários com poderes são mais focados nos clientes e muito mais rápidos em responder às suas necessidades. Eles customizam o produto ou montam novamente em tempo real. Funcionários com delegação de poderes são mais propensos a responder de maneira positiva a falhas do serviço e a empenhar-se em estratégias eficazes de recuperação de serviço. Esses funcionários tendem a se sentirem melhor em relação a seus empregos e a si mesmos.

Por fim, Tachizawa, Ferreira e Fortuna. (2001) resumem que os gestores devem estimular a participação e a criatividade dos empregados no processo decisório.

2.4 Comunicação interna

A comunicação interna, além de servir para compartilhar as informações da empresa, é capaz de mobilizar as pessoas rapidamente e eficazmente em torno da visão, estratégia, mudança e transformação, constituindo um processo de marketing interno sólido (GOLEMAN, 2001).

Brum (2003) destaca que uma das piores coisas que podem acontecer na organização é o surgimento de boatos. Estes “falsos” comunicados podem desorganizar todo processo já implantado. Os indivíduos têm, por natureza, necessidade de conversar, de contar para o outro aquilo que viram ou ouvirem nos corredores. Contudo, quando a organização repassa um alto nível de informação para seus colaboradores, proporciona um cenário no qual os comentários serão mais positivos do que negativos, além de serem alicerçados em decisões já tomadas e não em suposições. Com isso, a transparência nos processos e na comunicação representa importante ferramenta de linguagem para atingir a organização como um todo.

Sendo assim, na visão de Carvalho e Silveira (2012), os funcionários devem receber continuamente da empresa um fluxo de comunicação capaz de suprimir as suas necessidades, enquanto que a direção deve receber dos subordinados informações capazes de lhe fornecer uma ideia adequada dos acontecimentos.

A comunicação eficaz inclui a prática de *feedback*, uma vez que é a realimentação desse processo. Ele permite a cada pessoa e à equipe rever ou fortalecer suas posições, corrigir rumos e fazer ajustamentos, se necessário (GOLEMAN, 2001). Assim, não só os subordinados, como o líder, devem estar abertos para receber *feedback*.

2.5 A equipe de vendas numa organização

A equipe de vendas é a comissão de frente da empresa e está em constante contato com o cliente. Por isso, Kotler (1998) esclarece que seu papel vai além de, simplesmente, vender, pois deve também mostrar aos clientes potenciais como sua empresa pode ajudá-los a melhorar a rentabilidade. Sendo assim, os programas de desenvolvimento da força de vendas devem contemplar o aprimoramento de habilidades para essa visão, visto que, ao

compreender o porquê dos desejos, das necessidades e das vontades do cliente, o vendedor tem condições de formular uma proposta muito mais adequada e estimular a confiança de quem está comprando.

O fator humano tem muita importância dentro das empresas e no fechamento das vendas porque o grande diferencial das empresas, hoje, deixou de ser alguma característica particular do bem em si, tendo em vista que, em termos de qualidade, durabilidade, funcionalidade e estética, todos se assemelham. Então, as empresas e as marcas passaram a ter que distinguir-se, uma das outras, nas vantagens que agregam a pré e ao pós-vendas, o que é realizado através do serviço (ARAUJO FILHO, 2003).

Para que o processo de venda ocorra de forma satisfatória, é essencial que haja um investimento na força de vendas e que esta receba da empresa o suporte necessário para a realização de seu trabalho, conforme observa-se na Figura 1.

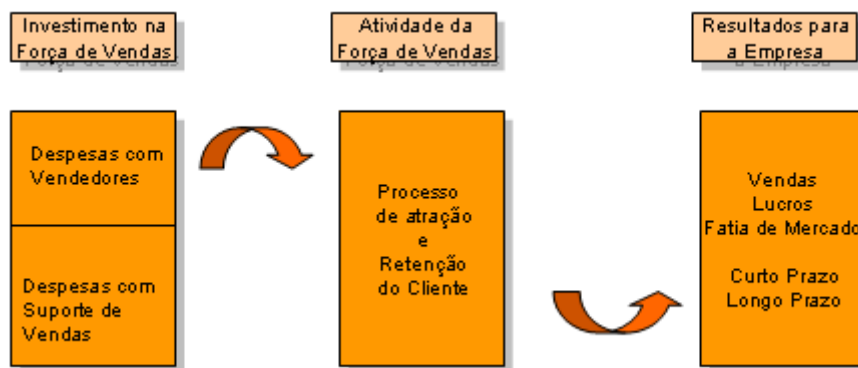


Figura 1 - Os componentes básicos de uma organização de vendas
Fonte: CONAVEN (2011).

Este suporte inclui recursos que facilitem o trabalho dos vendedores como é o caso das ferramentas de informática. Nesta área, Vila (2012) revela que um estudo global conduzido pela SAP (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados), em 2011, constatou que o grau de utilização dos dispositivos móveis para aplicações e processos funcionais está diretamente relacionado ao maior crescimento de receita por funcionário. Porém, ainda hoje, menos de 25% das empresas contam com alto nível de maturidade em relação à adoção de práticas de mobilidade, em razão de ser uma área nova, na qual os desenvolvimentos são constantes e as possibilidades ilimitadas. Todavia, para ampliarem a competitividade nos próximos anos, segundo 83% dos Chief Information Officer (CIOs) brasileiros, é essencial o investimento em sistemas visuais para o gerenciamento das informações corporativas. A mesma pesquisa demonstrou que 11% dos usuários já acessam

remotamente aplicativos para gestão de processos corporativos, como finanças, RH, gestão de estoque, gerenciamento de projetos, entre outras.

Outra pesquisa realizada pelo Ericsson ConsumerLab (apud ADMINISTRADORES, 2011), área da empresa que faz pesquisas de comportamento de consumo em serviços de comunicação, mediante entrevista com 1.900 usuários de banda larga móvel com perfil profissional em todo mundo, identificou que os principais benefícios obtidos pelo uso de banda larga móvel são praticidade, ou seja, estar sempre acessível e poder atingir os outros a qualquer momento, a possibilidade de obter respostas rápidas a suas perguntas, o que é importante para quem trabalha, por exemplo, na área de vendas.

A capacidade de uma empresa de converter o investimento na força de vendas em uma atividade eficaz da mesma está diretamente relacionada as suas pessoas e à cultura da equipe. Pessoas competentes e bem motivadas focam-se nas atividades certas. A atividade da força de vendas de uma empresa é reconhecida por seus clientes, em sentido positivo ou negativo, gerando resultados (CONAVEN, 2011).

Assim, a área comercial deve buscar uma valorização da imagem da organização e dos seus produtos no mercado, além de direcionar os processos e ações para a melhoria do desempenho organizacional no que diz respeito às vendas e à lucratividade. A área de recursos humanos, por sua vez, enfrenta o desafio de alinhar suas políticas às estratégias empresariais. Esse alinhamento requer uma integração entre as diversas práticas de recursos humanos e o foco em criar competências individuais e capacidades organizacionais substancialmente melhores do que aquelas dos concorrentes (ULRICH; BROCKBANK, 2005 apud EL-KOUBA et al., 2009).

Em síntese, este tópico enfatiza a importância da força de vendas, pois não basta que, de um lado, haja produtos e, de outro, clientes, se não houver uma ponte entre estes; uma troca, e, neste sentido, os vendedores são o elo que possibilita esta relação comercial. Se o cliente não for cativado pelo vendedor e pelo atendimento, facilmente trocará de empresa. Não bastasse isso, são as pessoas que estão na linha de frente, em contato frequente com o cliente, podendo sentir onde a organização está acertando e onde ainda precisa melhorar, ou seja, são um termômetro do mercado, uma fonte indispensável de informação para que a empresa se ajuste às necessidades e desejos dos clientes e, com isso, se mantenha competitiva.

São inúmeras as ideias que podem surgir a partir desse contato com o cliente, porque, conforme referido várias vezes neste trabalho, as pessoas são o ativo mais importante das organizações, uma vez que são elas as propulsoras das grandes inovações. Ademais, por representarem a empresa nesta relação com os consumidores, quando descontentes com o

ambiente interno, podem ser os portadores do chamado marketing negativo. Portanto, o preparo, o desenvolvimento e a satisfação da equipe de vendas em relação ao seu trabalho são primordiais para o sucesso organizacional.

2.6 Treinamento e desenvolvimento humano

As mudanças decorrentes do mundo sem fronteiras vêm acompanhadas, muitas vezes, por crises nas empresas. Isto porque cada mudança exige mudança no ser humano que trabalha na empresa, o que pode gerar problemas internos sérios, os quais podem levar à falência da empresa, caso não sejam bem administrados. Um setor de recursos humanos bem estruturado e que foque em treinamentos e desenvolvimento humano é a ferramenta para a transição do valor dos bens materiais para o valor de bens humanos.

Nesta linha, uma pesquisa realizada pelo Guia Você S/A Exame, As Melhores Empresas para Você Trabalhar 2008, mostrou que 47% dos jovens valorizam o aprendizado que a empresa oferece e colocam a identificação com o empregador em segundo plano e, entre os profissionais que têm de 31 a 44 anos, o desenvolvimento é prioridade para 42% (PENNA, 2009).

Esse dado é corroborado pelo estudo desenvolvido pelo Kelly Global Work/Force Index (2010 apud FAVA, 2012), o qual destacou os benefícios que, na visão dos funcionários, são mais importantes, além do salário (Tabela 1).

Tabela 1 - Benefícios apontados pelos funcionários como os mais importantes

| | Geração Y (18 29 anos) | Geração X (30 47 anos) | <i>Baby boomers</i> (48 – 65 anos) |
|------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------------------|
| treinamento | 45% | 38% | 26% |
| plano de saúde | 15% | 17% | 24% |
| horário flexível | 16% | 17% | 18% |

Fonte: Kelly Global Work/Force Index (2010 apud FAVA, 2012).

O item treinamento foi o mais citado pelas três gerações, demonstrando o importante papel da empresa na capacitação dos seus colaboradores.

Em nível regional, um levantamento realizado pelos acadêmicos do 6º e 7º níveis do curso de Administração da Faculdade Meridional (IMED) comparou o investimento em

capacitação nos setores comercial, industrial e de serviços da região do COREDE Produção, que engloba Carazinho, Marau, Mato Castelhano, Coxilha, dentre outros, totalizando 23 municípios. A pesquisa obteve retorno de 101 empresas (46,5% do setor de serviços, 30,7% do setor de comércio e 22,8% do setor da indústria), que estão, em média, no mercado há 28,5 anos, e contam com aproximadamente 349 funcionários cada.

Em termos de periodicidade de investimento em capacitação, 32,7% das empresas pesquisadas investem mensalmente, 18,81% semestralmente e há ainda uma percentagem que não investe em capacitação. A Tabela 2 mostra o investimento em capacitação por setor pesquisado.

Tabela 2 - Investimento em capacitação por setor

| | Comercial | Industrial | Serviços |
|-------------------------------|------------------|-------------------|-----------------|
| Investimento mensal | 38,71% | 26,09% | 31,91% |
| Investimento semestral | 16,13% | 26,09% | 17,02% |
| Não investe | 12,90% | 4,35% | 12,77% |

Fonte: ONacional (2012).

Percebe-se que o investimento mensal é o predominante e o setor que apresenta a maior porcentagem de investimento é o comercial, seguido dos serviços. Em contrapartida, o setor industrial é o que tem o menor índice de não investimento periódico em capacitação, com apenas 4,35%. Imagina-se que o setor industrial capacite menos seus colaboradores, porque, uma vez desenvolvida uma habilidade técnica, esta necessita apenas ser atualizada quando surgirem novidades, seja em termos de maquinário ou de procedimento. Contudo, áreas como comércio e serviços, além da questão técnica que os colaboradores devem dominar, deve haver preparo para trabalhar com pessoas, vendas e isso requer o desenvolvimento de habilidades como negociação, empatia, relacionamento, comunicação, entre outras. Neste sentido, Amorim e Moraes (2007, p. 6) salientam que:

Os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas podem provocar importantes mudanças de comportamento, a partir da transmissão de conhecimentos, desenvolvimento de habilidades, atitudes e hábitos, que objetivam aumentar as informações sobre a organização, seus produtos/serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos e seus clientes; melhorar destrezas para a execução e manejo de equipamentos, máquinas e ferramentas; modificar comportamentos a partir da mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, de conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos, bem como desenvolver ideias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos.

Antes de prosseguir, cumpre destacar que, normalmente, as expressões treinamento e desenvolvimento humano são usadas de forma similar para referir-se ao aperfeiçoamento de habilidades técnicas. Porém, observa-se que o significado de tais nomenclaturas é distinto. Marras (2000) explica que o treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes, relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. Sem dúvida, é importante, mas não suficiente, pois, hoje, importa desenvolver as pessoas. Enquanto que desenvolvimento refere-se à capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos.

Para Castro et al. (1999), o treinamento visa apenas melhorar o desempenho do empregado no cargo; enquanto que o desenvolvimento é mais abrangente, sendo o conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionadas pela organização que possibilitam o crescimento pessoal do empregado, direcionando-o para um caminho específico e determinado.

Devidamente conceituados os termos, Carvalho e Nascimento (1997) expõe que as políticas de recursos humanos dependem, dentre outros fatores, das reações do mercado, da influência do Estado e das estabilidades política, econômica e social do país, devem estar vinculadas à filosofia empresarial e ser dotadas da necessária flexibilidade, adaptando-se aos objetivos organizacionais.

Silva e Castro (2006) referem que a estruturação do treinamento envolve quatro etapas: o levantamento de necessidades, a programação do treinamento, a execução e a avaliação dos resultados.

Levantamento de necessidades: faz-se um diagnóstico da situação considerando os objetivos da organização, as competências necessárias, os problemas da área produtiva, os problemas de pessoal e os resultados da avaliação de desempenho. Verificam-se os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que o treinamento deve atender e são determinados quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessários para que as pessoas contribuam com os objetivos estratégicos;

Programação do treinamento: analisa-se quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que, por quem, onde e quando, a fim de atingir os objetivos do treinamento;

Execução: são usados vários métodos e técnicas para a transmissão das informações e desenvolvimento das habilidades, dos quais alguns serão tratados a seguir;

Avaliação dos resultados: verifica a eficácia¹ do treinamento, se ele realmente atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes. A avaliação do treinamento não é uma tarefa simples, pois envolve medidas do comportamento humano e seus resultados e determina como as habilidades, os conhecimentos e atitudes dos treinandos contribuem efetivamente para a consecução das metas da empresa.

A necessidade de treinamento e desenvolvimento de pessoal reflete as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado onde a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados e vem sendo incorporada às empresas no âmbito global. Neste quadrante, uma pesquisa internacional realizada pela American Society for Training and Development (ASTD) analisou um grupo seletivo de organizações distribuídas pelo mundo, denominado “grupo líder em desenvolvimento de pessoas”, a fim de conhecer o número médio de horas anuais por funcionário investido em treinamento chegando aos dados apresentados na Tabela 3 (EL-KOUBA et al., 2009).

Tabela 3 - Comparação entre indicadores de treinamento e desenvolvimento no Brasil e em outras regiões do mundo

| DADO | BRASIL | EUA | ÁSIA | EUROPA | AMÉRICA LATINA | MUNDO |
|---|--------|-----|------|--------|----------------|-------|
| Número médio de horas anuais de treinamento por funcionário | 47 | 30 | 30 | 36 | 31 | 30 |
| Percentual de investimento anual em treinamento em relação à folha de pagamento | 3,2 | 2,2 | 3,7 | 2,5 | 2,5 | 2,5 |

Fonte: ABTD, 2006 (apud EL-KOUBA et al., 2009).

Através da Tabela 3, percebe-se que o número de horas anuais de treinamento por funcionário no Brasil é de 47 horas, o equivalente a 5,8 dias de trabalho anual, se for considerada uma jornada padrão de 8 horas diárias. De acordo com esse estudo, as empresas estudadas dedicam, em média, 38 horas anuais de treinamento por pessoa, portanto, 19,15% abaixo da média brasileira (EL-KOUBA et al., 2009).

