

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

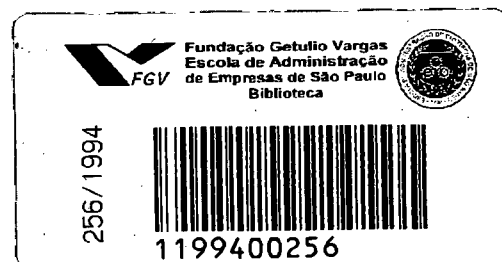
ALEXANDRE LUZZI LAS CASAS

53

**TREINAMENTO DE VENDEDORES NO VAREJO: ESTADO DA ARTE E AS
TENDÊNCIAS EM LOJAS ESPECIALIZADAS E DE DEPARTAMENTOS
EM SÃO PAULO**

São Paulo

1993



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ALEXANDRE LUZZI LAS CASAS

**TREINAMENTO DE VENDEDORES NO VAREJO: ESTADO DA ARTE E AS
TENDÊNCIAS EM LOJAS ESPECIALIZADAS E DE DEPARTAMENTOS
EM SÃO PAULO**

Tese apresentada ao curso de Doutorado
em Administração da EAESP/FGV como
requisito para obtenção do título de Doutor
em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Orlando Figueiredo

São Paulo

1993

Banca Examinadora

Agradecimentos

À minha esposa Cira aos meus filhos Douglas, Jéssica e Alexandre pela paciência, consideração e ajuda na pesquisa.

Ao professor doutor Orlando Figueiredo pela sua atenção e competência que permitiu a realização deste estudo.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO I - METODOLOGIA.....	14
1.1 - Entrevistas	17
1.2 - Mala direta	19
1.3 - Escala de avaliação.....	22
CAPÍTULO II - O PAPEL DO VENDEDOR NO VAREJO	25
2.1 - O vendedor lojista como prestador de serviços.....	31
CAPÍTULO III - TREINAMENTO NAS EMPRESAS	36
3.1 - Definição de treinamento	39
3.2 - Diferenças entre treinamento, desenvolvimento e educação	40
3.3 - Vantagens do treinamento	43
3.3.1 - Vantagens do treinamento para a empresa	43
3.3.2 - Vantagens para os funcionários	44
3.3.3 - Vantagens para os clientes	46
3.4 - Eficácia e eficiência no treinamento	47
3.5 - Atribuições do órgão de treinamento	49
3.6 - Aspectos importantes do treinamento	53
3.7 - Os problemas mais comuns com o treinamento	59
3.8 - O sistema de treinamento	62
CAPÍTULO IV - TÉCNICAS DE TREINAMENTO.....	69
4.1 - Análise de necessidades	71
4.1.1 - Análise da organização.....	72
4.1.2 - Análise das funções.....	72
4.1.3 - Análise do indivíduo.....	73
4.2 - Objetivos de treinamento	75

<i>4.3 - Decisão do tipo de treinamento.....</i>	<i>79</i>
<i>4.4 - Elaboração dos programas</i>	<i>89</i>
<i>4.5 - Avaliação</i>	<i>94</i>
<i>4.6 - Formas de avaliação.....</i>	<i>97</i>
CAPÍTULO V - TREINAMENTO DE VENDEDORES NO VAREJO	104
<i>5.1 - Influências organizacionais no trabalho do vendedor</i>	<i>112</i>
<i>5.2 - Influências do relacionamento vendedor-cliente</i>	<i>116</i>
<i>5.3 - Influências do vendedor.....</i>	<i>118</i>
<i>5.4 - Especificidades do treinamento no varejo</i>	<i>122</i>
<i>5.5 - Resumo.....</i>	<i>125</i>
CAPÍTULO VI - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	129
<i>6.1 - Autonomia do departamento para desenvolver programas.</i>	
<i>Posicionamento no organograma</i>	<i>132</i>
<i>6.2 - Principais dificuldades para as atividades de treinamento</i>	<i>133</i>
<i>6.3 - Critérios usados para a determinação da verba de treinamento</i>	<i>135</i>
<i>6.4 - Métodos usados para a determinação das necessidades de</i>	
<i>treinamento</i>	<i>135</i>
<i>6.5 - Cursos mais freqüentemente oferecidos para os vendedores</i>	<i>136</i>
<i>6.6 - Métodos de treinamento mais intensamente utilizado</i>	<i>138</i>
<i>6.7 - Freqüência do treinamento de vendas</i>	<i>138</i>
<i>6.8 - Locais freqüentemente utilizados.....</i>	<i>139</i>
<i>6.9 - Procedência dos instrutores mais freqüentemente contratados.....</i>	<i>139</i>
<i>6.10 - Critérios para a contratação de consultores.....</i>	<i>140</i>
<i>6.11 - Critérios para avaliação do treinamento</i>	<i>140</i>
<i>6.12 - Requisitos básicos para a contratação de vendedores.....</i>	<i>141</i>
<i>6.13 - Forma de remuneração</i>	<i>141</i>

6.14 - Alterações na política de treinamento na empresa em consequência de crise atual	141
6.15 - Opinião sobre o futuro de treinamento no varejo.....	142
6.16 - Análise dos resultados das empresas menores.....	143
6.16.1 - Principais dificuldades encontradas	144
6.16.2 - Determinação das necessidades.....	145
6.16.3 - Conteúdo mais freqüente no treinamento de vendas	146
6.16.4 - Técnicas mais usadas para treinar vendedores	147
6.16.5 - Avaliação dos resultados	148
6.16.6 - Alterações na política de treinamento da empresa	148
6.16.7 - Tendência do varejo.....	149
CAPÍTULO VII - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	150
7.1 - Proposição um: apesar de reconhecer a importância do treinamento nas atividades varejistas, pouco se tem feito para aperfeiçoar os vendedores.	150
7.2 - Proposição dois: o tipo de organização interfere no desempenho dos funcionários. Porém o posicionamento do departamento de treinamento no organograma da empresa é função da importância atribuída pela sua administração.	156
7.3 - Proposição três: o nível de capacidade do vendedor é importante na obtenção dos resultados positivos. Portanto, os requisitos básicos no processo de seleção devem ser considerados como também a forma de remuneração para atrair bons profissionais.	159
7.4 - Proposição quatro: numa abordagem de resultados, a determinação de objetivos e avaliação são os passos mais importantes do processo. No entanto a freqüência, os locais utilizados e os recursos disponíveis são igualmente essenciais para o alcance dos objetivos	162
7.5 - Proposição cinco: determinação das necessidades deve incluir análise de organizações, das funções e do indivíduo.	164

7.6 - Proposição seis: os métodos mais participativos, como o modeling são os mais indicados para o treinamento de vendedores. Portanto, devem ser os preferidos.....	166
Proposição sete: o uso de videotape, acompanhado de comentários entre participantes é um dos métodos mais indicados para o desenvolvimento de habilidades de venda. Portanto deve ser um dos métodos mais usados no treinamento de vendedores varejistas	166
7.7 - Proposição oito: as empresas maiores tendem a usar métodos mais sofisticados de avaliação de treinamento do que as de pequeno porte	169
7.8 - Avaliação de vendedores através da escala de Bush e outros	171
CAPÍTULO VIII - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	178
8.1 - Tendências do varejo	183
8.2 - recomendações para pesquisas.....	183
8.3 - Limitações do Estudo	184
BIBLIOGRAFIA.....	186
ANEXOS.....	202
ROTEIRO PARA ENTREVISTA PESSOAL.....	203
PESQUISA: TREINAMENTO DE VENDEDORES NO VAREJO.....	206
ESCALA DE AVALIAÇÃO	211

QUADROS

<i>Quadro 3.1 - Diferenças entre administração de treinamento e administração de desenvolvimento</i>	<i>41</i>
<i>Quadro 3.2 - Eficiência versus eficácia no treinamento.....</i>	<i>48</i>
<i>Quadro 3.3 - Sistema de RH e subsistema de treinamento</i>	<i>57</i>
<i>Quadro 3.4 - Modelo de treinamento.....</i>	<i>64</i>
<i>Quadro 4.1 - Tipos de aprendizagem e técnicas recomendadas</i>	<i>81</i>
<i>Quadro 6.1 - Empresas segundo o número de empregados</i>	<i>144</i>
<i>Quadro 6.2 - Principais dificuldades encontradas paraa atividade de treinamento.....</i>	<i>144</i>
<i>Quadro 6.3 - Determinação das necessidades de treinamento</i>	<i>146</i>
<i>Quadro 6.4 - Conteúdo mais freqüente no treinamento de vendas</i>	<i>147</i>
<i>Quadro 6.5 - Técnicas mais usadas para treinar vendedores</i>	<i>148</i>
<i>Quadro 6.6 - Formas mais utilizadas para medir os resultados de treinamento.....</i>	<i>148</i>
<i>Quadro 6.7 - Houve alguma alteração na política de treinamento da empresa em conseqüência da crise atual?</i>	<i>149</i>
<i>Quadro 6.8 - Principais alterações devido a crise.....</i>	<i>149</i>
<i>Quadro 6.9 - Principais tendências da atividade do treinamento para os próximos anos.....</i>	<i>149</i>
<i>Quadro 7.1 - Avaliação de vendedores da loja 1</i>	<i>172</i>
<i>Quadro 7.2 - Avaliação dos vendedores da loja 2.....</i>	<i>174</i>
<i>Quadro 7.3 - Avaliação dos vendedores da loja 3.....</i>	<i>174</i>

FIGURAS

<i>Figura 3.1 - As abordagens sobre o treinamento.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 3.2 - As quatro etapas do sistema de Sheffield.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 4.1 - Hierarquia de objetivos.....</i>	<i>78</i>
<i>Figura 4.2 - Modelo de transferência do treinamento.....</i>	<i>102</i>
<i>Figura 5.1 - Um modelo da efetividade de um vendedor</i>	<i>110</i>

INTRODUÇÃO

É freqüente a afirmativa de empresários e profissionais do setor de serviços de que o treinamento é fundamental para as suas atividades. A lógica para esta colocação fundamenta-se na constatação de que, sendo a prestação de serviços alicerçada no desempenho humano, nada mais óbvio do que desenvolver a capacidade do indivíduo para aperfeiçoar este desempenho. Como no setor produtivo, treinar o indivíduo representa a busca de padrões de qualidade obtidas em um departamento de pesquisa e desenvolvimento de bens tangíveis. Colocado de outra forma, treinar o indivíduo é o caminho mais indicado para melhorar a qualidade de serviços prestados.

No entanto, o que se percebe é que alguns setores são reconhecidamente maus prestadores de serviços, mesmo havendo uma conscientização da necessidade de um bom desempenho para o sucesso empresarial. O setor varejista é um desses casos.

Por este motivo, procurou-se identificar, com este estudo, o nível de treinamento que está sendo aplicado pelas empresas de varejo em São Paulo. Uma pesquisa foi conduzida para identificar o estado da arte e as tendências do treinamento de vendedores. Considera-se o vendedor varejista um importante elo

entre empresa e mercado, sendo um dos primeiros prestadores de serviços com quem o cliente entra em contato. Sabe-se que outros fatores interferem no desempenho dos vendedores, mas o treinamento, como fator de modelagem de comportamento, desempenha um papel fundamental no processo de aperfeiçoamento.

Para atingir este objetivo foi feito um amplo levantamento bibliográfico em livros, jornais e, principalmente, artigos publicados em revistas.

Os artigos selecionados e pesquisados foram aquelas diretamente relacionados ao treinamento, incluindo-se técnicas, tendências e estado atual da arte em diferentes países, tanto aqueles com objetivos acadêmicos como comerciais. A partir desta pesquisa inicial foi possível elaborar 8 proposições que serviram de base para a análise final, a partir de um confronto com os dados empíricos.

As pesquisas primárias foram feitas junto às lojas de departamento e de especialidade em São Paulo, sendo a maioria do ramo mole, com maior concentração no setor de roupas masculinas, femininas, infantis e acessórios. Foram feitas entrevistas pessoais e por mala direta junto às lojas grandes, médias e pequenas, além da aplicação de uma escala de avaliação de vendedores, em três varejistas, selecionados. Para a apresentação dos resultados, o trabalho foi dividido em 8 capítulos.

O capítulo I detalha a metodologia usada para a coleta de dados primários como também o levantamento bibliográfico.

O capítulo II menciona e atesta a importância de um vendedor e o seu papel no setor varejista.

O capítulo III define o treinamento, compara-o com desenvolvimento e educação. Posiciona-se no contexto ambiental das empresas, como também considera certos aspectos básicos da atividade.

O capítulo IV é de natureza eminentemente técnica. Propõe-se a estabelecer as bases para um bom treinamento a partir da bibliografia consultada.

Considera o processo passo a passo, desde a determinação das necessidades até a avaliação.

O capítulo V inclui as principais considerações sobre as atividades de treinamento no caso específico do varejo.

O capítulo VI apresenta os resultados da pesquisa. Neste capítulo são apontadas as principais dificuldades encontradas na condução da pesquisa bem como a disposição dos dados obtidos na entrevista pessoal e mala direta.

No capítulo VII, da discussão dos resultados, interligam-se os resultados obtidos às proposições que serviram como base para o estudo.

Finalmente, o capítulo VIII apresenta conclusões e recomendações para pesquisas futuras.

CAPÍTULO I METODOLOGIA

O presente estudo enquadra-se em dissertação de análise teórico empírica do tipo I - análise interpretativa de dados primários em torno de um tema, com apoio bibliográfico.

O método de pesquisa utilizado foi o de pesquisa qualitativa. O estudo não se propõe a testar hipótese, uma vez que na literatura brasileira de varejo, não há estudos suficientes que permitam uma orientação clara de interferência entre variáveis, ou mesmo que indique o passo do processo mais importante de analisar. Portanto objetiva-se obter um discernimento a respeito de todo o processo, através de entrevistas com especialistas em treinamento e, a partir daí, identificar o que está sendo feito que, comparando com a estrutura teórica e proposições, orientarão futuros estudos.⁽¹⁾

A pesquisa qualitativa para este objetivo, é a mais indicada, pois conforme Chizzotti⁽²⁾:

(1) ZEITHAMUL, Valerie, BERRY, Leonard, PARASURAMAN, A. Communication and control process in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 52, p. 35-48, April 1988.

(2) CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em Ciências Humanas*. São Paulo: Cortez, 1991. p. 78/79.

"A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectado por uma teoria explicativa; o sujeito observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos atribuindo-lhes um significado. (...)"

Esta interação é, sem dúvida, inevitável e, até certo ponto, necessária. No entanto procurou-se diversificar a técnica de coleta de dados, a fim de validar e comparar os dados da entrevista pessoal, proposta original da pesquisa.

Para identificação do estado das artes e tendências, conduziu-se inicialmente uma revisão bibliográfica em três estabelecimentos de ensino superior de São Paulo: FGV, PUC e USP. Uma ampla e profunda pesquisa bibliográfica foi feita em livros, jornais e revistas.

Considerou-se como base para análise, trabalhos publicados até cinco anos atrás, tendo como referência o ano de 1992. Algum material mais antigo foi pesquisado, levando-se em conta sua adaptação ao conteúdo da pesquisa.

A partir deste critério estabelecido para a pesquisa bibliográfica, foram analisadas as seguintes publicações:

Administrative Science Quarterly	Journal of Applied Behavioral Science	Sociological Review
Academy of Management Journal	Journal of Business	Superhiper
Academy of Management Review	Journal of Business Administration	Supermercado Moderno
American Behavioral Scientist	Journal of Consumer Research	Chain Store Age Executive
American Psychologist	Journal of Human Resource	Journal of Marketing Education
Behavioral Science	Journal of Management Studies	Harvard Business Review
Boletim Técnico do Senac	Journal of Small Business Management	Forbes
British Journal of Sociology	Journal of Academy of Marketing Science	Journal of Marketing Research
Business Marketing	The Journal of Business Strategy	Journal of Marketing
Business Ethic Quarterly	Newsweek	Journal of Retailing
Business Week	Personnel	Personnel Psychology

Comparative Education Review	Planning Review	Personnel Journal
Entrepreneur	Revista de Administração - USP	Teses e dissertações na área de varejo, marketing e RH
Estudos em Avaliação Educacional	Revista de Administração de Empresas - FGV	Livros nas áreas de varejo, marketing e RH.
Human Relations	Sales & Marketing Management	

Com base na análise do material levantado foram elaboradas algumas proposições, a serem testadas.

Serviu como base para a pesquisa as seguintes proposições:

- P₁: Apesar de reconhecer a importância do treinamento nas atividades varejistas, pouco se tem feito para aperfeiçoar os vendedores.
- P₂: O tipo de organização interfere no desempenho dos funcionários, porém o posicionamento do departamento de treinamento no organograma da empresa é função da importância atribuída pela administração.
- P₃: O nível de capacidade do vendedor é importante na obtenção de resultados positivos. Portanto os requisitos básicos no processo de seleção devem ser considerados como também a forma de remuneração, para atrair bons profissionais.
- P₄: Numa abordagem de resultados, a determinação de objetivos e a avaliação de resultados são os passos mais importantes no processo. No entanto a frequência, os locais utilizados e recursos disponíveis são igualmente essenciais para o alcance dos objetivos.
- P₅: Determinação das necessidades deve incluir análise das organizações, da função e do indivíduo.
- P₆: Os métodos mais participativos como o *modeling* são os mais indicados para o treinamento de vendedores. Portanto devem ser os mais usados.
- P₇: O uso de vídeo-teipe acompanhado de comentários entre os participantes é um dos métodos mais indicados para o desenvolvimento de habilidade de vendas.

Portanto deve ser um dos métodos mais usados no treinamento de vendedores varejistas.

P₈: As empresas maiores tendem a usar métodos mais sofisticados de avaliação do que as de pequeno e médio porte.

Os dados primários, na forma de levantamento foram coletados em três diferentes formas, sendo: entrevista pessoal, questionários via mala direta e escala de avaliação.

1.1 - ENTREVISTAS

Ao comentar a coleta de dados na pesquisa qualitativa, Chizzotti argumenta⁽³⁾:

"Procura-se compreender a experiência que eles têm (os pesquisados). As representações que formam os conceitos que elaboram. Esses conceitos manifestos, as experiências relatadas ocupam o centro de preferências das análises e interpretação na pesquisa qualitativa."

Por este motivo, o instrumento que mais se adequa à livre expressão de opiniões é a entrevista pessoal

Com este objetivo, foi elaborado um questionário semi-estruturado com um roteiro do assunto e que permite flexibilidade para o questionamento. Richardson et al. (1965) chamam este procedimento de pesquisa estruturada flexível⁽⁴⁾. Apesar de existirem controvérsias, praticamente para todos os tipos de entrevistas (tipo I, II e III, conforme Thomas Bouchard), dentre todos, este é o procedimento considerado mais adequado. (liberdade de expressão, dentro de certos parâmetros).

Um modelo do roteiro utilizado nas entrevistas está no Anexo I.

(3) Ibid, p. 84.

