

“ELES QUEREM UMA PESSOA PREPARADA, MAS ELES NÃO PREPARAM”: CONTRADIÇÕES NAS PRÁTICAS DE TD&E

Juliana Belmonte Pires¹
Robinson Henrique Scholz²

Resumo: O presente artigo analisa de que forma o sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) pode ser estratégico (ou não) para a área comercial de uma distribuidora de produtos químicos, localizada na região metropolitana de Porto Alegre. Procurando uma melhor compreensão sobre o fenômeno aqui investigado, o método adotado foi o estudo de caso, qualitativo e exploratório, em que os dados das entrevistas, questionário e observação participante, foram fundamentais na construção do *corpus* para a análise de conteúdo empregada. Este estudo mostrou as deficiências e as falhas na aplicação dos treinamentos na área comercial da empresa estudada. Concluiu-se que as estratégias de vendas tendem a não estar claras e bem definidas para a equipe comercial, precisando de melhores orientações juntamente a esses profissionais. Além da necessidade de treinamentos e desenvolvimento, os dados evidenciaram a necessidade de provocar uma cultura interna organizacional favorável e promover melhorias na Comunicação Interna entre setores, que hoje se mostra extremamente falha.

Palavras-Chave: Treinamento e Desenvolvimento; Gestão de Pessoas; Comercial e Vendas.

“THEY WANT A PERSON PREPARED, BUT THEY DO NOT PREPARE”: CONTRADICTIONS IN PRACTICES OF TD&E

Abstract: The present article analyze how the system of Training, Development and Education (TD&E) can be strategic (or not) in the commercial area of a chemical distributor, located in the metropolitan region of Porto Alegre. Looking for a better comprehension about the phenomenon investigated here, was applied the technique of study of case with qualitative method and exploratory level wherein, the interview details, questionnaires and the participant observation from the researcher, were fundamental for the analysis and conclusion. This study shows the deficiencies and the failures in the application of training in the commercial area from the organization studied. Was concluded that the sales strategies tend not to be clear and well established by the commercial team, needing better orientation among these professionals. Besides the training and development needs, it is also necessary to induce a favorable internal organizational culture, and promote improvements in the Internal Communication between the areas, which it is extremely failure today.

Keywords: Training and Development; People Management; Comercial and Sales.

¹ Tecnóloga em Processos Gerenciais pelo Centro Universitário La Salle/Canoas. Endereço: Rua Curupaiti, 507, apto 207, Canoas (RS). Brasil. CEP: 92110-010. E-mail: julianabelmonte@yahoo.com.br.

² Doutorando e Mestre em Ciências Sociais pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Graduado em Administração: Hab. Recursos Humanos na mesma universidade. Atualmente é Coordenador da Agência de Pesquisa e Desenvolvimento e professor no Centro Universitário La Salle/Canoas. E-mail: robinson.scholz@unilasalle.edu.br.

Introdução

Com o surgimento constante de novas tecnologias e da globalização, necessita-se de mudanças rápidas a fim de inovar e de incentivar a agilidade na execução dos processos (PACHECO et. al., 2005). A forma de gerir pessoas, por consequência, também passa por mudanças o que faz com que as organizações repensem no papel dos profissionais e das formas que estruturam os seus sistemas. As transformações ocorrem tanto no contexto interno quanto no externo. Na visão de Bitencourt (2005), em um cenário com o crescimento econômico cada dia mais elevado, com a alta competitividade e as rápidas mudanças que ocorrem no mercado, faz-se necessário que as empresas busquem constantemente diferenciais.. A alta velocidade nos avanços tecnológicos, informatização, os novos modelos de gestão, entre outros têm provocado uma revolução e por isso a necessidade de capacitação das pessoas (GRAMIGNA, 2007).

Na visão taylorista da Administração, as pessoas são vistas como ferramentas para elaboração do trabalho, por outro lado há uma tendência para a sua valorização como patrimônio da organização. Descreve Bitencourt (2005) que ter produtos com preços baixos e qualidade se torna algo muito básico para as empresas, por isso cada vez mais as organizações precisam valorizar as pessoas. Nesse sentido, o sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) precisa ocupar uma posição estratégica nas empresas. Desta forma, Lima (2011) sinaliza que as empresas precisam de profissionais capacitados e motivados para atingir metas, assim como as pessoas precisam das organizações para atingir objetivos pessoais.

Neste contexto, Pacheco et. al. (2005) ressaltam a importância e a necessidade de trazer a reflexão da forma de identificar e entender como os treinamentos podem contribuir para a excelência da organização as quais dependem do seu capital humano, mesmo que ainda não tenham se dado conta disso. Assim, o desenvolvimento de pessoas deve estar alinhado com os objetivos de crescimento da organização.

Para este artigo é estudada uma empresa distribuidora de produtos químicos, segmento esse que, segundo a Associação Brasileira da Indústria Química – ABIQUIM, é um dos mais importantes para a economia brasileira. A motivação deste trabalho foi dada pela possibilidade de estudar algo relativamente novo para organização que é a estruturação do departamento de Recursos Humanos (RH). Em 2013, a empresa passou por um processo de renovação com a efetivação do departamento de RH.

Dessa maneira, há a oportunidade para analisar as formas com que o TD&E contribui (ou não) para as estratégias da área comercial e refletir sobre essas práticas é o objetivo central deste estudo. Para atingir ao objetivo, foi realizada a análise das percepções atuais de políticas de treinamento e desenvolvimento por parte da empresa; o levantamento das necessidades de aplicação destes; o entendimento da forma como ajudariam a empresa nos resultados e também a identificação de possíveis melhorias em outros subsistemas em gestão de pessoas.

O artigo está organizado da seguinte forma: a primeira seção, é esta introdução. Na segunda seção, foram tratadas as questões sobre a Gestão de Pessoas e das abordagens sobre o TD&E, a qual foram tratadas individualmente em quatro subseções. Posteriormente, é apresentado o método da pesquisa e em seguida, foram feitas as análises dos dados e as considerações finais estão relatadas na quinta seção.

2. Gestão de Pessoas: TD&E

Processos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) têm como objetivo tornar o ambiente de trabalho mais proficiente, com maior produtividade e geração de resultados. Os investimentos empresariais colocados nestes crescem a cada dia, assim como a preocupação com o uso adequado do conhecimento, focando nas competências dos indivíduos e seguindo a orientação estratégica da empresa (BOOG; BOOG, 2006a). Complementam os autores Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) que:

As organizações precisam olhar com mais cuidado para o pessoal que nelas atua. Os seus sistemas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) passaram a ocupar posição estratégica (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. XIII).

Tendo como objetivo trazer embasamento teórico para melhor compreensão do estudo, foram elaboradas quatro subseções. Primeiramente, discutiram-se os conceitos e a identificação das necessidades. Posteriormente, foi abordada a questão do treinamento com foco na área específica de atuação do funcionário; depois do desenvolvimento, na busca de entender de que forma se pode ter colaboradores preparados para novas funções e encerrou-se com a educação que a médio e longo prazo visa à formação e à qualificação dos funcionários.

2.1. Levantamento das Necessidades de TD&E

Para que a prática do sistema de TD&E seja eficiente, é preciso que a organização identifique quais são as necessidades, sejam elas individuais, sejam coletivas (ABBAD; MOURÃO, 2012). O Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) é o que levará ao

diagnóstico ou a identificação do problema e, por meio deste, fazer as avaliações necessárias e o planejamento das ações. Algumas empresas empregam o LNT como a principal ferramenta para elaborar programas de aprendizagem. Porém, Pacheco et. al. (2005) entendem que só será efetivo o LNT para minimizar as deficiências já identificadas e que precisarem de ações imediatistas, pontuais para execução de uma tarefa e que, ainda, o levantamento de necessidades não é mais suficiente para Gestão de Pessoas (GP) nas atuais exigências, mas que funciona como um auxílio para os gestores de diferentes áreas da organização, atentando para não perder as macrodiretrizes estratégicas.