Dados mais atuais de outro estudo confirmam que o investimento na área de Treinamento e Desenvolvimento no País vem sendo muito maior quando comparado com os dados encontrados nos Estados Unidos e zona do euro, como mostram os resultados da

¹ “É o atingimento dos objetivos intencionados, à medida em o agente concebe e implementa a sua ação, atendendo às variáveis governantes. É a produção bem sucedida do resultado intencionado” (VALENÇA, 1997, p. 267).

Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento em parceria com a Consultoria MOT e publicados na Revista Melhor – Gestão de Pessoas (dez., 2011 apud FAVA, 2012).

Tabela 4 - Comparativo crescimento e projeção Treinamento e Desenvolvimento, Brasil e outros países

| | Crescimento em T&D | Crescimento em T&D | Projeção de crescimento em T&D |
|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| Estados Unidos (ASTD) | 2,5 % | 3 % | 5 % |
| Zona do euro (CEGOS) | 2 % | 3 % | 3 % |
| Brasil (MOT / ABTD) | 15 % | 28 % | 36,9 % |

Fonte: Revista Melhor – Gestão de Pessoas (dez., 2011 apud FAVA, 2012).

O Brasil teve um crescimento muito acima dos demais no comparativo nos últimos dois anos e mostra uma projeção para este ano ainda maior. Em relação ao custo per capita, a pesquisa apontou que, em média, são investidos R\$ 3.627,00 por colaborador/ano.

Além do número de horas empregado em treinamento e desenvolvimento humano, o método e a técnica utilizados são muito importantes, pois têm estreita relação com a eficácia destes. Quanto a esses aspectos, Carvalho (2001, p. 88) conclui que o “método é o conjunto de etapas que vai da apresentação do tema pelo instrutor até a avaliação da aprendizagem do treinando”. E a técnica é um “procedimento didático utilizado pelo instrutor, cujo objetivo é contribuir para a realização de parte da aprendizagem do treinando a que se propõe o método”. Os principais métodos de treinamento são:

a) Método de treinamento em grupo

Carvalho (2001) diz que este método representa uma série de atividades envolvendo determinado número de aprendizes, que produzirão resultados em resposta a problemas que lhes são direcionados pelo treinamento em si. Os participantes devem ter informações sobre o que será discutido para terem embasamento que os permita opinar e propor alternativas de solução aos problemas propostos. Este método abrange as seguintes técnicas:

- Reunião de debates: trata-se de discussão e decisão sobre problemas ligados ao trabalho dos participantes, que é coordenada por um líder indicado pelo grupo. É uma técnica indicada para pequenos grupos (6-8 pessoas) e que permite troca de experiências profissionais e forma espírito de equipe;

- *Brainstorming*: é a produção de novas ideias para encaminhar sugestões visando solucionar questões e problemas ligados ao processo de formação profissional. Esta técnica

pode comportar um máximo de 10 participantes e é conduzida por um coordenador que só orienta e não dá ideias, bem como observadores que registram as ideias. Apresenta como vantagens o exercício da criatividade e a facilidade, pois não requer equipamentos e locais sofisticados;

- **Demonstração:** nesta técnica o instrutor mostra como se executam determinadas partes de uma tarefa, fazendo com que os aprendizes, em seguida, exercitem o que lhes foi transmitido pela prática de serviço. É indicada para aprendizagem de habilidades manuais e em processos rotineiros de produção e administração;

- **Dramatização:** é a representação teatralizada de situações reais do trabalho. É adequada para capacitação profissional em atividades de contato pessoal como vendedores, professores, gerentes etc.;

- **Estudo de caso:** consiste em discussões organizadas e sistemáticas de casos tomados da vida real e, sendo assim, permite a aplicação de princípios teóricos para a solução de casos práticos, faz com que os participantes adquiram autoconfiança e desenvolvam a capacidade analítico-crítica e a tomada de decisões;

- **Painel:** inclui reuniões com vários especialistas que analisam determinado assunto, diante de um grupo de assistentes, sob a coordenação de um instrutor. Pode ser simples ou com a presença de interrogadores, que podem questionar os debatedores. Gera uma aprendizagem mais completa, pois possibilita que se conheçam vários ângulos do assunto abordado;

- **Jogo de empresa ou de negócios:** é uma técnica de formação de grupo baseado em situações de trabalho, por isso, auxilia a desenvolver habilidades para a resolução de situações de conflito, exercitando o raciocínio para a tomada de decisões rápidas. Por não se tratar de uma técnica estática de treinamento favorece a retenção da aprendizagem;

- **Treinamento de laboratório ou sensibilidade:** tem como característica o desenvolvimento de habilidades interpessoais, proporcionando ao treinando analisar seu próprio comportamento e as relações humanas entre grupos e processos organizacionais. É sugerida para grupos pequenos, de nível superior e médio de hierarquia empresarial e, preferencialmente, deve ser conduzida em local distinto do trabalho.

b) Método de treinamento individual

Carvalho (2001, p. 101) explica que é “um processo individual de ensino dirigido ao treinando, o qual, sob determinadas condições, regula sua própria capacidade de produzir resultados em respostas a problemas de ordem profissional que lhe são encaminhados durante a aprendizagem.” É um método que apresenta as seguintes técnicas:

- Treinamento no próprio local de trabalho: é a técnica mais empregada pela maioria das organizações e geralmente é dirigida pelo supervisor ou colega mais antigo, que tem habilidades e conhecimentos sobre máquinas, equipamentos, materiais e outros recursos empregados no próprio trabalho. Tem baixo custo e o aprendiz já começa a produzir no momento do aprendizado;

- Treinamento a distância: objetiva alcançar o treinando onde ele estiver. Normalmente é proporcionada através da internet, assim, é uma técnica relativamente econômica. Porém não existe contato pessoal com o instrutor e exige do aprendiz uma forte motivação e disciplina, já que cada um faz seu projeto de estudo;

- Instrução programada: permite a racionalização dos conteúdos, onde o assunto parte em sequência, do mais simples para o complexo, à medida que o programa avança. Nesta técnica não existe a intervenção do instrutor humano e há a vantagem de utilização de computadores com o treinando absorvendo conhecimento em sua própria residência. Esta técnica pode ser utilizada para treinamento de atendimento ao público, para vendas, para quem trabalha com computadores, reciclagem de pessoal e diversos relacionados à área administrativa da organização. É uma técnica extremamente versátil, com grande flexibilidade de conteúdo;

- Rodízio de funções: o treinado tem a oportunidade de passar por diversos cargos, conhecendo e exercendo atividades diferentes das que executa normalmente na empresa. Assim, proporciona uma melhor integração, além de tornar os colaboradores preparados para assumirem tarefas mais complexas das que exercem.

c) Método expositivo

Consiste na apresentação oral, por um instrutor, de um determinado assunto, baseado em uma exposição programada, que destina-se tanto ao aprendiz individualmente como ao grupo. Permite uma rápida transmissão de informações, é capaz de resumir matérias mais extensas e complexas, e pode ser do tipo fechada, onde não há diálogo entre apresentador e ouvinte, ou tipo aberta, com participação ativa dos ouvintes nos temas e conclusões (CARVALHO, 2001). Exemplos de técnicas expositivas:

- Palestra ou preleção: é usada para transmitir conhecimentos conceituais, onde se abordam determinados assuntos. Pode ser empregada para grandes públicos e com o objetivo de vender a ideia de novos métodos e técnicas de trabalho;

- Conferência: é semelhante à palestra, mas tem um caráter mais formal. É uma técnica demasiada passiva e, por contar com grande número de treinandos, não há oportunidade de todos debaterem o assunto.

Pereira (2003), por sua vez, acrescenta a técnica de *T-Group*, em que um grupo é reunido e começa a atuar sem uma regra pré-estabelecida, dialogando, criticando. Há a intervenção de um monitor externo quando necessário. É uma técnica que dá ênfase ao *feedback* como forma de mudar a conduta dos participantes.

Carvalho e Nascimento (1997) salientam que a maioria das técnicas tem aspectos negativos e positivos e citam na Tabela 5 alguns destes para as principais técnicas.

Tabela 5 - Técnicas, aspectos positivos e negativos

| Técnica | Aspecto positivo | Aspecto negativo |
|---|---|---|
| Aulas expositivas | Possibilidade de transmitir informações a um número relativamente grande de pessoas, ao mesmo tempo | Existe pouca ou nenhuma oportunidade de prática por parte dos treinandos, ausência de reforço imediato e praticamente retroação ao instrutor e treinandos |
| Filmes, televisão e diapositivos | Associam à informação verbal as imagens que podem constituir fator preponderante para entendimento do conteúdo. A parte verbal pode ser preparada cuidadosa e rigorosamente de acordo com as leis que regem a aprendizagem. O programa, após ter sido produzido e montado, poderá ser usado repetidamente | Impossibilidade de interação entre o instrutor e treinandos |
| Discussão em grupo | Favorece maior motivação por parte dos treinandos, capacitando-os a verificar não só suas próprias ideias como também as dos demais componentes do grupo | Há possibilidades de aceitação ou rejeição de cada participante por parte do grupo, acompanhada de críticas ou sanções |
| Dramatização | Pode-se perceber a opinião e sentimento dos outros | O instrutor precisa orientar antecipadamente cada participante sobre o papel que deve assumir e estes precisam aceitá-lo como atividade legítima de treinamento |
| Simulação | Aquisição de habilidades necessárias à operação de máquinas ou à adaptação do homem a ambientes hostis, mas principalmente quando o custo da operação real é bastante elevado | - |
| Instrução programada | Permite ao treinando trabalhar sozinho e progredir no seu próprio ritmo e avisa-o da qualidade da resposta. Não permite continuar se não entendeu ou não aprendeu as sequências anteriores | - |

Fonte: Adaptado de Carvalho e Nascimento (1997).

Existem outros métodos e técnicas mencionados pela literatura consultada, mas os aqui apresentados são os mais frequentes. A seguir, a Figura 2 descreve as técnicas de treinamento mais adequadas conforme o uso, tempo e local.



Figura 2 - Classificação da tecnologia educacional
Fonte: Chiavenato (apud SILVA; CASTRO, 2006).

A figura apresentada, aliada à descrição anteriormente feita e os pontos positivos e negativos de cada técnica, pode auxiliar a empresa na escolha da melhor técnica de acordo com sua realidade e com os resultados esperados, visto que cada técnica tem suas características e, por assim ser, terá diferente grau de eficácia, como será tratado adiante no tópico dos estudos correlatos. Sendo assim, Asnis (2006 apud EL-KOUBA et al., 2009) destaca que, quando o foco é trabalhar o comportamento da equipe de vendas, atividades vivenciais são mais eficazes.

Essa afirmativa é apresentada pela maioria dos autores consultados, pois sabe-se que, quando o ser humano participa ativamente de uma atividade, é capaz de reter mais conteúdo e desenvolver uma aprendizagem mais satisfatória. Neste sentido, a Tabela 6 aponta o percentual de aprendizagem para as principais ações integrantes de um treinamento.

Tabela 6 - Ações x aprendizagem

| | AÇÕES | APRENDIZAGEM (%) |
|----------|----------------------|------------------|
| Passivas | Ler | 10% |
| | Ouvir | 20% |
| | Ver | 30% |
| | Ouvir/Ver | 50% |
| Ativas | Discutir | 80% |
| | Discutir/Fazer | 90% |
| | Discutir/Fazer/Dizer | 100% |

Fonte: Pereira (2003).

Como já dito, percebe-se que, se há a participação mais ativa do colaborador no treinamento, maior será sua aprendizagem. Assim, é importante, na medida do possível, optar e priorizar por técnicas que os envolvam. Além disso, conforme salienta Asnis (2006 apud EL-KOUBA et al., 2009), deve-se atentar para que os métodos e os formatos dos programas de desenvolvimento comportamental aplicados para equipes de área comercial capacitem as pessoas para a consolidação dos objetivos estratégicos da organização.

2.7 Estudos correlatos

A organização tem que procurar, cada vez mais, ideias novas também no tocante ao desenvolvimento do ser humano que nela trabalha. Porquanto, neste tópico, serão analisados estudos correlatos para verificar as principais técnicas empregadas pelas empresas para treinamento e desenvolvimento humano e a respectiva eficácia de cada técnica, pois isso subsidiará o programa de desenvolvimento que se pretende criar para a empresa Viabat, foco deste estudo.

Assim, de início, apresenta-se o caso do Grupo Grazziotin, que, em 2010, pelo oitavo ano consecutivo, figurou entre as melhores empresas do País em gestão de pessoas, segundo pesquisa realizada pela Revista Valor Econômico, que investiga os próprios colaboradores. Os aspectos mais destacados pelos pesquisados como ponto forte da empresa foram: a confiança depositada neles, os treinamentos, as oportunidades de crescimento, as iniciativas buscando o desenvolvimento de todos, a interação e a transparência. Neste sentido, o Grupo destaca que os recursos humanos têm sido fundamental para o resultado positivo da empresa. Por isso, no ano de 2010, foram realizadas mais de 100.398 horas de treinamento, representando um total de 52,65 horas por colaborador (GRUPO GRAZZIOTIN, 2010).

Segundo a mesma fonte, além de treinar, a Grazziotin trabalha com rodízio de função, a fim de que o conhecimento seja repassado para todos os integrantes da empresa de forma linear; investe na retenção de talentos por entender que a evolução profissional é mais rápida naqueles que já assimilaram os objetivos e a cultura da organização; dispõe da academia de líderes, que busca treinar colaboradores para as funções gerenciais na organização; apoia o projeto G10, que oportuniza aos colaboradores exercitarem a liderança, propondo melhorias e sugestões de mudanças no seu trabalho; investe em saúde, assistência social e recreativa;

oferece aos funcionários academia de ginástica; e adota a política de participação nos lucros, ou seja, de gestão compartilhada, pela qual os colaboradores se tornam parceiros do negócio, por participarem ativamente da administração, influenciando diretamente nos resultados obtidos, dentre outras práticas.

São várias as práticas adotadas pelo Grupo Grazziotin para preparar e capacitar os seus colaboradores e isso vem dando certo, eis que, nos últimos anos, ficou entre as melhores empresas brasileiras em termos de gestão de pessoas na categoria de 1.001 a 2.000 funcionários.

Andrade e Silva (2010), por sua vez, realizaram uma análise comparativa entre os métodos de avaliação sobre o retorno do investimento em treinamento de autores brasileiros e estrangeiros e, a partir deste estudo, elaboraram a Tabela 7, que contém as principais metodologias do retorno sobre investimento em treinamento.

Tabela 7 - Comparativo de metodologias do retorno sobre investimento em treinamento

| | Kirkpatrick | Hamblin | Phillips | Borges Andrade | Abbad |
|-----------------|--------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| 1º nível | Reação ou Satisfação | Reações | Planejamento da Avaliação | Insumos | Percepção de Suporte Organizacional |
| 2º nível | Aprendizagem | Aprendizado | Coleta de Dados | Procedimento | Características do Treinamento |
| 3º nível | Mudança de Comportamento | Comportamento no Cargo | Análise dos Dados | Processos | Características da Clientela |
| 4º nível | Resultados | Mudanças na Organização | Comunicação dos Resultados | Resultados | Reação |
| 5º nível | | Valor Final | | Ambiente | Aprendizagem Suporte à Transferência |
| 6º nível | | | | | Impacto no Trabalho |
| 7º nível | | | | | |

Fonte: Andrade e Silva (2010, p. 15).

Partindo para os casos investigados, o primeiro estudo analisado é o desenvolvido por Silva e Castro (2006), que verificaram os métodos e técnicas de treinamento empregados em uma indústria química, que conta com 400 funcionários e 98 agentes comerciais, e determinaram a eficácia desses. Para tanto, foi realizado levantamento de dados na área produtiva de adesivos e de recursos humanos da empresa durante todo o ano de 2005.

O estudo identificou que, em relação ao método de treinamento, a empresa adota 43% individual, 31% em grupo e 26% expositivo, quanto às técnicas de treinamento mais aplicadas, constatou-se que 28% são no local de trabalho, 26% trata-se de palestra ou conferência, 25% reunião de debates, 12% rodízio de funções, 4% demonstração, 3% instrução programada e 2% dramatização. A Tabela 8 expõe o método, a técnica, o número de participantes e a eficácia de cada técnica.