(4) Citado em BOUCHARD Jr., Thomas J. Field research methods. Interviewing questionnaires, participant observation, systematic observation, unobstrusive measures, In: DUNNETE, MARVIN (org.) **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand Mc Nally College Pub. Co. 1976.

A pesquisa foi feita junto às lojas de departamentos. Com base nesta classificação, foi consultada a publicação da Dun & Bradstreet, Brazil Dez Mil. Esta publicação na classificação "loja de departamentos" apresenta uma lista de 17 lojas, incluindo-se, neste total, lojas do interior de São Paulo e de outros estados. Foram selecionados, de forma determinística, todas as empresas com sede ou escritórios de treinamento em São Paulo.

Este número, para o presente trabalho, parece razoável, pois convém lembrar o que ensina Balian - uma amostragem para entrevista pessoal em dissertações de doutorado "é usualmente cerca de 20 respondentes ou menos."⁽⁵⁾

Na impossibilidade de obter este número de respostas, ao invés de pesquisar apenas lojas de departamentos, foram incluídas também as lojas classificadas como de especialidade. Procurou-se selecionar as empresas dentro de um setor específico, sendo esse o de roupas masculinas, femininas e infantis.

A tentativa de manter uma coerência justifica-se pelo fato de que os vendedores de um mesmo departamento devem estar, pressupostamente, familiarizados com os mesmos produtos, permitindo avaliar o efeito de treinamento de vendas e as diferenças entre políticas de lojas.

A justificativa de coerência na amostragem foi mencionada por Robert Bush et al.⁽⁶⁾, na pesquisa que realizaram no varejo:

"Vendedores utilizados na amostra foram todos empregados na venda de produtos de linha "soft" (ramo mole) como roupas, acessórios, perfumarias, etc... (...) Portanto, consistência da mercadoria foi necessária para manter similaridade no processo de amostra em todo o estudo."⁽⁷⁾

⁽⁵⁾ BALIAN, Edwards. **How to design, analyze and write, doctoral research**. Lanham, MD: University Press of America Inc., 1982, p. 112.

⁽⁶⁾ BUSH, Robert P., BUSH, Alan J., ORTINEAU, David J., HAIR, Joseph F. Developing a behavior based scale to assess retail salesperson performance. **Journal of Retailing**, New York, v. 66, n. 1, p. 119-135, Spring 1990.

⁽⁷⁾ Ibid, p. 126.

Além do aspecto de coerência, a opção de manter o foco neste setor, é devido à ênfase em aspectos como técnicas de vendas e prestação de serviços, pois conforme afirma o mesmo autor:

"Os vendedores que foram avaliados estavam operando em produtos de nível tecnológico baixo, quase uma venda de "tirador de pedidos", onde o aspecto da venda em grupo pode ser ofuscado por dimensões mais importantes, como serviço ao consumidor ou conhecimento do produto."⁽⁸⁾

Como outra justificativa para a escolha deste setor, há uma tendência nas lojas de departamentos de retirar de sua linha alguns produtos duráveis, concentrando-se em moda, onde sempre tiveram um desempenho melhor.⁽⁹⁾

Junto a essas lojas, foram contatados o gerente de treinamento. No caso de inexistência, o contato foi feito com profissionais de Recursos Humanos (RH), encarregados do treinamento na empresa.

1.2 - MALA DIRETA

Foram enviados questionários por mala direta para testar o nível de treinamento nas lojas menores. Pressupõe-se que haja diferenças nas práticas de treinamento devido à escassez dos recursos geralmente encontrados neste tipo de estabelecimento.

Os questionários foram elaborados de forma a identificar os passos básicos do treinamento. Por isso, a ênfase maior foi dada na avaliação das necessidades e métodos de avaliação, o que, na ótica do treinamento por resultados, são os itens mais importantes.

O questionário foi elaborado em 3 páginas, 2 folhas contendo 7 perguntas, com uma pergunta para cada um dos seguintes segmentos: dificuldades encontradas;

⁽⁸⁾ Ibid, p. 128.

⁽⁹⁾ Ibid, p. 120.

necessidade de treinamento; conteúdos; técnicas mais utilizadas; avaliação de resultados; impacto da crise atual e tendências. Uma seção de identificação do respondente foi incluída no final.

O questionário foi modificado, depois de testado. O formato inicial continha 9 questões, com escalas de Lickert, além de informações que exigiam consulta por parte do respondente.

Foram testados quatro questionários, pessoalmente, em lojas da amostragem. Observou-se dificuldade dos respondentes e, inclusive, a pouca familiaridade com os termos, geralmente utilizados por profissionais de recursos humanos, ausentes nesse tipo de organização. Por isso o questionário foi reformulado, contendo perguntas fechadas com opções para respostas a perguntas abertas, no caso de expressão de opinião ou de respostas que não foram incluídas.

O questionário foi novamente testado e, após constatada a sua adequação, foi reproduzido na quantidade necessária.

Cada questionário foi acompanhado de uma carta assinada pelo orientador, prof. Orlando Figueiredo, informando o caráter da pesquisa, direcionados ao gerente da loja, com data estipulada para o retorno.

Foram enviados 400 questionários dirigidos aos lojistas constantes da relação da Associação Comercial.

A amostra foi selecionada a partir de um contingente de 1108 empresas sob a classificação de lojas de roupas, da Associação Comercial, ordenadas pelo CEP. Foram selecionadas as primeiras 400 empresas da relação.

Este número para mala direta (400) foi baseado nas informações de Balian:

"na maioria das dissertações, o tamanho da amostra é de 60 a 300, com uma média de 200. A natureza do estudo é que determina o tamanho da amostra, de acordo com o projeto."⁽¹⁰⁾

O mesmo autor sugere que se acrescente 100% aos questionários por mala direta para se obter o número de respostas desejadas. Considerando-se os baixos índices de respostas no Brasil, determinou-se a quantidade de 400 para se obter um número aproximado entre 20 a 30 respostas, aparentemente suficientes para uma análise complementar às entrevistas pessoais.

Um modelo do questionário está no anexo II.

As perguntas foram formuladas para que as respostas fossem analisadas dentro dos seguintes parâmetros:

- 1 - *Principais dificuldades na empresa:* os itens referentes à falta de apoio ou de credibilidade por parte dos proprietários identificam a filosofia seguida por seus proprietários. Acredita-se que o treinamento nas empresas menores é, em grande parte, influenciado por eles.
- 2 - *Determinação das necessidades de treinamento:* O mais recomendado é que haja uma determinação de necessidades a partir de uma análise de 3 aspectos: da organização, dos indivíduos e das funções.

Análise da empresa: poderá ser identificada pelas respostas da questão I.

Análise do cargo: através de "relatórios de vendas".

Análise do indivíduo: todas as demais.
- 3 - *Conteúdo mais freqüente:* identificará se o treinamento de técnica de vendas está sendo utilizado com maior intensidade do que os demais, ou não.
- 4 - *Técnicas mais utilizadas:*

⁽¹⁰⁾ BALIAN, Edward S. Op. cit., p. 115.

A aplicação do "modeling", a técnica mais recomendada, conforme proposta no presente estudo, será reconhecida com a combinação dos seguintes itens:

- . exposição do assunto pelo expositor;
- . apresentação de vídeos;
- . simulação - teatro de vendas.

5 - *Formas mais utilizadas para medir o resultado do treinamento:* conforme proposto, o ideal é uma combinação dos seguintes aspectos:

- a. Reação: reação dos treinandos
- b. Conhecimento: avaliação dos instrutores;
testes antes e depois do curso;
testes no final do curso.
- c. Resultados:
Registros de faltas, rotatividade, atrasos e opiniões.
- d. Transferência - observação de desempenho;
avaliação pela gerência após determinado período.

6 - *Alteração da política de treinamento da empresa:* identificará o impacto da crise atual.

7 - *Tendências da atividade de treinamento:* será o resultado das opiniões.

Uma segunda carta foi enviada, solicitando devolução do questionário.

1.3 - ESCALA DE AVALIAÇÃO

Como elemento complementar da análise de treinamento foi usada uma escala de avaliação de comportamento. O objetivo desta escala é o de obter uma relação entre o desempenho dos vendedores treinados e a qualidade do treinamento

de uma empresa. Visa a responder à indagação: a existência ou forma como é conduzido o treinamento realmente afeta o desempenho dos vendedores?

Para esta análise estabeleceu-se um critério para determinar o nível de treinamento, além das práticas adotadas. Considerou-se o tempo de trabalho de cada vendedor. Por isso, foi estabelecido o período de 1 ano. O vendedor com tempo inferior a este período foi considerado novato. Aqueles com tempo maior, experiente. Este é o período de tolerância que muitas empresas estabelecem para decidir sobre a permanência do indivíduo na organização. Esta informação, de tempo de serviço e treinamentos recebidos, foi incluída na parte de identificação, no referido questionário.

O questionário foi elaborado a partir da escala desenvolvida e testada por Robert Bush et al.⁽¹¹⁾. Esta escala destina-se a vendedores de varejo em lojas de departamentos com ênfase em produtos de moda e acessórios.

Do modelo original, a escala sofreu pequenas variações. Foram incluídas as avaliações de 1 a 5 como notas para cada item. Além disso, foi criada uma coluna adicional, com nota zero, para quando o item a ser avaliado não se aplica. Um modelo desta escala encontra-se no Anexo III.

A estratégia para aplicação desta escala foi a seguinte; nas entrevistas pessoais, solicitou-se permissão para conduzir a pesquisa junto aos vendedores. A empresa que concordasse, distribuiria as escalas para os gerentes ou supervisores das lojas a fim de avaliação individual. Esta metodologia é semelhante à que os autores usaram ao testar a referida escala, nos Estados Unidos.

Com os dados obtidos das fontes citadas, pesquisa bibliográfica, entrevista pessoal, questionários por mala direta e escalas de avaliação foi possível apresentar

(11) BUSH, Robert et. al. Op. cit.,

os resultados desta dissertação. Os resultados da pesquisa serão apresentados e avaliados no capítulo 6.

CAPÍTULO II

O PAPEL DO VENDEDOR NO VAREJO

No marketing varejista, a venda pessoal é uma atividade de extrema importância para o sucesso de muitas organizações⁽¹⁾. O vendedor é o elo de ligação entre um loja e seus clientes, e o nível de atendimento e a qualidade dos serviços prestados serão determinantes para a formação de imagem e, conseqüentemente, da clientela. Portanto, há forte componente intangível no objeto de comercialização varejista, que varia em grau de importância conforme o tipo de varejo.

Analisar o que as empresas estão fazendo para a melhoria da qualidade das atividades de treinamento dos vendedores é o principal objetivo desta dissertação que se preocupa sobretudo com varejistas que enfatizam a prestação de serviços em sua comercialização, como lojas de departamentos e especializados.

⁽¹⁾ BUSH, Robert P., BUSH, Alan J. ORTINEAU, David, HAIR, Joseph F. Developing a behavior based scale to assess retail sales performance. *Journal of Retailing*, New York, v. 66, n. 1, p. 119-135, Spring 1990.

O enfoque no elemento de vendas deve-se a sua relevância no processo de comercialização. A importância do vendedor na atividade empresarial foi enfatizada por vários autores. Entre eles estão Lawrence A. Crosby et al.⁽²⁾

De acordo com estes autores, o vendedor:

"É o principal - se não o único - ponto de contato para o cliente antes e depois de uma compra: o vendedor é a companhia. Ele controla o nível de qualidade dos serviços prestados."

Mary Jo Bittner⁽³⁾, citando Koepp, afirma que, independentemente do produto comercializado, o vendedor é considerado pela maioria dos clientes o principal prestador de serviços de uma empresa.

Lembra Michael Solomon et al:

"O contato entre prestador de serviços e cliente é o centro de muitas estratégias de marketing. Produz forte impacto na diferenciação, no controle de qualidade, no sistema de entregas e, principalmente, na satisfação dos clientes (...). Até certo ponto, todos os profissionais envolvidos em contato diretos com os clientes são mercadólogos."⁽⁴⁾

Shostack, por sua vez, menciona que cada indivíduo representa a firma, define o produto e promove-o diretamente ao consumidor.⁽⁵⁾

A importância do vendedor na atividade de varejo também é mencionada indiretamente por Philip Kotler.⁽⁶⁾ Segundo este autor, os compradores compram um produto mais amplo no varejo, que inclui o atendimento. Apesar de não mencionar explicitamente o trabalho do vendedor, infere-se que o atendimento é, em grande parte, responsabilidade destes profissionais, seja na informação do produto, na

(2) CROSBY, Lawrence A., EVANS, Kenneth R., COWLES, Deborah. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspectives. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, p. 68-81, Jul. 1990.

(3) BITNER, Mary Jo, BOOMS, Bernard H., TETREAULT, Stanfield. The Service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, p. 71-84, Jan. 1990.

(4) SOLOMON, Michael R., SUPRENTANT, Carol., CZEPIEL, John A. et. al. A role theory perspective on dyadic interactions, the service encounter. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 49, p. 99-111, Winter 1985.

(5) SOLOMON, Michael et al. Op. cit., p. 100

(6) KOTLER, Philip. Atmospherics as a marketing tool. **Journal of Retailing**, New York, v. 49. n. 4, p. 48-64, Winter 1973/1974.

apresentação de vendas ou no ato de lidar com reclamações, entre outras atividades. Portanto, quando se fala em atendimento, automaticamente se considera o trabalho de um vendedor.

Robert A. Westbrook⁽⁷⁾, citando Tauber, informa que alguns aspectos não relacionados ao produto podem ser tão ou mais significativos para formar clientela do que o produto. Outro autor, Maddox, denominou estes atributos adicionais de "fatores institucionais" que contribuem para a satisfação do cliente⁽⁸⁾.

Percebe-se pelo exposto que os consumidores nas lojas compram mais do que produtos físicos: a experiência total com um estabelecimento varejista é o que conta, antes e após a compra⁽⁹⁾.

Portanto, entre estas várias experiências, o desempenho de apenas um vendedor pode prejudicar a imagem da loja como um todo⁽¹⁰⁾. Estes aspecto nos remete a sua importância como componente operacional, tático ou estratégico. Conforme Robert Bush et al., citando Mazon, Mayer e Cezell (1958): "A imagem projetada pela força de vendas é um dos elementos da operação varejista"⁽¹¹⁾.

Foram objeto de investigação na bibliografia de varejo e serviços, pesquisas que atestassem a importância do vendedor na formação de imagem da loja. Entre os trabalhos analisados, os seguintes foram registrados:

(7) WESTBROOK, Robert A. Sources of consumer satisfaction with retail outlets. **Journal of Retailing**, New York, v. 57, n. 3, p. 68-85, Fall 1981.

(8) Ibid, p. 70.

(9) Ibid, p. 71.

(10) RAFAELI, Anat. When cashiers meet customers: an analysis of the role of supermarket cashiers. **Academy of Management Journal**, Mississipi, v. 32, n. 2, p. 245-273, 1989

(11) BUSH, Robert et alii. Op. cit., p. 119

Marvin Jolson procurou classificar atributos mais valorizados pelos consumidores, relacionando-os por ordem de importância. Nesse estudo, o atendimento dos vendedores foi classificado em quarto lugar na ordem de preferência dos entrevistados, entre dez atributos identificados. Os três primeiros foram: preço, especialização da loja e qualidade da mercadoria.⁽¹²⁾

Robert Hansen, em outro estudo classificou o atendimento dos vendedores em sétimo lugar entre os dez atributos relacionados⁽¹³⁾.

Esse mesmo autor⁽¹⁴⁾ citou o artigo de Lindquist, pesquisador que procurou resumir a literatura sobre a formação de imagem. Com base em 19 estudos encontrados, Lindquist resumiu os principais atributos em apenas nove categorias, de acordo com a frequência que apareciam, sendo elas: *merchandise*, serviços, clientela, facilidades físicas, conveniência, promoção, atmosfera da loja, fatores institucionais e satisfação com a pós-transação.

Neste caso, a prestação de serviços foi enquadrada em segundo lugar.

Leonard Berry, em 1969, em estudo sobre três lojas de departamento no Arizona⁽¹⁵⁾, estabeleceu a seguinte ordem de importância na formação de imagem de lojas de departamento: 1. preço da mercadoria; 2. qualidade da mercadoria; 3. sortimento; 4. moda; 5. pessoal de vendas. Sete outros atributos foram identificados. Entre as principais conclusões do autor sobre a pesquisa, menciona: "Os principais

(12) JOLSON, Marvin A. SPATH, Walter F. Understanding and fulfilling shoppers requirements: an anomaly in retailing. *Journal of Retailing*, New York, v. 49, n. 22 p. 38-50, Summer 1973.

(13) HANSEN, Robert A., DEUTSCHER, Terry. An empirical investigation on attribute importance in retail store selection. *Journal of Retailing*, New York, v. 53, n. 4, p. 59-73, Winter 1977/1978.

(14) Ibid, p. 59.

(15) BERRY, Leonard. The components of department store images: a theoretical and empirical analysis. *Journal of Retailing*, New York, v. 45, n. 1, p. 3-20, Spring 1969.

componentes da formação de imagem são: qualidade e sortimento de mercadoria; pessoal de vendas e atmosfera da loja."⁽¹⁶⁾

Os estudos mencionados atestam que a atividade de vendedores é muito importante na formação de imagem, estando sempre entre os principais fatores mencionados pelos clientes. Além disso, há uma constatação óbvia de que, sendo os vendedores o elo de ligação entre a empresa e o cliente e, sendo a formação de imagem o resultado de interações do cliente com a empresa, o desempenho deste profissional certamente terá impacto na formação de imagem. No entanto, devem-se ter certas reservas quanto aos resultados obtidos nas pesquisas de imagem. Elas servem para orientar e não concluir, pois conforme observa Bob Wu⁽¹⁷⁾:

"A imagem obtida (nas pesquisas) não somente é usada como forma de previsão para a loja, como também é usada amplamente para diagnosticar pontos fortes e fracos que cada loja possui relativamente às outras. Entretanto, a existência do efeito de "halo" na classificação pode dificultar o estudo de imagem como uma ferramenta de diagnóstico."

Efeito de halo é a tendência de se julgar o peculiar de acordo com a impressão geral do avaliador acerca do objeto avaliado⁽¹⁸⁾.

Além disso, há um componente subjetivo que influi nas respostas dos entrevistados. O indivíduo avalia com base no que **sente** a respeito de uma loja⁽¹⁹⁾. Há um grande componente afetivo nestas decisões⁽²⁰⁾. Citando Martineau, David Mazursky e Jacob Jacoby, Mary Zimmer e Linda Golden explicam que atributos psicológicos que contam na formação de imagem se referem ao sentimento de fazer

(16) Ibid, p. 11.

(17) WU, Bob. T., PETROSHIUS, Susan M. The effect in store image measurement. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 5, n. 3, p. 44-51, Fall 1987.

(18) Ibid, p. 44.

(19) ZIMMEL, Mary R., GOLDEN, Linda L. Impressions of retail stores: a content analysis of consumer images. **Journal of Retailing**, New York, v. 64, n. 3, p. 265-293. Fall 1988.