Para Dias (2012), além da identificação e execução, é necessário que se mantenha uma avaliação. Quando não houver este processo, ficará difícil a tomada de decisões administrativas ou instrucionais, pois não haverá valor da atividade desenvolvida (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Os profissionais que cuidam da área de capacitação devem sempre ter uma visão de curto, médio e longo prazo. Fazer análises e serem críticos, pensando sempre sobre as novas práticas, ajudando a organização a trabalhar com renovação de alguns valores e crenças, as quais serão fundamentais e favoráveis para as novas práticas de inovação junto ao funcionário (PACHECO et. al., 2005). Por isso, a Gestão de Pessoas ajuda a enxergar a realidade da empresa de modo que as relações ou as situações pouco compreendidas por outros sejam melhores esclarecidas para as tomadas de decisões. Após o evidenciado, é preciso entender as etapas do TD&E e suas características. Na subseção 2.2, aborda-se o tema do treinamento.

2.2. Treinamento

O treinamento de pessoas dentro das organizações ajuda a promover nos trabalhadores mudanças tanto em conhecimento quanto em habilidades (ALMEIDA; OLIVEIRA; SANTOS, 2011). Porém, não deve ser aplicado sem identificar as reais necessidades dos envolvidos, seja para a solução de problemas ou para melhorar o empenho do sistema. Pacheco et. al. (2005) apontam que treinamentos devem ser aplicados quando forem agregar aos objetivos da empresa. As pessoas são contratadas por meio de uma análise de suas qualificações gerais, porém vale salientar que toda empresa tem suas normas, diretrizes, técnicas e é focado nisso que precisam treinar seus funcionários. Colaborando, Lacombe (2005) sinaliza que o conhecimento está em constante evolução e é preciso que as pessoas se atualizem. Este é o papel que as empresas devem exercer: tornar-se a principal porta para que todos tenham acesso ao conhecimento e oportunidades para evoluir.

O mercado busca (e precisa) de pessoas que consigam desempenhar suas funções com excelência e sempre superando limites. Chiavenato (2004) entende que a valorização e o investimento nos profissionais revertem-se em melhorias e benefícios para a própria empresa. A questão não é somente o treinamento inicial para a execução de tarefas, mas visa também à manutenção e à renovação periódica da capacidade individual ou do grupo, ao incentivo e até mesmo ao subsídio da educação do colaborador, como complementa o próprio autor.

Investimentos em tecnologias de última geração, o preço do produto ou serviço e marca não são mais fatores de decisão do cliente. Estão ganhando a preferência do consumidor empresas cujos profissionais demonstram estar preparados para exercer suas funções de forma diferenciada (GRAMIGNA, 2007, p. 98).

Nessa perspectiva, Almeida, Oliveira e Santos (2011) dizem que o treinamento deve ser um processo para aumentar o aprendizado dos funcionários, gerando mais habilidades para exercer determinado cargo ou função. O resultado é a melhoria de desempenho, pois incrementa e aumenta a produtividade, elevando a qualidade dos serviços prestados, diminui retrabalhos e impulsiona a eficiência. Ainda neste contexto, Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) definem que treinamento é o processo que busca ampliar e desenvolver habilidades que melhorem a proficiência de uma tarefa específica. Leva-se em consideração que as pessoas entram nas empresas com qualificações genéricas e que por isso a empresa deve sempre ter treinamentos, pois assim irão dispor de uma equipe de melhor nível, maior produtividade e conseqüentemente melhores resultados (LACOMBE, 2005).

Trata-se de um processo educacional e por isso deve ser aplicado desde o início das atividades do profissional junto à empresa. Por exemplo, o programa de integração por meio das estratégias de RH visa à preservação da imagem da instituição e traz valores agregados muito significativos. Tem por finalidade dar boas vindas ao novo colaborador, assim como orientá-lo em pequenas situações do dia a dia, como por exemplo, uso de estacionamento, uniformes, lanches, entre outros (LACOMBE, 2005). A integração ajuda a adaptar o profissional e também a socializá-lo com os demais setores e pessoas (BOOG; BOOG, 2006a). Fazer com que este passe por um treinamento de integração conhecendo o ambiente de trabalho, processos e as atividades que lhe forem designadas fará com que o contratado desenvolva suas atividades com maior facilidade e empenho (ALMEIDA; OLIVEIRA; SANTOS, 2011). Destaca-se que a integração também ajuda a entender/assimilar a visão, missão e valores do sistema. Os programas de ambientação e integração são destinados para facilitar a visão do novo profissional perante a organização, assim como as expectativas da empresa para com ele. A integração pode se dar por meio da entrega de um manual de código e ética que pode conter os princípios da empresa, podendo ser repassado por Tecnologia

Educacional (TE) que seriam ferramentas de softwares, equipamentos multimídias, entre outros, como visita às unidades e áreas (PACHECO et. al., 2005). O programa de integração traz um sentimento de valorização e também pode ser aplicado aos prestadores de serviços, clientes, fornecedores e outros que venham ao encontro do alinhamento estratégico da empresa.

Boog e Boog (2006b) fazem uma análise de que treinamento comercial é fundamental, tendo em vista que a preocupação somente com os produtos não faz mais parte da atual e da tendência futura da área comercial, a compra por produtos vem carregada dos intangíveis. Estimular as equipes comerciais a se conhecerem, a conhecerem os produtos e serviços, a concorrência e seus clientes torna-se o primeiro desafio da Gestão de Pessoas na área comercial. Salienta-se que, no período de 1950 até a década de 80, as empresas visavam somente às vendas tangíveis, ou seja, ao produto. Isso os levava a capacitar o funcionário somente na parte técnica (PACHECO et. al., 2005). A partir daí, estabeleceram-se mudanças que levaram as empresas a valorizarem o conhecimento e o desenvolvimento de novas competências como sendo fundamentais para a Gestão de Pessoas. Os treinamentos de um modo geral não devem ser considerados como estratégias para a motivação, mas sim, como uma ferramenta que visa ao crescimento do indivíduo na organização (ABBAD; MOURÃO, 2012).

Lacombe (2005) interpreta em seus estudos que existem vários tipos de treinamentos e por isso a importância da identificação do grupo e/ou da pessoa a serem treinadas. Para Gil (2012), é o meio de adaptar cada indivíduo ao seu cargo, visando aos objetivos da empresa. Somente a aplicação de um treinamento é insuficiente para os subsistemas de RH, porque apresenta pouco, considerando as potencialidades humanas. Por isso, a próxima subseção apresenta o embasamento de como se podem desenvolver competências, almejando maior produtividade e estimulando novas ideias para contribuir com a organização.

2.3.Desenvolvimento

O processo de desenvolvimento complementa o treinamento e vai além da capacitação para exercer determinada função. Busca o autoconhecimento e tem como objetivo estimular a multifuncionalidade de cada indivíduo, preparando-o e capacitando-o também para o novo. Este agrega mais valor ao dia a dia, mas não substitui os treinamentos (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). O processo representa investimentos no capital intelectual que, para Chiavenato (2004), é considerado uma maneira de se desenvolver,

tornando as pessoas mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de que contribuam para o alcance dos objetivos da empresa. Dutra (2008, p. 126) corrobora dizendo que a competência pode ser atribuída para ambas as partes e que, pela visão da empresa, é uma das “[...] características de seu patrimônio de conhecimentos que lhe conferem vantagens competitivas no contexto em que se inserem”. Por outro lado, há pessoas que possuem domínio e que podem ou não estar sendo aproveitadas pela empresa, o que é definido como “a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização”. Desenvolvimento trata-se de um processo pós-treinamento e que envolve objetivos que se aproximam ao processo educativo (GIL, 2012).