Tabela 8 - Relação técnica, método e eficácia

| Método | Técnica | Funcionários Treinados | Eficaz | Não Eficaz |
|------------|----------------------|------------------------|--------|------------|
| Em Grupo | Reunião de debates | 31 | 28 | 3 |
| | Demonstração | 5 | 4 | 1 |
| | Dramatização | 3 | 2 | 1 |
| Individual | No local de Trabalho | 34 | 32 | 2 |
| | Instrução Programada | 4 | 3 | 1 |
| | Rodízio de Funções | 15 | 14 | 1 |
| Expositivo | Palestra | 32 | 19 | 13 |

Fonte: Silva e Castro (2006).

Analisando todos os dados, os autores verificaram que o método de treinamento individual é o mais eficaz, eis que, no somatório, partindo-se da eficácia de cada uma das técnicas, observa-se que o método alcança índice de quase 90%. Por outro lado, considerando as técnicas de treinamento de forma isolada, observaram que a técnica de maior eficácia é a de treinamento no próprio local de trabalho, com 94%, seguida de perto pelo rodízio de funções, que alcança 93% de eficácia. A técnica com menor eficácia é a da palestra, com apenas 59% de eficácia.

A fim de identificar a eficácia de cada uma das técnicas, foram considerados dois fatores: o registro de treinamento de cada funcionário, no setor de Recursos Humanos, onde já se verifica a avaliação da eficácia do treinamento ali especificado, e entrevistas com o Supervisor da Área de Produção, para aqueles treinamentos que não há registro formal da eficácia.

Lacerda e Abbad (2003) destacam que algumas variáveis são importantes determinantes dos resultados de treinamentos, entre elas, as características individuais dos treinandos em relação à Motivação para Aprender, Motivação para Transferir e Valor Instrumental do Treinamento, conforme vê-se na Figura 3.

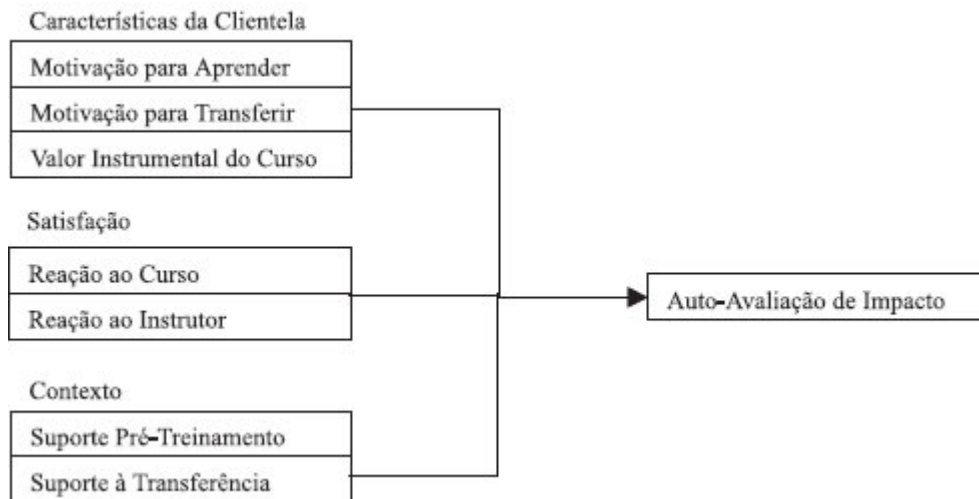


Figura 3 - Modelo de avaliação proposto por Lacerda
 Fonte: Lacerda e Abbad (2003).

No estudo de Lacerda e Abbad (2003), as variáveis Suporte Psicossocial, Valor Instrumental do Treinamento e Reação ao Desempenho do Instrutor juntas representam aproximadamente 61% da variabilidade no Impacto do Treinamento no Trabalho.

Para encerrar este tópico, cabe destacar que não foram encontrados muitos estudos correlatos que relatavam pesquisas sobre identificação de elementos necessários para elaboração de treinamentos e destacavam a eficácia e os resultados dos métodos e técnicas empregados; isso restringiu o aporte teórico, mas não compromete o presente trabalho.

3 Método

Este capítulo apresenta o método e as técnicas utilizadas para o desenvolvimento do trabalho.

3.1 Delineamento da pesquisa

De acordo com Azevedo (2004), as pesquisas podem ser classificadas, segundo a fonte dos dados, em secundárias e primárias; conforme o método, em qualitativas e quantitativas; e, pela frequência de aplicação, em contínuas e esporádicas. Neste sentido, quanto ao método, esta pesquisa enquadra-se como qualitativa, segundo a fonte dos dados, é baseada em dados primários e, pela frequência de aplicação, trata-se de uma pesquisa esporádica.

A pesquisa qualitativa é de natureza exploratória e possui menor ou nenhum rigor estatístico. É usada para conhecer a percepção dos clientes sem quantificá-los, ou seja, há interesse nas avaliações subjetivas e, normalmente, visa identificar as percepções humanas sobre produtos, serviços e empresas, a fim de apontar comportamentos e tendências (AZEVEDO, 2004).

Dentro da pesquisa qualitativa, há a modalidade de estudo de caso, que é frequentemente utilizada para coleta de dados na área de estudos organizacionais. Neste método, a ênfase está na compreensão, fundamentada basicamente no conhecimento tácito que tem uma forte ligação com intencionalidade, o que não ocorre quando o objetivo é meramente explanação, baseada no conhecimento proposicional. É uma investigação científica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados (YIN, 2005).

3.2 Unidade de análise

A unidade de análise desta pesquisa é a empresa Viabat Indústria e Comércio de Baterias e Componentes Ltda., distribuidor atacadista de baterias automotivas, situada em Passo Fundo/RS.

3.3 Público-alvo

A empresa conta com 32 colaboradores, porém, a amostra deste estudo foi composta pela direção da empresa (administrativo e logística) e coordenação do setor de Recursos Humanos, e pela equipe de vendas (seis vendedores), totalizando 09 pessoas, que foram investigadas através de entrevista em profundidade e *focus group*, respectivamente.

Neste trabalho, para a técnica de *focus group*, foram convidados a participar os seis vendedores da empresa Viabat, sendo este o número total de componentes no setor de vendas. Sobre este aspecto, ressaltam Oliveira e Freitas (1997 apud RIBEIRO; NEWMANN, 2010) que, quando trata-se de grupo pequeno, pode-se usar a totalidade de participantes e não uma amostra. E que o grupo pequeno tem a vantagem de oportunizar que todos compartilhem suas percepções, mas, em contrapartida, deve-se cuidar para que a sessão não seja dominada por um ou dois membros, o que ocorre comumente em grupos pequenos.

Os participantes deste estudo foram contatados pelo pesquisador, que, como já dito, é Coordenador de Vendas e, sendo assim, tem contato direto com estes.

3.4 Procedimento de coleta de dados

Os procedimentos de coleta de dados desta pesquisa foram entrevista em profundidade e *focus group*, aplicados, respectivamente, para a direção da empresa Viabat e coordenação do RH, e equipe de vendas.

A entrevista em profundidade é útil para estudos do tipo exploratório, que tratam de conceitos, percepções ou visões para ampliar conceitos sobre a situação analisada (TRIVINOS, 1990). De acordo com Azevedo (2004), a entrevista em profundidade permite identificar detalhes que não aparecem nas discussões grupais. Espera-se que sejam obtidas informações sobre expectativas, angústias, incertezas e preocupações sobre o assunto em questão. Neste trabalho, as entrevistas em profundidade com os dois diretores e a coordenação do RH da empresa foram conduzidas pelo pesquisador em dias alternados entre o período de 04 a 11 de maio nas instalações da empresa. Para a memória dos dados, as entrevistas foram gravadas em áudio.

Já o *focus group* envolve uma discussão objetiva conduzida ou moderada, que introduz um tópico a um grupo de respondentes e direciona sua discussão sobre o tema, de uma maneira não estruturada e natural. As características gerais do *focus group*, segundo Kreuger (1994 apud GIOVINAZZO, 2001) são: envolvimento de pessoas; reuniões em série; homogeneidade dos participantes quanto aos aspectos de interesse da pesquisa; geração de dados; natureza qualitativa; discussão focada em um tópico que é determinado pelo propósito da pesquisa.

Para o planejamento do *focus group*, conforme o portal eletrônico da EuropeAid (2005), é importante identificar os grupos de interesse estratégico dentre os colaboradores. Neste estudo, foram escolhidos os seis vendedores para participar do *focus group*.

O planejamento envolve também a definição do local adequado à realização das sessões. Para tanto, deve-se optar por um local de fácil localização pelos participantes, que não propicie distrações internas ou externas, facilite a adequada disposição destes e possua sistema de áudio ou vídeo. Sendo assim, para a realização desta prática, foram utilizadas as dependências da Faculdade Meridional, mais especificamente uma sala na Clínica de Psicologia, que é própria para atividades como a proposta por este trabalho. Para tanto, a professora orientadora Sabrina Frâncio Estrasulas Jardim solicitou formalmente a liberação da sala para a atividade junto à instituição, que autorizou sua utilização.

Acrescentam Ribeiro e Newmann (2010) que deve-se organizar e equipar antecipadamente a sala com notebook e, se for o caso, com softwares que serão usados pelo moderador, vídeo projetor, tela ou parede branca, filmadora, folha e caneta para que os participantes façam anotações, *flip chart* ou quadro branco e pincéis para *flip chart* ou quadro branco. Acrescentam ainda que à frente de cada participante tenha um papel indicando seu nome. Neste caso em específico, só foi utilizada uma câmera para filmagem e a identificação dos participantes foi feita através dos crachás da empresa.

Em relação à duração do *focus group*, a EuropeAid (2005) sugere que varie entre 1 hora e meia e 2 horas, porque o grupo precisa de tempo antes de produzir resultados coletivos. O *focus group* deste trabalho durou 2 horas.

Para o desenvolvimento da prática, deve-se organizar com antecedência um roteiro com os passos básicos para uma condução satisfatória da atividade. O roteiro utilizado por este trabalho está apresentado no Apêndice A.

A qualidade do *focus group* depende da capacidade do moderador, que desempenha um papel crucial na condução geral da sessão, assim como de um intercâmbio centrado e relevante entre os participantes. Deve, portanto, estar bem informado quanto aos temas e objetivos da avaliação, o que lhe permite chamar a atenção dos participantes para as semelhanças, diferenças e complementaridades dos vários pontos de vista. A dinâmica desta discussão divergente lhe fornece elementos para novas análises e percepções relacionados com as causas destas divergências (EUROPEAID, 2005).

Por isso, neste estudo, a moderação ficou a cargo da professora orientadora que já estava previamente ambientada com o tema e com o propósito da atividade. Salienta-se que o pesquisador não esteve presente na sessão para não inibir os participantes e tendenciar os resultados, apenas os recebeu e saiu da sala. A sessão do *focus group* ocorreu no dia 13 de abril, às 9 horas, nas instalações da IMED.

3.4.1 Instrumento de coleta de dados

As entrevistas em profundidade são classificadas geralmente como abertas, semiabertas e fechadas. A modalidade aberta é exploratória e flexível, não há sequência determinada de questões ou parâmetros de respostas. Baseia-se em um tema ou questão ampla e flui livremente, sendo aprofundada de acordo com o interesse do entrevistador; a semiaberta parte de questionamentos básicos sobre temas que interessam à pesquisa e apoia-se em um roteiro de questões-guia que dão cobertura ao interesse da entrevista; e a fechada é realizada a partir de questionários estruturados, com perguntas iguais para todos os entrevistados, buscando, posteriormente, estabelecer comparação entre as respostas dos entrevistados (TRIVINOS, 1990).

Este estudo utilizou a entrevista aberta e, assim, o instrumento utilizado para a coleta de dados foi o roteiro-base (APÊNDICE B), que deu cobertura ao interesse de pesquisa, além de permitir uma maior liberdade e participação dos entrevistados.

O instrumento para a entrevista em profundidade contou com questões envolvendo as áreas aspectos gerais, ambiente da Viabat, comunicação, programa de treinamento, reconhecimento e política de remuneração, e relação com os subordinados, tratadas individualmente como perguntas abertas. Segundo Trivinos (1990), o roteiro exige poucas questões, mas suficientemente amplas para serem discutidas em profundidade sem que haja interferências entre elas ou redundâncias. Além disso, o pesquisador deve fazer a primeira pergunta e explorar ao máximo cada resposta até esgotar a questão, somente então passar para a próxima pergunta. Cada questão é aprofundada a partir da resposta do entrevistado, que é quem, em grande medida, conduz a entrevista. Desse modo, na prática, as entrevistas ocorreram de forma bem natural, o pesquisador dava o tema e deixava que o entrevistado falasse sobre ele.

Ribeiro e Newmann (2010) esclarecem que a qualidade das respostas está diretamente relacionada com a qualidade das perguntas, que são a essência da entrevista. Para Beyea e Nicoll (2000 apud RIBEIRO; NEWMANN, 2010), uma entrevista típica tem em média 12 questões, as quais poderão ser de vários tipos, cada uma com propósito próprio.

Krueger (1994 apud OLIVEIRA; FREITAS, 1997) classifica as questões nas seguintes categorias: **questões abertas** - a primeira rodada de perguntas da sessão poderá ser feita a todos, de forma a permitir uma resposta rápida e identificar as características dos participantes; **questões introdutórias** - introduzem o tópico geral à discussão e fornecem aos participantes oportunidade para refletir sobre experiências anteriores; **questões de transição** - essas questões movem a conversação para as questões-chave que norteiam o estudo; **questões-chave** - direcionam o estudo; normalmente utilizam-se entre duas e cinco questões. São as questões que requerem maior atenção e análise; **questões finais** - fecham a discussão, considerando tudo o que foi dito até então. Permitem aos participantes considerar todos os comentários partilhados na discussão, bem como identificar os aspectos mais importantes; **questões-resumo** - o moderador deverá fazer um resumo, em dois ou três minutos, das questões-chave e das grandes ideias que emergiram da discussão; **questão final** - o moderador deverá, como última questão, perguntar se algo foi esquecido ou se os participantes têm algum conselho.

Neste trabalho, foram elaboradas 26 questões, distribuídas em aspectos gerais, ambiente da Viabat, comunicação, programa de treinamento, reconhecimento e política de

remuneração, e relação com os superiores (APÊNDICE C). Porém, deve-se observar que tais perguntas buscam apenas estabelecer o rumo do debate, sem, contudo, engessar a discussão. Para a definição das questões, foram consultados trabalhos de Richard A. Krueger; Roger A. Rennekamp e Martha A. Nall.

Na condução do *focus group*, as questões não foram rigorosamente seguidas, pois, como salientado, tinham o objetivo de dar o rumo da conversa, que, após, seguiria o curso natural.

3.5 Análise dos dados

Segundo Ribeiro (2001 apud RIBEIRO; NEWMANN, 2010), a análise dos dados serve para completar um diagnóstico, identificar ações a serem tomadas, direcionar novos estudos, ou simplesmente aprofundar o estudo. Referem Oliveira e Freitas (1997) que, na análise, consideram-se as palavras e os seus significados, o contexto em que foram expostas as ideias, a consistência interna, a frequência e a extensão dos comentários.

O Manual Técnico II (2012) sobre *focus group* complementa que, nesta fase final, importa interpretar e comparar a informação dada pelos participantes e procurar opiniões partilhadas e divergentes em cada grupo. Compilando o que os participantes consideram interessante e o que pensam ser importante.

A análise dos dados do *focus group* foi feita pelo pesquisador e pela orientadora do trabalho, que compilaram as principais constatações acerca da realidade atual da empresa, percepções, frustrações, realizações e aspirações, bem como as expectativas, necessidades e objetivos dos indivíduos pesquisados quanto ao programa de desenvolvimento humano que será criado a partir deste trabalho.

Do mesmo modo, as informações colhidas a partir das entrevistas em profundidade foram transcritas e, em seguida, relacionadas aos apontamentos do *focus group*. No comparativo dos resultados das duas ocasiões, foram observadas opiniões partilhadas e divergentes, as palavras e os seus significados, o contexto em que foram expostas as ideias, a frequência e a extensão dos comentários. Os resultados deste trabalho são apresentados a seguir.

4 Resultados da pesquisa

Este capítulo apresenta as análises e o resultado da pesquisa, que buscou identificar que elementos devem estar contidos num programa de desenvolvimento humano da força de vendas na empresa Viabat.