(20) ZIMMER, Mary R., GOLDEN, Linda L. Op. cit., p. 287.

parte de um grupo, ter amizade, entre outros aspectos semelhantes. Conforme os autores⁽²¹⁾: "Martineau reconheceu que o foco deveria ser na imagem subjetiva ao invés de analisar a prioridades físicas da loja". Segundo Martineau⁽²²⁾: "Imagem é a maneira como a loja é definida na mente do cliente, parcialmente por atributos psicológicos." Sentimentos não são fáceis de se medir. Porém alguns esforços são necessários para obter resultados mais condizentes com a realidade.

Por este motivo, o aspecto de segmentação no marketing varejista é de extrema importância, uma vez que as lojas devem focalizar determinados grupos de consumidores e estudá-los com frequência para um entendimento mais real. Percebe-se que "o que faz a imagem é um grupo de dimensões, cuja presença e importância variam de loja para loja."⁽²³⁾

Portanto, atributos físicos e sentimentos se interligam para formar a imagem de uma loja e determinar a escolha de freguesia.

A chave para o sucesso no varejo é em grande parte atribuída ao desempenho dos vendedores. No entanto, "a força discriminatória desta função varia com o tipo de mercadoria"⁽²⁴⁾. Neste sentido, quando o varejista comercializa produtos mais complexos, a presença dos vendedores torna-se mais necessária.

Além da importância de um elemento de vendas na formação de imagem, contudo, ele representa para a empresa uma oportunidade para diferenciá-la estrategicamente.

(21) Ibid, p. 285.

(22) Ibid, p. 287.

(23) MAY, Eleanor G. Practical applications of recent retail image research. *Journal of Retailing*, New York, v. 50, n. 4, p. 19. Winter 1974-1975.

(24) DODGE, Robert H; SUMMER Harry. Choosing between retail stores. *Journal of Retailing*, New York, v. 45, n. 3, p. 21, Fall 1969.

Vendedores com melhor preparo diferenciam-se dos demais, geralmente dando maior retorno. Por isso, atividades relacionadas com treinamento, monitoramento e motivação deveriam ser uma decisão estratégica e não apenas de recursos humanos, como ocorre em muitas empresas.⁽²⁵⁾

Do ponto de vista estratégico, aparentemente o trabalho é simples. Trata-se de uma adaptação dos princípios básicos de marketing para proporcionar a satisfação dos clientes, adaptando-se um conjunto de técnicas para obtenção de resultados positivos⁽²⁶⁾. Conforme, porém, lembra um executivo norte-americano⁽²⁷⁾, "isto parece tão simples. Empresas existem para servir aos consumidores e dar-lhes prioridades. Mas muitas ainda não fazem isto."

Há evidências, pois, pelo exposto aqui e conforme será mencionado mais adiante no Capítulo 4, de que, apesar da reconhecida importância atribuída às atividades de vendas do varejo, pouco esforço tem sido feito para sua aplicação. Daí partir-se para uma primeira proposição:

P₁: Apesar de reconhecer a importância do treinamento nas atividades varejistas, pouco se tem feito para aperfeiçoar os vendedores.

2.1 - O VENDEDOR LOJISTA COMO PRESTADOR DE SERVIÇOS

Devido à importância mencionada do vendedor como prestador de serviços, há necessidade de se definir inicialmente a função serviço. Serviços são

(25) BITNER, Mary Jo. Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 54, p. 69-82, April 1990.

(26) BESSON, Richard M.; JACKSON, Donald W. Jr. Service retailing: a strategic management approach. *Journal of Retailing*, New York, v. 51, n. 2, p. 76, Summer 1975.

(27) KING CUSTOMER _ At companies that listen hard and respond fast, bottom line thrive. *Business Week*, p. 56, March 1990.

atos, ações, e desempenho⁽²⁸⁾. É, portanto, toda a parte intangível proveniente do esforço humano. Possui algumas características para o tratamento comercial, como: intangibilidade, inseparabilidade, simultaneidade e heterogeneidade.

A intangibilidade é uma das características mais expressivas. A insegurança do consumidor em comprar algo que não apela para seus sentidos exige um esforço em evidenciar as ofertas. Leonard Berry chama esse esforço de "manuseio de evidências"⁽²⁹⁾. Como a formação de uma boa imagem proporciona credibilidade, todos os componentes de comunicação empresa-cliente são orientados para estes propósitos. Destaca-se a atividade de venda pessoal em decorrência de freqüentes contatos, até mesmo confundindo-se a venda com a própria prestação de serviços. A maioria das insatisfações com prestadores de serviços é provocada por informações errôneas ou descuidos da equipe de atendimento⁽³⁰⁾.

Outra característica dos serviços é quanto a seu aspecto de inseparabilidade, o que liga o benefício da comercialização direta e quase exclusivamente ao agente prestador de serviços. O nível profissional do indivíduo e sua capacidade de solução de problemas e apresentação de alternativas afetarão a imagem da empresa que representa e a satisfação dos consumidores que a procuram. Um estudo conduzido no varejo⁽³¹⁾ evidenciou que o aumento das vendas varejistas está relacionado com a qualidade de serviços prestados. Segundo o estudo, à medida que o vendedor aumenta sua percepção sobre as expectativas do cliente, os resultados melhoram, enfatizando a importância da relação cliente/vendedor no processo de venda.

(28) RATHMELL, John. What is meant by service? *Journal of Marketing*, Chicago, v. 30, p. 32-36, Oct. 1966.

(29) BERRY, Leonard L. Services marketing is different. *Business Magazine*. Atlanta, May/June 1980, in: LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. São Paulo: Atlas, 1990 p. 6.

(30) BITNER, Mary Jo. Op. cit., p. 69.

(31) WIETZEL, William, SCHUWARZKOFF, Albert B., PEACH Brian. The influence of employee perceptions of customer service on retail store sales. *Journal of Retailing*, New York, v. 65, n. 1, p. 28, Spring 1989.

A boa prestação de serviços inclui a existência de um "script", ou roteiro, que deve ser adaptado às necessidades dos clientes. Quanto melhor for esta adaptação às necessidades dos clientes, melhores os resultados da qualidade de serviços⁽³²⁾.

Conforme Bittner et al.:

"Para o cliente, o sintoma observável é a qualidade da relação, o que tem sido denominado de "encontro da verdade", ou o momento de interação entre o cliente e a firma. Muitas vezes, a interação é o serviço do ponto de vista do cliente."⁽³³⁾

Carol F. Suprenant e Michel Solomon observaram que "o prestador de serviços é o último elo na cadeia de produção."⁽³⁴⁾ Conforme esses autores, são os profissionais de contato direto que definem e prestam os serviços realmente.

Outros autores⁽³⁵⁾ analisaram a interação do nível de expectativa por parte do cliente quanto ao serviço a receber e o esforço de personalização na prestação de serviços por parte dos comerciantes. A personalização é um benefício vital nesta interação. No entanto, os autores concluíram que a personalização não é um fenômeno único. Novamente, convém observar que, apesar de os resultados da interação serem fundamentais para muitos serviços, nem sempre a personalização da prestação de serviços é o atributo mais valorizado pelo público alvo.

Outra característica dos serviços, a de simultaneidade, determina que produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo, sendo que a oportunidade para prestação de serviços e formação de imagem acontece na presença dos consumidores. Este é o momento em que se externalizam todos os esforços mercadológicos. Desse encontro formam-se opiniões, realizam-se expectativas, estabelece-se a imagem.

(32) BITNER, Mary Jo. et. alii. Op. cit., p. 71.

(33) Ibid, p. 72.

(34) SUPRENANT, Carol; SALOMON, Michael R. Predictability and personalization in the service encounter. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 51, p. 86-96, April 1987.

(35) Ibid, p. 94.

Finalmente, pelo fato de os serviços serem prestados de forma flexível as mudanças neste sentido são benéficas, uma vez que atendem às expectativas de consumo. No entanto, a empresa que almeja projetar uma imagem sente dificuldade em homogeneizar a atitude dos funcionários, devido a estas mesmas diferenças quer relativamente ao comportamento dos seus colaboradores, quer relativamente à habilidade diferenciada em consequência das aptidões heterogêneas.

Em decorrência destas características, percebe-se a importância do prestador de serviços no processo de comercialização varejista. Daí ser fundamental para o marketing de varejo o esforço da empresa no treinamento do indivíduo.

Posto isto, treinar o indivíduo corresponde ao aperfeiçoamento do produto no setor de bens tangíveis, Quanto melhor for o agente prestador de serviços, melhor o serviço a ser comercializado pela empresa e, portanto, o treinamento desempenha um papel-chave na elaboração de estratégias mercadológicas.

O treinamento do pessoal de vendas e manutenção do nível de profissionalismo foram citados ou indiretamente sugeridos por diversos autores. Para Gummerson⁽³⁶⁾ o profissional deve prestar serviços qualificados, ser consultivo e enfocar a solução de problemas. Valerie Zeithamul, Leonard Berry e A. Parasuraman⁽³⁷⁾ afirmam que:

"Na maioria dos serviços, a qualidade ocorre durante a entrega dos serviços, usualmente em uma interação entre o cliente e o pessoal de contato da firma de serviços. Por essa razão, a qualidade do serviço é altamente dependente do desempenho dos empregados."

Apesar desta importância, "muitas vezes os empregados de linha de frente não são treinados para atender aos clientes e não têm liberdade e autoridade necessária para assegurar serviços eficientes."⁽³⁸⁾

(36) LOVELOCK, Christopher H. **Services Marketing**. Englewood Cliff, N.J: Prentice Hall, 1984, p. 126.

(37) ZEITHAMUL, Valerie A.; BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A. Communication and control process in the delivery of service quality. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 52, p. 35-48, April 1988.

(38) BITNER, Mary Jo. et alii. Op. cit., p. 72.

Além dos autores citados no parágrafo anterior, Suprenant e Solomon⁽³⁹⁾, ao comentarem sobre o prestador de serviços, afirmam que "ironicamente é o profissional menos valorizado na organização em termos de status e pagamento."

Esta situação não se justifica, pois há evidências de que o treinamento dá resultados. David Szymanski⁽⁴⁰⁾ abordou o assunto dos principais determinantes da eficiência em vendas. Segundo o autor, o conhecimento do processo de vendas através do treinamento traz como consequência melhores resultados no faturamento e na motivação. Evidentemente, aspectos adicionais interferem no desempenho. Testando suas afirmativas a partir de um modelo proposto, Dubinsky e Levy⁽⁴¹⁾ examinaram até que ponto a organização influi no trabalho dos varejistas. Os resultados comprovam que a organização que promove equidade (justiça, conforme percebido pelos funcionários) melhora o desempenho do pessoal de vendas em nível de varejo. Este assunto das influências ambientais no desempenho será abordado com maior profundidade nos capítulos seguintes.

O treinamento faz parte das atividades de valorização e motivação dos funcionários, e também melhora os resultados financeiros da empresa. Como tal, é uma das principais atividades a serem consideradas pela administração do setor.

Em vista disso, é necessário estabelecer as bases para o que seja um bom treinamento. Os próximos capítulos tratam dos aspectos organizacionais e técnicos que formam um treinamento adequado às equipes de vendas, com ênfase no varejo.

(39) SUPRENANT, CAROL F., SOLOMON, MICHAEL R., Op. cit., p. 57.

(40) SZMANSKI, David M. Determinants of selling effectiveness the importance of declarative knowledge to the personal contact. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 52, p. 54-77, Jan. 1985.

(41) DUBINSKY, Alan J. LARVY, Michael. Influence of organizational fairness on work customer of retail salespeople. *Journal of Retailing*, New York, v. 62, n. 2, p. 221, Summer 1989.

CAPÍTULO III

TREINAMENTO NAS EMPRESAS

O treinamento é uma das atividades de Recursos Humanos mais valorizadas. As empresas, após alcançar estágios mais avançados de industrialização, vêm buscando novas maneiras de aumentar a produtividade e melhorar seu desempenho. Por isso, procuraram nas pessoas a forma de alcançar este objetivo.

Douglas McGregor afirma:

"O engenho e a perseverança da administração industrial, na tentativa de alcançar fins econômicos, transformaram muitos sonhos científicos e tecnológicos em realidade banais. Está agora ficando claro que a aplicação dessas mesmas qualidades ao lado humano da empresa irá não apenas engrandecer substancialmente estas realizações materialistas, mas também levar-nos um pouco mais perto da boa sociedade."⁽¹⁾

A valorização do lado humano da empresa propiciou o desenvolvimento do treinamento como forma de aperfeiçoamento dos indivíduos na organização.

No entanto, treinamento tem sua importância não apenas para o alcance dos objetivos empresariais, mas também para a satisfação do funcionário, promovendo uma sociedade mais justa e satisfeita.

⁽¹⁾ MCGREGOR, Douglas. O lado humano das empresas. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1977.

Conforme Gist et al.⁽²⁾, o "treinamento representa um importante elemento estratégico da administração de recursos humanos, para evitar a obsolescência e preparar os empregados para enfrentar futuras exigências do cargo." Por isso, o ideal é que os objetivos da organização e os objetivos do indivíduo estejam em perfeita harmonia.

O grande responsável, porém, pelo desenvolvimento do treinamento, tanto nos Estados Unidos como no Brasil, foi a pressão econômica. Conforme afirma Thomas Connellan⁽³⁾:

"Quando veio a Segunda Guerra, as indústrias começaram a se equipar. A nova guerra colocou demandas sem precedentes sobre a economia americana. Com o grosso de sua força de trabalho em exércitos, havia poucos lugares onde buscar ajuda qualificada. Dos campos vieram 13 milhões de trabalhadores não treinados, sem qualificação e inexperientes.(...) O treinamento se tornou um grande negócio."

Contribuindo para o desenvolvimento do treinamento no mercado americano, a própria tendência da mão-de-obra teve sua parcela de contribuição. Connellan, neste sentido, afirma:

"Um problema não percebido havia se desenvolvido nas indústrias. A Depressão e a Segunda Guerra tinham criado em conjunto uma situação inédita. Grande parte da alta gerência estava aproximando-se da idade de aposentadoria e não havia gerentes jovens para preencher posições (...) O treinamento era necessário em todos os níveis, em muitas organizações de negócios. Era preciso desenvolver métodos para deflagrar este treinamento o mais rápido possível."⁽⁴⁾

No Brasil, as pressões econômicas também contribuíram para o crescimento do treinamento, pois "o desenvolvimento da industrialização, o advento da produção em massa, a abertura dos mercados à livre concorrência e os progressos

(2) GIST, Marilyn; ROSEN, Benson; SCWOERER, Catherine. The influence of training method and trainee on the acquisition of computer skill. *Personnel Psychology*, Minneapolis, v. 41, n. 2, p. 255, Summer 1988.

(3) CONNELAN, Thomas K. **Fator humano e desenvolvimento empresarial**. São Paulo: Ed. Harper & Row do Brasil Ltda. 1984, p. 85.

(4) Ibid, p. 85.

tecnológicos acelerados levaram as empresas às novas abordagens em relação ao pessoal⁽⁵⁾"

Além das pressões ambientais de ordem econômica, o treinamento desenvolveu-se por motivos empresariais internos. O treinamento também é uma forma de capacitar uma empresa para o reconhecimento de avanços tecnológicos, de obter informações externas, assimilá-las e aplicá-las com fins comerciais, fundamentais para sua capacidade inovativa. Estas habilidades de forma coletiva são chamadas de "capacidade absorativa de uma empresa."⁽⁶⁾

Segundo Cohen & Levinthal, normalmente as empresas adquirem informações de seu ambiente através de investimentos em P&D. As empresas que investem em conhecimento e habilidades têm capacidade para monitorar o ambiente de forma mais rápida e o consegue mais facilmente, uma vez que o processo de aprendizado facilita o acúmulo de informações e habilita a empresa a identificar as possibilidades do mercado com maior facilidade.

Como o nível de conhecimento de uma empresa depende do conhecimento dos indivíduos que a compõem, os conhecimentos individuais são importantes, não só para a formação da capacidade de absorção total, como também para a estrutura da organização e o processo de comunicação. São conclusões dos autores⁽⁷⁾:

"Organizações com níveis mais altos de capacidade absorativa tendem a ser mais pró-ativa, explorando oportunidades presentes no ambiente, independentemente do desempenho atual. Alternativamente, organizações que têm capacidade absorativa modesta tendem a ser mais reativas procurando por novas alternativas em resposta a falhas e alguns critérios de desempenho, que não são definidos em termos de mudanças tecnológicas de per si (lucratividade, fatia de mercado etc.)".

⁽⁵⁾ PACHECO, Maria Conceição de Moura. **Análise dos métodos de diagnósticos das necessidades de treinamento nas empresas industriais de Porto Alegre**. Porto Alegre: URGs, 1978. (Dissertação de Mestrado)

⁽⁶⁾ COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, Cornell University, v. 35, n. 1, p. 129-153, March 1990.

⁽⁷⁾ Ibid, p. 149.

Dentro de uma abordagem sistêmica, a turbulência do ambiente em que uma empresa atua determina maior ou menor capacidade de adaptação.⁽⁸⁾

Pelo exposto, é possível afirmar que o desenvolvimento do treinamento ocorre de acordo com estas interações, demandadas em diferentes níveis de desenvolvimento mercadológico. Tanto as pressões ambientais, com o exemplo das atividades econômicas e tendências da mão-de-obra externa, como necessidades empresariais ditadas por um diferencial competitivo, colaboram para as diferenças.

3.1 - DEFINIÇÃO DE TREINAMENTO

Treinamento pode ser definido como "qualquer iniciativa organizacional que objetiva favorecer o aprendizado entre os funcionários de uma empresa."⁽⁹⁾

Esta definição considera treinamento de uma forma muito ampla, enfatizando mais os processos do que os resultados. Outras definições estão mais próximas do que caracteriza o verdadeiro objetivo da atividade.

Segundo Michael R. Carell et al.⁽¹⁰⁾, "o treinamento é um processo sistemático pelo qual o empregado aprende habilidades, informações ou atitudes para favorecer o alcance de objetivos organizacionais e pessoais."

Esta definição é mais completa, pois, além de considerar o treinamento como um processo sistemático (processo implica continuidade), menciona a busca de objetivos pessoais e organizacionais, o que dá uma conotação humanística à

(8) Ibid, p. 137.

(9) HINRICHS, John R. Personnel Training. In: DUNNETE, Marvin D. (org) **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNelly College Pub Co., 1976.

(10) CARELL, Michael R.; KUZMITS, Frank E.; ELBERT, Norbert F. **Personnel human resource management**, 3ª Ed. Columbus: Ohio Merrill Publishing Co., , 1989.

atividade. Várias outras definições existem, porém a definição de Michael R. Carell é satisfatória pelas razões expostas.

3.2 - DIFERENÇAS ENTRE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

Há muita confusão entre os termos treinamento, desenvolvimento e educação, principalmente entre os dois primeiros.