Toda organização que estimula o crescimento profissional e que, com isso, demonstra acreditar no potencial de cada pessoa, dando a oportunidade de aprendizagem, terá funcionários mais motivados, capacitados e empenhados para a realização de suas ou de novas tarefas. Com os incentivos de crescimento promovidos pela empresa, o funcionário se sentirá mais valorizando, e isso o motivará para a realização do que lhe é solicitado. Pacheco et. al. (2005, p. 26) citam que “[...] através de seus talentos, proporcionam maior valor agregado, na medida em que são estimuladas e reconhecidas em seus respectivos ambientes de trabalho”. Além disso, pode-se dizer que o desenvolvimento está relacionado à capacidade de aperfeiçoar pessoas e à abertura que o sistema dá para que seja desenvolvido por elas. O desenvolvimento deve ser entendido como o aumento da capacidade de os profissionais agregarem valores para a organização e também trabalham na maneira como as pessoas lidam com as responsabilidades mais complexas. A gestão de pessoas deve criar as condições necessárias para que as pessoas e a empresa desenvolvam mutuamente as relações estabelecidas, fazendo com que ambos atuem em realidades cada dia mais complexas e demandantes (DUTRA, 2008). Na interpretação de Lacombe (2005), é preciso montar um plano de aproveitamento, de modo que todos que receberam a oportunidade de participar do programa de desenvolvimento consigam aplicar os conhecimentos na mesma altura das informações absorvidas. Ainda, as empresas precisam desenvolver as múltiplas habilidades de forma que possam aproveitar este pessoal em diferentes posições.

O desenvolvimento é o aprimoramento do entendimento visando à preparação do indivíduo para uma futura oportunidade de exercer novas funções, sem levá-lo a um caminho profissional específico (VASCONCELOS; PEREIRA, 2007). A definição proposta por Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p. 145), citando isoladamente desenvolvimento, também reforça que pode ser aplicado sem levar a uma tarefa específica, trata-se de uma “[...]”

ferramenta de apoio e estímulo a programas de autodesenvolvimento como os de qualidade de vida e gestão de carreira”. Para Dutra (2008), trata-se da habilidade do líder em conseguir montar uma estrutura, motivar e preparar uma equipe para demandas de médio e longo prazo, o que também envolve questões como clima interno favorável para a participação a fim de oferecer oportunidades de crescimento. Bitencourt (2005) explica que o desenvolvimento fica dividido em três dimensões: a) o saber referindo-se ao indivíduo; b) o saber fazer em relação ao grupo; c) o saber agir voltado à organização. Nesta dimensão, o desenvolvimento de competências agrega valor para as atividades que serão realizadas na organização desde que o conhecimento seja incorporado às atitudes, pois só assim trará benefícios.

Quando aplicado com a certeza que o profissional gosta do que faz e tem interesse no aprendizado, o processo de desenvolvimento se torna rápido e ágil. Por isso é importante que haja um planejamento e pesquisas internas, para saber se as pessoas ocupam cargos conforme seus perfis, interesses e sonhos (PACHECO et. al., 2005). Nessa perspectiva, Lacombe (2005) diz que a responsabilidade de desenvolvimento se dá individualmente e que cada pessoa é responsável pelo seu. Quem esperar ser desenvolvido por terceiros não conseguirá atingir objetivos, diferente de quem deseja desenvolver, pois assim apenas soma aos conhecimentos já adquiridos, conforme complementa o autor. As empresas tornam-se facilitadoras, mas o próprio funcionário tem que buscar o autodesenvolvimento. Essa busca poderá se dar, também, através da educação, conforme subseção a seguir.

2.4 Educação e Educação Corporativa

A educação abrange o TD&E, porém de forma a preparar o profissional para um trabalho diferente no futuro e objetiva à continuidade. A educação é voltada para o conhecimento formal, como a formação acadêmica. Conforme Souza (2010), essa é aplicada através de cursos de média e longa duração, podendo ser graduações, especializações, cursos técnicos e até mesmo cursos de idiomas. Pode-se, também, falar que a educação abrange não somente o crescimento profissional, mas inclui o pessoal do indivíduo. É um programa ou conjuntos educacionais de média e longa duração visando à formação acadêmica ou à qualificação contínua dos profissionais (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Para Abbad e Mourão (2012), a Educação Corporativa (EC) tem de certa forma a responsabilidade de educar, pois assim conseguirão pessoas qualificadas e mais fiéis à empresa. Pacheco et. al. (2005) ressaltam que também existe o estímulo pessoal próprio, que cada indivíduo traz; porém, cabe à corporação incentivar o processo de aprendizagem. A EC

representa mais que um modismo na área da Gestão Empresarial. Ela surge no final do século XX a fim de desenvolver o mais variado público e categoria profissionais, interagindo tanto no ideológico (ser e pensar), como no tecnológico (fazer - aspectos técnicos e operacionais), de acordo com Boog e Boog (2006a). Diante deste panorama, Abbad e Mourão (2012) relatam que cada vez mais programas educacionais estão superiores aos treinamentos dados antigamente, pois deixam de lado cursos de curta duração e focados em serviços, para investir na EC que visa ao aprendizado contínuo. As empresas têm investido, inclusive, em cursos de educação com mídias a distância (EAD), possibilitando que o profissional participe a qualquer hora e momento, ou seja, conforme sua disponibilidade.

Na década de 90 do século XX, a Universidade Corporativa (UC) começou a se fortalecer. Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) reforçam que a UC funciona como uma ferramenta a fim de desenhar a estratégia da empresa. Por seu intermédio, o desenvolvimento de atividades que tragam sabedoria, conhecimento e aprendizado individual e organizacional são potencializadas e desta forma, consiga-se atingir sua missão. O objetivo principal, conforme corroboram Boog e Boog (2006b), é desenvolver as competências do negócio ao invés de habilidades individuais, fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo, tornando o escopo estratégico, desenhando programas educacionais, desenvolvendo competências e possibilitando que este ensino seja virtual e não necessariamente um encontro físico. Isso tudo resultará no aumento da competitividade empresarial. Sob este aspecto, Meister (1999) argumenta que o objetivo das UC é desenvolver maneiras para obter novas oportunidades, entrar em mercados globais, criar relacionamentos com clientes e impulsionar a organização para o futuro.

Com os dados teóricos acima descritos, investigou-se quais seriam os melhores métodos para se buscar as respostas para este estudo e que possam contribuir na busca de informações relevantes com a temática da pesquisa. Desta forma, apresenta-se a seguir o método utilizado como estratégia de investigação, o qual possibilitou a busca dos resultados desta pesquisa.

3. Método

Com os desafios que o mercado vem enfrentando, as empresas buscam se preparar para a sua atuação no mercado competitivo, o que exige que cada dia mais pesquisas sejam necessárias (SILVA; MEDEIROS; ENDERS, 2011). Em uma pesquisa, o método escolhido deve ser o mais apropriado e coerente com o problema, objetivos, limitações de tempo, custos

e disponibilidade dos dados (ROESCH, 2009). Neste sentido, para a busca da melhor compreensão sobre o fenômeno aqui investigado, adotou-se a perspectiva qualitativa de pesquisa. Segundo Malhotra (2005), a pesquisa qualitativa proporciona uma compreensão do contexto e promove o entendimento do problema enfrentado de pesquisa em processo de investigação. Silva, Medeiros e Enders (2011) teorizam que a análise qualitativa, a partir de pesquisas e investigações de certas situações empíricas, ajuda o pesquisador a formar opiniões, com base em coleta de dados primários. Bauer e Gaskell (2002) sinalizam que, em uma pesquisa qualitativa, o objetivo é apresentar uma amostra dos pontos de vista. Outrossim, a pesquisa é exploratória, segundo McDaniel (1996), a qual busca uma análise das atitudes, motivações e sentimentos das pessoas investigadas, pois tem como objetivo descobrir ideias e esclarecimentos do problema ou situação.