4.1 Histórico da empresa

A Viabat, inicialmente, denominada Brandi, iniciou suas atividades em 1994 e surgiu da vontade de empreender de Jeferson Brandi, que já atuava no ramo de baterias e vislumbrou a possibilidade de ser distribuidor na região da marca Heliar. Assim, unindo esforços com Wilson Rossetto, instalou a empresa em Passo Fundo. A marca Viabat foi criada em 2002 devido a uma necessidade fiscal e exigência da Johnson Controls Inc. (JCI) para competir com o mercado informal.

Com quase duas décadas de experiência, a Viabat, antes distribuidora certificada oficialmente pela JCI, que é líder mundial na fabricação de baterias automotivas e na reciclagem de baterias inservíveis, em maio deste ano, tornou-se a primeira Master Franqueada do Brasil da marca Heliar. Tal *status* a capacita para vender, distribuir e prestar assistência técnica de forma exclusiva a todo mercado de revendedores e aplicadores das baterias fabricadas pela JCI para o interior do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Oferece produtos de alta tecnologia para carros, motos, caminhões, máquinas agrícolas e pesadas, viaturas especiais, e também sistemas de *no-break* de pequeno, médio e grande porte.

A empresa tem como Missão “Distribuir Energia com Resultados” e como Visão “Manter o reconhecimento como distribuidora referência nas marcas que representa. Obter a liderança na reposição do mercado de automóveis e Motocicletas”. Seus Valores são: **Qualidade** - comercializar produtos de qualidade comprovada e que gerem eficiência técnica de acordo com a sua aplicação; **•Eficiência** - indicar e proporcionar o produto correto para cada aplicação e necessidade; **•Tecnologia competitiva** - trabalhar sempre para desenvolver novos conceitos no ramo que atua, melhorando e qualificando seus parceiros; **•Compromisso**

sócioambiental - envolver nesse compromisso toda cadeia do negócio: fabricante-Distribuidor – Revendedor - Consumidor Final e colaboradores.

Está localizada na Rua Francisco Casa, 142, Loteamento Universitário, Passo Fundo - RS e recentemente concluiu as obras de ampliação de sua estrutura de funcionamento.

A Viabat conta com 32 colaboradores, assim distribuídos: Direção: 03; Comercial: 06 vendedores, 02 assistente de vendas, 01 coordenador de vendas; Operacional: 06 motoristas, 03 auxiliares de entrega, 01 operador de empilhadeira, 01 assistente de logística, 01 assistência técnica; Administrativo: 01 financeiro, 02 faturamento, 02 controladoria, 01 recursos humanos, 01 recepção, 01 serviços gerais.

Por entender que a qualidade de vida no trabalho é um fator importante para estreitar os laços entre a empresa e os colaboradores, auxiliando na consequente satisfação destes em relação ao trabalho, a Viabat pratica ginástica laboral duas vezes por semana. Além disso, mensalmente, são homenageados os aniversariantes daquele período. O Dia do Trabalhador e o Natal também são confraternizados entre os colaboradores e familiares.

No aspecto ambiental, a empresa é comprometida com o programa conhecido como Reciclagem Garantida. Neste programa, a Heliar garante a reciclagem de uma bateria esgotada para cada nova bateria que fabrica para o mercado de reposição. Trata-se de um processo ecologicamente correto, porque mais do que reciclar e ter o reaproveitamento da matéria-prima, a Heliar tem total responsabilidade e comprometimento com todo o processo, que é complexo e exige inúmeras medidas de segurança. Desde a ampla divulgação sobre a necessidade de se devolver a sucata ao ponto de venda, ao recolhimento e transporte adequado, até a destinação correta da borra de chumbo e do ácido que são rejeitos tóxicos, não reaproveitados e que exigem tratamento sanitário especial.

No último ano, a Viabat teve a oportunidade de receber consultoria de uma turma de alunos do curso de Administração da Faculdade Meridional. Esta atividade proporcionou aos alunos o desenvolvimento de visão empresarial e da necessidade de adaptação à realidade regional das teorias administrativas, enquanto que a empresa teve a oportunidade de conhecer novas perspectivas de negócio.

4.2 Resultado do *focus group* e da entrevista em profundidade

Para manter o anonimato dos participantes, os vendedores serão nominados respondentes (R) e, a partir de agora, identificados como R1, R2, R3, R4, R5 e R6, e a direção como D1, D2 e D3.

Da apresentação dos vendedores, que abordou aspectos gerais, como o nome, tempo de atuação na Viabat, como conheceu a empresa e as razões que os levaram a trabalhar nesta, pode-se criar a Tabela 9.

Tabela 9 - Tempo de empresa, forma de ingresso, setor e motivos para trabalhar na empresa

| Respondente | Tempo de empresa | Conhecia a empresa | Como entrou | Entrou direto nas vendas | Motivos que levaram a trabalhar na empresa |
|-------------|------------------|--------------------|-----------------------|--------------------------|--|
| 1 | 4 anos | Não conhecia | Indicação | Não | Estava desempregado. |
| 2 | 1 ano e meio | Já conhecia | Indicação | Sim | Identificação com a linha de produtos; Os benefícios da empresa; O sistema de vendas; Acessibilidade da direção. |
| 3 | 7 anos | Já conhecia | Vínculo com a direção | Sim | Necessidade financeira; Conhecia a direção. |
| 4 | 3 anos | Já conhecia | Vínculo com a direção | Sim | Desafio; A direção demonstra interesse pela qualidade de vida do colaborador. |
| 5 | 7 anos | Já conhecia | Vínculo com a direção | Não | Oportunidades e as possibilidades de crescimento. |
| 6 | 5 anos | Já conhecia | Vínculo com a direção | Não | Oportunidades na empresa e na cidade; Credibilidade da empresa. |

Fonte: Autor (2012).

Em relação ao tempo de atuação na empresa, este variou de 1 ano e meio a 7 anos, sendo que a média foi de 4 anos e 5 meses. Sobre já conhecer a empresa, 83% dos participantes já conheciam e apenas 17% não conheciam. Isso mostra que a empresa é referência no segmento em que atua, o que fora reforçado pelos participantes que, em sua fala, destacaram que a empresa tem reconhecimento nacional.

O canal de ingresso na empresa demonstrou que 33% foram indicados por colaboradores da empresa, enquanto que os demais 67% tinham algum vínculo com a direção,

o que demonstra que a empresa preza pela contratação de pessoas conhecidas e/ou indicadas por funcionários e que dá abertura para que estes participem da construção da empresa.

Neste aspecto, o R5 destacou que *“90% das contratações da empresa decorrem de indicações, a própria direção pede indicação de pessoal e o setor de Recursos Humanos faz o contato com as pessoas indicadas”*. D2 confirma que a maioria dos vendedores entra por indicação, mas observa que está reavaliando esta questão, porque, como diz D1, há mais resultado quando se inicia com as pessoas certas. Por isso, D2 observa que poderia ser melhor escolhidos os colaboradores, o que é reforçado por D1 que pensa em elevar os requisitos para as futuras contratações, exigindo ensino superior, por exemplo.

Além disso, a empresa mostra que oferece oportunidades para crescimento, eis que 50% dos participantes ingressaram na empresa para trabalhar em outro setor e, devido ao seu desempenho, foram remanejados para as vendas, evidenciando que, na media do possível, a empresa promove seus funcionários.

No que tange aos motivos que os levaram a optar pela empresa, exceto o R1, que estava desempregado à época e o R3, que, após uma tentativa de empreender, viu-se obrigado a trabalhar para outra empresa, os demais (67%) foram motivados por aspectos como identificação com a linha de produtos; benefícios da empresa; sistema de vendas; acessibilidade da direção; desafio; interesse da empresa pela qualidade de vida do colaborador; credibilidade da empresa; oportunidades e as possibilidades de crescimento, sendo que este último item fora citado por dois respondentes (R5 e R6, representando 33%), evidenciando que as pessoas analisam a oferta atual e também se a empresa permitirá sua evolução e oferecerá novas oportunidades.

Este fato é corroborado pela pesquisa de Half (apud ADMINISTRADORES, 2012), a qual apontou que a falta de perspectiva de crescimento na empresa foi o principal motivo que levou 20% dos entrevistados a procurar novas oportunidades de trabalho.

Ainda sobre este item, deve-se observar que dois participantes (R2 e R4) permaneceram na empresa anterior por mais de 10 anos e ambos foram convidados a ingressar na Viabat pela própria direção e aceitaram a oferta por vislumbrarem essas oportunidades, além dos demais motivos levantados.

Resumindo este primeiro ponto, na apresentação, ficou bem evidenciado a importância dos vínculos de relacionamento, o sistema de indicações, as oportunidades na empresa e a credibilidade desta.

Quanto ao ambiente da empresa, através das falas dos participantes, foram elencados os pontos positivos e negativos do trabalho atual, ou seja, o que mudou em relação ao emprego anterior.

Tabela 10 - Pontos positivos e negativos do trabalho atual

| Respondente | Pontos positivos do atual trabalho | Pontos negativos do atual trabalho |
|--------------------|--|--|
| 1 | Não se manifestou | Não se manifestou |
| 2 | Vislumbra as oportunidades; Vislumbra ganhos financeiros; Menos pressão em termos de alcance de metas em relação à empresa anterior. | Fica mais longe da família; Região longe. |
| 3 | Não se manifestou | Não se manifestou |
| 4 | Tem mais qualidade de vida; Está mais perto da família; Diminuiu a ansiedade. | Não apontou |
| 5 | Ganhou financeiramente; Tem mais conforto. | Perdeu qualidade de vida porque fica mais longe da família. |
| 6 | Fica mais com a família; Se sente desafiado. | Deixou os amigos; A mulher deixou o trabalho; Mudança de cidade; Tem que abrir a região; Trânsito; Financeiramente ainda não está compensando. |

Fonte: Autor (2012).

Pela análise da tabela acima, pode-se observar que, exceto R1 e R3 que não se manifestaram, os demais perceberam mudanças positivas e negativas em relação ao emprego anterior.

Dentre os aspectos negativos, o mais citado foi ficar longe da família em virtude da região ser distante e requer que estes passem alguns dias da semana longe de casa. Também foi citada a mudança de cidade para abrir uma nova região, o que implicou em ficar longe dos amigos, a esposa saiu do emprego para acompanhá-lo e o trânsito, pontos que, para este R6, de momento, não estão sendo compensados pelo aspecto financeiro. Enquanto que, como pontos positivos, o R2 citou as oportunidades na empresa, a possibilidade de elevar os ganhos financeiros, menos pressão em termos de alcance de metas em relação à empresa anterior; o R4 destacou que tem mais qualidade de vida depois que ingressou na Viabat porque suas viagens são curtas e ele pode retornar todo dia, assim, está mais perto da família e, conseqüentemente, sente-se menos ansioso; o R5, em contrapartida da perda de qualidade de vida porque fica longe da família, como fator positivo, mencionou os ganhos financeiros, o que lhe permite ter mais conforto; o R6, por sua vez, apesar das mudanças que tem enfrentado no último período, sente-se desafiado e vê como positivo poder ficar mais com a família, já que sua região de atuação fica próxima e retorna todo dia para casa.

Percebe-se que, para os participantes, a família é muito importante, já que esta foi citada por todos que se manifestaram. A fala do R4 evidencia bem isso quando diz que, “por

estar mais próximo de sua família, sente-se atualmente menos ansioso”. Ou seja, a família e o lar têm uma função de amortecer o desgaste diário. Outro aspecto relevante a ser referido é que os ganhos financeiros, por si, não amenizam a distância da família, mas auxiliam na oferta de um ambiente com mais conforto, o que, na fala do R5, “*acaba compensando*”. Destas fala-se, extrai-se que a empresa deve zelar pela qualidade de vida no trabalho, que, como referida por Fernandes (1996), abrange questões de motivação e satisfação profissional.

Dois pontos que também merecem destaque são as oportunidades e os desafios, que já haviam sido citados no ponto anterior, indo ao encontro do mencionado por Herzberg (apud MAITLAND, 2000), o qual expressa que as pessoas se motivam pelo que é desafiante e oferece perspectivas de evolução.

Com base neste cenário, o qual demonstrou que a distância da família, dentre outros motivos, causa estresse, foi questionado o que a empresa faz para amenizar a situação e proporcionar mais qualidade de vida aos colaboradores e, sobre isto, o R2 disse que, de momento, a Viabat não está fazendo nada, mas que está na expectativa do que a empresa fará, o R3 expôs que a empresa não cumpre o prometido, o R4 informou que parte dos funcionários achar os meios para driblar o estresse diário, o R5 salientou que não há nenhuma atitude além do salário e o R6 reforçou que falta incentivo para compensar a sua mudança.

As falas demonstram que os vendedores esperam, além do salário, outras atitudes da empresa, como, por exemplo, uma ajuda diferenciada para quem abrir nova região, do mesmo modo para quem repassar parte de seus clientes para um colega e tiver o desafio de começar em outras cidades, para quem passa a semana longe de casa.

Está implícito nestas falas que conferir mais qualidade de vida no trabalho aos funcionários significa apostar em bonificações financeiras.

Seguindo esta linha de situações que geram descontentamento, foram elencadas as queixas atuais no âmbito geral e as possíveis melhorias sugeridas pelos participantes (APÊNDICE D). Como surgiram inúmeras queixas quanto à política e/ou à postura da empresa, para facilitar a análise, foram identificados os pontos mais críticos, que são falta/falha de comunicação, postura da direção, falta de reconhecimento moral, remuneração, preço e troca dos produtos, estratégia de vendas, e sobrecarga do setor de cobrança, os quais serão a seguir discutidos.

O primeiro ponto a ser analisado é a questão da comunicação, demonstrada na tabela abaixo.

Tabela 11 - Falta/falha de comunicação

| Ponto crítico | Falas dos participantes |
|-----------------------------------|--|
| Falta/falha de comunicação | Falta de reunião mensal para compartilhar informações e trabalhar o psicológico |
| | Restrição no contato telefônico |
| | Falta de informações ou estas são repassadas de forma fragmentada |
| | Reunião improdutiva |
| | Informações restritas no âmbito geral e quanto a campanhas lançadas, a fim de que os vendedores não exijam mais da empresa |
| | Falta de reunião mensal |
| | Não há retorno e continuidade dos projetos lançados para a equipe de vendas (bonificação dos 3 primeiros meses) |
| | O vendedor só acessa à noite a internet para enviar o pedido e não vê durante o dia o que lhe é passado por e-mail |
| | O e-mail não é totalmente eficaz para comunicar porque o vendedor não fica o dia todo conectado |
| | Mudança de tabela de preço enviada por e-mail gera erros em pedidos porque o vendedor não sabe que mudaram os preços |

Fonte: Autor (2012).

A comunicação dentro de uma empresa exerce um papel fundamental, eis que é, de acordo com além de Goleman (2001) serve para compartilhar as informações da empresa e mobilizar as pessoas rapidamente e eficazmente em torno da visão e da estratégia da empresa. Mas, infelizmente, normalmente, ela é falha, gerando insatisfação, insegurança, estresse, desentendimentos, por falta de clareza e informações necessárias para o trabalho diário. Na Viabat, ficou evidenciado que esta questão merece um tratamento especial e ações efetivas em busca de melhoria, porque, no decorrer da sessão do *focus group*, este assunto foi citado inúmeras vezes.

O motivo da comunicação na empresa ocorrer de forma vertical, fragmentada e estar falhando, segundo R3 e R5, deve-se ao seu crescimento no último período, o que mantém a direção ocupada com outras questões.

Um ponto que deve ser melhor comunicado são as campanhas, por exemplo, *rally* de vendas e bonificação dos 3 primeiros meses de 2012, porque os participantes alegam que, depois da campanha lançada, não há retorno sobre o seu *status* ou então não sabem como os números finais foram compostos. No que tange às metas estabelecidas nestas campanhas, o R5 referiu que não há diferenciação entre região estabelecida e nova, o que, na visão dele, deveria ser tratado de forma diferente, posto que, teoricamente, a região “antiga” é mais promissora. Outro comentário foi que as metas para as campanhas foram definidas sem a participação dos vendedores e, assim, ficaram muito elevadas, dificultando seu alcance. Sobre isto, Maitland (2000) salienta que, na medida do possível, as metas sejam estabelecidas conjuntamente com a equipe, para que esta dê suas sugestões, sintam-se valorizada e parte do processo.