John Douglas e outros, quanto a estas diferenças, explica:

"Treinamento é freqüentemente citado como o ensino de habilidades específicas e comportamento. (...) Desenvolvimento, ao contrário, é considerado uma forma mais geral do que o treinamento, sendo orientado às necessidades do indivíduo, adicionalmente às necessidades organizacionais e freqüentemente dirigido ao pessoal de administração."⁽¹¹⁾

Alguns autores afirmam que o treinamento e o desenvolvimento direcionam-se à diferentes clientela. Neste sentido, o treinamento é dirigido a funcionários que não ocupam posição de administração, enquanto o desenvolvimento se refere ao treinamento da administração. Carell et al. assumem esta posição, pois, segundo os autores, "o termo treinamento tem sido usado para designar a aquisição de orientação técnica destinada ao pessoal não gerencial. O termo **desenvolvimento** é normalmente associado com os métodos e atividades para melhorar as habilidades de gerentes ou futuros gerentes."⁽¹²⁾ Comentários sobre este posicionamento serão feitos mais adiante.

Há autores que apóiam sua distinção no tipo de informação transmitida e o tempo de duração de treinamento entre vários outros aspectos.

As principais diferenças entre as duas atividades podem ser mais bem observadas no Quadro 3.1, que inclui alguns dos aspectos mencionados.

⁽¹¹⁾ DOUGLAS, John; KLEIN, Stuart; HUNT, David. **The strategic managing of human resources**. New York: John Wiley & Sons, 1985, p. 282.

⁽¹²⁾ CARELL, Michael et. al. Op. cit., p. 297.

Quadro 3.1: Diferenças entre administração de treinamento e administração de desenvolvimento

	Treinamento	Desenvolvimento
Tempo	<ul style="list-style-type: none">• Geralmente curto: 1 a 3 horas cada sessão	<ul style="list-style-type: none">• Geralmente longo - 2 a 3 dias
Localização	<ul style="list-style-type: none">• No local de trabalho, laboratório ou sala de aula	<ul style="list-style-type: none">• Fora do ambiente de trabalho - hotéis ou universidades
Nível	<ul style="list-style-type: none">• Supervisão ou cargos gerenciais mais baixos	<ul style="list-style-type: none">• Administração ou alta gerência
Assunto	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades específicas, usualmente orientadas para o trabalho e "como fazer"	<ul style="list-style-type: none">• Conhecimentos gerais, teorias aplicadas e uma variedade de ações gerenciais - orientação para uma mente analítica
Método	<ul style="list-style-type: none">• Ênfase na ação	<ul style="list-style-type: none">• Ênfase no conhecimento, atividades e processos

Fonte: DOUGLAS, John, KLEIN, Stuart, HUNT, David. The strategic managing of human resources. New York:, John Willey & Sons, 1985, p. 343.

Conforme o Quadro 3.1., o treinamento é dirigido também a gerentes. Somente que, neste caso, em níveis gerenciais inferiores. Portanto, a diferença principal com base na clientela parece não ser suficiente como diferenciação entre as duas atividades. No entanto, considerando as demais características, evidencia-se que o treinamento é mais imediato, enquanto o desenvolvimento é a longo prazo, sempre visando ao futuro do funcionário.

Colocado de outra forma, um especialista em treinamento, nos Estados Unidos, acrescenta:

"Treinamento é uma troca de habilidades. Educação é uma mudança em conhecimentos, e desenvolvimento uma mudança em atitudes e valores"⁽¹³⁾

⁽¹³⁾ LAWRIE, John. Differentiate between training, education and development. **Personnel Journal**, Costa Mesa, v. 69, n. 10, Oct. 1990.

Segundo John Lawrie o que há em comum entre eles é o fato de se relacionarem a mudança. A diferença está nos objetivos e na forma como são conduzidas.

Chiavenato, neste sentido, afirma:

"O treinamento distingue-se da educação principalmente em relação aos objetivos que tem em vista. Ocupa-se do ensino de habilidades particulares com fins específicos, enquanto que educação pressupõe o desenvolvimento global da pessoa, social, intelectual e fisicamente."⁽¹⁴⁾

Independentemente das diferenças mencionadas entre as atividades, fato digno de nota é que todas estão relacionadas com **mudança**, seja no conhecimento, na habilidade ou no comportamento.

O treinamento para se efetivar exige mudanças. Coloca John Douglas et al.⁽¹⁵⁾ sobre o assunto:

"o que é então treinamento? Basicamente é uma das experiências de aprendizado que é planejada e conduzida pela organização para permitir melhoras na conduta dos treinandos."

Hinrichs⁽¹⁶⁾ também enfatiza o relacionamento do treinamento com mudança.

"Treinamento é um processo sistemático e intencional de alteração do comportamento dos membros de uma organização com o objetivo de contribuir para a eficiência organizacional."

Posto isto, percebe-se que para ser considerado um bom treinamento deve haver alteração comportamental, o que diferencia de um esforço qualquer para melhorar o desempenho, de acordo com a definição de Hinrichs. O treinamento, portanto, diferencia-se também neste aspecto, uma vez que se relaciona a resultados de prazo mais curto.

⁽¹⁴⁾ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1979, p. 203.

⁽¹⁵⁾ DOUGLAS, John et al. Op. cit., p. 283.

⁽¹⁶⁾ HINRICHS John R. Op. cit., p. 832.

3.3 - VANTAGENS DO TREINAMENTO

O treinamento proporciona vantagens para empresa, funcionários e clientes.

3.3.1 - *Vantagens do treinamento para a empresa*

São várias e podem ser relacionadas conforme a seguir⁽¹⁷⁾:

- a. Diminuição do tempo de operações.
- b. Redução dos custos de produção.
- c. Redução quantitativa dos quadros profissionais.
- d. Melhor qualidade de produto e menor desperdício de material.
- e. Melhor utilização das máquinas e dos equipamentos.
- f. Redução de acidentes profissionais.
- g. Racionalização dos métodos de trabalho e redução de fadiga.
- h. Maior fluxo dos produtos da indústria para o consumidor.
- i. Possibilidade para promoção e aumento da satisfação do empregado.
- j. Promoção profissional justa e adequada.
- l. Maior integração do trabalho aos objetivos da organização.
- m. Melhor adequação da mão-de-obra em todos os níveis de trabalho.
- n. Redução do custos unitários das mercadorias e aumentos dos lucros por quantidade de produtos.
- o. Melhor clima de atendimento entre a empresa e o trabalhador.

⁽¹⁷⁾ FONTES, Lauro Barreto. *Manual de treinamento na empresa moderna*, 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1980, p. 24.

O treinamento é um elemento auxiliar na produtividade, que permite a redução de custos e o aumento da eficiência e eficácia operacional, além da formação de uma organização mais harmoniosa e equilibrada pela integração da mão-de-obra e aperfeiçoamento dos processos de comunicação. Também proporciona a motivação dos funcionários, uma vez que estes conseguem melhores resultados. As vantagens principais para os funcionários são relacionadas no tópico seguinte.

3.3.2 - Vantagens para os funcionários

Obviamente, treinamento proporciona vantagens para quem as recebe. São elas⁽¹⁸⁾:

1. Melhor aptidão do empregado.
2. Maior estabilidade.
3. Estímulo ao espírito de emulação e fortalecimento da confiança no mérito como processo normal de melhoria funcional.
4. Dignificação do trabalho e elevação moral.
5. Melhoria dos padrões profissionais dos treinandos.
6. Maiores receitas.
7. Segurança.

Um estudo de Dalila Alves Correia realizado em São Paulo, procurou identificar a satisfação no trabalho de acordo com a política de Recursos Humanos aplicada a funcionários de empresas estatais.

Os resultados não levaram a uma conclusão definitiva. No entanto, a autora mencionou que foi comprovada a relação de dependência entre satisfação no

⁽¹⁸⁾ CARVALHO, Antonio A. *Treinamento de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1988, p. 10.

trabalho de dez entre dezenove variáveis de Recursos Humanos. Os resultados mostraram que há dependência entre satisfação e treinamento.⁽¹⁹⁾

Outro estudo comprova o efeito do treinamento na produtividade⁽²⁰⁾. Chery L. Maranto e al., usando dados do departamento de trabalho nos Estados Unidos, testaram a hipótese de que experiência no trabalho aumenta a produtividade. Os dados comprovaram que os funcionários se tornaram mais produtivos principalmente nos primeiros seis meses de experiência.

Também foram conclusões do estudo que a educação e, particularmente, a experiência no trabalho são importantes determinantes de salário. "Os resultados comprovam a proposição do capital humano que o treinamento recebido através da experiência aumenta a produtividade."⁽²¹⁾

Suzan Jackson encontrou resultados semelhantes.⁽²²⁾ Segundo a autora "os resultados apóiam que ambas as empresas fabris e prestadoras de serviços podem se tornar mais produtivas aumentando os recursos que investem em atividades de treinamento."

Os estudos, portanto, reforçam os benefícios, bilaterais do treinamento. De um lado, o treinamento proporciona benefícios para a empresa, como aumento da produtividade e, de outro lado, beneficia o próprio funcionário, que passa a receber

(19) CORREA, Dalila Alves, **Características dos impactos das políticas de recursos humanos sobre a satisfação no trabalho**. São Paulo, EAESP/FGV, fev. 1990. (Dissertação de Mestrado)

(20) MARANTO, Cheryl; ROGERS, Robert C. Does work experience increase productivity? A test of the on-the-job training hypothesis. **The Journal of Human Resources**, Univ. of Wisconsin Press, v. XIX, n. 3, p. 341-357, Summer 1984.

(21) Ibid, p. 356.

(22) JACKSON, Suzan E. The nature of behavior control: fact and theory. **Behavior Science**, v. 33, n. 3, p. 735, 1988.

maiores salários, como resultados de maior experiência e, conseqüentemente, maior motivação.

Um estudo digno de nota que revela os efeitos de treinamento na renda do funcionário é o de Ashenfelters⁽²³⁾. Ao comentar sobre esse estudo Bloom expõe:

"Apesar de existir ainda uma ambiguidade na interpretação, o treinamento parece ter aumentado os rendimentos de todo o grupo de empregados. Para homens o efeito é entre \$ 150 e \$ 500 no período imediatamente após o treinamento, caindo para a metade após cinco anos".

Ashenfelters baseou-se no programa MDTA (Manpower Development and Training Act). Há críticas quanto a sua metodologia, mas muitos defensores indicam que o método utilizado leva a resultados válidos. Portanto, este estudo também comprova a afirmativa de que o treinamento traz a vantagem de uma maior remuneração para o funcionário.

Outro estudo, conduzido nos Estados Unidos, revela que os programas de treinamento aumentaram o rendimento dos funcionários em 200 a 600 dólares anualmente. Independentemente do valor, há evidências de resultados positivos através da prática do treinamento. No entanto, convém lembrar que o treinamento

"não é uma panacéia que se aplica a todas as enfermidades administrativas existentes numa firma, tampouco é a resposta a todas as necessidades da empresa. É, todavia, ferramenta administrativa valiosa quando usada de maneira planejada e realmente objetiva⁽²⁴⁾."

3.3.3 - Vantagens para o cliente

O cliente, por outro lado, recebe também alguns dos principais benefícios quando lida com mão-de-obra treinada. São eles:

- a. Melhor orientação.
- b. Aumento nos níveis de atendimento.

(23) BLOOM, Howard S. Estimating the effects of job training programs using longitudinal data: Ashenfelter's finding reconsidered. *The Journal of Human Resources*, Univ. of. Wisconsin Press, v. XI, n. 4, p. 544-546, Fall 1984.

(24) MARANTO, Cheryl; ROGERS, Robert. A. Op. cit., p. 356.

c. Melhor desempenho.

A relação das vantagens não pretende esgotar o assunto, mas apenas mencionar alguns dos benefícios mais importantes em sua aplicação.

No entanto, para atingir estes objetivos, o treinamento deve ser eficaz e eficiente.

3.4 - EFICÁCIA E EFICIÊNCIA NO TREINAMENTO

"A eficácia de um programa de treinamento depende do atendimento das necessidades partilhadas por um grande número de administradores, do modo como é transmitido e de uma série de práticas administrativas da empresa⁽²⁵⁾.

A consideração da eficácia no treinamento é importante, uma vez que visa à transferência do processo de trabalho. Eficácia (fazer as coisas certas) e eficiência (fazer as coisas corretamente) são fatores de análise, pois "afinal não adianta nada ensinar bem aquilo que não deveria ser ensinado"⁽²⁶⁾

Conforme menciona Connellan⁽²⁷⁾:

"Há um alto retorno pela eficiência (adquirir corretamente as competências), mas há um retorno mais alto ainda pela eficácia (adquirir as competências certas). A maior parte da literatura que trata do treinamento focaliza os melhores métodos, e para a transferência de informações do corpo de conhecimentos, através do meio escolhido, ao estudante, que então leva as informações para o 'mundo real' ou situação de trabalho (...) Este é o processo importante, pois trata da eficiência da educação, encontrando o método certo para a transferência do conhecimento.(...) Esta ênfase, porém, negligencia o aspecto mais importante da eficácia da educação, a qual assegura que estejamos ensinando as coisas certas."

(25) DAYAL, Ishwar. **Gerência de treinamento - textos, casos, exercícios de simulação**, Trad. Hélio Magalhães de Mendonça. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974, p. 3.

(26) CONNELAN, Thomas K. **Fator humano e desempenho empresarial**. São Paulo: Ed. Harper & Row do Brasil Ltda., 1984. p. 87.

(27) Ibid, p. 87.

O treinamento para ser eficaz depende de um conjunto de decisões e condições. Estes aspectos estão relacionados no Quadro 3.2.

Quadro 3.2. Eficiência versus eficácia no treinamento

Eficácia em treinamento	Eficiência em treinamento
• fazer as coisas certas	• fazer as coisas de modo certo
• produzir alternativas criativas	• resolver problemas
• otimizar o uso de recursos	• poupar recursos
• compreender os objetivos de aprendizado	• cumprir deveres
• determinar as necessidades de treinamento	• baixar os custos de treinamento

Fonte: DAVIES, Igor K. *A organização do treinamento*. Trad. Miguel Antonio de Almeida Gabriel. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1976. pag. 07.

Além disso, também pode ser considerado um treinamento eficaz:⁽²⁸⁾

- a. A ausência de qualquer grande variação no desempenho entre os treinandos - o objetivo do instrutor é reduzir a variância de uma curva normal, representando a homogeneidade dos resultados.
- b. A realização de todos ou da maior parte dos objetivos de treinamento. O importante é que a maioria dos estudantes realize a maioria dos objetivos pretendidos.
- c. A ausência de qualquer relação direta entre a habilidade dos treinandos e sua atual realização ao final do treinamento.

O departamento encarregado do treinamento deve, portanto, buscar principalmente sua eficácia, além de operar e conduzir suas atividades com

⁽²⁸⁾ DAVIES, Ivor K. *A organização do treinamento*. Trad. Miguel Antonio de Almeida Gabriel. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1976. p. 08.

eficiência. Para isto há necessidade de constante processo de aperfeiçoamento, pois, conforme Ivor Davies,⁽²⁹⁾

"felizmente a eficácia pode ser aprendida. Raramente, ela é uma qualidade que surge acidentalmente. Ela é alguma coisa que é alcançada só depois de se aprender como administrar uma situação de treinamento. Isto significa levar em consideração as necessidades das tarefas e dos treinamentos envolvidos. Ambos devem ser definidos e balanceados."

3.5 - ATRIBUIÇÕES DO ÓRGÃO DE TREINAMENTO

Algumas atribuições são mais comuns. Entre elas destacam-se⁽³⁰⁾:

- a. Executar o programa de desenvolvimento de pessoal estabelecido pela administração superior da empresa.
- b. Dar assistência aos órgãos da empresa no levantamento das necessidades de treinamento.
- c. Elaborar, com base em levantamento das necessidades, os planos de cursos.
- d. Prover os recursos necessários à execução dos planos.
- e. Elaborar o orçamento das despesas que se há de fazer com a execução do programa global de treinamento.
- f. Fazer o acompanhamento e a avaliação do programa dos cursos, objetivando sua adequação aos fins da empresa.
- g. Promover o acompanhamento dos participantes dos cursos, objetivando sua adequação aos fins da empresa.
- h. Fazer levantamentos dos resultados de treinamento e pesquisas relacionados com as atividades do setor.

⁽²⁹⁾ Ibid, p. 7.

⁽³⁰⁾ BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite. Op. cit., p. 28.

- i. Sugerir providências que visem ao aperfeiçoamento dos programas.
- j. Manter fichário individual dos participantes do curso.
- l. Elaborar os programas do curso, utilizando os recursos existentes na empresa ou externos.
- m. Promover a elaboração de apostilas e material didático necessário.
- n. Promover a divulgação de assuntos técnicos e administrativos de interesses pela empresa para a empresa.
- o. Manter biblioteca especializada e geral para uso dos participantes dos cursos e dos empregados da empresa.
- p. Fazer relatório e executar outras atividades correlatas ao treinamento.

Percebe-se, pela exaustiva lista deste autor, que um departamento de treinamento exerce uma série de funções, devendo elas, no entanto, ser contraídas ou ampliadas dependendo da organização que está sendo considerada.

Além do tipo de organização, é fundamental seu posicionamento no organograma da empresa. Muitos departamentos de treinamento considerados atividades-meios e não fins ocupam funções de **staff** no organograma de muitas empresas e passam a atuar apenas como seguidores de instruções e dificilmente como verdadeiro órgão agente de mudanças. Há empresas, no entanto, que colocam o departamento de Recursos Humanos, mas com autoridade para executar e administrar programas.

Convém observar que "o treinamento - como responsabilidade de linha e função de **staff** - pode assumir uma variedade de configurações nas organizações, indo desde um modelo extremamente descentralizado no órgão de **staff** até um

modelo extremamente descentralizado nos órgãos de linha"⁽³¹⁾. As abordagens e as atividades de treinamento são representadas na Figura 3.1.

Figura 3.1 - As abordagens sobre o treinamento

Modelo	Órgão de treinamento função de assessoria	Órgão onde está localizado o empregado responsável de linha
Excessivamente centralizado	<ul style="list-style-type: none">• Levantamento das necessidades• Programação• Execução• Avaliação dos resultados	<ul style="list-style-type: none">• Nenhuma das responsabilidades
Centralizado	<ul style="list-style-type: none">• Levantamento de informações• Programação• Avaliação resultados	<ul style="list-style-type: none">• Execução
Equilibrado	<ul style="list-style-type: none">• Levantamento das necessidades• Programação	<ul style="list-style-type: none">• Execução• Avaliação dos resultados
Descentralizado	<ul style="list-style-type: none">• Levantamento das necessidades	<ul style="list-style-type: none">• Programação• Execução• Avaliação dos resultados
Excessivamente descentralizado	<ul style="list-style-type: none">• Nenhuma função	<ul style="list-style-type: none">• Levantamento das necessidades• Programação• Execução• Avaliação dos resultados.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas 1979. Vol. 3.