Esta pesquisa se caracteriza como sendo um estudo de caso (YIN, 2001). É descrito por Marconi e Lakatos (2007) como sendo uma investigação que tenta entender o ponto de vista dos entrevistados. Para Gil (2002), um estudo de caso prevê que a coleta de dados pode ser feita por meio de entrevistas, observações e análise de documentos, técnicas que foram utilizadas nesta pesquisa.

Todas as técnicas foram realizadas na área comercial da empresa estudada. Dessa forma, as seguintes coletas de dados foram realizadas, conforme o Quadro 1:

Quadro 1: Técnicas de Coleta de Dados

Técnicas de coleta de dados	Quantidade	Período	Participantes
Diários de campo, fruto das observações participantes.	26	Maio a agosto de 2013	Profissionais do setor comercial da empresa.
Entrevistas semiestruturadas.	4	Setembro de 2013	1 supervisor, 2 vendedores externos e 1 vendedor interno.
Questionários com perguntas fechadas.	27	Agosto de 2013.	Vendedores e supervisores da área comercial.
Grupo focal.	3	Agosto de 2013	5 vendedores do setor comercial em cada grupo.

Fonte: Dados desta pesquisa

Com relação à técnica de observação, esta pesquisa foi de modalidade participante, pois consistiu na participação do pesquisador não sendo considerado como um elemento neutro (GIL, 2002). Salienta-se que a pesquisa foi realizada com consentimento do órgão diretivo da empresa, bem como dos sujeitos que forneceram as informações.

Marconi e Lakatos (2007) apontam que a entrevista semiestruturada aplicada neste estudo, utilizou questões abertas, as quais permitiram que acesso ao entendimento dos

entrevistados sem a influência de respostas predeterminadas pelo pesquisador. O principal objetivo “é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e [a] situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir de suposições” (ROESCH, 2009, p. 159). Já na modalidade do grupo focal, trata-se de um “debate” de modo racional, que visa a trocar ideias sobre assuntos de interesse comum entre os participantes, sintetizar experiências e, de certo modo, fazer com que haja uma troca de informações/conhecimento entre os envolvidos (BAUER; GASKELL, 2002).

Com base nas abordagens descritas, considerou-se praticável a aplicação da pesquisa em todas as unidades da empresa na qual possuem área comercial, foco deste estudo. As entrevistas semiestruturadas (4 participantes – setembro/2013) e grupo focal (5 participantes – agosto/2013) foram realizadas na unidade do Rio Grande do Sul. O questionário (27 participantes – agosto/2013) foi aplicado nas duas unidades em municípios de São Paulo e Santa Catarina. Os sujeitos da pesquisa foram os vendedores e os supervisores da área comercial, que são os responsáveis imediatos pelas ações de vendas. Foram analisadas as respostas das entrevistas semiestruturadas efetivadas com os participantes e também os dados obtidos através da observação participante, que foram realizadas entre os meses de maio/2013 a agosto/2013.

Para o tratamento dos dados coletados, o método analítico utilizada foi a análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Esse método utiliza procedimentos para averiguar deduções a partir de texto, buscando classificar o conteúdo, analisando as relações e agrupando conceitos que foram identificados. Em seguida, cabe ao investigador avaliar e fazer a compreensão dos resultados obtidos na pesquisa (ROESCH, 2009). Assim, os dados coletados foram sistematizados e as categorias de análise foram selecionadas *a posteriori*, sendo selecionados os conteúdos que trouxessem respostas aos objetivos da pesquisa. Os dados qualitativos coletados (04 entrevistas semiestruturadas e 03 grupos focais, ambas as técnicas foram gravadas e decupadas) foram tabulados no Excel versão 2010. Já o questionário (dados quantitativos) foi elaborado no *site* SurveyMonkey³, o qual gerou gráficos, possibilitando a análise desses resultados (27 respondentes) por meio da estatística descritiva (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Na próxima subseção, é apresentado o caso da empresa investigada.

³ <<https://pt.surveymonkey.com/>>

3.1 Contextualização da Empresa

A empresa investigada é uma Distribuidora de Produtos Químicos, que aqui nomearemos de Chemicals Brasil⁴. A organização possui três centros de distribuição (CD) no Brasil e é referência no mercado, sendo reconhecida mundialmente. A organização prioriza a segurança de todo o processo operacional, a qualidade dos produtos e dos serviços e, com isso, mantém as renovações das certificações ISO e PRODIR.

Trata-se de uma distribuidora de matérias primas para diversos segmentos industriais, sendo que a área comercial possui papel vital. A organização representa os fabricantes de químicos, dispondo de um *mix* de produtos que atendem aos mais variados mercados de consumidores. A estrutura conta com 257 funcionários, sendo que destes, 87 são profissionais das áreas comercial e vendas. As carteiras de clientes são atendidas por vendedores que trabalham em duplas ou em trios, sendo sempre um vendedor externo para atendimento pessoal e técnico e um ou dois internos para atendimento dos mesmos clientes via *call center*.

A pesquisa tem como foco o entendimento e visualização das formas como a capacitação dos profissionais da área de vendas, que hoje não recebem nenhum treinamento específico para exercer suas funções, contribuem para os resultados da empresa. Existe basicamente a troca de experiências entre os próprios vendedores e procedimentos básicos documentados para cada área visando à conduta ética e moral. As atividades são delegadas a todos, mas não existem treinamentos para desempenhá-las. Salienta-se que a empresa implementou o departamento de Recursos Humanos (RH) em 2012. As análises dos dados obtidos estão na seção a seguir.

4. Análises e Discussões dos Dados

Para uma organização analítica de dados, foram categorizadas questões relevantes relacionadas aos objetivos específicos. As categorias de análise utilizadas são: Necessidade de LNT; programas de TD&E; desenvolvimento e crescimento profissional. Essas categorias que emergiriam a *posteriori*, para a construção da análise, são apresentadas e interpretadas com base nos dados à luz das abordagens que sustentam a pesquisa e estão descritas nas subseções abaixo.

⁴ Nome fictício dado à empresa investigada para fins de proteção da sua identidade organizacional.

4.1 Necessidades de Treinamentos e suas Contribuições

As análises quantitativas foram descritas a partir do questionário aplicado com os profissionais da área comercial das unidades de SP e SC, que contou com a participação de 27 entrevistados. Observa-se que 19 entrevistados (70,37%) responderam que concordam totalmente e/ou concordam que os objetivos de vendas estão claros, contra 6 (22,2%) que se dizem neutros e 3 (7,4%) que não discordam e/ou discordam totalmente. Dentre os entrevistados, 19 (70,37%) dizem concordar totalmente e/ou concordam que as estratégias de vendas estão claras, contra 4 (14,81%) que dizem ser neutros e 4 (14,81%) que demonstram estar em desacordo com a afirmação. Através das entrevistas com o grupo focal, há evidências opostas às do questionário, demonstrando certa contradição. Observou-se que na percepção dos profissionais da área comercial do RS, os objetivos e as estratégias não estão claros para a equipe desta unidade. Os vendedores sabem que o resultado que a empresa espera é a lucratividade: “Sabemos que o objetivo é vender” (VENDEDOR VE2, GRUPO FOCAL). Todavia, desconhecem os objetivos que determinam esses resultados e as maneiras de como podem aprimorar, colaborar para o desenvolvimento e se há interesse da empresa nestas questões. Para Ingram et. al. (2009), as estratégias de vendas impactam no desempenho de vendas e no lucro da empresa. De acordo com Cobra (1994), são os objetivos estratégicos corporativos que direcionam aos resultados. Isto se evidencia no trecho a seguir:

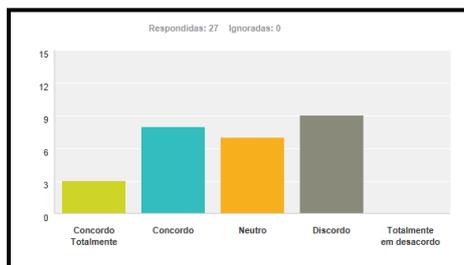
Mas não recebemos as metas em tempo hábil. Isso é uma estratégia deles. Não mandam as metas no início do trimestre que é pra ver como vamos estar no final e terem a oportunidade de aumentar onde estamos quase atingindo (VENDEDOR VE5, GRUPO FOCAL).