Ainda, quando solicitada alguma intervenção nova junto aos clientes, por exemplo, pesquisa sobre determinado produto, o R2 orientou que deve-se esclarecer a motivação da pesquisa para que a equipe reconheça e saiba sua importância e seus reflexos futuros.

Enquanto que, para D1, a comunicação atual, que se dá basicamente por e-mail e telefone, é razoável, dentro das possibilidades e momento da empresa. Porém, reconhece que esta pode ser aprimorada, sendo este um desafio para o departamento comercial. D3 diz que a comunicação com os vendedores também ocorre basicamente por e-mail, há um quadro de avisos, mas esse nem sempre é consultado e, quando os vendedores estão na empresa, os pedidos são vistos como prioridade frente as suas informações.

Além disso, o e-mail se mostrou ineficaz para comunicar algo que deve ser adotado de imediato, como é o caso de novas tabelas de vendas, conforme constatado pelas seguintes falas: R2: *“o vendedor só acessa à noite a internet para enviar o pedido e não vê durante o dia o que lhe é passado por e-mail”*. R4: *“o e-mail não é totalmente eficaz para comunicar porque o vendedor não fica o dia todo conectado”*. R5: *“mudança de tabela de preço enviada por e-mail gera erros em pedidos porque o vendedor não sabe que mudaram os preços”*.

É válido destacar que, no último período, os vendedores receberam um dispositivo móvel para acesso à internet e, apesar de reconhecidos os argumentos citados, entende-se que, na era da tecnologia, importa que a empresa, bem como a equipe, vá se apropriando cada vez mais da tecnologia disponível no mercado.

Acerca disso, Vila (2012) lembra que o grau de utilização dos dispositivos móveis para aplicações e processos funcionais está diretamente relacionado ao maior crescimento de receita por funcionários e que é essencial o investimento em sistemas visuais para o gerenciamento de processos corporativos, como finanças, RH, gestão de estoque, gerenciamento de projetos, entre outras.

A pesquisa realizado pelo Ericsson ConsumerLab (apud ADMINISTRADORES, 2011) acrescenta que os principais benefícios obtidos pelo uso de banda larga móvel são acessibilidade e possibilidade de obter respostas rápidas, muito importante para a área de vendas.

Analisando as sugestões dadas pelos participantes para que a empresa atenuie os pontos menos positivos (APÊNDICE D), nota-se que foi citado fazer uma reunião mensal, com cronograma definido previamente; repassar todas as informações em conjunto; criar quadro para expor as vendas mensais; repassar informações sobre o volume de vendas semanalmente como um motivador para o vendedor. Então, resumindo, todos concordam que há necessidade de realizar reuniões periódicas para repasse de informações e discussão de dificuldades

encontradas, e que, no decorrer do período, os vendedores sejam alimentados com o volume de vendas para que possam ir monitorando tais dados.

Para Carvalho (2001), a reunião de debates serve para discutir e decidir sobre problemas ligados ao trabalho, permite a troca de experiências profissionais e forma espírito de equipe, reduzindo, assim, a ansiedade em situações de incerteza em razão do apoio mútuo.

Sobre este ponto, foi acordado que o ideal é que haja uma reunião a cada dois meses (apesar de terem sugerido inicialmente que esta fosse mensal), com duração de 4 horas, sendo conduzida pelo diretor e coordenador de vendas, envolvendo os seguintes assuntos: política comercial, dificuldades de mercado, incentivos, lançamentos, ideias para o futuro, informações técnicas de produtos, *ranking* de vendas, objeções de mercado, regras de negociação, como prazos, desconto e preço, os quais devem ser enviados com antecedência para que a equipe se organize para a reunião.

Em relação às reuniões, D1 sugeriu que se faça uma teleconferência (com tempo e horário marcado) semanal com os vendedores, usando uma planilha com as diretrizes e pontos a serem comunicados. Isso evita desgastes, repetição de informação. Como menciona Bennis (1996), o líder buscar o gerenciamento do significado, representado por uma comunicação eficaz e uniformização das mensagens nos diversos níveis organizacionais.

Com base nesta explanação, percebe-se que muitas das situações críticas levantadas pelos participantes no que concerne à comunicação, podem ser resolvidas com reuniões periódicas, o que já foi definido. Mas, considerando a relevância da comunicação e por entender que muitos equívocos podem ser evitados através de uma comunicação eficaz, foi solicitado que os participantes analisassem o que a equipe de vendas e a empresa podem fazer no dia-a-dia para melhorar este processo na Viabat, resultado que pode ser observado na tabela abaixo.

Tabela 12 - Como melhorar a comunicação

| Respondente | Equipe de vendas | Empresa |
|--------------------|--|---|
| 1 | Não apontou | Ser mais transparente |
| 2 | Não se manifestou | Não se manifestou |
| 3 | Vender | Não apontou |
| 4 | Não apontou | Alimentar a equipe com mais informações; Cumprir o que promete; Reconhecer quando erra. |
| 5 | Entende que já estão fazendo a sua parte | Valorizar a equipe; Mais transparente; Mais honestidade em relação às obrigações. |
| 6 | Não se manifestou | Não se manifestou |

Fonte: Autor (2012).

Dentre as ações que a empresa deve adotar para que a comunicação entre esta e a equipe de vendas seja eficiente foram citadas ser mais transparente com os colaboradores, alimentar a equipe de vendas com mais informações, cumprir o que promete, reconhecer quando erra, valorizar a equipe, e ter mais honestidade em relação às obrigações. Note que 3 participantes (R2, R3 e R6) não mencionaram ações que a empresa poderia fazer para melhorar o fluxo de informações, no entanto, 2 dos 3 que deram sugestões citaram a transparência, ou seja, eles entendem que a empresa não comunica informações essenciais para o trabalho e não é transparente quanto à remuneração da equipe de vendas e aos seus projetos futuros. Como já relatado, a pesquisa realizada pela Revista Valor Econômico, junto aos funcionários do Grupo Grazziotin, concedendo-lhe uma vaga entre as melhores empresas do País em gestão de pessoas, destacou como ponto forte deste, dentre outros aspectos, a transparência. Este resultado mostra que a empresa transparente é bem vista pelo colaborador.

A fala de D1 diz que a empresa deve munir os vendedores com informações sobre estoque, rotinas da empresa, eventos, ação da concorrência, enfim, informações que os mantêm atualizados e permitam resolver possíveis incidentes imediatamente, D3 ainda acrescenta informações sobre os setores como RH, logística e controladoria. Essa visão confirma a opinião de Carvalho e Silveira (2012) quando dizem que os funcionários devem receber continuamente da empresa um fluxo de comunicação capaz de suprimir as suas necessidades.

Quanto ao que a equipe de vendas pode fazer para contribuir para esta melhoria, apenas R3 e R5 manifestaram-se dizendo que entendem que já estão fazendo a sua parte, que é vender. Aqui percebe-se que, embora a empresa, tenha, de fato, a oportunidade de melhorar sua comunicação interna, a equipe exime-se do seu papel e participação deste processo, colocando-se na posição de espectador.

Talvez isso seja justificado pela postura que a empresa apresenta frente às informações repassadas pela equipe de venda, a qual diz que compartilha com a empresa, normalmente por e-mail, a percepção do mercado, mas que esta não considera ou não dá devolutiva, fato confirmado por 67% dos respondentes.

Esta revelação foi rebatida pela direção, a qual diz que “*vem pouca informação de mercado sobre a organização da loja dos clientes, outras linhas de baterias, expositores*” (D2). D1 espera receber dos vendedores informações sobre ações e preços da concorrência, para prever estratégias, pressionar fornecedores, ter força de barganha e conceder benefícios, e D3 considera importante receber *feedback* sobre pontos positivos e negativos da venda, que hoje são repassadas apenas para o setor comercial.

Neste sentido, o próximo tópico a ser analisado diz respeito à postura da direção com relação à equipe de vendas.

Tabela 13 - Postura da direção

| Ponto crítico | Falas dos participantes |
|---|---|
| Postura da direção | A empresa não toma as decisões com base na análise do mercado |
| | As reivindicações de clientes não são consideradas |
| | Não há abertura para os vendedores darem ideias e sugestões |
| | Falta de contato com a direção |
| | Não cumpre o prometido |
| | Falta de humildade |
| | Desconfiança em relação aos funcionários |
| | Percepção de que a empresa tem medo da cobrança dos vendedores |
| | Sente que a empresa não gosta que os vendedores utilizem suas instalações |
| | Havia mais contato direto com a direção |
| | Insegurança em relação aos funcionários |
| | Percepção de que a empresa tem medo da cobrança dos vendedores |
| | Falta de transparência |
| | Só conta a opinião da direção |
| | As normas da empresa são mais importantes do que os clientes |
| | A empresa tolhe o desenvolvimento dos vendedores |
| A direção não gosta de ouvir cobranças e reclamações, demonstra irritação | |

Fonte: Autor (2012).

Um dos pontos mais relevantes é o distanciamento da direção em relação aos vendedores, fato citado por 33% dos participantes, descrito pelo R4 como “*falta de humildade*”, o que vai de encontro com a expectativa de alguns, eis que a maioria ingressou na empresa por ter vínculo com a direção e por perceber um canal com esta, como disse o R2 em sua apresentação: “*mudei de empresa porque na Viabat vi a acessibilidade da direção*”. Acredita-se que, à medida que sejam retomadas as reuniões periódicas, esse cenário seja melhorado.

Aqui cabe a citação de Pricewaterhousecoopers (2008), mostrando que as empresas caminham para um cenário em que haverá o desaparecimento da fronteira entre o trabalho e a vida pessoal, e a crescente valorização dos relacionamentos como impulsionadores dos negócios.

Neste aspecto, D2 diz que se mantém um pouco distante em virtude do trabalho, mas que gostaria de poder participar mais das reuniões da equipe, enquanto que D1, após criar a coordenação de vendas, está buscando este distanciamento para poder dedicar-se mais à gestão da empresa e a questões estratégicas. Ele reconhece que mudou a postura em relação aos vendedores, mas vê isso como um fator natural devido ao crescimento da empresa. Os vendedores, como dito, gostariam de manter este relacionamento mais próximo, mas também percebem que, com as mudanças recentes por que passou a empresa, a delegação de função

para outras pessoas se torna necessário. D3 confirmou que esta percepção de distância da direção decorre da mudança de postura desta; observou ainda que, quando da criação da coordenação de vendas e a consequente delegação de poderes, percebeu uma resistência dos vendedores que estavam acostumados a tratar tudo diretamente com a direção, mas que esta barreira foi superada através do trabalho demonstrado pelo setor em questão.

Além disso, foi relatado por 83% que a direção não acompanha o vendedor em visita aos clientes, exceto em situações específicas, o que, para eles, é uma oportunidade de sentir o mercado e poderia ajudá-los em casos concretos. Contudo, diante do cenário de crescimento da empresa, isso tornou-se inviável, fator que justificou, inclusive, a criação em 2011 da Coordenação de Vendas. Os próprios vendedores, ao passo que gostariam de receber este acompanhamento, reconhecem que a direção tem questões estratégicas para pensar e não consegue ausentar-se da empresa, o que foi corroborado pela fala do R2, o qual sugeriu que o ideal é que a empresa contrate um supervisor de vendas, que tenha como atribuição específica esse suporte aos vendedores em campo.

Voltou à discussão a participação e contribuição dos vendedores nas decisões da empresa e, neste ponto, Tachizawa, Ferreira e Fortuna. (2001) mostram a importância dos gestores estimularem a participação dos colaboradores no processo decisório. O que está implícita aqui é a necessidade de reconhecimento e valorização, ponto abordado a seguir. Sobre isso, D1 defende que os vendedores têm que confiar nas decisões que a empresa toma, pois estas são o resumo do mercado, do resultado da empresa, e estão alinhadas às informações e decisões da Johnson. Enquanto isso, D2 salienta que os vendedores poderiam pedir a opinião da empresa quanto à abordagem junto aos clientes, eis que, segundo a fala de D1, esta é “*como um conselho de informação e experiência tática, estratégica*”. Essas revelações contrapõem o que disseram os vendedores que a empresa não ouve suas colocações, porque ficou demonstrado que esta espera ser consultada.

Ainda um aspecto levantado por mais de um participante é que não há o cumprimento de certos compromissos, especialmente, em relação à remuneração, o que gera uma desmotivação. Adiante, será melhor abordada a opinião dos vendedores em relação à remuneração ideal. O R4 observou que, como forma de se assegurar, está documentando tudo que define com a direção. Retomando as quatro competências comuns aos líderes-gerentes atuais citadas no referencial teórico por Bennis (1996), destaca-se que o líder deve buscar desenvolver sua capacidade de gerenciamento da confiança, ou seja, a capacidade de transmitir segurança através da constância e coerência, mesmo que as perspectivas entre os indivíduos sejam divergentes.

Foram citadas também outras passagens, como “as normas da empresa são mais importantes do que os clientes; as reivindicações de clientes não são consideradas”, porém, cabe salientar que algumas questões devem ser definidas pela direção com base em seu planejamento estratégico e seus planos para o futuro e isso, muitas vezes, significa criar normas e ser firme em seu posicionamento.

Ademais, outras falas como “*a empresa não gosta que os vendedores utilizem suas instalações; há insegurança em relação aos funcionários; a empresa tem medo da cobrança dos vendedores; a empresa tolhe o desenvolvimento dos vendedores*”, são percepções distorcidas da realidade, decorrente da falta de informações e transparência da empresa, o que pode ser trabalhado através de uma comunicação mais eficaz. Alerta Brum (2003) que, quando a organização repassa um alto nível de informação para seus colaboradores, minimiza o surgimento de boatos e proporciona um ambiente mais propenso para comentários positivos.

Em relação à postura da direção frente às cobranças e reclamações, D1 reconhece que reage de maneira defensiva. Neste aspecto, Goleman (2001) mostra que tanto os subordinados quanto o líder devem estar abertos para receber *feedback*. D1 argumenta que este fato deve-se à sobrecarga, mas classifica o relacionamento com os vendedores como razoável, e que pode melhorar à medida que houver mais transparência, enquanto que D2 diz receber com naturalidade as reclamações, buscando resolver a situação. No que tange ao relacionamento com os superiores, D3 avalia que há abertura para comunicação, pois entende que estes consideram a opinião, as ideias, as iniciativas dos vendedores. Fazendo gancho com a postura da direção, passa-se à falta de reconhecimento moral, representada pelas falas da Tabela 14.

Tabela 14 - Falta de reconhecimento moral

| Ponto crítico | Falas dos participantes |
|--------------------------------------|--|
| Falta de reconhecimento moral | A empresa não parabeniza |
| | Falta de elogio |
| | Falta de incentivo além do salário |
| | Falta de interesse pela pessoa do vendedor |
| | Não há reconhecimento da empresa quanto ao empenho do vendedor para efetivar a venda |
| | Falta de interesse pela pessoa do vendedor |

Fonte: Autor (2012).

Aqui, cada participante, a seu modo, destacou que a empresa não investe em reconhecimento moral, tendo deixado a desejar em casos de acidente com o vendedor, em abertura de novas regiões e alcance de metas, por exemplo. No caso específico do acidente, apesar do Coordenador de Vendas e outros colegas terem ligado para R5 quando do ocorrido,

este alega que a empresa não se interessou. Portanto, entende-se que ele estava esperando um contato da direção. Isto mostra que deseja manter estreito o seu vínculo com esta, porque entrou na empresa em razão deste relacionamento próximo.

Assim, foi questionado o tipo de reconhecimento que a equipe espera receber e, segundo R4, que está em uma região já estabelecida, mas captou mais de 100 clientes após sua entrada, a empresa deveria “reconhecer o empenho do vendedor, dando-lhe mérito por um bom trabalho”.

Sobre isto, vários foram os autores abordados no referencial teórico que demonstraram a importância do reconhecimento. Maslow (apud MAITLAND, 2000) foi um dos que destacou que as pessoas sentem necessidade de estima, reconhecimento por parte dos outros, prestígio, *status* e consideração. Sendo assim, a organização deve reconhecer os esforços do colaborador através de elogios, promoções e premiação.