Conforme Chiavenato:

"Estas duas situações (excessivamente centralizado e excessivamente descentralizado) devem ser entendidas como extremos de um continuum, conforme mostra a figura (Figura 3.1). Obviamente, estes dois extremos não

(31) CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit., p. 209.

*são satisfatórios. Para que realmente haja responsabilidade de linha e função de **staff** no treinamento, a situação preferida seria a do modelo equilibrado, em que o órgão de linha assume a responsabilidade do treinamento e obtém a assessoria especializada do órgão de **staff** na forma de levantamento de necessidades e diagnósticos de treinamento e programação de treinamento.*"⁽³²⁾

Evidentemente, o modelo proposto pelo autor refere-se às empresas de maior porte, que podem assumir um quadro maior de funcionários para executar as responsabilidades de assessoria e de implantação. No entanto, nem sempre estas atribuições são possíveis.

Esta afirmativa é comprovada pela colocação do professor Boog:

"Na grande empresa, de uma forma geral, é sistematica a função treinamento. Não há que se convencer ninguém sobre a utilidade geral e valor da função (...) Na pequena empresa, que constitui a maioria no Brasil, a função de treinamento é extremamente importante e está, de maneira geral, fora do alcance das empresas."⁽³³⁾

Foram identificados os principais problemas para a realização do treinamento nas pequenas empresas. São eles:⁽³⁴⁾

1. Problemas financeiros e de estrutura.
2. Problemas com funcionários, como falta de motivação para o treinamento e falta de identificação com os empregados de uma empresa.
3. Problemas gerenciais.
4. Problemas organizacionais.
5. Falta de conhecimento técnico e comerciais por parte dos proprietários e falta de empregados qualificados.

O problema da pequena empresa parece ser universal. Uma pesquisa na Áustria⁽³⁵⁾ mostrou que o treinamento nas pequenas empresas daquele país é feito

⁽³²⁾ Ibid, p. 209.

⁽³³⁾ BOOG, Gustavo. **Critérios de decisão para investimento em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EAESP/FGV, 1978. (Dissertação de Mestrado)

⁽³⁴⁾ KARIER, Norbert. Further training in small and medium sized enterprises (Áustria). **Journal of Small Business Management**. West Virginia Univ., v. 28, n. 1. p. 60-63, Jan. 1990.

apenas com pessoal externo ou com a utilização de fornecedores, devido à falta de condições internas. Mesmo assim, isto não é justificativa para a ausência do treinamento, pois, conforme Yolanda Ferreira Balcão⁽³⁶⁾, "o treinamento é imprescindível a todo o tipo de organização, tanto as de maior quanto de menor estrutura." Ou, como lembra Maria Conceição de Moura Pacheco, "não é necessariamente o tamanho das empresas que justifica ou não a conveniência do treinamento, mas sim a natureza das atividades que nelas se desenvolvem".⁽³⁷⁾ Talvez um dos problemas mais graves na utilização do treinamento em empresas de diferentes portes no Brasil é o cultural, pois há pouco empenho por parte dos empresários em valorizar os recursos humanos por meio do treinamento.⁽³⁸⁾

Por isto, percebe-se a necessidade dos empresários de pequenas e médias empresas em encontrarem soluções criativas para superarem os problemas típicos de organização de menor porte.

3.6 - ASPECTOS IMPORTANTES DO TREINAMENTO

O treinamento deve ser um agente da mudança nas organizações. As mudanças comportamentais não ocorrem subitamente, mas através de um longo processo de aprendizagem. Portanto, o treinamento deve ser realizado em caráter permanente. Não se pode transformar ou mudar comportamento de alguém sem planejamento ou de contatos eventuais. O treinamento exige, pois, repetição. Os vários programas devem interligar-se por um objetivo comum.

(35) Ibid, p. 61.

(36) BALCÃO, Yolanda Ferreira. Op. cit., p. 10.

(37) PACHECO, Maria Conceição de Moura. Op. cit., p. 61.

(38) BOOG, Gustavo. Op. cit., p. 16.

Ao tratar da aprendizagem, Robert Gagné sugere continuidade quando afirma que "há uma preocupação quanto ao prosseguimento do processo de aprendizagem após ter completado o que se empreende."⁽³⁹⁾

Conforme Farnsworth⁽⁴⁰⁾ "o êxito do programa de treinamento e desenvolvimento deve ser buscado de maneira como eles são dosados e aplicados sob a forma de uma educação permanente distribuída ao longo de uma vida útil dos indivíduos".

No entanto, o prosseguimento do processo de treinamento não depende apenas do departamento de treinamento. Conforme Arvey e Cole,⁽⁴¹⁾ "neste ponto de vista, considera-se a intervenção do treinamento como apenas um componente dentre um grande conjunto de sistemas organizacionais e sociais. Ou, então, como afirma Dayal,⁽⁴²⁾ "o treinamento não pode ser considerado uma atividade isolada. É parte das atividades globais de desenvolvimento administrativo da empresa".

Portanto, de acordo com este princípio de continuidade, a gerência e os demais elementos de uma organização desempenham papel fundamental como facilitador de aprendizagem. A necessidade de facilitar a aplicação da aprendizagem foi citada por Gagné:

"Considerando-se pois que uma estrutura da aprendizagem foi planejada, a pessoa que orienta o processo educacional deve procurar motivar o aprendiz a fim de que ele execute os procedimentos específicos do ensino que garantirão a ocorrência da aprendizagem e para que se instituem processos que posteriormente venham facilitar a transferência do que foi aprendido."⁽⁴³⁾

⁽³⁹⁾ GAGNÉ, Robert. M. **Como se realiza a aprendizagem**. Trad. Therezinha Maria Ramos Tovar. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1974. p. 188.

⁽⁴⁰⁾ FARNSWORTH, Terry. **Formação e treinamento de executivos na empresa**. Trad. Gert Meyer. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1976. p. 112.

⁽⁴¹⁾ GOLDSTEIN, II. Training in organizations needs assessment develop and evaluation. **American Psychologist**, College Park, p. 134, 1989.

⁽⁴²⁾ DAYAL, Ishwar. Op. cit., p.5.

⁽⁴³⁾ GAGNÉ, Robert. M. Op. cit., p. 188.

A abertura da organização para facilitar a aplicação do que foi aprendido é um aspecto importante do treinamento, pois a transferência do conhecimento adquirido no trabalho, como mencionada anteriormente, é o objetivo principal das atividades de treinamento. É sabido que muitas empresas impedem a transferência por barreiras culturais ou comodismo, causando a desmotivação dos funcionários.

É importante também que não apenas a organização, mas também a própria gerência participe no resultado de um treinamento. O gerente ou supervisor direto do funcionário deve desenvolver técnicas constantes de treinamento. É no dia-a-dia que se realiza a aprendizagem e também a transferência do que foi ensinado. Suzana Maria Valle Lima et al., em estudos realizados com funcionários da EMBRAPA,⁽⁴⁴⁾ concluíram que é necessário criar oportunidades para aplicação do treinamento, treinar os gerentes para o processo e implantar um sistema de pós-treinamento.

Percebe-se nestes autores citados a preocupação com a implantação e a manutenção de condições que favoreçam o pós-treinamento. Foi citada também a necessidade de treinamento dos gerentes, o que caracteriza a sua importância nesta fase do processo. Essa atuação dos gerentes é chamada de aconselhamento.

Aconselhamento é um meio eficaz de intensificar a confiança e o senso de integridade das pessoas e conseqüentemente desenvolver a auto-estima.⁽⁴⁵⁾

O aconselhamento é visto de forma positiva entre funcionários uma vez que permite constante realimentação do processo de avaliação e aprimoramento. Um estudo feito nos Estados Unidos por Walter Mahler e William Wrightnour com 210

(44) LIMA, Suzana Maria Valle; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; VIEIRA, Solange Batista Arante. Cursos de curta duração e desempenho em instituições de pesquisa agrícola. *Rev. de Administração*, São Paulo FEA-USP, v. 24, n. 2, p. 36-46, abril/junho 1989.

(45) HILL, Norman C. *Como melhorar o desempenho dos empregados*. São Paulo: EPU, 1986. p. 71.

gerentes em três diferentes empresas (uma companhia industrial, uma cadeia de supermercados e uma concessionária) revelou que os empregados:⁽⁴⁶⁾

1 - Sentem-se mais satisfeitos no trabalho.

2 - Gostam da maneira com que seus chefes o motivam.

O resultado deste estudo evidencia que a supervisão imediata e o aconselhamento proporcionam satisfação no trabalho. No entanto, para obter resultados positivos é necessário focar a satisfação dos clientes internos, ou dos funcionários de uma empresa. Esta afirmativa pode ser verificadas através de outro estudo realizado nos Estados Unidos, com caixas de bancos. Segundo Penny Wright:⁽⁴⁷⁾

"Baseados nos resultados deste estudo, a retenção de qualquer um dos caixas será melhorada por aqueles supervisores que mantêm contato com os sentimentos e expectativas do caixa no trabalho."

Neste mesmo estudo, os entrevistados revelaram que, normalmente, viam supervisores como alguém que observa e apenas espera por algum engano para reclamar. No entanto, muitos caixas esperam que sejam aconselhados e ajudados por seus supervisores, principalmente nos primeiros dias de trabalho quando estão mais vulneráveis e inseguros.⁽⁴⁸⁾

A vantagem do ponto de vista do empregado sobre a atividade de treinamento a partir de uma supervisão imediata é "que, se alguém observa nossa conduta, geralmente tem maior consciência do que fazemos do que nós próprios".⁽⁴⁹⁾

Além disso, há o aspecto do relacionamento envolvido. Conforme Hill:

⁽⁴⁶⁾ HILL, Norman C. Op. cit, p. 71.

⁽⁴⁷⁾ WRIGHT, Penny L. Teller job satisfaction and organization commitment as they relate to career orientation. *Human Relations*, New York, v. 43, p. 369-351, 1990.

⁽⁴⁸⁾ WRIGHT, Penny L. Op. cit., p. 380.

⁽⁴⁹⁾ HILL, Norman C. Op. cit., p. 77.

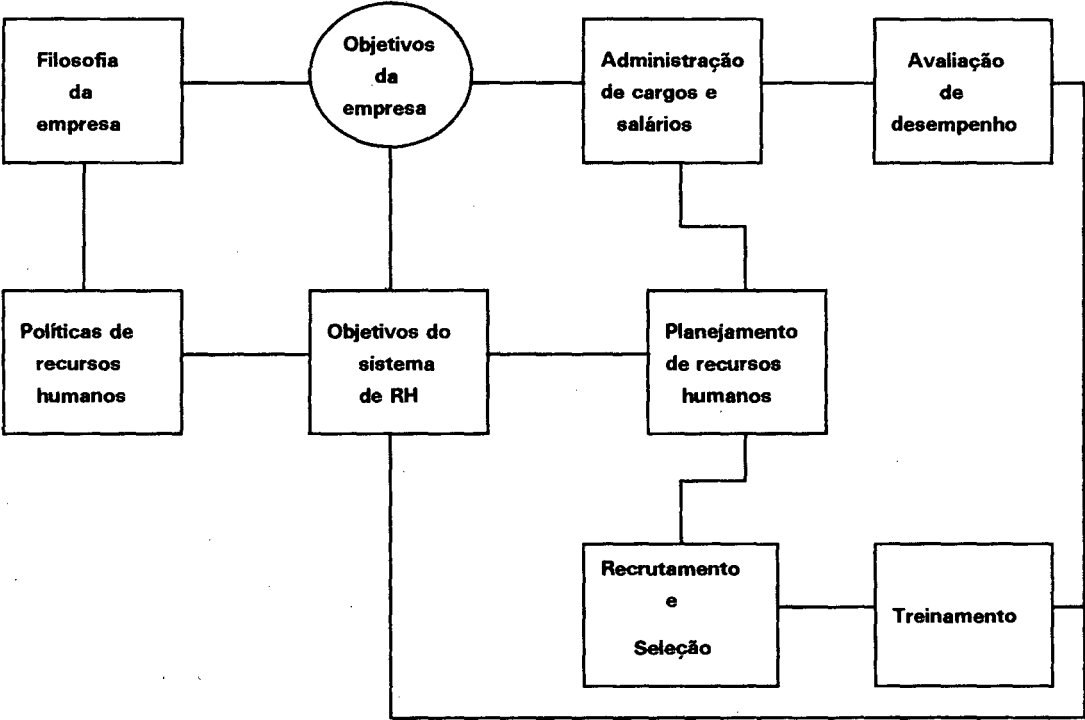
"O aconselhamento traz vantagens tanto para a organização como para o indivíduo. A subjetividade é uma importante questão a ser considerada, pois harmoniza as relações."⁽⁵⁰⁾

As empresas, diante do exposto, necessitam atentar para a importante participação dos supervisores e gerentes no treinamento.

Fator de igual importância para o sucesso do treinamento no processo de Recursos Humanos é o Recrutamento e Seleção. Necessita-se de certos requisitos para homogeneizar os conhecimentos e habilidades para que os funcionários apresentem condições para absorver o assunto a ser transmitido.

Neste sentido, o treinamento é visto como um subsistema de Recursos Humanos. O Quadro 3.3 mostra esta situação.

Quadro 3.3 - Sistema de RH e subsistema de treinamento



Fonte: CARVALHO, Antonio Vieira. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988, p.6.

(50) Ibid, p. 72.

Percebe-se, a partir do quadro, que o treinamento é apenas uma das funções de um processo mais amplo, necessitando, portanto, de uma saudável interação com as demais partes.

A união do treinamento dos demais departamentos ou atividades de Recursos Humanos é colocada por Fontes, que diz:⁽⁵¹⁾

"Basicamente, o treinamento e a seleção têm um objetivo comum que é o de fornecer à empresa empregados mais bem qualificados e mais aptos para o cargo. (...) Por isso entendemos que essas duas atividades devem ser exercidas conjuntamente, e não isoladamente, divorciadas uma da outra, como ocorre na maioria dos casos. (...) Assim, o técnico de treinamento deve ser também um entendido nas técnicas de seleção, sem ser, propriamente, um especialista em seleção."

Evidentemente, para interagir com outros departamentos é necessários que haja apenas um conhecimento básico das outras atividades. Isto já auxilia na harmonia organizacional a partir de um processo de comunicação melhorado e um relacionamento mais compreensivo.

Portanto, pelo exposto, constata-se que o treinamento é uma atividade que depende de outras para que tenha bons resultados. São considerados igualmente importantes: aspectos organizacionais, motivacionais, recursos financeiros, quadro de funcionários e administração.

Thomas Rohlen, analisando a razão do sucesso das empresas japonesas a partir da obra de dois autores especializados, afirma que uma política de Recursos Humanos é essencial:

"Tanto Duke como White (autores do livro sobre o Japão) chegaram à mesma conclusão básica: uma política soberba de Recursos Humanos foi a base para o sucesso do Japão, proveniente de um sistema educacional superior ao nosso."⁽⁵²⁾

A cooperação e a responsabilidade foram os fatores chave do ensinamento, transformando dessa forma os trabalhadores em indivíduos leais à

(51) FONTES, Lauro Barreto, Op. cit, p. 7.

(52) ROHLEN, Thomas P. Why japonese education Works. **Harvard Business Review**, Boston, v. 65, p. 42, Sept-Oct 87.

organização. Houve progresso não apenas no desenvolvimento das habilidades necessárias para o trabalho, mas também quanto à ética do trabalho e filosofia da organização.

O outro aspecto é o alto investimento em treinamento. "Enquanto as empresas americanas investem uma média abaixo de \$ 300.00 por ano, empresas japonesas têm uma estimativa de gastos de \$ 4.000,00 por empregado ao ano."⁽⁵³⁾

A valorização da atividade de Recursos Humanos, com ênfase em treinamento, desenvolvimento e educação são fatores essenciais para o crescimento conforme foi comentado nesta seção.

3.7 - OS PROBLEMAS MAIS COMUNS COM O TREINAMENTO

"Medidas do desempenho fracas, supervisão ineficaz ou estruturas organizacionais inadequadas são erradamente confundidas com a necessidade de treinamento."⁽⁵⁴⁾ Esta afirmativa alerta para o fato de que muitos treinamentos podem ser conduzidos de forma errada devido à complexidade de fatores que interagem em sua elaboração. Por isto, qualquer implantação de um programa de treinamento deve considerar alguns aspectos, mais notadamente⁽⁵⁵⁾:

- 1 - A adaptação dos indivíduos na empresa ou a "socialização". O funcionário deve aceitar a idéia de treinamento.
- 2 - A organização do trabalho - a mais adequada é aquela que integra as exigências do trabalho de ordem tecnológica e social com objetivos da empresa.
- 3 - Liderança e controle.

⁽⁵³⁾ JACKSON, Suzan E., Op. cit, p. 773.

⁽⁵⁴⁾ DAYAL, Ishwar. Op. cit., p. 4.

⁽⁵⁵⁾ Ibid, p. 4.

Além destes aspectos gerais que cercam a atividade de treinamento, é importante analisar as técnicas de treinamento em si. As técnicas aplicadas no processo de treinamento que serão abordadas no próximo capítulo, devem ser coerentes com relação à obtenção de melhores resultados. Em outras palavras, criadas as condições, o treinamento deve ser elaborado de forma correta.

Quanto ao processo, Farnsworth observa:

"Programas de treinamento são desenvolvidas sem muita preocupação com os objetivos a serem alcançados e sem a avaliação necessária para verificar se o planejado foi executado e se os objetivos foram atingidos."⁽⁵⁶⁾

Esta colocação enfatiza claramente que um programa de treinamento deve ser avaliado segundo a ótica dos objetivos propostos, sem o que não terá valor para o futuro. Ênfase em objetivos e avaliação indicam uma administração por resultados e não por métodos.

Além das observações de Farnsworth, há outras causas e erros no treinamento. Analisando os principais problemas que ocorrem no treinamento de vendas na área de varejo, (o que interessa para o objetivo desta dissertação), um autor, Rollin Glaser concluiu que as principais falhas são:⁽⁵⁷⁾

- Falhas em analisar problemas de desempenho.
- Falhas em estabelecer objetivos mensuráveis e avaliação de resultado.
- Falhas em usar métodos adultos de instrução.
- Falhas em não atualizar métodos de treinamento, usando formas antiquadas.
- Preocupação em ensinar assuntos irrelevantes.
- Treinamento de vendas ineficiente.
- Falta de profissionalismo no departamento de treinamento.

(56) FARNSWORTH, Terry, Op. cit., p. 111.

(57) GLASER, Rollin. **Retail Personnel Management**. New York: Lebhar-Friedman Books, 1977, p. 140-145.

- Excessiva ênfase em determinada área de treinamento e desenvolvimento.
- Falta de apoio da alta administração.

Esta relação de erros concentra-se principalmente em aspectos administrativos, estruturais e de conduta.