Nota-se que os entrevistados definem o lucro como um fator de máxima relevância e que as respostas desconsideram a importância que a empresa dispensa para os profissionais aprimorarem seus conhecimentos e/ou desenvolvê-los. Sendo assim, pode estar faltando alinhamento dos objetivos de vendas, formalizando e enfatizando para a obtenção de melhores resultados.

A empresa possui procedimentos documentados para cada área, nos quais estabelece critérios básicos de trabalho, o que no geral são seguidos por todos. Na área de vendas, torna-se mais complicado, por ser um mercado dinâmico e de clientes que se diferem. Para um atendimento plausível, atendendo a diferentes desejos e necessidades, é necessário desenvolver uma equipe de vendas apropriada, conforme abordado por Pacheco et. al. (2005). Os procedimentos estão explicitados em um fluxograma com etapas básicas para se iniciar uma negociação, mas que no dia a dia não é aplicável, pois não condiz com a realidade.

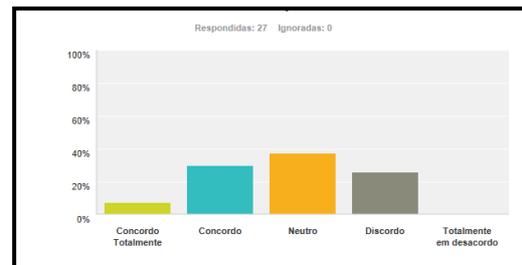
Entre os 27 entrevistados, no Gráfico 1, 11 (40,74%) dizem concordar totalmente e/ou concordam que estão satisfeitos com os treinamentos, contra 7 (25,93%) que dizem ser neutros e 9 (33,33%) demonstram estarem em desacordo com a afirmação. Quanto à preparação dos profissionais, o Gráfico 2 demonstra que 10 (37,04%) dizem concordar totalmente e/ou concordam, contra 10 (37,04%) que dizem ser neutros e 7 (25,93%) demonstram estar em desacordo com a afirmação. Já o Gráfico 3, que trata do investimento e das políticas de treinamento, 12 (44,44%) dos entrevistados dizem concordar totalmente e/ou concordam, já 12 (44,4%) dizem ser neutros e 3 (11,11%) demonstram estar em desacordo com a afirmação. Esses aspectos podem ser melhor visualizados nos Gráficos 1, 2 e 3.

Gráfico 1: Estou satisfeito com os treinamentos que são proporcionados



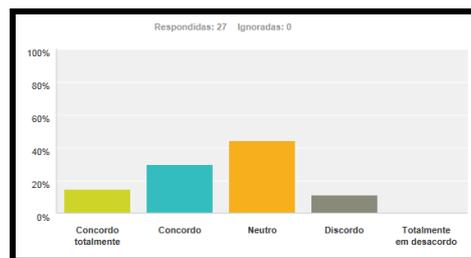
Fonte: Dados desta pesquisa

Gráfico 2: A empresa prepara os funcionários para venda de seus produtos.



Fonte: Dados desta pesquisa

Gráfico 3: A empresa investe em políticas de treinamentos.



Fonte: Dados desta pesquisa

Novamente aparecem contradições entre os dados do questionário e das entrevistas e grupos focais. Boog e Boog (2006a) entendem que o treinamento resulta em melhoria de desempenho, pois incrementa e aumenta a produtividade e que, para se obterem melhores resultados, é preciso dispor de uma equipe de alto nível, maior produtividade e que, para isso, a empresa precisa investir em treinamentos. Pode ser que a organização aqui estudada tenha muitos objetivos diversificados e um *mix* de produtos vasto, o que pode fazer com que haja

uma pulverização de informações e que pode prejudicar o desempenho dos vendedores. Esse aspecto pode ser visto na fala a seguir: “[...] atender diversos segmentos e ter muitos produtos, a empresa tem muitos objetivos e fica confuso identificar o foco. E quando entramos na empresa nem sabemos do que estamos falando.” (VENDEDOR VE1, GRUPO FOCAL). Vale ressaltar que ocorrem alguns treinamentos sobre os produtos químicos comercializados pela empresa, porém não de forma eficaz. Normalmente eles são aplicados em outra língua (inglês ou espanhol) e a grande maioria dos profissionais não possuem este conhecimento.

Neste sentido, há dois aspectos analíticos a serem destacados: a) treinamentos não devem ser aplicados sem a identificação das reais necessidades (ALMEIDA; OLIVEIRA; SANTOS, 2011); b) deve ser aplicado quando agregarem aos objetivos da empresa e de possível execução por quem os está recebendo (PACHECO et. al., 2005). Observa-se que esses dois aspectos não são observados pela empresa no momento da pesquisa. Destaca-se, nesse sentido, a compreensão de que a empresa ao selecionar seus profissionais para ocuparem os cargos na estrutura organizacional, já estabelece um perfil de atribuições (ou competências) para o desenvolvimentos das funções, e isso é estratégico (PACHECO et. al., 2005). Todavia, a empresa investigada também deve respeitar a cultura dos profissionais, aqui compreendendo a adequação da língua para a aplicação dos treinamentos, no sentido de poder promover o desenvolvimento dos profissionais de vendas e atendendo a necessidade constante de motivar o crescimento profissional destes trabalhadores, bem como estes se motivarem para o seu desenvolvimento (LACOMBE, 2005).

Outrossim, muitas empresas vêm subsidiando a educação dos seus trabalhadores, ou parte dela, visando ao preparo e estimulando o crescimento pessoal e profissional. Na Chemicals há um programa voltado para a educação dos funcionários, o qual é subsidiado parcialmente pela empresa, porém somente para alguns profissionais, cuja organização define (segundo seus interesses e critérios) quais serão os profissionais que participaram do programa. Ou seja, o programa de educação não é disponibilizado ou informado a todos. Essa evidência vai de encontro com o que Gil (2012) e Dutra (2008) reportam em relação à necessidade de programas de desenvolvimento de pessoas voltados para todas as áreas de uma organização, sendo esta uma problemática aqui identificada.

Durante a pesquisa de campo deste estudo, foi possível acompanhar o processo de implementação da Universidade Corporativa, a qual, em um primeiro momento, foi alvo de

críticas e não foi bem aceita. O programa disponibilizou um treinamento Antitruste⁵ o qual foi ministrado e disponibilizado em língua espanhola. Conforme mencionado nas entrevistas, são necessários treinamentos conforme a realidade da organização, o que não ocorreu nesse caso, pois o treinamento foi em outra língua, diferente da portuguesa, sendo este treinamento oferecido pela empresa e vinculado às políticas dos contratos comerciais estabelecidos com seus fornecedores e clientes. Ressalta-se que segundo Lacombe (2005) a Gestão de Pessoas deve criar condições necessárias e plausíveis para aplicação de planos de T&D.