A partir das entrevistas com a direção, constatou-se que D1 observou que hoje não há outras formas de reconhecimento sem ser o salário mensal, mas que pensa em premiar por mérito, por exemplo, com viagens a São Paulo, troféus, solenidade, MiniBA, participação da feira da Johnson. Também mencionou que gostaria de poder oferecer-lhes o melhor hotel, melhor carro, o que implica em “*mais dignidade para os vendedores*”, “*porque as vendas são estratégicas para a empresa*”. Já D2 não vê outra forma de premiar além da remuneração. Por isso, para ele, remunerar é a melhor forma de recompensar pelo esforço, trabalho e envolvimento. D3 contribuiu destacando que é importante a valorização pessoal e que deve-se pensar em premiar pela postura, pela comunicação eficaz, isto é, fazer uma avaliação qualitativa e premiar por questões comportamentais. Para tanto, é importante que a coordenação do RH participe das reuniões da equipe de venda e dos treinamentos junto aos clientes para avaliar o comportamento dos vendedores.

Cumprir informar que a empresa busca reconhecer o envolvimento dos funcionários no dia-a-dia do trabalho, evidência disto é que deu-lhes uma placa agradecendo por participarem da construção da empresa, por ocasião da festa de confraternização de final de ano em 2011. Ainda, como já relatado, todos os anos, os colaboradores são homenageados no Dia do Trabalhador. Ocasões estas que podem levar seus familiares, visto que a empresa reconhece a importância de manter esta proximidade com a família. O elogio também é uma prática que a direção tem buscado intensificar. Contudo, em vista do exposto pelos participantes, para eles, é importante o reconhecimento pontual acerca de conquistas pessoais durante todo o ano.

O R5 complementou que gostaria que o setor de vendas fosse visto como um setor importante, que houvesse mais compreensão por parte de outros setores, em especial

faturamento e logística, quanto ao fechamento das vendas, e que a equipe de vendas pudesse contar com um ambiente adequado de trabalho dentro da empresa, eis que, segundo este, a estrutura para o comercial é desproporcional em relação aos demais setores. Este último apontamento foi corroborado pelos demais, que resumiram o reconhecimento que gostariam de obter da empresa em estrutura física adequada e atenção.

No quesito remuneração, também surgiram situações que podem ser melhoradas, como vê-se na Tabela 15.

Tabela 15 - Remuneração

| Ponto crítico | Falas dos participantes |
|----------------------|--|
| Remuneração | Falta de incentivo para adesão às mudanças |
| | Deixar de ser autônomo não foi vantajoso financeiramente |
| | Sensação de que a empresa estabeleceu um teto salarial para os vendedores |
| | Falta motivação e foco porque a remuneração baixou, está em região nova, enfrenta trânsito |
| | Bonificação só para outros setores |
| | Aumentou a preocupação e diminuiu a remuneração |
| | Salário menor não é fator motivacional |

Fonte: Autor (2012).

A falta de incentivo para acompanhar as necessidades e mudanças da empresa foi citada novamente, ou seja, os participantes entendem que, quando é necessário abrir uma nova região, repassar parte da carteira de clientes para outro colega, mudar-se de cidade, dentre outras situações, deve haver uma remuneração extra como incentivo pela disposição em aceitar o novo desafio.

Outras falas demonstram descontentamento dos participantes no *focus group* com a remuneração praticada pela Viabat: R5: “*deixar de ser autônomo não foi vantajoso financeiramente*”; “*parece que a empresa estabeleceu um teto salarial para os vendedores*”; [no fechamento do ano de 2011, foi dada] “*bonificação só para outros setores*”. R6: “*aumentou a preocupação e diminuiu a remuneração*”.

Por conta disso, foi analisada a remuneração atual e a ideal.

Tabela 16 - Remuneração atual x ideal

| Item | Remuneração atual | Remuneração ideal |
|----------------|--|--|
| Fixo | R\$ 1.650,00 | R\$ 1.650,00 |
| Comissão | 1,5% sobre a venda bruta | 2% sobre a venda bruta |
| Ajuda de custo | Deslocamento (km rodado), alimentação e hospedagem | Deslocamento (km rodado), alimentação e hospedagem |
| Carro | Próprio e manutenção a cargo do vendedor | Empresa dispor de frota própria |

Fonte: Autor (2012).

Quanto à remuneração atual e ideal, nota-se que a maioria dos itens está de acordo com o desejado pelos funcionários, no entanto, 33% destes gostariam que a comissão sobre as vendas brutas passasse de 1,5% para 2%, o que, inclusive, segundo relatado pelos participantes, já foi reivindicado junto à direção da empresa. Além disso, desejam que a empresa disponha de uma frota de carros para que os vendedores dispensem os seus carros particulares para as viagens. Ainda sobre a remuneração, o R2 demonstrou que sente-se inseguro quanto aos ganhos futuros decorrentes da política de fortalecer alguns clientes de modo que estes passem a atuar como redistribuidores.

É oportuno lembrar que os estudos (GRAHAM apud DRUCKER, 1999; MODENA, 2012; REVISTA MELHOR apud FAVA, 2012) apresentados no referencial demonstraram que a remuneração não é o fator que mais motiva os colaboradores, mas sabe-se que ganhar abaixo da expectativa é um passo para a desmotivação. Neste sentido, como já referido anteriormente, a empresa está reestruturando seu Plano de Cargos e Salários, assim, a questão salarial está sendo analisada.

Porém, para D2, a política de remuneração atual dos vendedores está adequada com o mercado, D1 lembra que a empresa está implantando um programa de remuneração escalonada que busca aumentar as vendas e conseqüentemente a remuneração, porque é importante sempre implementar formas de estimular a venda e remunerar o colaborador por mérito, e D3 referiu que a empresa está reestruturando o Plano de Cargos e Salários e que isso ainda não foi concluído porque requer experiência e conhecimento na área. Possivelmente, será buscado auxílio com uma consultoria para concluir o Plano. Ou seja, vê-se que há ações no sentido de proporcionar uma remuneração dentro da realidade da empresa, mas que se ajuste, na medida do possível, às expectativas da equipe.

O produto também sofreu críticas, principalmente, no que compete ao preço e à política da empresa em relação à troca de produto a vencer.

Tabela 17 - Preço e troca dos produtos

| Ponto crítico | Falas dos participantes |
|-----------------------------------|---|
| Preço e troca dos produtos | Os produtos da própria marca estão com preço acima dos concorrentes |
| | A empresa não faz troca de produto vencendo, quer dar desconto ou um crédito para o cliente |
| | Muita mudança de preço, o que impossibilita preparar o cliente |
| | Falta de participação dos vendedores na composição do preço |
| | Muita mudança de preço o que impossibilita preparar o cliente |
| | Mesmo produto que a concorrência com preço maior |
| | Desconforto frente aos clientes porque a empresa não faz troca de produto que não gira |
| | Falta de constância de preços |
| | Erro em pedidos por mudança de tabela de preços |

Fonte: Autor (2012).

Quando R5 diz que “*falta participação dos vendedores na composição do preço*”, mostra novamente a necessidade de fazer parte, de se sentir importante e valorização pela empresa. Também pode-se perceber que há preocupação com os clientes, o que decorre das falas que, devido às alterações na tabela de preços, os vendedores não conseguem prepará-los com antecedência para esta mudança. Quanto aos erros nos pedidos em razão da mudança na tabela de preços, volta-se à questão da comunicação por e-mail que não está atingindo o seu objetivo.

Os participantes avaliaram a estratégia de vendas, fazendo as seguintes citações:

Tabela 18 - Estratégia de vendas

| Ponto crítico | Falas dos participantes |
|-----------------------------|--|
| Estratégia de vendas | Cabe ao vendedor criar uma inteligência de venda, pois falta estratégia de venda |
| | A equipe de vendas deve se virar |
| | A venda está ficando engessada por causa do sistema |
| | Falta definição acerca das vendas |
| | Falta de autonomia quanto a prazo, preço |

Fonte: Autor (2012).

Neste ponto, pode-se identificar uma inconsistência, porque, ao mesmo tempo em que os participantes querem ser ouvidos pela empresa e chamados a participar, quando têm essa oportunidade, através da autonomia que lhes é conferida para a criação de uma estratégia de venda, estes gostariam que a empresa lhes desse uma definição clara a ser seguida. Contudo, importa reconhecer que algumas linhas gerais, em especial, em termos de prazos, preços, garantias, já que a equipe de vendas alega não ter autoridade para tais determinações, devem ser estabelecidas pela direção e repassadas aos vendedores para que possam ter êxito em seu trabalho.

Outro item que surgiu na discussão foi a estrutura do setor de cobrança da empresa.

Tabela 19 - Sobrecarga do setor de cobrança

| Ponto crítico | Falas dos participantes |
|--|--|
| Sobrecarga do setor de cobrança | Setor de cobrança sobrecarregado |
| | Falta de tato no setor de cobrança |
| | Perda de cliente em virtude de cobrança duplicada |
| | Falta tato no setor de cobrança |
| | O setor de cobrança não confia em outras pessoas para delegar algumas tarefas e, por isso, está sobrecarregado |
| | Cobranças duplicadas |

Fonte: Autor (2012).

Apesar de não fazer parte do escopo deste trabalho, 33% dos participantes alertaram que há falta de tato do setor de cobrança junto aos clientes, 33% disseram que este setor está

sobrecarregado, o que foi comprovado por novamente 33% que evidenciaram que a sobrecarga do setor provoca erros como cobrança duplicada, o que, inclusive, de acordo com R3 e R5, já ocasionou perda de clientes. A empresa já tem esta percepção de que o referido setor é um gargalo e merece uma atenção, o que será dado em momento oportuno.

Após a conversação livre que originou os tópicos acima analisados, o debate foi conduzido de modo a abordar a questão propriamente dita deste trabalho e, sendo assim, a moderadora questionou os participantes sobre treinamentos que já haviam participado, o que eles sugeriam para um programa de treinamento e quais as situações que eles deveriam estar preparados para enfrentar no seu dia-a-dia de trabalho, o que pode ser conferido na Tabela 20.

Tabela 20 - Treinamentos oferecidos e sugestões para futuros treinamentos

| Respondente | Treinamento/viagem técnica que já participou | | Sugestões para o treinamento | Situações que o treinamento deve prepará-los |
|-------------|---|---|---|--|
| | Oferecido pela fábrica Heliar | Oferecido/subsidiado pela Viabat | | |
| 1 | Módulos sobre produtos e comercialização via TV Heliar. | Demonstração técnica para os clientes. | Não se manifestou | Não se manifestou |
| 2 | Módulos sobre produtos e comercialização via TV Heliar. | Demonstração técnica para os clientes. | Relações Humanas da Dale Carnegie Training; Outros cursos externos. | Para as objeções dos clientes |
| 3 | Módulos sobre produtos e comercialização via TV Heliar; Em 2009, foi conhecer a fábrica em Sorocaba/SP. | Cursando Relações Humanas da Dale Carnegie Training; Demonstração técnica para os clientes. | Não se manifestou | Não se manifestou |
| 4 | Módulos sobre produtos e comercialização via TV Heliar; Em 2009, foi conhecer a fábrica em Sorocaba/SP. | Demonstração técnica para os clientes. | Não se manifestou | Que exijam persuasão e argumentação |
| 5 | Módulos sobre produtos e comercialização via TV Heliar; Em 2009, foi conhecer a fábrica em Sorocaba/SP. | Cursando Relações Humanas da Dale Carnegie Training; Demonstração técnica para os clientes. | Não se manifestou | Não se manifestou |
| 6 | Módulos sobre produtos e comercialização via TV Heliar. | Demonstração técnica para os clientes. | Palestras | Para vencer a timidez |

Fonte: Autor (2012).

As Baterias Heliar mantém um programa de treinamentos bem amplo para revendedores e aplicadores do mercado de reposição. Contudo, em virtude da distância geográfica, a participação em todos os módulos fica inviabilizada. Assim, surgiu a TV Heliar, um canal entre todos os distribuidores da marca, que oferece videoconferências em conexão direta, pelo estúdio localizado em Alphaville, São Paulo (BATERIAS HELIAR, 2010). No início do ano passado, os vendedores da Viabat reuniram-se na sala de treinamentos para assistir aos sete módulos do treinamento Líderes de Vendas, disponibilizados pela fábrica via TV Heliar.

A direção da Viabat avalia que se estes treinamentos fossem ministrados *in company* por um profissional ou equipe especializada, o resultado seria muito mais satisfatório. Segundo o D2, a TV Heliar “*não deu muito resultado porque não tinha objetivo e meta traçados*”. A opinião dos vendedores será apontada logo adiante.

Em 2011, as principais lideranças da empresa participaram do curso de Relações Humanas da Dale Carnegie Training². O objetivo principal deste curso é maximizar o potencial humano, para tanto, oferece uma abordagem prática buscando auxiliar os profissionais a melhorarem as competências de comunicação e liderança. Ao todo, já concluíram este treinamento cinco pessoas, incluindo os dois diretores e a coordenadora de RH.

Após instituir uma Coordenação de Vendas, a empresa passou a fazer uma programação mensal de treinamento para os clientes e revendedores, a fim de fortalecer a relação entre estes, bem como aprimorar o seu conhecimento acerca do produto. Os treinamentos ocorrem nas sextas-feiras, nas instalações da empresa, são conduzidos pela Coordenação de Vendas, Direção e pelo responsável da assistência técnica.

Note que a empresa viabiliza a exibição dos módulos de treinamento criados pela Heliar e, além de promover a visita à fábrica em Sorocaba, custeia ainda a participação das principais lideranças em um curso bem conceituado na área de desenvolvimento humano e, recentemente, passou a investir em treinamento dos parceiros de negócios. Porém, não possui um programa propriamente para o desenvolvimento humano dos vendedores.

Sendo assim, foi solicitado à equipe de vendas que contribuísse para a criação deste programa dando sugestões e apontando situações que sente a necessidade de estar preparada. Poucos vendedores manifestaram-se; R2 sugeriu estender a todos os vendedores o curso de Relações Humanas da Dale Carnegie Training e oportunizar a participação em outros cursos

² Empresa com sede em Nova Iorque, que atua no ramo de desenvolvimento de pessoas e, em Passo Fundo, está representada pela empresa Liderato.

externos, que possam prepará-lo para as objeções dos clientes; R4 sente necessidade de estar preparado para situações que exijam persuasão e argumentação; e R6, para vencer a timidez, sugeriu palestras. Sobre a técnica palestra, esta foi apontada por Silva e Castro (2006) como a menos eficiente (59%) em relação às demais, porque, como mostraram Carvalho e Nascimento (1997), existe pouca ou nenhuma oportunidade de prática por parte dos participantes. Em contrapartida, 83% dos participantes referiram que não necessitam de treinamento técnico sobre os produtos da Viabat.

Na opinião da direção, dentre as habilidades a serem fomentadas pelo programa de desenvolvimento a ser criado na empresa, estão: proatividade e disciplina (D1); liderança e habilidade para resolução de problemas relacionados à garantia, políticas de desconto, por exemplo (D2); iniciativa, comunicação verbal, postura coerente e ética (D3). Para D3, “*vendedores têm que ser líderes, persuasivos e convencer*”, por isso, resumiu o foco do treinamento “*em desenvolvimento de líderes*”. Já D2 diz que o ideal de um treinamento é aliar o desenvolvimento da liderança e de técnicas de venda. Assim, pode-se ainda acrescentar conteúdos que busquem um padrão de atendimento (D1), atualização sobre produtos novos e domínio da informática (D3).

Resumindo, as habilidades, necessidades e conhecimentos técnicos citados foram: proatividade, disciplina, liderança, resolução de problemas, iniciativa, comunicação verbal, postura coerente e ética, padrão de atendimento, atualização sobre produtos, informática, objeções dos clientes, persuasão, argumentação e desinibição.

Além dessas habilidades comportamentais e técnicas citadas, no decorrer da elaboração do programa, podem ser acrescentadas outras, em vista que o programa será criado em conjunto com o setor de Recursos Humanos que está conversando com os vendedores, a fim de que estes avaliem o seu desempenho dentro na empresa, bem como façam um planejamento para o próximo ano, tendo, assim, um papel muito importante na criação do programa de desenvolvimento da força de vendas.