É digno de nota um estudo feito para desenvolvimento gerencial sobre o treinamento em países da América Latina e Terceiro Mundo. Nesse artigo, o autor menciona que o treinamento nesses países é uma experiência negativa. Como razões principais do insucesso do treinamento, menciona a utilização de modelos antiquados ou irrelevantes e conceitos ultrapassados. Há instrutores que não têm conhecimentos nem experiência quanto ao que estão tentando ensinar e utilizam metodologia obsoleta. Há ênfase também no ensino e não na aprendizagem, através de pacotes prontos e raramente um processo contínuo desenvolvido por especialistas.⁽⁵⁸⁾

Também Hinrichs faz comentários sobre o treinamento e suas principais falhas.⁽⁵⁹⁾ São elas:

- 1 - O campo de treinamento em organizações é dominado por práticos, a maioria não é psicóloga.
- 2 - A maior ênfase na maioria dos treinamentos tem sido em programas.
- 3 - Com ênfase em programas, há pouca preocupação com a definição de problemas. O desenho de programas ficou eclético.
- 4 - Há pouca ou nenhuma preocupação, hoje, em usar a teoria na elaboração de programas, e muito menos em construir novas teorias.

(58) SHAEFFER, Wendell G. Training for development management book review article: Management training strategies for developing countries. *International Review of Administrative Sciences*, v. 56, n. 2, p. 367, June 1990.

(59) HINRICHS, John R. Op. cit., p. 830.

- 5 - O bom programa tem sido aquele que chama a atenção, é dramático, atual ou divertido. A mudança de comportamento é secundária.
- 6 - Há pouca pesquisa sobre a efetividade do treinamento
- 7 - A maioria dos programas é vendida ou aceita por intuição e as poucas generalizações que existem sobre treinamento são baseadas em pesquisas patrocinadas pelo setor militar.

Portanto, pelo exposto, é possível concluir que os principais problemas encontrados no treinamento são, de modo geral, os seguintes:

- 1 - Inadequação dos programas às reais necessidades dos treinandos.
- 2 - Falta de condições para promover mudanças.
- 3 - Despreocupação em relação à transferência para o trabalho dos conhecimentos obtidos no treinamento.

3.8 - O SISTEMA DE TREINAMENTO

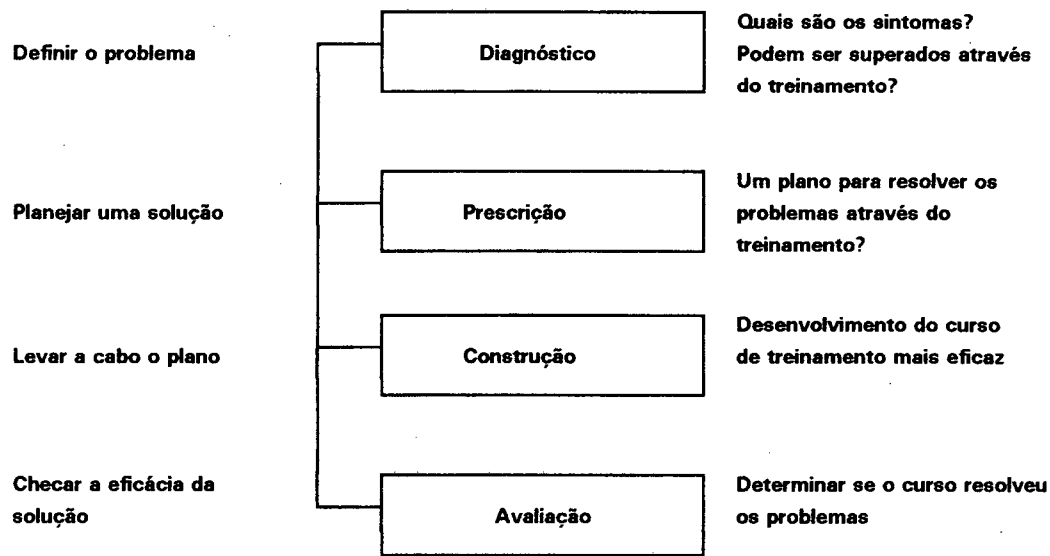
A necessidade de identificar as várias etapas do processo e a contínua avaliação dos resultados pressupõe a existência de um modelo, com os seguintes aspectos:⁽⁶⁰⁾

- | | |
|------------------|-------------------------------|
| Quem treinar? | - seleção dos treinandos. |
| Por que treinar? | - determinação dos objetivos. |
| O que ensinar? | - escolha do conteúdo. |
| Como treinar? | - escolha dos métodos. |
| Quando treinar? | - data e duração. |
| Onde treinar? | - escolha do local. |

⁽⁶⁰⁾ FARNSWORTH, Terry. Op. cit., p. 13.

Portanto, a atividade de treinamento, de maneira simplista, pode ser visualizada como um processo, que envolve basicamente quatro etapas principais: 1 - diagnóstico; 2 - prescrição; 3 - construção; 4 - avaliação. Este sistema, conhecido como sistema de Sheffield é apresentado na Figura 3.2.

Figura 3.2 - As quatro etapas do sistema de Sheffield



Fonte: DAVIES, Ivor. **A organização do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976, p. 49.

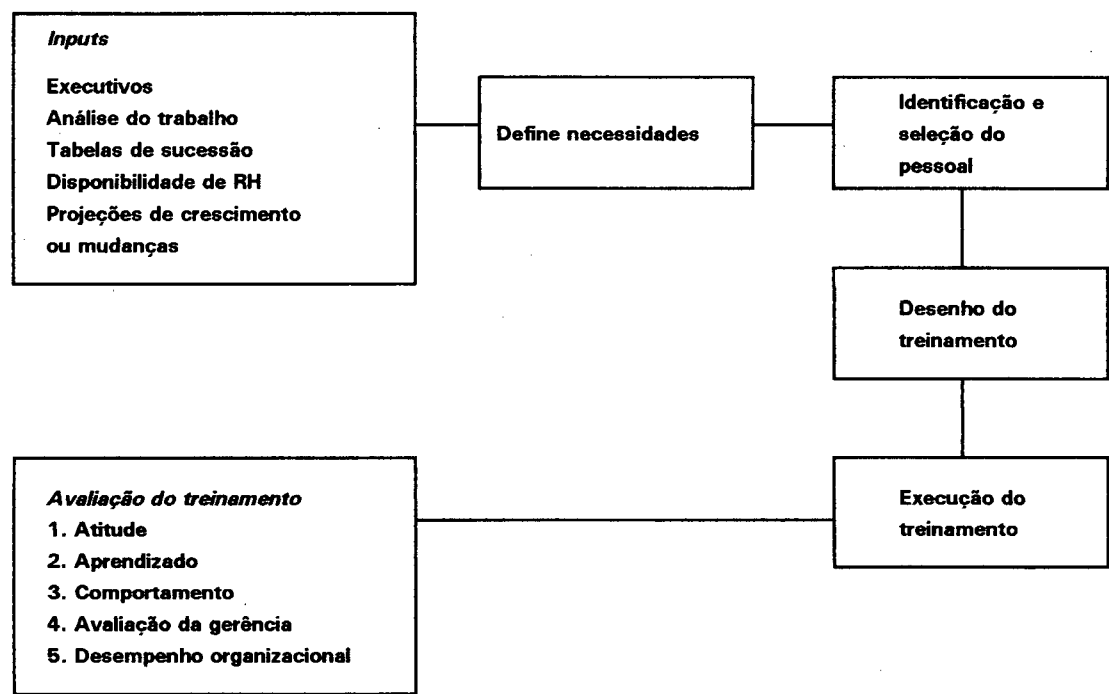
Basicamente, o aspecto relevante do sistema de Sheffield é sua simplicidade. Vários outros modelos são apresentados por diferentes autores.⁽⁶¹⁾ Todos eles são muito semelhantes em sua forma e contexto, com poucas modificações; sendo praticamente uma reunião do processo em quatro atividades principais: avaliação das necessidades; métodos de treinamento; desenvolvimento e avaliação dos resultados.

Um modelo que considera os *inputs* e *outputs* é o de John Douglas. Segundo esse autor, os sistemas fechados não são convenientes para a análise do

⁽⁶¹⁾ Ver CARELL, Michael et al. **Personnel human resource management**, p. 266; DOUGLAS, John. **The strategic managing of human resource**, p. 303.

treinamento porque não consideram as forças externas e sua interação com elas. Os sistemas fechados limitam o processo a ele mesmo. Por esse motivo sugere um modelo ampliado conforme Quadro 3.4. Neste modelo há uma consideração sobre os fatores internos e externos. São *inputs* do sistema as influências dos executivos, análise do trabalho, tabelas de conhecimentos e habilidades de funcionários e perspectivas organizacionais futuras. A partir desta constatação, as necessidades são identificadas, o pessoal é selecionado, o programa de treinamento é desenvolvido e executado. No final do modelo, os resultados são transferidos ao local de trabalho e interagem novamente com os outros elementos que são: atitudes do treinamento, aprendizagem e comportamento, avaliação do gerente e desempenho organizacional.

Quadro 3.4 - Modelo de treinamento



Fonte: DOUGLAS, John, KLEIN, Stuart, HUNT, David. **The strategic managing of human resources**. New York: John Wiley & Sons, 1985, p. 343.

Como se pode verificar pelo modelo, na avaliação e *feedback* é possível perceber os erros cometidos e procurar melhorar os resultados futuros. Este modelo, portanto, é mais completo e está mais próximo dos principais objetivos de treinamento.

Um dos modelos mais citados é o de Hinrichs.⁽⁶²⁾ Hinrichs utilizou a abordagem de sistemas abertos para explicar a interação da organização, do treinamento e do indivíduo, utilizando-se de uma combinação de teorias e experiência própria. O autor afirma que "a natureza do processo de treinamento, quando revisto como uma série de procedimentos para promover conhecimento de habilidades, imediatamente sugere um sistema aberto."⁽⁶³⁾

Segundo Hinrichs, ao se estabelecer um modelo de treinamento na organização, deve-se ver a aprendizagem como uma alteração de comportamento em seu sentido mais amplo. Completa o autor:

"Para nosso propósito, o termo comportamento irá incluir qualquer aspecto da atividade humana, conhecimento ou sentimento. Um comportamento é aprendido quando alguém experiencia uma nova forma de agir, de pensar ou sentir, acredita que a nova forma é gratificante ou útil e incorpora-a no repertório de comportamento. Qualquer comportamento que tenha sido aprendido pode ser considerado como uma habilidade adquirida".⁽⁶⁴⁾

No âmbito organizacional, segundo o mesmo autor, há praticamente três classes de habilidades. Habilidades motoras, que envolvem o relacionamento do ambiente físico e a musculatura do corpo. Habilidade cognitiva, que é a aquisição de padrões de atitudes e crenças. Habilidades interpessoais, que é uma consequência do funcionamento de processos sociais e interações pessoais.⁽⁶⁵⁾

(62) HINRICHS, John R. Personnel training. In: DUNNETE, Marvin D. (org) **Handbook of Industrial and organizational Psychology**. Chicago: Rand Mc Nally College Publishing, 1976.

(63) Ibid, p. 834.

(64) Ibid, p. 833.

(65) Ibid, p. 833.

Hinrichs analisou separadamente cada uma das forças que interagem no sistema: o indivíduo, o sistema de treinamento propriamente dito e a organização.

Este modelo, portanto, sugere uma interação dinâmica entre o sistema organizacional e o sistema de treinamento que, por sua vez, é construído no topo de uma interação entre o sistema de treinamento e o sistema de aquisição de conhecimento. Conforme Hinrichs, os três sistemas devem ser considerados para desenvolver uma visão do processo de treinamento.⁽⁶⁶⁾

De todos os sistemas mencionados, o mais importante e que, por conseguinte, merece destacada atenção é o do indivíduo e sua capacidade de aprendizagem. Um programa de treinamento sem dúvida deve ser elaborado, e uma organização deve ser bem administrada para que ocorram bons resultados. Entretanto, se o próprio treinando, cujo objetivo é a mudança, não permitir que a aprendizagem ocorra, dificilmente o processo se completará, não obstante tenha sido as demais partes do sistema cuidadosamente elaboradas.

Algumas considerações são necessárias sobre os requisitos essenciais para a realização da aprendizagem.⁽⁶⁷⁾ São elas:

- a - Estado de alerta - a atenção do aluno é fundamental.
- b - Motivação - deve-se alertar o aluno sobre o que será feito com o conhecimento adquirido.
- c - Realização de tarefas menores que levam ao todo - Em outras palavras, dividir o todo em partes de compreensão mais acessível.
- d - Prazer de aprender - a abordagem de tarefas é positiva, pois orienta o aluno para sua própria aprendizagem.

⁽⁶⁶⁾ Ibid, p. 833.

⁽⁶⁷⁾ GAGNÉ, Robert M., Op. cit., p. 192.

Evidentemente, para isto também influem alguns procedimentos por parte dos instrutores como facilitadores da assimilação do conteúdo. Neste aspecto são importantes: situação estimuladora, comunicação verbal, tipo de orientação que é transmitida e o conteúdo apresentado.⁽⁶⁸⁾

Dayal menciona que, para um treinamento ocorrer, se deve cuidar de certos detalhes como:

- a - *Receptividade do treinamento*: o treinamento deve preencher as necessidades do treinando e atender a suas expectativas. Ele deve perceber relação entre o que é treinado e suas atividades profissionais.
- b - *Reação quanto ao instrutor*: Os treinandos devem acreditar e confiar na capacidade do instrutor.
- c - *Clima favorável*: os treinandos devem participar como um grupo, sem criar clima de disputas que atrapalham e vão contra o bom andamento da aplicação dos programas.⁽⁶⁹⁾

Pela exposição dos vários modelos apresentados, alguns pontos são comuns em treinamento, como:

- a - O treinamento parte de um conjunto de atividades integradas.
- b - O treinando deve estar motivado e aberto às novas informações, bem como ter certos pré-requisitos para o treinamento.
- c - O instrutor deve ter habilidades técnicas, humanas e conceituais para o trabalho.

⁽⁶⁸⁾ Ibid, p. 195.

⁽⁶⁹⁾ DAYAL, Ishwal, Op. cit., p. 8.

- d - A organização deve ser vista como uma facilitadora e não como um obstáculo para o desenvolvimento e a transferência do treinamento.

Por isso acrescenta-se as seguintes proposições:

- P₂: o tipo de organização interfere no desempenho dos funcionários, porém o posicionamento do departamento de treinamento no organograma da empresa é função da importância atribuída pela administração.*
- P₃: o nível de capacidade do vendedor é importante na obtenção de resultados positivos. Portanto os requisitos básicos no processo de seleção devem ser considerados como também a forma de remuneração, para atrair bons profissionais.*
- P₄: numa abordagem de resultados, a determinação de objetivos e a avaliação de resultados são os passos mais importantes no processo. No entanto a frequência, os locais utilizados e recursos disponíveis são igualmente essenciais para o alcance dos objetivos.*

CAPÍTULO IV

TÉCNICAS DE TREINAMENTO

Treinamento, conforme visto, é um processo e por essa razão pode ser facilmente visualizado como um sistema.⁽¹⁾ Para que o sistema seja bem sucedido, deve-se considerar cada um de seus componentes, que contribuirão para a formação do todo.

A análise das necessidades de treinamento é o ponto de partida para o processo. Sendo mal elaborado, haverá distorção do treinamento, desperdiçando-se verbas e tempo.

Os programas têm de ser analisados de acordo com os objetivos perseguidos, decorrentes da análise de necessidades. Se as pessoas treinadas alcançarem as expectativas propostas, então o programa será considerado um sucesso (quando comparado com indivíduos não treinados).

Afirma Lawrie quanto a este aspecto:

"Estão os treinandos agindo e se comportando de tal forma no trabalho que alguém pode razoavelmente concluir que eles tiveram uma mudança de atitude? Caso positivo, o treinamento alcançou os objetivos. Daí a

⁽¹⁾ HINRICHS, John. Op. cit., p. 835.

importância da determinação das reais necessidades para identificação do que se procura atingir no final de um programa como contribuição ao processo total."⁽²⁾

Ao mesmo tempo, lembramos que as atividades e os efeitos provenientes diretamente do treinamento não são fáceis de medir, uma vez que o treinamento é uma atividade meio e não fim. Devido a este aspecto podem-se não alcançar os benefícios esperados, enquanto é praticamente impossível atribuir-se culpa de qualquer falha exclusivamente ao treinamento.⁽³⁾

Conforme lembra Giraldes:⁽⁴⁾

"Os padrões de desempenho do pessoal podem ser afetados por vários fatores, tais como rotatividade da gerência, estrutura da empresa, insatisfações salariais, sociais, como sindicatos, ausência de administração participativa. Há problemas que evidenciam a necessidade de treinamento, mas que devem passar por uma análise de necessidades para que se identifiquem as reais causas (rotatividade, reclamação dos clientes, acidentes, conflitos interdepartamentais etc.)."

Esta situação, conforme comentado anteriormente, alerta para o fato de que os resultados podem ser afetados por outros fatores, além das atividades de treinamento, que merecem consideração na determinação de necessidades. No entanto, objetiva-se analisar neste estudo as técnicas de treinamento propriamente ditas, como partes integrantes do processo. Por essa razão, os passos serão analisados separadamente.

Para efeito de análise de técnicas de treinamento, a seguinte seqüência será seguida:⁽⁵⁾

- 1 - Análise de necessidades.
- 2 - Estabelecimento de objetivos.
- 3 - Decisão do tipo de treinamento.

(2) LAWRIE, John. Op. cit., p. 44.

(3) GIRALDES, Antonio. Levantamento de necessidades de treinamento. In: BOOG, Gustavo (org). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

(4) Ibid, p. 45.

(5) LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de vendas**, 3ª edição, São Paulo: Atlas, 1993.

4 - Elaboração do programa.

5 - Avaliação do programa.

Os itens 1 e 5 serão comentados com maior profundidade do que os demais devido a sua importância no processo e em função dos objetivos de mudança comportamental, conforme visto no capítulo anterior.

4.1 - ANÁLISE DE NECESSIDADES

Na linha de colocação de vários autores⁽⁶⁾, para analisar as necessidades básicas de treinamento há três formas: análise da organização, de operações e do indivíduo. Estes três tipos de análise referem-se ao seguinte:

- a - Análise de organização - análise dos efeitos organizacionais. Não há especificação das necessidades.
- b - Análise das operações - visa à tarefa e não ao homem.
- c - Análise de indivíduos - visa aos empregados, seus conhecimentos, habilidades e posições futuras.⁽⁷⁾

A análise das necessidades, incluindo e abrangendo os três aspectos acima, foi mencionada por Maria Conceição de Moura:

"Revisando a bibliografia especializada constata-se que vários autores são unânimes ao afirmarem que a determinação sistemática das necessidades de treinamento compreende três fases distintas, mas integradas: a análise da organização, a análise das funções e a análise dos indivíduos."⁽⁸⁾

(6) HINRICHS, 1976; FONTES, 1980; e BONGANHI, 1980.