Observa-se uma preocupação dos vendedores com o bom atendimento, que pode ser identificado como uma estratégia individual desses profissionais para dar conta de seu trabalho: “Cada uma aprende diferente e do jeito que quer. Não existe um padrão” (VENDEDOR VE1, GRUPO FOCAL). Segundo Moreira (2005), os profissionais de vendas devem buscar o relacionamento com seus clientes, não avaliando somente a negociação ou uma situação pontual, mas buscando uma relação de longo prazo. Os vendedores têm objetivos pessoais de solidificar os vínculos com clientes. Os mesmos sabem da necessidade do conhecimento de mercado e dos produtos pelo vendedor, porém é fato que não há nenhuma preparação prévia. Cada pessoa busca um estímulo de forma individual, subjetiva, e que os estímulos dos vendedores aqui analisados são distintos de um para o outro, não sendo neste momento o foco da pesquisa, mas importante ressaltar este aspecto. Contudo, Boog e Boog (2006a) mencionam que vendedores precisam ser estimulados pelos seus líderes a conhecerem o mercado, sua concorrência, produtos e serviços. As evidências indicam que a Chemicals apresenta dificuldades em capacitar sua equipe nesses aspectos.

As percepções de T&D e suas necessidades foram analisadas na seção que segue abaixo.

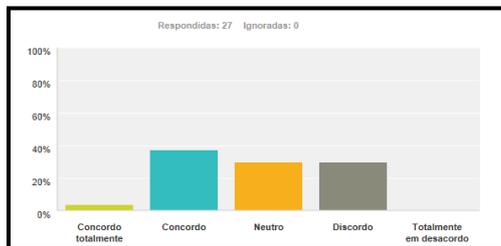
4.2 Políticas de Treinamento e Desenvolvimento na Chemicals

Continuando as análises, o Gráfico 4 demonstra que, dentre a elaboração de programas para atender às necessidades dos colaboradores, dos 27 entrevistados, 11 (40,74%) dizem concordar totalmente e/ou concordam que há a elaboração dos programas de TD&E; 8 (29,63%) dizem ser neutros e 8 (29,63%) demonstram estar em desacordo. Os resultados, conforme Gráfico 5, apontam que 11 (40,74%) concordam totalmente ou concordam que a

⁵ As políticas antitrustes têm como “pilar fundamental a proposição de que a concorrência, concebida como um processo em que o funcionamento da “mão invisível” dos mercados seria capaz de gerar o máximo benefício para a coletividade, deve ser protegida contra alguns efeitos colaterais oriundos do próprio impulso que a movimenta” (POSSAS; FAGUNDE; PONDÉ, 1995, p. 3).

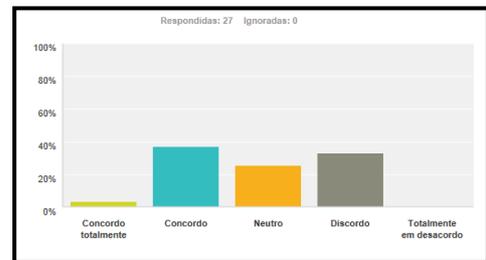
empresa identifica as necessidades de desenvolvimento e capacitação, contra 7 (25,93%) que se dizem neutros e 9 (33,33%) que discordam da afirmação.

Gráfico 4: A empresa elabora programa de treinamentos para atender as necessidades dos profissionais.



Fonte: Dados desta pesquisa

Gráfico 5: A empresa identifica as necessidades de desenvolvimento e capacitação dos profissionais de vendas.



Fonte: Dados desta pesquisa

Ao confrontar os dados dos Gráficos 4 e 5, verifica-se um alinhamento de compreensão no que se refere a elaboração de programas de T&D e as necessidades dos programas. Há um equilíbrio entre os que concordam, discordam e são neutros, podendo-se conjecturar que ou a empresa não comunica/estimula os programas de forma efetiva (LACOMBE, 2005) ou os profissionais de vendas não aderem aos programas. Isso pode ser melhor compreendido com a análise dos dados qualitativos, os quais apresentam que os vendedores não se sentem preparados para atender a todos os segmentos que contemplam as suas carteiras de clientes, alegam não possuir treinamento apropriado: “já foi muito pedido pra gerência, supervisor pra que tenham esses treinamentos básicos e eles não fazem” (VENDEDOR VE2, GRUPO FOCAL). Complementa outro entrevistado que: “trabalhamos muitas vezes sem informações. A empresa não dá subsídio necessário para que todos os vendedores atendam os segmentos de suas carteiras” (VENDEDOR VE5, GRUPO FOCAL). Por falta de definição de técnicas de vendas, ou pela pouca especialização, os profissionais de vendas acabam ficando sem foco para atuação. Analisando as informações de que os objetivos não estão bem claros e de que a empresa não capacita os funcionários para execução das vendas, teorizou-se que o treinamento numa área comercial é fundamental, pois a visão atual e futura de uma empresa comercial não está somente nas vendas de produtos, mas carregada dos aspectos intangíveis (BOOG; BOOG, 2006b).

Diante das evidências, é admissível considerar que o processo de execução das atividades tende a ser bastante burocrático, envolvendo outras funções que não condizem com o ato de vender e que, para isto, os profissionais não têm orientações ou treinamentos básicos:

“[...] a área comercial faz muitas atividades paralelas, que não vender. Cobrança, análise de cadastro, estoques, entre outros, e não somos preparados para isso. E depois cobram vendas. Mas que tempo temos para vender?!” (VENDEDOR VE6, GRUPO FOCAL). Quando questionado ao líder quanto à questão dos vendedores exercerem funções paralelas, o mesmo diz que acha positivo. Porém, para a equipe isso atrapalha seu dia, pois disponibilizam menos tempo para as vendas: “Tendo em vista que ainda temos que ser autodidatas, as atividades paralelas fazem os vendedores perderem o foco e dedicarem menos tempo a sua principal função: a negociação com seus clientes” (VENDEDOR VE1, GRUPO FOCAL). As evidências indicam que falta a identificação das necessidades de TD&E (ABBAD; MOURÃO, 2012).

Observa-se, contudo, que a empresa possui um programa interno de qualidade e um rígido sistema de segurança, ambos documentados e inseridos dentro das certificações ISO. Notou-se que este é o único treinamento padrão e de integração que a empresa passa aos profissionais e/ou iniciantes. Os entrevistados não mencionaram a existência destes documentos, um único vendedor destacou: “Achei estranho que não tive um treinamento de integração. A única coisa que tive foi o treinamento do CASA. Mas o assunto foi só segurança” (VENDEDOR VE4, GRUPO FOCAL). Essa evidência indica uma preocupação voltada para a área de produção da empresa.

As evidências indicam que os procedimentos são burocráticos e estabelecem padrões de trabalho, dando a impressão de que são voltados para facilitar a vida de quem os recebe e não para agilizar o processo de venda, necessitando que o vendedor se disponha e corra atrás de informações para poder concluir a finalização do processo de vendas. É notório que os processos criados não levam em consideração a atividade comercial, mas sim a confiabilidade da marca e a produção, o que muitas vezes resulta em perdas de pedidos.

As evidências indicam que o setor de vendas não tem prioridade para os treinamentos, embora os programas de TD&E além de agregar valor às negociações (MOREIRA, 2005), a especialização pode proporcionar reconhecimento e motivação aos vendedores para realizarem suas tarefas com o melhor desempenho. Isso acontece também no processo de seleção. Novos profissionais entram na empresa e não são apresentados e nem mencionados os departamentos em que irão trabalhar. O mesmo ocorre quanto aos desligamentos. Situações como essas geram conflitos diários na empresa: “[...] é norma da empresa sermos tratados como indigentes” (DIÁRIO DE CAMPO, 06 de maio de 2013). Pode-se perceber, por meio

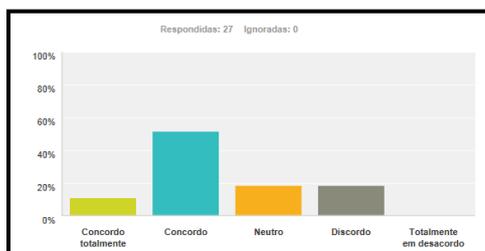
da expressão “tratados como indigentes” o quanto há de descontentamento e falta de reconhecimento na voz desse profissional.