O que importa é que se desenvolvam as vendas e se busque reter esses profissionais, eis que, conforme a pesquisa de Robert Half (apud ADMINISTRADORES, 2012), 20,3% dos entrevistados apontaram que o principal problema da área de Recursos Humanos em 2011 foi a perda de funcionários. Neste sentido, como comprovaram as pesquisas realizadas pelo Guia Você S/A Exame (apud PENNA, 2009) e Kelly Global Work/Force Index (2010 apud FAVA, 2012), os colaboradores valorizam o aprendizado que a empresa lhes oferece.

Depois de abordar os aspectos que devem ser contemplados em um programa de desenvolvimento humano, os participantes foram convidados a se avaliar, atribuindo uma nota de 1 a 10 para o seu desempenho enquanto colaboradores da empresa em questão.

Tabela 21 - Autoavaliação

| Respondente | Nota | Justificativa |
|--------------------|-------------|---|
| 1 | 7 | Deve conhecer mais os produtos, o mercado, o processo de vendas |
| 2 | 9 | Pode melhorar no conhecimento do produto |
| 3 | 9 | Desempenha bem sua função |
| 4 | 8 | Falta de informação |
| 5 | 8 | Falta de informação |
| 6 | 8 | Necessita mais conhecimento e treinamento |

Fonte: Autor (2012).

Quando questionados sobre a nota que davam para o seu desempenho na empresa, estas variaram de 7 a 9, sendo que 50% dos participantes se atribuiu a nota 8, destes, 67% justificaram que esta nota deve-se à falta de informação, o que prejudica o seu desempenho. 33% deram-se a nota 9, R3 por entender que já desempenha bem a função e R2 destacou que as melhorias em seu desempenho estão relacionadas ao conhecimento dos produtos. Enquanto que R1 (17%) atribui-se a nota 7 porque, por estar há dois meses como vendedor, entende que deve conhecer mais os produtos, o mercado e o processo de vendas da empresa.

Por fim, foi solicitado que as participantes apontassem os pontos positivos e negativos da Viabat, os quais estão compilados na Tabela 22.

Tabela 22 - Pontos positivos e negativos da empresa

| Respondente | Pontos positivos da empresa | Pontos negativos da empresa |
|--------------------|--|--|
| 1 | Não se manifestou. | Não se manifestou. |
| 2 | Confiança na equipe; É referência nacional. | Falta de transparência; Falta na comunicação. |
| 3 | - | Falta na comunicação. |
| 4 | Produto. | Falta de transparência; Equipe fica insegura. |
| 5 | Ótima empresa para trabalhar; É referência nacional. | Falta valorização. |
| 6 | Ótima empresa. | Falta de transparência; Falta na comunicação; Falta de reconhecimento. |

Fonte: Autor (2012).

Nos pontos negativos, foram reforçadas a falta de transparência da empresa quanto a certas informações, projetos futuros e remuneração, bem como a falta de comunicação e repasse de informações essenciais, itens recorrentes na discussão e que, nas reuniões futuras, serão atacados. Já, como pontos positivos, foram elencados a confiança que a empresa

deposita nos colaboradores, o produto de qualidade comercializado, ainda 33% disseram tratar-se de uma ótima empresa para trabalhar e também 33% que é uma empresa referência nacional, o que é um fator importante.

A direção, por sua vez, nas entrevistas em profundidade, pode citar realizações do último ano, sendo estas: D1 - evolução e envolvimento dos colaboradores, sua própria evolução, evolução e mais comprometimento dos parceiros, criação do departamento comercial e da controladoria, oferta de um ambiente mais adequado ao trabalho, e estabelecimento de parcerias novas; D2 - criação do departamento comercial e instituição da coordenação, definição de processos, melhoria na seleção das pessoas e ampliação das estruturas físicas; D3 - crescimento e amadurecimento das pessoas, delegação e decisão compartilhada, que se traduz em maturidade da gestão da empresa, mais planejamento, reuniões de setores onde são elencadas sugestões para a empresa, ampliação do número de funcionários para atender a demanda e a consequente diversidade de ideias em vista do ingresso de outras pessoas, e ampliação da estrutura física.

Tratando-se das melhorias que a empresa necessita, D1 destacou a criação de um manual de procedimento e conduta para os vendedores, que lhes conferirá autonomia e mais segurança, além de facilitar para a empresa avaliá-los, criação dos manuais de procedimento de toda equipe de trabalho, e definição das funções de cada setor; D3 ratificou a necessidade de descrever os processos, acrescentou ainda que precisa melhorar a organização, dar autonomia para cada setor, estimular o envolvimento e comprometimento das pessoas, instituir avaliação de desempenho; e D2 complementou com a implantação de um sistema informatizado com acesso remoto para que a equipe de vendas tenha os dados dos clientes em mãos, eis que, atualmente, os vendedores ligam solicitando essas informações, assim, o sistema pode diminuir o trabalho interno e dar mais rapidez.

Sobre autonomia, Hoffman e Bateson (2006) salientaram que colaboradores com poderes são mais focados nos clientes e muito mais rápidos em responder as suas necessidades, além de se sentirem melhor em relação a seus empregos e a si mesmos. Então, é muito positiva a postura da direção de promover esse empoderamento dos funcionários.

Das entrevistas, pode-se também extrair uma avaliação do setor comercial, sendo que sobre este, D1 afirma que tem desempenhado satisfatoriamente o trabalho e que ainda pode ter mais presença de campo, a partir do foco propriamente na área comercial e, com a implantação do software de gestão e do CRM (Customer Relationship Management), obterá índices que facilitarão a tomada e decisões, inclusive, a criação de campanhas de vendas. Especificamente acerca das campanhas, D1 disse que estas ajudam a elevar o faturamento,

mas que pode-se desenvolver os clientes para venderem mais, enquanto que D2 percebeu crescimento no faturamento no último período, e acredita que 50% deste resultado deve-se ao produto, amadurecimento, seriedade e credibilidade da empresa, e 50% às campanhas de vendas. Como sugestão para este setor, D3 mencionou a participação nas reuniões dos setores para repassar as definições da empresa aos vendedores.

Finalizando, D1 afirmou estar feliz pelo pesquisador ter se lançado no desafio de buscar propor um programa para a força de vendas da empresa e se comprometeu, na medida do possível e dentro da realidade da empresa, a usar as informações e aplicar o que for elencado a partir deste trabalho, enquanto que D3 ponderou que a oportunidade oferecida através deste trabalho fez pensar sobre sua própria postura dentro da empresa.

4.3 Análise dos resultados quanto aos objetivos do estudo

Quanto à identificação dos programas de treinamento existentes na empresa Viabat, constatou-se que, atualmente, esta apenas exhibe para os vendedores os módulos sobre produtos e comercialização transmitidos via TV Heliar. Em outros anos, os vendedores também tiveram oportunidade de viajar para Sorocaba e conhecer a fábrica da Heliar, enquanto alguns, neste ano, estão participando do curso de Relações Humanas da Dale Carnegie Training. Porém, como esperado, a Viabat não tem um programa de treinamento próprio, o que motivou o desenvolvimento deste trabalho, que buscou identificar que elementos devem estar contidos num programa de desenvolvimento da força de vendas na referida empresa.

Em relação à percepção da equipe de vendas sobre programas de treinamento e desenvolvimento existentes na empresa Viabat, R5 referiu que, em virtude das viagens para outras cidades, nem sempre os vendedores conseguem assistir aos módulos exibidos via TV Heliar, e que proporcionam pouco impacto no desenvolvimento pessoal. Acerca do curso de Relações Humanas da Dale Carnegie Training, que abrange também a parte comportamental, R3 e R5 demonstraram estar gostando e R2, que já teve contato quando trabalhava em outra empresa, sugeriu que este seja estendido a todos os vendedores por entender que pode proporcionar o crescimento profissional e individual. Nenhum dos vendedores opinou sobre

as viagens à fábrica da Heliar e tampouco sobre o treinamento que está sendo desenvolvido junto aos clientes revendedores, mas sabe-se que este também contribui, além da área técnica, para o fortalecimento das relações entre o vendedor e o cliente.

Sobre a percepção dos gestores no que tange ao desenvolvimento da equipe de vendas na empresa Viabat, D1 reconhece a participação desta para a obtenção dos prêmios de 2º maior crescimento de vendas e 3º maior volume de vendas entre os distribuidores do Brasil. Todavia, entende que falta compreensão da filosofia e cultura da empresa por parte de alguns vendedores. Nesta linha, D2 também entende que inexistente a compreensão da filosofia de trabalho da empresa, que os vendedores estão parcialmente envolvidos nos projetos da organização, o que é demonstrado quando surgem alguns percalços e através da resistência às mudanças. D3 diz que falta um engajamento dos vendedores com o RH, pois estes são ausentes da empresa e credita tal atitude ao fato de terem iniciado como autônomos. Quanto à filosofia, discorda dos demais, porque crê que os clientes são bem atendidos, o que está alinhado com a filosofia da empresa.

Face a essa realidade, D1 vê o desenvolvimento de pessoas como uma oportunidade para os próximos anos e enfatizou que é preciso desenvolver as lideranças internas, isto é, preparar os vendedores para replicarem os treinamentos que hoje são feitos na empresa para os clientes, promovendo-os uma vez por semana nos próprios clientes. Além disso, foi observado que deve-se preparar os vendedores para a transição da condição da empresa Viabat de distribuidor para franqueado (D3), pois estes não estão totalmente preparados para enfrentar os desafios dos próximos anos no que tange à manutenção da empresa como master franqueada (D2), tampouco para transmitir isso aos clientes (D3).

No que concerne aos desafios para o próximo período, D1 enfatizou a necessidade de prosseguir na profissionalização da direção e no desenvolvimento de líderes, para que a direção possa focar-se na inteligência de negócios. Especificamente para o comercial, são desafios ampliar seu *marketshare*, consolidar o posicionamento estratégico na região de Santa Catarina, e de projetos em andamento em Santo Ângelo, Joaçaba e São Bento do Sul como subfranqueados. Para tanto, os vendedores terão que aprimorar e atualizar o conhecimento técnico, entender o processo de desenvolvimento e criação do novo mercado, conhecer e entender a filosofia da empresa e o negócio como um todo. Por isso, será primordial o programa de desenvolvimento da força de vendas a fim de capacitar a equipe para esses novos desafios além de envolvê-la e aproximá-la do processo, oportunizando a troca de ideias.

O objetivo geral deste estudo foi identificar os elementos que devem compor o programa de desenvolvimento das vendas na empresa Viabat e, sobre isso, constatou-se que

este deve promover o desenvolvimento da proatividade, disciplina, liderança, resolução de problemas, iniciativa, comunicação verbal, postura coerente e ética, padrão de atendimento, atualização sobre produtos, informática, objeções dos clientes, persuasão, argumentação e desinibição, além, é claro, de usar a remuneração como fator estratégico.

5 Conclusão

Este trabalho abordou o desenvolvimento humano da força de vendas. O tema foi escolhido em razão do papel do pesquisador junto à área comercial da empresa Viabat e pela realidade vivenciada por esta, que, como dito, sem supervisão diária das vendas, necessita confiar no trabalho desenvolvido a campo pelos vendedores, ficando, assim, a avaliação do desempenho da força de vendas restrita a relatos de clientes, nível de produtividade e intensidade de problemas gerados e resolvidos. Há ainda falta de clareza acerca da filosofia comercial da empresa e, no que tange ao desenvolvimento humano dos vendedores, atualmente, a empresa não dispõe de um programa que oportunize o crescimento profissional e pessoal.

Com base nisso, este estudo teve como finalidade identificar os elementos que devem constar num programa de desenvolvimento humano voltado ao crescimento da força de vendas na referida empresa.

Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, na modalidade de estudo de caso. Na amostra do estudo, foram consideradas 09 pessoas - dois diretores, coordenação do setor de Recursos Humanos e seis vendedores -, que foram ouvidas através de entrevista em profundidade e *focus group*, respectivamente.

Ao finalizar este estudo, entende-se que os objetivos inicialmente propostos foram alcançados e, como resultado, constatou-se que o programa a ser criado na empresa em questão deve oportunizar o desenvolvimento da proatividade, disciplina, liderança, resolução de problemas, iniciativa, comunicação verbal, postura coerente e ética, padrão de atendimento, atualização sobre produtos, informática, objeções dos clientes, persuasão, argumentação e desinibição, além, é claro, de usar a remuneração como fator estratégico.

Como trabalhos futuros, os elementos identificados nesta pesquisa serão transformados em um programa de desenvolvimento contínuo, que usará como métricas qualitativa e quantitativa a pesquisa de clima organizacional e os índices de desempenho comercial, respectivamente. Como dito no referencial por Silva e Castro (2006), a estruturação do programa envolve quatro etapas: o levantamento de necessidades, a definição das ações, a execução e a avaliação dos resultados, e este trabalho restringiu-se ao levantamento das necessidades sob a ótica dos vendedores e da direção da empresa Viabat.

Porém, cabe destacar que algumas técnicas mencionadas por Carvalho (2001) e que

comporão o programa já foram ou estão sendo realizadas durante este trabalho, sendo elas: modalidade em grupo - reuniões, demonstração e treinamento de laboratório; modalidade individual - curso de Relações Humanas da Dale Carnegie Training.

As reuniões estão ocorrendo uma vez por mês, tendo como pauta assuntos como política comercial, dificuldades de mercado, incentivos, lançamentos, projetos futuros, informações técnicas de produtos, *ranking* de vendas, objeções de mercado e regras de negociação. Silva e Castro (2006), em seu estudo, atestaram que as reuniões apresentam 92,32% de eficácia e, no caso da referida empresa, acredita-se que, com o estabelecimento de um cronograma de reuniões, muitas das situações críticas levantadas pelos participantes no que concerne à comunicação e à falta de transparência, podem ser resolvidas.

As demonstrações e treinamentos de laboratórios ocorrem toda sexta-feira nas instalações da empresa. Cada vendedor recebe um cronograma e, com base neste, convida seus clientes para participar do treinamento; na ocasião, são demonstradas informações técnicas sobre os produtos e esclarecidas dúvidas, de modo que tais clientes (que são revendedores) tenham preparo e conhecimento sobre os produtos que vendem. Os vendedores da Viabat, por sua vez, nestas demonstrações, estão continuamente revisando os conteúdos e sendo preparados para replicarem a metodologia num futuro próximo nas próprias vendas dos clientes. Na modalidade de treinamento individual, dois vendedores estão participando do curso de Relações Humanas na Dale Carnegie Training, com subsídio total da empresa. Nos achados de Silva e Castro (2006), o método de treinamento individual foi o mais eficaz, alcançando um índice de quase 90% neste quesito.

Além disso, importa observar que, pelo teor do *focus group*, ficou evidenciado que os vendedores se sentiram valorizados pela oportunidade de expor suas percepções, angústias, expectativas, enfim, de dialogar com a empresa, enquanto que as lideranças viram o trabalho como um desafio que proporcionará melhorias no ambiente da Viabat, eis que, segundo a afirmação de um diretor, há o compromisso, na medida do possível e dentro da realidade da empresa, de usar as informações elencadas a partir deste trabalho e implementar os ajustes necessários, assim como o programa de desenvolvimento da força de vendas que será criado na sequência. Por fim, destaca-se que o estudo proporcionou ao pesquisador a oportunidade de rever vários conceitos aprendidos na academia e confrontá-los com a prática, enriquecendo esta experiência.

REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES. *Profissionais admitem que banda larga contribui para aumento da produtividade*. 23 de novembro de 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/tecnologia/profissionais-admitem-que-banda-larga-contribui-para-aumento-da-produtividade/50042/>>. Acesso em: 25 mar. 2012.
- ADMINISTRADORES. *Retenção de pessoas é o maior desafio das empresas em 2012, segundo pesquisa*. 17 de abril de 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/retencao-de-pessoas-e-o-maior-desafio-das-empresas-em-2012-segundo-pesquisa/54347/>>. Acesso em: 25 mar. 2012.
- AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira; MORAES, Taciana de Freitas Barbosa. *Treinar por treinar, ou treinar para desenvolver?* 2007. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/288.pdf>. Acesso em: 10 out. 2011.
- ANDRADE, Ronnie Joshé Figueiredo de; SILVA, Nathaly Ferreira da. ROI – uma análise comparativa entre os métodos de avaliação sobre o retorno do investimento em treinamento. *VII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração*. 2010.
- ARAUJO FILHO, Geraldo Ferreira de. *A criatividade corporativa: na era dos resultados*. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2003.
- AZEVEDO, Gustavo Carrer I. *Pesquisa de mercado*. 2004. 1. ed. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/24131C962E2F9B6C0325714700683043/\\$File/NT000AFB3A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/24131C962E2F9B6C0325714700683043/$File/NT000AFB3A.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2011.
- BATERIAS HELIAR. *TV Heliar, primeiro canal corporativo do Brasil para o segmento de baterias*. 01/11/2010. Disponível em: <<http://www.heliar.com.br/novidades/tv-heliar-primeiro-canal-corporativo-do-brasil-para-o-segmento-de-baterias/2426/>>. Acesso em: 25 mar. 2012.
- BENNIS, Warren. *A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Respirando endomarketing*. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1997.