(7) FONTES, Lauro Barreto. Op. cit., p. 40.

(8) PACHECO, Maria Conceição de Moura. Op. cit., p. 26.

4.1.1 - Análise da organização

Para obter dados da organização, as atividades mais recomendadas são:⁽⁹⁾

- a - Diagnóstico das necessidades organizacionais: realidades organizacionais, variáveis técnico-administrativas e psicossociais.
- b - Análise de contexto: levantamento de políticas e diretrizes básicas para manutenção e desenvolvimento de Recursos Humanos.
- c - Análise operacional: consiste na análise do trabalho, dando especial ênfase ao posto de trabalho e às tarefas do cargo.
- d - Análise individual: identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis à aquisição de competência mínima.

4.1.2 - Análise das funções

Quanto à análise de funções devem-se seguir as seguintes etapas para obtenção dos melhores resultados:⁽¹⁰⁾

- a - Definir necessidade.
- b - Verificar todos os fatos com ela relacionados.
- c - Avaliar os fatos com espírito crítico, porém imparcial.
- d - Considerar soluções possíveis e resolver qual seguir.
- e - Agir conforme a solução adotada.
- f - Assinalar o local onde ocorreu a necessidade e examinar se ela ocorre também em outros locais.
- g - Verificar suas causas.

⁽⁹⁾ GIRALDES, Antonio. Op. cit., p. 46.

⁽¹⁰⁾ FONTES, Lauro B. Op. cit., p. 42.

- h - Resolver quando deve ser atendida separadamente a necessidade ou em combinação com outras.
- i - Assinalar as pessoas e os serviços envolvidos.
- j - Verificar o número de empregados, as qualificações, o tipo de função e as habilidades requeridas.
- l - Observar se a necessidade é imediata, permanente ou temporária.
- m - Anotar se há algo mais a fazer ou verificar.

4.1.3 - Análise do indivíduo

A análise das organizações e das funções conduzem à análise das necessidades dos indivíduos. Neste sentido, uma vez analisados os vários aspectos organizacionais, as funções desempenhadas e as respectivas necessidades, pode-se determinar o que será necessário em termos de identificação de necessidades de treinamento com base no indivíduo.

Para isto parte-se de uma análise da situação atual de desempenho com a situação desejada. A diferença entre estes dois parâmetros determina a necessidade de treinamento.⁽¹¹⁾ Conforme mencionam John Douglas et al.

"Para conduzir o treinamento é necessária uma análise de recursos humanos para identificar nome, idade, educação, experiência, etc. Há também um levantamento de atitude do empregado por entrevistas e questionários, descrição do cargo e análise de tarefas."⁽¹²⁾

A análise do indivíduo, portanto, necessita, conforme a visão sistêmica da análise, do ambiente que interfere no desempenho. Por isso, há várias possibilidades

⁽¹¹⁾ DOUGLAS, John et al. Op. cit., p. 283.

⁽¹²⁾ Ibid, p. 283.

para o treinamento. Richard Johnson sugere que sejam as necessidades determinadas por métodos e fontes.⁽¹³⁾

A determinação de necessidades por método refere-se às várias formas segundo as quais uma empresa pode conduzir a análise utilizando-se de pesquisas diretas, estatísticas, elementos de organização e outras atividades para se chegar às conclusões. Johnson enumera as técnicas que devem ser usadas. Entre elas: análise de comportamento, análise de desempenho, *checklist*, comparação, comitês, consultores, forças-tarefa, dinâmicas de grupo, simulações, levantamento de dados, questionários, *workshops* etc.⁽¹⁴⁾

Por outro lado, há fontes secundárias que auxiliam no processo, sendo elas principalmente artigos, livros, estudos de casos, relatórios, pedidos, comentários, sugestões ou qualquer outra desta natureza. Esta seria a determinação das necessidades por fonte, segundo Johnson.⁽¹⁵⁾

No que concerne à determinação de necessidades de treinamento no Brasil, um estudo objetivou revelar o procedimento de diagnóstico de necessidades de treinamento adotado por empresas industriais que participaram dos incentivos fiscais pela Lei nº 6.297/75⁽¹⁶⁾. Foram conclusões do estudo:

- a) O modelo empírico do diagnóstico de necessidades tem sua tônica muito mais no responsável pela tarefa do que propriamente nos métodos e técnicas que conduzem a sua implementação técnica.

(13) JOHNSON, Richard B. Analysis of training needs. In: American Society of Training and Development. **Training and development handbook**. New York: McGraw-Hill Book Co., 1967.

(14) JOHNSON, Richard B. Op. cit., p. 16.

(15) Ibid, p. 17.

(16) PACHECO, Maria Conceição de Moura. Op. cit., p. 49.

- b) O modelo empírico do diagnóstico de necessidades de treinamento revela suas maiores deficiências no momento de medir atributos humanos, como, por exemplo, no momento de selecionar ou avaliar o desempenho do pessoal.
- c) O tamanho e a antigüidade das empresas estão positivamente correlacionados com o maior ou menor grau de compatibilidade dos modelos empíricos empregados pelas empresas ao modelo teórico formulado.

O modelo a que a autora se refere é o modelo teórico que desenvolveu para efeitos de comparação com a realidade empírica das empresas, com base em pontuações de acordo com a atividade exercida na análise de treinamento. Daí mais uma proposição:

P₅: Determinação das necessidades deve incluir análise das organizações, da função e do indivíduo.

4.2 - OBJETIVOS DE TREINAMENTO

Conforme visto, o treinamento tem como objetivo principal mudar o comportamento, mas existem outros objetivos comuns que são os seguintes:⁽¹⁷⁾

- 1 - Preparar o pessoal para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização.
- 2 - Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas para seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais as pessoas podem ser consideradas.
- 3 - Mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

⁽¹⁷⁾ CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit., p. 203.

Carrel et al.⁽¹⁸⁾ atestam que há seis objetivos principais de treinamento para uma organização mais efetiva. São eles:

- a - Melhorar o desempenho.
- b - Atualizar o conhecimento e a habilidade.
- c - Promover competência.
- d - Resolver problemas.
- e - Preparar para promoções.
- f - Orientar novos funcionários.

Os objetivos de treinamento são, conforme visto, dos mais variados e diversos. Geralmente são direcionados à empresa e a seus funcionários. No entanto, um treinamento pode objetivar também os clientes.

Um estudo feito por Donald Vinson e Wayne Mc Vandovan, da Universidade Southern Califórnia de Los Angeles, procurou investigar como a atitude dos clientes em relação ao banco eletrônico, quando o sistema foi implantado, mudou após a aplicação de um programa educacional. Os resultados mostraram que a campanha educacional, apesar de simples, mudou a percepção dos consumidores em função da utilização do novo produto, o EFTS (*Eletronic Funds Transfer System*). Foi conclusão dos autores: "Educação do consumidor claramente representa um elemento crítico na adoção desta nova forma de banco varejista."⁽¹⁹⁾

A determinação do objetivo é um dos primeiros passos e mais importantes no processo de treinamento pois, conforme colocam John Douglas et al., "as empresas, de modo geral, não têm muita noção a respeito do treinamento e como conduzi-lo na empresa. O que falta nelas é uma visão estratégica de planejamento".⁽²⁰⁾

(18) CARREL, Michael R., KUZMITS, Frank E., ELBERT, Norbert F. **Personnel human resource management**, 3ª edition. Columbus, Ohio: Merrill Publishing Co., 1989. p. 261.

(19) VINSON, Donald, MC VANDOVAN, Wayne. Developing a marketing for a new EFTS bank service. **Journal of Marketing**, Chicago, Ill: v. 42, n. 2, p. 83, April 1978.

(20) DOUGLAS, John et al., p. 282.

Neste sentido, ao aplicar uma visão estratégica ao planejamento, a determinação dos objetivos consiste em passo fundamental devido à necessidade de orientar as etapas subsequentes.

A visão estratégica da empresa pressupõe, pois, a perseguição de determinados objetivos. Ora, como os objetivos são mutáveis, as organizações devem adaptar-se às situações que se apresentam. Da mesma forma os objetivos de treinamento devem adaptar-se às situações ambientais. Afirmam Ivor Davies:

"Os efeitos de tais forças (ambientais) poderá inevitavelmente envolver uma mudança de ênfase fora de uma concentração em administração de programas de treinamento e em direção às técnicas de instrução eficaz e, talvez, uma visão mais balanceada de ambas."⁽²¹⁾

O aspecto adaptativo dos objetivos justifica-se na busca de resultados, variáveis de acordo com a situação e com exigências diferenciadas, conforme as pressões ambientais, como foi comentado no histórico do treinamento, citado no capítulo anterior.

Os objetivos estabelecem uma conexão entre o que é necessário e o que deve ser alcançado com o treinamento. Afirmam Michael Carell e outros quanto à determinação de objetivos:

"Portanto, um elo entre a fase de levantamento de necessidades e a avaliação está formado. Os objetivos de treinamento indicam os tipos de níveis de habilidades, perícias, conhecimentos e atitudes que os participantes deveriam possuir após a complementação do programa."⁽²²⁾

A determinação dos objetivos responde à pergunta: Por que treinar? Nesta etapa até mesmo a necessidade de treinamento, conforme o caso, pode tornar-se desnecessária, uma vez que algum problema pode não ter sua causa no indivíduo, mas na organização ou na própria função a ser desempenhada. No entanto, quando há necessidade de treinamento, os objetivos devem ser atingíveis, o que é óbvio.

(21) DAVIES, Ivor et al. Op. cit., p. 6.

(22) CARELL, Michael R. et. al. Op. cit., p. 269.

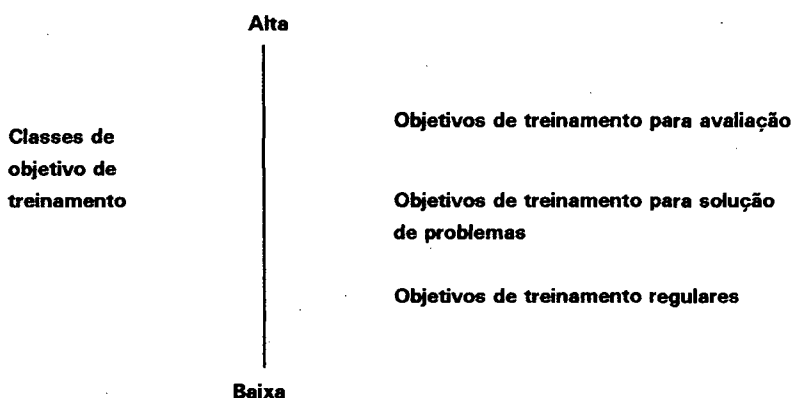
Além de atingíveis, não devem visar a habilidade e conhecimentos já adquiridos.

Os objetivos caem dentro de três categorias principais⁽²³⁾: objetivos de conhecimento, de atitudes e de aptidão. Quanto a estas categorias, Thomas K. Connelan diz o seguinte:

"O conhecimento implica que algo que conheço mudou, ao passo que um objetivo de atitude se refere ao sistema de crenças. (...) Um objetivo orientado para aptidões se concentra na transferência de treinamento para a situação de trabalho." No entanto ensina Connelan: "qualquer tipo de objetivo para o processo de treinamento, algum grau de mudança comportamental deverá ser envolvido."⁽²⁴⁾

Determinam-se os objetivos organizacionais conforme a figura a seguir:

Figura 4.1 - Hierarquia de objetivos



FONTE: ODIORNE, George S. **Training by objectives, an economic approach to management training**. New York: MacMillan, 1970, p. 102. Citado em CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979, p. 217.

Comparando o treinamento de atitudes com o técnico, observa-se que variam de acordo com o nível em que o treinando se encontra. Assim, "quanto mais

⁽²³⁾ CONNELAN, Thomas, L. **Fator humano e desempenho empresarial**. São Paulo: Ed. Harper e Row do Brasil, 1984, p. 89.

⁽²⁴⁾ Ibid, p. 89.

elevada é a posição do treinamento no organograma da empresa, tanto maior é a participação do treinamento de atitudes comparado ao puramente técnico".⁽²⁵⁾

4.3 - DECISÃO DO TIPO DE TREINAMENTO

A decisão do tipo de treinamento ocorre logo após a determinação dos objetivos. Nesta etapa de decisão do tipo de treinamento é possível escolher as técnicas mais recomendadas para alcançar os objetivos determinados. No entanto, conforme observa Fontes:⁽²⁶⁾

"(...) Em princípio não existem técnicas mais adequadas ou menos adequadas a cada tipo de curso. Todas, tanto as tradicionais como as modernas têm suas vantagens, desvantagens e limitações. Por isso empregam-se não raro mais de uma técnica no mesmo curso."

Fontes sugere que sejam aplicadas técnicas diversificadas para que os benefícios de algumas anulem as falhas de outras.

O aspecto de diversificação também é comentada por Bruce Dodge⁽²⁷⁾. Diz o autor que uma estratégia efetiva integra uma variedade de métodos de aprendizagem. Além disso, afirma que a estratégia deve propor uma estrutura e direção para o indivíduo enquanto mantém a flexibilidade para troca de prioridades e procura de interesses específicos.

Gagné faz comentários sobre as técnicas que devem ser aplicadas:

"Uma técnica adequada e ajustada aos objetivos e características da população alvo assegurará o aprendizado necessário. Deve respeitar ainda a cultura da organização e as estratégias de implantação que o ambiente organizacional exigir."⁽²⁸⁾

(25) WEIL, Kurt Ernst. Notas sobre a avaliação quantitativa do custo e resultados do treinamento de gerentes por método Wicks-Yewdall. **Rev. de Adm. de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 73-78, out/dez 1990.

(26) FONTES, Lauro Barreto Op. cit., p. 57.

(27) DODGE, Bruce, Training-learner centered development. **Personnel Journal**, v. 68, n. 9, p. 100, Sept. 1989.

(28) GAGNÉ, Robert. M. Op. cit., p. 117.

A técnica, portanto, está inserida no contexto organizacional devendo, a exemplo de outros passos, respeitar a característica do indivíduo, a tarefa e a organização.⁽²⁹⁾

Devido à heterogeneidade de departamentos e atividades de uma organização, devem-se separar os funcionários por grupos homogêneos entre si, visando facilitar a aprendizagem. A preferência deve ser por métodos ativos e participativos.⁽³⁰⁾

A preferência por métodos mais participativos pode ser observada pelas seguintes colocações:

"Desde que haja um aumento de complexidade de estruturas construtivas, o processo interativo age no sentido de desenvolver habilidade para lidar com problemas. A interação amplia a capacidade para avaliar situações e ainda busca as respostas para a ação futura encaminhando-as para ações identificadas como desejáveis pelos indivíduos que participam do processo interativo."⁽³¹⁾

Outro autor, Dodge comenta: "a aprendizagem é facilitada quando o estudante participa responsavelmente no processo."⁽³²⁾

A preferência dos autores pelas técnicas mais participativas fundamenta-se no fato de que a interação dos treinandos com responsabilidade para chegar às próprias conclusões permite maior participação e senso de grupo. Esta colocação fica mais clara ainda quando se analisam as críticas de alguns autores sobre aulas expositivas como a solução ideal para todos os problemas. Fontes, por exemplo, faz o seguinte comentário a respeito de método didático usado em situações de treinamento:

"O método didático é o tipo de ensinamento ex-cathedra, isto é, da palavra imperativa, de argumentação demonstrativa, do livro enfim... Supõe a passividade do aluno, que passa a ter a atitude que lhe é imposta - braços

(29) DOUGLAS, John. Op. cit., p. 291.

(30) FARNSWORTH, Terry. Op. cit., p. 140.

(31) Ibid, p. 140.

(32) DODGE, Bruce et alii. Op. cit., p. 100.

cruzados, pés silenciosos. (...) Se o método didático se justifica pela necessidade de ganhar tempo, ele não permite ao professor avaliar o grau de compreensão dos conhecimentos adquiridos."⁽³³⁾

Para Ivor Davies freqüentemente os objetivos não são claros para o ensino centralizado no professor:

"Ainda que seja surpreendente, alguns instrutores estão tão condicionados pelo princípio de ensinar em sala de aula que caem na armadilha de acreditar que qualquer problema pode ser resolvido ainda assim por outro curso."⁽³⁴⁾

As críticas justificam-se quando os instrutores por comodismo exageram em apenas uma técnica de ensino ou aprendizagem, dando preferência às mais fáceis como a de preleção, por exemplo. No entanto, conforme visto há necessidade de diversificação dos meios usados e de adequá-los às variáveis ambientais. Por exemplo, Gagné apresenta uma relação entre objetivos de aprendizagem e técnica de treinamento mais adequadas, conforme apresentado no quadro. 4.1.

Quadro 4.1 - Tipos de aprendizagem e técnicas recomendadas

Tipo	Aprendizagem	Técnica
1	De sinais	Demonstração (treinamento no trabalho)
2	Estímulo-resposta	Instrução programada
3	De cadeias operacionais verbais	Simulação/dramatização
4	De discriminações múltiplas	Jogos/estudo de casos
5	Discriminação múltipla	Estudo de casos/jogos/demonstração
6	Conceitos	Resolução de problemas Dramatização Painéis, jogos Pesquisa dirigida, exposições
7	De princípios	Instrução programada Painéis, jogos
8	De resolução de problemas	Estudo de casos, exposições, pesquisa dirigida, estudo de casos, jogos, painéis, leitura, instrução programada.

FONTE: GAGNÉ, Robert M. *Como se realiza a aprendizagem*. (trad. Therezinha Maria Ramos Tovar). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Ed. S.A., 1974.

(33) FONTES, Lauro Barreto, Op. cit., p. 57.

(34) DAVIES, Ivor. Op. cit., p. 42.

De modo geral, as técnicas de treinamento mencionadas serão sempre aplicadas em um dos seguintes locais:

- treinamento no local de trabalho - informal;
- treinamento no vestíbulo - fora do local de trabalho com os mesmos equipamentos;
- treinamento fora do local do trabalho - qualquer forma de treinamento desenvolvido fora do local de trabalho do empregado;⁽³⁵⁾
- currículo integrado - parte fora do local do trabalho, parte dentro.

Dignos de nota são os dados do *The Bureau of National Affairs*, que informa que 90% ou mais de todos os treinamentos são feitos no local de trabalho.⁽³⁶⁾

Um dos métodos freqüentemente citados na literatura de treinamento é o *behavior modeling*. Este método possui basicamente quatro características:

- a - Modelo: é a descrição da forma comportamental a ser aprendida. (Aulas expositivas, filmes ou outro recurso qualquer).
- b - Ensaio: o treinando pratica o comportamento na forma recomendada. (simulação).
- c - Realimentação: comentários dos demais participantes para avaliação dos pontos fortes e fracos da simulação.
- d - Transferência da aprendizagem - aplicação dos novos conhecimentos no local de trabalho.

"Behavior modeling é um método relativamente novo de treinamento que está crescendo de importância na área."⁽³⁷⁾

(35) CARELL, Michael B., Op. cit., p. 275.

(36) Ibid, p. 270.