Por meio das análises das percepções referentes às políticas de treinamento, percebe-se pelas respostas que, além da motivação, toda e qualquer capacitação é tratada pela empresa no sentido de atender aos objetivos organizacionais. Nota-se que não há muitas perspectivas e oportunidades dentro da empresa, como está apresentada na análise a seguir.

4.3 Oportunidades de Desenvolvimento e Perspectivas

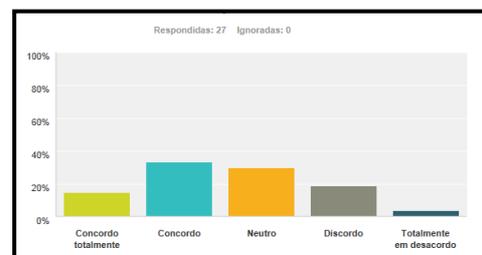
Os resultados não deixam bem claro se existem e quais são os critérios e as necessidades para que cada indivíduo tenha oportunidades, uma vez que aparecem contradições nos dados coletados pelas diferentes técnicas realizadas. Os dados coletados pelos questionários apontam no Gráfico 6, dos entrevistados, 14 (51,85%) concordam que a organização dá apoio ao desenvolvimento, 6 (22,22%) se dizem neutros e 7 (25,93%) discordam do suporte. No Gráfico 7, que aborda as perspectivas de crescimento, 13 (48,14%) dizem ter perspectiva de crescimento dentro da organização, contra 8 (29,63%) que se dizem neutros e 6 (22,22%) que não visualizam essa possibilidade.

Gráfico 6: No meu trabalho atual tenho oportunidade de assumir novas tarefas e adquirir novas habilidades.



Fonte: Dados desta pesquisa

Gráfico 7: Tenho perspectiva de crescimento dentro da organização.



Fonte: Dados desta pesquisa

Entretanto, frente aos dados quantitativos, as evidências de fonte qualitativa demonstram que a empresa não pondera, efetivamente, as situações. Aparecem aqui outros aspectos de contradição. A percepção dos profissionais é de que desempenho, dedicação e comprometimento são desconsiderados na avaliação dos resultados, além de não possuir uma análise das dificuldades e limitações de cada um: “A empresa impõe que se acumulem tarefas a seus funcionários” (VENDEDOR 23, QUESTIONÁRIO APLICADO). Não há garantias de promoção, pois há no histórico que são contratadas pessoas de fora da empresa quando

surgem oportunidades. Exemplifica um vendedor que: “quando nosso colega faleceu, não promoveram ninguém. Contrataram uma pessoa de fora, porque não tinha ninguém preparado. Mas por que será que ninguém estava preparado?!” (VENDEDOR VE5, GRUPO FOCAL). Reforça outro profissional que: “É dito muito que tem possibilidades de ser externa, porém tu tens que estar preparada, mas eles não te preparam” (VENDEDOR VE2, GRUPO FOCAL).

Esta contradição presente aponta para a necessidade de um alinhamento estratégico de comunicação e de capacitação, que conforme abordado na literatura, é preciso montar um plano de aproveitamento de modo que todos recebam oportunidades de participar do programa de TD&E (LACOMBE, 2005). Os profissionais reconhecem que há os programas, contudo, avaliam a sua aplicabilidade, a funcionalidade e os seus resultados. Sob essa ótica, Vasconcelos e Pereira (2007) afirmam que é o aprimoramento do conhecimento que ocasiona a preparação para uma futura oportunidade. De um modo geral, é preciso que a empresa investigada reveja as formas de aplicação dos treinamentos, pois não estão sendo satisfatórios e em certos momentos até desmotivadores: “[...] eles convocam as pessoas pra fazer este treinamento e as pessoas nem sabem inglês. Muitas vezes, ficamos olhando um para a cara do outro. O treinamento é inútil e tu só perde tempo” (VENDEDOR VE1, GRUPO FOCAL). Alguns treinamentos são feitos pelos próprios vendedores, os quais passam seu conhecimento prático e muitas vezes não conseguem responder às questões levantadas pelos participantes. Além disso, os cargos mais altos como os gerenciais ficam em outros estados, notam-se poucas possibilidades de crescimento profissional na unidade do Rio Grande do Sul, o que pode ser um fator de desmotivação da força de vendas desta região.

Ainda foi possível observar que as maiores dificuldades não estão somente na falta de treinamentos ou oportunidades de desenvolvimento, sim na comunicação entre departamentos. Por várias vezes foram relatadas situações em que a área de vendas teve que resolver problemas de outros setores, e sem embasamento algum. Salienta-se que muitas vezes as soluções vieram de forma informal, dando-se um “jeitinho” para que o cliente não ficasse prejudicado. As informações demoram a vir da matriz até as filiais e muitos problemas ocorrem pela falta de comunicação junto à área de vendas: “[...] não foi colocada nova programação por parte da vendedora, pois a mesma não sabia da situação” (DIÁRIO DE CAMPO, 02 de julho de 2013).

Tiveram grande relevância as percepções referentes ao departamento de RH. De um modo geral, subentende-se que existem projetos e ações que a Gestão de Pessoas gostaria de focar, porém são barradas em processos arcaicos. Na situação ora estudada todos os possíveis

projetos do RH, não conseguem ser efetivados, pois esbarram em burocracias que não condizem com a realizada atual mercadológica que demanda de maior rapidez na geração de negócios. Com base na disposição das análises aqui apresentadas, os resultados da pesquisa são apresentados na seção a seguir.

Considerações Finais

Ressalta-se que o presente estudo de caso teve como objetivo geral analisar as formas com que o TD&E contribuem (ou não) para as estratégias da área comercial de uma distribuidora de produtos químicos, de maneira com que a mesma obtenha melhor desempenho. No decorrer desta pesquisa, foi possível constatar descobertas significativas que podem influenciar no dia a dia e nos processos de vendas da empresa estudada e de outras que enfrentem a mesma situação.

Os resultados da pesquisa desse estudo de caso abre um campo de possibilidades analíticas e instigantes aos pesquisadores e às empresas interessadas em melhorar seus processos de TD&E. O método utilizado foi rico no sentido de poder colocar em pauta a temática do TD&E na Chemicals, focando a área comercial e seus vendedores, e assim, as contradições emergiram. Interessante perceber que os dados de fonte quantitativa (questionários) refletem certa neutralidade, como se os respondentes não quisessem tomar algum partido em relação às questões postas. Por outro lado, na coleta dos dados qualitativos (entrevistas semiestruturadas e grupos focais), parece ter havido certa abertura das possibilidades demonstrando confiança para com a pesquisa ao responder abertamente às questões. Dessa forma, o hiato do *corpus* de dados empíricos se materializa e aponta as contradições frente ao campo investigado.

Quanto à problemática da importância e às formas com que o TD&E contribuem nas estratégias da empresa, foi possível perceber, por meio dos resultados da pesquisa, a inexistência de estratégias adequadas e bem definidas para orientar a força de vendas. A falta de clareza nas informações, além de apresentar deficiência nos esclarecimentos dos objetivos organizacionais, também foi notório. Não foram evidenciados programas de capacitação efetivos para os funcionários na empresa estudada de maneira a contribuir para melhores condições de trabalho ou ainda prepará-los para desempenho de novas funções.