CARVALHO, Antônio Vieira de. *Treinamento: princípios, métodos e técnicas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CARVALHO, Rui; SILVEIRA, Pedro. *Sociologia das organizações: a teoria das relações humanas*. Disponível em: <www.fcsh.unl.pt/docentes/luisrodrigues/Sociologia_%20das_%20Organiza%C3%A7oes/Teoria%20da...>. Acesso em: 25 mai. 2012.

CASTRO, G. A. O. et al. Percepção de suporte organizacional, desenvolvimento e validação de questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 2, p. 29-51, 1999.

CONAVEN - COMUNIDADE NACIONAL DE VENDAS. *Estratégia da força de vendas*. Disponível em: <<http://www.conaven.com.br/estrategia.htm>>. Acesso em: 30 set. 2011.

DIEDRICH, Marlei Maria. *Bê-a-bá da metodologia de trabalhos acadêmicos e científicos: uma orientação prática a alunos de graduação e de pós-graduação*. Passo Fundo: IMED, 2007.

DRUCKER, F. Peter. *De líder para líder*. São Paulo: Futura, 1999.

DUTRA, Joel Souza (Coord.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 5. ed. São Paulo: Gente, 2001.

EL-KOUBA, Amir et al. Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 49, n. 3, July./Sept., 2009.

EUROPEAID. *Como é realizada uma pesquisa com um grupo de discussão (focus group)?* 2005. Disponível em: <http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too_fcg_how_pt.htm#07_02>. Acesso em: 10 mar. 2012.

FAVA, Luiz Roberto. *O valor do conhecimento e do reconhecimento*. 21 de maio de 2012. Disponível em: <<http://favaconsulting.com.br/conhecimento-e-reconhecimento/>>. Acesso em: 25 mai. 2012.

FERNANDES, Eda. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOVINAZZO, Renata A. *Focus group em pesquisa qualitativa – fundamentos e reflexões*. *Administração On Line*, São Paulo, v. 2, n. 4, outubro/novembro/dezembro, 2001

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GRUPO GRAZZIOTIN. *Balanco social 2010*. Disponível em: <http://www.grazziotin.com.br/UserFiles/File/grazziotin/Balanco_Social_2010.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2012.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Pioneira Thoomson Learning, 2006.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

KRUEGER, Richard A. *Fazendo perguntas*. Disponível em: <http://www.tc.umn.edu/~rkrueger/focus_aq.html>. Acesso em: 11 mar. 2012.

KRUEGER, Rird A. Focus group interviewing. Disponível em: <<http://www.tc.umn.edu/~rkrueger/focus.html>>. Acesso em: 25 mar. 2012.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães; ABBAD, Gardênia. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 7, n. 4, out./dez., 2003.

MAITLAND, Iain. *Como motivar pessoas*. Tradução Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Giorgio Cappelli. São Paulo: Nobel, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANUAL TÉCNICO II: MÉTODOS E TÉCNICAS A RECOLHA DE DADOS: *FOCUS GROUPS* (GRUPOS DE DISCUSSÃO). *A avaliação do desenvolvimento socioeconómico*. Disponível em: <<http://www.observatorio.pt/download.php?id=204>>. Acesso em: 15 fev. 2012.

MODENA, Carla. *Brasileiros consideram a estabilidade como característica de emprego bom*. 05/04/2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2012/04/brasileiros-consideram-estabilidade-como-caracteristica-de-emprego-bom.html>>. Acesso em: 25 mar. 2012.

NOBRE, J. A. *Sua excelência o cliente: qualidade no atendimento*. Lajeado: RH Editora e Produtora, 1997.

PENNA, Gabriel. A evolução é o caminho quando o objetivo é aprender mais para crescer. *VOCÊ S/A*, ed. 127, 11/01/2009. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/evolucao-caminho-483507.shtml>>. Acesso em: 10 out. 2011.

PEREIRA, Antonio da Costa. *Treinamento e desenvolvimento na área de vendas*. Rio de Janeiro, 2003. 39 f. Trabalho de Conclusão (Especialização em Marketing) – Universidade de Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2003.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Gestão de pessoas no futuro*. O futuro do trabalho em 2020. Disponível em: <www.possibilita.com.br/.../Pesquisa_Gestao_Pessoas_Futuro_08.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2012.

Remunerar e capacitar, eis a questão. *ONACIONAL*, Administrar, p. 4-5, março de 2012.

RENNEKAMP, Roger A. NALL, Martha A. *Using focus groups in program development and evaluation*. Disponível em: <<http://www.ca.uky.edu/agpsd/focus.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2012.

RIBEIRO, José Luis Duarte; NEWMANN, Carla Ruppenthal. Estudos qualitativos com o apoio de grupos focados. *X SEPROSUL*, Semana de Engenharia de Produção Sul-Americana, Santiago, Chile, novembro de 2010. Disponível em: <<http://www.labsad.ufsc.br/seprosul/Modelo para a X SEPROSUL.doc>>. Acesso em: 21 mar. 2012.

ROCHA, Michelle de Souza; PEREIRA, Luciano Zille. *Antigos conceitos, novos contextos: os princípios de aprendizagem e as novas metodologias de treinamento e desenvolvimento corporativo*. XIX ENANGRAD, Curitiba, 01 a 03 de outubro de 2008.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

SILVA, João Paulo da; CASTRO, Renan Ribeiro da Silva. *A eficácia dos métodos e técnicas de treinamento de uma indústria química*. 2006. Disponível em: <ged.feevale.br/bibvirtual/Artigo/ArtigoJoaoSilva.pdf>. Acesso em: 01 out. 2011.

SILVA, Marco Antonio Costa da. *A gestão de talentos em pequenas empresas – um estudo de múltiplos casos*. 2008. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=897>. Acesso em: 10 out. 2011.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001. In: INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. *Gestão de pessoas*. Brasília: 2006.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1990.

VALENÇA, Antônio Carlos. *Eficácia profissional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

VILA, Frederico. *Mobilidade como chave para o crescimento*. 29 de fevereiro de 2012. <http://www.administradores.com.br/informe-se/tecnologia/mobilidade-como-chave-para-o-crescimento/52810/>>. Acesso em: 25 mar. 2012.

VROOM, Victor H. *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA A REALIZAÇÃO DO *FOCUS GROUP*

- Introduzir moderador;
- Agradecer a participação de todos e solicitar a apresentação dos participantes;
- Explicar como a técnica funciona, para que os resultados serão utilizados e que a devolutiva será em forma de um programa de desenvolvimento;
- Esclarecer que será mantido sigilo sobre a identidade dos participantes;
- Reforçar porque os participantes foram selecionados;
- Expor regras básicas e esclarecimentos;
- Proceder à primeira pergunta;
- Fazer as demais perguntas;
- Realizar um fechamento de todos os tópicos;
- Agradecer novamente a presença de todos;
- Encerrar a sessão.

APÊNDICE B - ROTEIRO-BASE DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

Aspectos pessoais

- Nome e há quanto tempo dirige a Viabat.
- Como surgiu a ideia de criar a empresa Viabat?
- O que fez você escolher esta linha de trabalho?
- Quais são seus objetivos de longo e curto alcance?

Ambiente da Viabat

- Pense de volta no ano passado nas coisas que a Viabat fez. O que saiu particularmente bem?
- O que poderia ter dado certo se fosse feito de outra maneira?
- O que precisa ser melhorado?
- Diga-nos a sua melhor lembrança. (A memória mais agradável)
- Como você vê o envolvimento dos vendedores nos projetos de crescimento da Viabat?

Comunicação

- Quais são as formas de comunicação que a Viabat usa? Quais você acha que são mais eficazes?
- Como a comunicação pode ser melhorada?
- Que tipo de informações você acha importante repassar?

Programa de treinamento

- Qual foi a contribuição dos treinamentos oferecidos pela empresa no ano passado para o desenvolvimento dos vendedores?
- O que cada um de nós pode fazer para tornar o programa melhor?
- Que habilidades você percebe que os vendedores devem desenvolver para relacionar-se melhor com os clientes?
- O que você considera essencial em um treinamento técnico ou desenvolvimento de líderes?
- Quais são os objetivos da empresa para os próximos 2 anos e que barreiras os vendedores devem estar preparados para enfrentar?

Reconhecimento e política de remuneração

- Que tipo de reconhecimento você entende que é mais importante para os vendedores?
- O que você pensa da atual política de remuneração dos vendedores da Viabat?
- Você entende que as campanhas de incentivo às vendas interferem no desempenho dos vendedores?

Relação com os subordinados

- De que forma se dá a relação com os seus subordinados?
- Como seus subordinados reagem as suas queixas e solicitações? Você consegue se fazer entender?

APÊNDICE C - GUIA PARA O *FOCUS GROUP*

Aspectos pessoais

- Diga-nos o seu nome e há quanto tempo trabalha na Viabat.
- Como conheceu a Viabat?
- Que razões o levaram a trabalhar na empresa?

Ambiente da Viabat

- De que forma a sua vida é diferente por causa de sua participação na empresa?
- Trabalhar na Viabat permite a você ter tempo para passar com a família?
- Trabalhar na Viabat lhe proporciona qualidade de vida?
- Pense de volta no ano passado nas coisas que a Viabat fez. O que saiu particularmente bem?
- O que poderia ter dado certo se fosse feito de outra maneira?
- O que precisa ser melhorado?
- Como você tem se envolvido nos projetos de crescimento da Viabat?
- Pense sobre o tempo em que você trabalha na Viabat e diga-nos a sua melhor lembrança. (A memória mais agradável)
- Se você estivesse convidando um amigo para trabalhar na Viabat, o que você diria a ele?

Comunicação

- Quais são as formas de comunicação que a Viabat usa? Quais você acha que são mais eficazes?
- Como a comunicação pode ser melhorada?
- Que tipo de informações você acha importante receber?

Programa de treinamento

- Você consegue lembrar dos programas de treinamento e campanhas de incentivo do ano passado? Em que eles contribuíram para o seu desenvolvimento?
- Suponha que você estivesse no comando e poderia fazer uma mudança que tornaria o programa melhor. O que você faria?
- O que cada um de nós pode fazer para tornar o programa melhor?
- Em que situações diante dos clientes você gostaria de estar mais preparado? Essa preparação poderia ser obtida através de treinamentos oferecidos pela Viabat?
- O que você considera essencial em um treinamento técnico ou desenvolvimento de líderes?
- Quais são seus objetivos para os próximos 2 anos e que barreiras terá que superar para alcançá-los?

Reconhecimento e política de remuneração

- Que tipo de reconhecimento você espera em relação ao seu trabalho na Viabat?
- O que você pensa da atual política de remuneração dos vendedores da Viabat?
- Até que ponto as campanhas de incentivo às vendas interferem no seu desempenho?

Relação com os superiores

- De que forma se dá a relação com os seus superiores?
- Como seus superiores reagem as suas queixas e solicitações? Você consegue se fazer entender?

APÊNDICE D - PRINCIPAIS DESCONTENTAMENTOS E SUGESTÕES DOS VENDEDORES

| Respondente | Queixas no âmbito geral | Sugestões de melhorias |
|-------------|--|---|
| 1 | Não se manifestou | Não se manifestou |
| 2 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de reunião mensal para compartilhar informações e trabalhar o psicológico; 2. Restrição no contato telefônico; 3. A empresa não toma as decisões com base na análise do mercado; 4. As reivindicações de clientes não são consideradas; 5. Os produtos da própria marca estão com preço acima dos concorrentes; 6. Cabe ao vendedor criar uma inteligência de venda, pois falta estratégia de venda; 7. Não há abertura para os vendedores darem ideias e sugestões; 8. Falta de informações ou estas são repassadas de forma fragmentada; 9. A empresa não parabeniza; 10. Setor de cobrança sobrecarregado; 11. A empresa não faz troca de produto vencendo, quer dar desconto ou um crédito para o cliente; 12. O vendedor só acessa à noite a internet para enviar o pedido e não vê durante o dia o que lhe é passado por e-mail. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Uma reunião mensal, com cronograma definido previamente; 2. Receber todas as informações em conjunto. |
| 3 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de contato com a direção; 2. Pouco prazo de pagamento para clientes antigos; 3. Falta de tato no setor de cobrança; 4. Perda de cliente em virtude de cobrança duplicadas; 5. Falta de incentivo para adesão às mudanças (abrir nova região); 6. A direção não gosta de ouvir cobranças e reclamações, demonstra irritação; 7. Erro em pedidos por mudança de tabela de preços. | 1. Quadro para expor as vendas mensais. |
| 4 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Não cumpre o prometido; 2. Falta de humildade; 3. Desconfiança em relação aos funcionários; 4. Reunião improdutiva; 5. Percepção de que a empresa tem medo da cobrança dos vendedores; 6. Muita mudança de preço, o que impossibilita preparar o cliente; 7. A equipe de vendas deve se virar; 8. Informações restritas no âmbito geral e quanto a campanhas lançadas, a fim de que os vendedores não exijam mais; 9. Falta de elogio; 10. A venda está ficando engessada por causa do sistema; 11. Falta tato no setor de cobrança; 12. Sente que a empresa não gosta que os vendedores utilizem suas instalações; 13. O comprovante de pagamento não corresponde ao ganho real; 14. Só conta a opinião da direção; 15. O e-mail não é totalmente eficaz para comunicar porque o vendedor não fica o dia todo conectado. | 1. Receber informações sobre o volume de vendas semanalmente para se sentir motivado. |

| Respondente | Queixas no âmbito geral | Sugestões de melhorias |
|-------------|--|--|
| 5 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de incentivo além do salário; 2. Bonificação só para outros setores; 3. Falta de interesse pela pessoa do vendedor; 4. Havia mais contato direto com a direção; 5. Insegurança em relação aos funcionários; 6. Falta de reunião mensal; 7. Percepção de que a empresa tem medo da cobrança dos vendedores; 8. Falta de participação dos vendedores na composição do preço; 9. Muita mudança de preço o que impossibilita preparar o cliente; 10. Falta de transparência; 11. Falta definição acerca das vendas; 12. Mesmo produto que a concorrência com preço maior; 13. Não há reconhecimento da empresa quanto ao empenho do vendedor para efetivar a venda; 14. Não há retorno e continuidade dos projetos lançados para a equipe de vendas (bonificação dos 3 primeiros meses); 15. Quanto às metas propostas, não há diferenciação entre região estabelecida e nova (<i>rally</i> de vendas); 16. Falta de autonomia quanto a prazo, preço; 17. As normas da empresa são mais importantes do que os clientes; 18. Outros setores falando mal dos clientes; 19. O setor de cobrança não confia em outras pessoas para delegar algumas tarefas e, por isso, está sobrecarregado; 20. Cobranças duplicadas; 21. Desconforto frente aos clientes porque a empresa não faz troca de produto que não gira; 22. A estrutura para o comercial é desproporcional em relação aos demais setores; 23. Deixar de ser autônomo não foi vantajoso financeiramente; 24. Percepção de que a empresa estabeleceu um teto salarial para os vendedores; 25. A empresa tolhe o desenvolvimento dos vendedores; 26. Mudança de tabela de preço enviada por e-mail gera erros em pedidos porque o vendedor não sabe que mudaram os preços. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Reunião de fechamento de mês (sexta ou sábado); 2. Mais informação para o setor de vendas. |
| 6 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta motivação e foco porque a remuneração baixou, está em região nova, enfrenta trânsito; 2. Falta de constância de preços; 3. Falta de interesse pela pessoa do vendedor; 4. Aumentou a preocupação e diminuiu a remuneração; 5. Salário menor não é fator motivacional. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Reunião para discutir dificuldades |