A análise indicou que os procedimentos documentais para área de venda não são efetivos e muitas vezes contraditórios às reais necessidades. Em cada unidade da empresa se

adotam processos diferentes ao formalizado e, ainda, de diferentes formas de execução em comparativo a outras unidades.

O desempenho dos vendedores possui relação com as maneiras como são motivados e com os fatores que os influenciam, os quais são aqui discutidos a seguir. Salienta-se que não há indicadores de desempenho por competência, mas sim, por metas de vendas, as quais possuem uma regularidade no atingimento. Embora se tenha constatado que a motivação, assim como o estímulo para o aprendizado, seja de caráter quase que individual, é importante clarificar a existência de pontos considerados positivos: o ambiente de trabalho e os benefícios oferecidos são fatores bem vistos pela equipe. Porém, fica claro que os profissionais esperam o reconhecimento pelo trabalho executado enquanto processo e não somente por seus resultados/números. Os resultados indicaram certa necessidade que os mesmos têm de estímulos mais direcionados aos aspectos socioemocionais, tais como o acompanhamento das suas dificuldades, incluindo o alinhamento entre as informações diárias, treinamentos e especializações. Sugere-se que seja implementado um treinamento de integração, bem como plano de carreira, desenvolvimento e estímulos para crescimento de cada profissional da área comercial.

Outro aspecto que os resultados apontaram é que o acompanhamento do desempenho individual requer uma melhor avaliação das atividades exercidas pelos profissionais a fim de melhor analisar cada conjuntura. Cada profissional possui características e necessidades próprias e é possível perceber que a Chemicals não as avalia de maneira a orientar cada vendedor. Os resultados demonstram que os profissionais de vendas apresentam carência de incentivos, diretrizes e informações em diversos aspectos. Diante dessa situação, buscam tanto estratégias individuais para dar conta da situação, como busca externa por conhecimentos, bem como coletivas, tais como estímulos aos pares sem nenhum tipo de preparo por parte da organização.

As evidências indicam a falta de continuidade dos projetos, tal como a Avaliação de Desempenho e Competências que foi iniciada há mais de um ano e da qual não se obteve nenhum resultado ou *feedback* aos trabalhadores no tempo previamente estipulado pela empresa. Tal atividade foi realizada com todos os profissionais da empresa, exceto com a área operacional. Nota-se que esse projeto era de grande relevância especialmente para os profissionais da área de vendas. Destaca-se também que o gestor de RH, durante a efetivação da presente pesquisa, foi desligado da empresa, dificultando a continuidade deste projeto de avaliação, assim como a alguns outros. Os resultados indicam que o setor de RH e

especialmente de suas ações dentro da Chemicals precisam ser reestruturados e alinhados com as necessidades de cada setor.

Outros aspectos que dificultam o trabalho dos vendedores é que alguns procedimentos aumentam a burocracia por meio do estabelecimento de padrões de negociação, criados para facilitar o trabalho de quem os recebe e não para agilizar o processo de venda. Estes procedimentos acabam tirando o foco dos profissionais, pois na grande maioria das vezes não recebem as instruções mínimas para sua execução. Por ser uma distribuidora de produtos químicos, envolve atividades de compra e venda de produtos, sendo a segunda a responsável pela lucratividade. É notório que os processos criados pelas outras áreas não levam em consideração as atividades e rotinas de vendas, o que, além de resultar em desperdício de tempo e energia dos profissionais, muitas vezes acaba gerando a perda de pedidos, por falta de soluções rápidas e/ou de informações.

Observa-se a necessidade da implementação de um plano de TD&E para a área de vendas da Chemicals, a fim de atender às peculiaridades dos diferentes segmentos atendidos pela equipe, bem como sobre os outros aspectos anteriormente levantados. Sugere-se que esse plano possa permitir com que todos os colaboradores, inclusive de outros departamentos de fora da área comercial, tenham acesso ao conteúdo de treinamentos e palestras, viabilizar a realização de treinamentos para todos os vendedores, bem como buscar diminuir a distância entre a informação e o profissional são pontos a serem melhor analisados pela organização. Também se observa a necessidade de maior agilidade com a confecção e informação dos indicadores e dos registros dos treinamentos realizados, bem como disponibilizar material na língua portuguesa, ou oportunizado subsídios para programas de estudos na língua inglesa.

Sugere-se que a diretoria oportunize que sejam realizados trabalhos focados na realidade atual e futura do mercado, bem como para o desenvolvimento dos profissionais, os quais também dependem dos estímulos e diretrizes da organização para aumentar sua produtividade. Observa-se que 80% dos profissionais da área comercial da empresa Chemicals são jovens, ávidos por inovações e busca de oportunidades de crescimento. Nesse sentido, a incorporação de um plano de TD&E como ferramenta para elaboração, efetivação de resultados e redução da rotatividade é novamente sugerida.

Neste estudo, entendeu-se que as situações e os problemas apontados vão além do escopo do TD&E, tais como o emprego de práticas voltadas para a melhoria na comunicação entre setores, compreensão da cultura organizacional embasadas em sua história e memória

organizacional. Estudos futuros que podem ser realizados e que beneficiariam não somente a empresa e seus resultados, mas também seus profissionais.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. A avaliação de necessidades de TD&E: Proposição de um novo modelo. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**. v. 13, n. 6, p. 107-137, 2012. Disponível em <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/3339/3897>>. Acesso em: 2 mar. 2013.

ALMEIDA, Erilene Luzia da Silva; OLIVEIRA, Ilzelenia Garcia de; SANTOS, Marco Antonio dos. Desenvolvimento e Capacitação de Pessoas. **Revista Visão Acadêmica**; p. 89-101, novembro de 2011. Disponível em <http://www.cora.geografiaueg.com/conteudo/visao_academica/Nov2011/DesenvolvimentoE CapacitacaoDePessoas.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2013.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guarechi. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: UNISINOS, 2005.

BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006a.

BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006b.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da S.; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CARVALHO, Milena Skolaude; PALMEIRA, Eduardo Mauch; MARIANO; Marcela Gonçalves Hernandes. Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações. **Observatório Economia Latinoamericana**, v. 167, 2012. Disponível em <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/cpm.pdf>>. Acesso em: 3 mar. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Vendas: como ampliar seu negócio**. 2.ed. São Paulo: Marcos Cobra, 1994.

DIAS, Carolina Aparecida de Freitas. **Avaliação de resultados em educação corporativa: um estudo com as organizações que se destacam em gestão de pessoas**. São Paulo: USP. 2012. 258f. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade

de São Paulo, 2012. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-08012013-113751/en.php>>. Acesso em: 05 mar. 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1.ed. 6. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. 12. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

INGRAM, Thomas N. et al. **Gerenciamento de vendas**. 6.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, Renata Fernandes de Oliveira. **Gestão estratégica de pessoas: uma ferramenta poderosa**. 2011. Disponível em <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/61914794.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2013.

MALHOTRA, Naresch K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCDANIEL, Carl D. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA, Júlio César Tavares (coord). **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Anna Cherubina; BECKERT, Mara; SOUZA, Valéria de. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

POSSAS, Mario Luiz; FAGUNDES, Jorge; PONDÉ, João Luiz. **Política antitruste: um enfoque schumpeteriano**. Salvador: Ed. UFBA, 1995.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Leilianne Michelle Trindade da; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. Avaliação da cultura organizacional: um contraponto entre as abordagens quantitativas e qualitativas. **Interface**, v. 8, n. 2, p. 123-140, 2011.

SOUZA, Edileusa Godoi de. **Organização do terceiro setor: TD&E na gestão estratégica de pessoas no terceiro setor**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2010.

VASCONCELOS, Lísian Camila; PEREIRA; Stella Cristina Moraes. **Treinamento desenvolvimento e educação**. Brasília: POSEAD, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.