(37) DOUGLAS, John. Op. cit., p. 322.

O *modeling* foi um método não só intensamente estudado, como também aplicado nos anos 70, como o fora a instrução programada nos anos 60.⁽³⁸⁾ Nessa época de seu desenvolvimento, vários estudos mostraram sua eficácia.

Moses e Ritchie⁽³⁹⁾, por exemplo, testaram o método no treinamento de gerentes. Conforme os autores, o método é um desenvolvimento significativo no treinamento de supervisores. "A chave deste método inovador de treinamento é a ênfase na modelagem de comportamento"⁽⁴⁰⁾ ao contrário dos métodos cognitivos mais comumente usados como organização, planos etc. Os autores, comentando as vantagens do método, após testá-lo em grupo de gerentes, concluíram:⁽⁴¹⁾

"O resultado deste estudo está claro e permite considerações em duas áreas relacionadas. Em primeiro lugar é patente que este tipo de processo de treinamento funciona. Conforme visto, o modeling é um eficaz método de aprendizagem."

Finalizam os autores:⁽⁴²⁾

"Modeling, ao permitir interação realística para modelar o comportamento, capacita o supervisor a utilizar as habilidades de maneira efetiva. Em ambos os exemplos focaliza-se o comportamento. Esta é claramente a direção que devemos seguir."

No mesmo ano foi publicado um trabalho de Preston Smith⁽⁴³⁾ que estudou o efeito do método no moral dos empregados, na satisfação dos clientes e em vendas, também entre gerentes. Os autores concluíram existir relação positiva entre

(38) BASTOS, Antonio Virgílio B. O Suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Rev. de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 87-102, out/dez 1991.

(39) MOSES, Joseph L., RITCHIE, Richard. A supervisory relationship training: a behavioral evaluation of a behavioral modeling program. **Personnel Psychology**, Minneapolis, v. 29, n. 3, p. 377, Autumn, 1976.

(40) Ibid, p. 337.

(41) Ibid, p. 342.

(42) Ibid, p. 343.

(43) SMITH, Preston E. Management modeling training to improve morale and customer satisfaction. **Personnel Psychology**, Minneapolis, v. 29, n. 3, p. 358, Autumn 1976.

habilidades de comunicações após treinamento e melhores níveis de satisfação de clientes para todos no treinamento gerencial. Foram suas conclusões:⁽⁴⁴⁾

"Modeling demonstrou sua eficácia em melhorar habilidades de comunicação dos treinandos. (...) Modeling também demonstrou seus efeitos em medidas operacionais especificamente pesquisa de opinião dos funcionários, satisfação dos clientes e desempenho de vendas. (...) Estou otimista sobre o futuro deste tipo de treinamento e espero que tenha apresentado linha gerais úteis para outros trabalhos na área."

Os estudiosos do assunto mostraram interesse e entusiasmo quanto aos resultados, principalmente entre aqueles autores que o pesquisaram na década de 70, estabelecendo as bases para sua aceitação e desenvolvimento.

Desde esta época, o método tem sido objeto de várias pesquisas. Isto parece não ter ocorrido com os outros métodos. Conforme Bastos:⁽⁴⁵⁾

"É interessante notar as discrepâncias entre os métodos mais estudados e utilizados. À exceção do modeling no geral, parece que os mais usados pelas organizações (jogos, estudos de casos, sensibilização) são os mais carentes de investigação empírica e sobre os quais pairam as maiores dúvidas quanto a sua efetividade."

Outro autor que menciona a importância crescente desta técnica de treinamento é Philip Decker. Afirma Decker:⁽⁴⁶⁾

Behavior modeling é um método comumente usado para ensinar novas habilidades manuais ou sociais que inclui modelos, ensaio de comportamento, reforço social e transferência dos principais elementos." Citando autores como Goldstein e Sorcher, afirma que o treinamento deste tipo tem sido extremamente popular na indústria.⁽⁴⁷⁾

(44) Ibid, p. 358.

(45) BASTOS, Antonio Virgilio B., Op. cit., p. 97.

(46) DECKER, Philip J. The effects of rehearsal group size and video feedback in behavior modeling training. *Personnel Psychology*, Minneapolis, v. 36, n. 4, p. 763-789, Winter 1983.

(47) Ibid, p. 711

Uma das explicações mais práticas do funcionamento do *behavior modeling* na indústria foi dada por Ivan T. Robertson et al.⁽⁴⁸⁾ Segundo eles:

"Behavior modeling é um método de treinamento industrial que é baseada no princípio derivado da teoria do aprendizado social (social learning theory). Através dela o treinando pode aprender observando o comportamento de outra pessoa (modelo). Este treinamento está ligado ao quadro teórico da teoria social de aprendizagem com a ajuda de quatro estágios teóricos do modelo. Estes processos são: atenção, retenção, reprodução motora e motivação."

A teoria social da aprendizagem é baseada nestes quatro componentes que governam o aprendizado por observação. O modelo que incorpora estes componentes apóia-se na teoria social da aprendizagem.⁽⁴⁹⁾

Na prática, este treinamento proporciona os elementos necessários para que ocorra uma mudança comportamental. A repetição e a análise com críticas de outras pessoas, colocando o treinando em ação, cumprem os objetivos constantemente mencionados de motivação e aprendizagem.

Quanto a este aspecto, Marilyn Gist comenta:

"Que método de treinamento composto de modelos cognitivos com prática e reforço gera significativamente maior eficácia no participante do que um método envolvendo preleção e prática somente? Participantes do treinamento modeling expressivamente superaram aqueles treinados pelo método de preleção tanto na qualidade como na quantidade de idéias geradas. O método, portanto, mostrou-se eficaz na geração de idéias entre gerentes."

Enquanto há uma tendência para pesquisar as utilidades do método entre gerentes, alguns estudos também mostraram a eficiência na área de vendas.

A aplicação do método em atividades de vendas tem sido citada com relativa frequência. Gist e outros mencionaram que "pesquisas anteriores revelaram a eficiência do *behavior modeling* na aquisição de habilidades interpessoais e de

(48) ROBERTSON, Ivan T., BELL, Richard, SADRI, Golnay. Behavior modeling training: variation in retention process. *Personnel Review*, London, v. 20, n. 4, p. 25, 1991.

(49) ROBERTSON, Ivan T. Op. cit., p. 25.

vendas."⁽⁵⁰⁾ John Douglas e outros também mencionaram a aplicação desta forma de treinamento quando envolve interações pessoais.⁽⁵¹⁾

Estas interações são comuns nas atividades de vendas; portanto, é um método que se ajusta ao treinamento de vendedores de varejo. O estudo apresentado a seguir comprova esta afirmativa.

Um estudo de Herbert Mayer e Michael Raich, procurou analisar o efeito do *behavior modeling* numa equipe de vendedores de varejo. Os vendedores de aparelhos eletrônicos, rádios e tvs de uma grande cadeia de lojas (sete lojas em área metropolitana) participaram do treinamento *modeling* com o objetivo de melhorar o desempenho. Foram registrados dados de venda referentes às situações antes e depois do treinamento, e mantido um grupo de controle no mesmo período. Como resultado, observou-se que o grupo de vendedores que receberam treinamento aumentou as vendas médias em 7% durante o período de análise (seis meses), enquanto os vendedores que não receberam treinamento tiveram uma redução de 3% em suas vendas médias.⁽⁵²⁾

Foram conclusões dos autores:⁽⁵³⁾

*"O mais importante deste estudo foi a existência de evidências de que **behavior modeling** como um método de treinamento de vendas deu resultado, proporcionado um acréscimo no resultado de vendas dos treinandos. O programa também parece ter importante efeito secundário. Um número menor de representantes de vendas deixou seu emprego. (...) Os resultados sugerem que o **behavior modeling** contribui para a redução de custos em adição aos resultados em vendas."*⁽⁵⁴⁾

(50) GIST, Marilyn, ROSEN, Benson, SCHWOERER, Catherine. The Influence of training method and trainee age on the acquisition of computer skill. **Personnel Psychology**, Minneapolis, v. 41, n. 2, p. 263, Summer 1988.

(51) DOUGLAS, John et al. Op. cit., p. 324.

(52) MEYER, Herbert, RAICH, Michael L. An objective evaluation of a behavior modeling training program. **Personnel Psychology**, Minneapolis, v. 36, n. 4, p. 755-761, Winter 1983.

(53) Ibid, p. 760.

(54) DOUGLAS, John et al. Op. cit., p. 324.

A eficiência do *modeling* também foi demonstrada em estudos com gerentes. Como resultado da experiência John Douglas e outros concluíram que o grupo experimental teve melhor desempenho do que o grupo de controle.

Entretanto, não são todos os estudos que mostram a eficiência deste tipo de treinamento. James S. Russel e outros⁽⁵⁵⁾, analisando seus efeitos em uma indústria, concluíram não haver mudanças tanto no comportamento como no desempenho do treinando. O estudo deles também demonstrou que os métodos apresentados poderiam ser bem-sucedidos se fossem combinados com outros procedimentos. Conforme os autores citados:

"Acreditamos que o treinamento deveria ser feito a partir do estabelecimento de objetivos e reforço no local de trabalho para facilitar uma transferência positiva."⁽⁵⁶⁾

O trabalho deste psicólogo alerta para o fato de que o treinamento pelo método de *modeling* não dá resultado positivo de mudança comportamental para todos os grupos. Além disso conforme foi visto, vários outros fatores interagem no processo de treinamento. Portanto, os comentários dos autores sobre o *modeling* podem ser estendidos a qualquer outro método. A diversificação de procedimentos, a determinação de objetivos e reforço para o local do trabalho são atividades necessárias para a eficácia de qualquer treinamento.

Além destas considerações, muitos autores têm investigado as causas de maior efeito na aplicação do *modeling*. A utilização do vídeo, por exemplo, é um desses fatores.

Estudos conforme apresentados a seguir sobre o efeito do vídeo teipe no treinamento demonstraram resultados positivos na mudança comportamental. Uma

⁽⁵⁵⁾ RUSSEL, James S., WEXLEY, Kenneth N., HUNTER, John E. Questioning the effectiveness of behavior modeling training in an industrial setting. *Personnel Psychology*, Minneapolis, v. 37, n. 3, p. 465-481, Autumm, 1984.

⁽⁵⁶⁾ Ibid, p. 479.

comparação com os desempenhos anteriores mostrou significativas melhoras no desempenho dos treinandos que utilizaram o vídeo.

Marlene Venardos e May Harvis ao estudarem os efeitos do vídeo no treinamento de entrevistadores através de simulação afirmaram que o uso de vídeo teipe é a técnica mais indicada para a melhora de habilidades interpessoais.⁽⁵⁷⁾

Outro estudo também mostra os efeitos do vídeo taípe em situação de treinamento.⁽⁵⁸⁾ Walter Gordon escolheu aleatoriamente um grupo de estudantes e testou-os em cinco situações experimentais. Como resultado, os grupos expostos ao treinamento com vídeo teipe desempenharam melhor do que o grupo de controle, no entanto alerta o autor, que além do *feedback* em vídeo tape há necessidade de reconsiderar as demais etapas do processo de treinamento pelo método *modeling*. Vídeo teipe *feedback* apenas, não resultou em significativas melhorias.⁽⁵⁹⁾

Mesmo assim a necessidade de *feedback* foi mencionada por outros autores e pesquisadores. Decker verificou que, para a obtenção de resultados positivos com a utilização de vídeo, há necessidade de *feedback* nas seções de treinamento, ou seja, comentários e discussão a respeito de sua adequação ao modelo.⁽⁶⁰⁾

Além desses estudos que enfocam detalhes técnicos da aplicação, estudos mais recentes continuam atestando a validade do método para a modificação do comportamento.

(57) VENARDOS, Marlene G., HARRIS, Mary B. Job interview training with rehabilitation clients. A comparison of videotapes and role playing procedures. *Journal of Applied Psychology*, Washington DC, v. 58, n. 3, p. 356-367, 1973.

(58) GORDON, Walter. Effects of video training inputs on group performance. *Journal of Applied Psychology*, Washington DC, v. 60, n. 3, p. 308-312, 1975.

(59) Ibid, p. 308.

(60) DECKER, Philip J., Op. cit., p. 763.

O próprio Decker afirma que *modeling* "é efetivo para mudanças de comportamento e continuará sempre se for usado corretamente."⁽⁶¹⁾

Além da necessidade de usar o método corretamente, nota-se que não pode ser considerado eficaz para todos os objetivos, conforme comentado em parágrafos anteriores. Como não existe método superior aos demais ou válido para todos os casos⁽⁶²⁾, cada método deve ser útil de acordo com suas necessidades.

Portanto, como vários estudos demonstram ser este um método eficiente, para a mudança de comportamento, recomenda-se o *modeling* para o treinamento de vendedores.

Portanto, daí a 6ª proposição:

P₆: Os métodos mais participativos como o modeling são os mais indicados para o treinamento de vendedores. Portanto devem ser os mais usados.

Em decorrência disso, segue-se que:

P₇: O uso de vídeo teipe acompanhado de comentários entre os participantes é um dos métodos mais indicados para o desenvolvimento de habilidades de vendas. Portanto deve ser um dos métodos mais usados no treinamento de vendedores varejistas.

4.4 - ELABORAÇÃO DOS PROGRAMAS

Nesta etapa, ocorre o planejamento completo do programa de treinamento. Todos os detalhes são planejados e decididos visando à obtenção dos resultados. O

⁽⁶¹⁾ Ibid, p. 772.

⁽⁶²⁾ BASTOS, Antonio Virgilio B., Op. cit., p. 96.

planejamento irá auxiliar no melhor desempenho. A maioria das falhas ocorre pela falta de atenção a esta etapa.⁽⁶³⁾

Foi mencionado anteriormente que este trabalho reflexivo, atento aos detalhes, visa à obtenção de uma perfeita harmonia entre os objetivos determinados a partir da identificação das necessidades e do método de avaliação usado. As formas intermediárias de procedimento serão igualmente vitais no processo.

No processo de planejamento há quatro fases:⁽⁶⁴⁾

- a) fase de reflexão e decisão em torno de ações a realizar.
- b) A fase de montagem do plano contendo registro das decisões tomadas e necessárias justificativas.
- c) A fase de acompanhamento da execução para fins de controle e coleta de dados para revisão.
- d) A fase da crítica e da revisão do plano.

A passagem entre estas fases requer a utilização das respostas a certas perguntas que são necessárias para a montagem do plano. Os elementos básicos são os seguintes:

- a) Objetivo?
- b) Quem?
- c) Como?
- d) Em quê?
- e) Por quem?
- f) Onde?
- g) Quando e por quanto tempo?

⁽⁶³⁾ DAVIES, Ivor L., Op. cit., p. 43.

⁽⁶⁴⁾ BONGANHI, Paulo Sebastião, Op. cit., p. 79.

Estes elementos são agrupados e colocados em uma sequência lógica. A forma de sua apresentação é bastante variável e todos, de certo modo, levam ao mesmo objetivo. No entanto, convém mencionar os esforços de alguns autores que procuraram fazer o agrupamento em formas mais fáceis de memorizar. Por exemplo, Lillie Ann Kin⁽⁶⁵⁾ afirma que os passos de treinamento podem ser relacionados a duas palavras:

MR TOP, que significa:

M - materiais necessários

R - recursos

T - tempo

O - objetivos

P - procedimentos

Outra forma de memorização é o ACME, que significa:

A - objetivos (aim)

C - conteúdo

M - métodos

E - execução

Além desses esforços de memorização, há uma proliferação de modelos para se fazer o planejamento e pouca mudança há entre eles.

No entanto, uma orientação ideal para escolher as estratégias mais eficazes é a de selecionar aquelas que se enquadram dentro dos seguintes aspectos: fidelidade ao objetivos; prática; motivação e custo da eficácia.⁽⁶⁶⁾

⁽⁶⁵⁾ KIN, Lillie Ann. Training-classroom learning techniques for on-the-job trainers. *Personnel Journal*, v. 68, n. 2, p. 102, Feb. 1989.

⁽⁶⁶⁾ DAVIES, Ivor K., Op. cit., p. 43.

Destes aspectos salienta-se a relação custo/benefício. Muitos treinamentos contam com verbas reduzidas, mas mesmo assim conseguem ser eficazes. Em contrapartida, alguns treinamentos têm custos elevados e a verba é praticamente desperdiçada.

Philip Kotler afirma:⁽⁶⁷⁾ "os programas de treinamento são caros. Eles envolvem grandes gastos com instrutores, materiais e espaços."

Um dos fatores que encarecem o treinamento é o tempo de duração. Kotler assegura:⁽⁶⁸⁾

"O período médio de treinamento é de aproximadamente 8 semanas no caso de empresas industriais, 12 semanas em empresas de serviços e 4 semanas em empresas de produtos de consumo. O tempo de treinamento varia de acordo com a complexidade de tarefa de vendas e do tipo de pessoal que é recrutado."

Pela necessidade da continuidade do treinamento, o custo total do programa e os resultados esperados devem ser considerados. Ao considerar custo, uma das formas de reduzi-los é através da utilização de instrutores internos. Winn, ao comentar o treinamento de London Underground Railways afirma:⁽⁶⁹⁾

"Não há maneira de comprar o tipo de treinamento de que necessitamos porque não há consultores externos que poderiam atender aos requisitos essenciais. Até recentemente nós os usamos para treinar os gerentes comerciais, mas recentemente, com a restrição de verbas, até este programa é desenvolvido totalmente por meios próprios."

A economia em custos de treinamento pela utilização de recursos próprios foi citada por Cindy Levis:⁽⁷⁰⁾

"As propostas de consultores custam em média \$ 397.000,00 para desenvolver um treinamento compreensivo e inovador. Custos internos do mesmo programa foram estimados em \$ 39.000,00 que inclui produção de material de apoio."

(67) KOTLER, P. *Administração de marketing, análise, planejamento implementação e controle*. 2ª edição. São Paulo: Ed. Atlas, 1992, p. 754.

(68) Ibid, p. 754.

(69) FINN, Widget. No train, no gain. *Personnel Journal*, v. 70, n. 9, p. 95, Sept. 1991.

(70) LEWIS, Cindy. Housewold invest in training. *Personnel Journal*, v. 70, n. 1, p. 67, Jan. 1990.

Entretanto, como foi visto, não é apenas a análise do que custa à empresa o critério básico para a escolha do instrutor. Há necessidade também de selecionar nível e qualificação, como também sua experiência em programas de resultados.⁽⁷¹⁾

Enfim, ao montar um plano, devem-se incluir todos os elementos que foram analisados, como:⁽⁷²⁾

- 1 - Título do relatório.
- 2 - Decisões (objetivos, políticas, prazos, etc.).
- 3 - Estratégias (cursos práticos ou teóricos, estágios, treinamentos etc.).
- 4 - Etapas de trabalho:
 - análise ocupacional
 - divisão de trabalho
 - sistema de monitores
 - elaboração dos planos de treinamento
 - elaboração de apostilas, planos de aula, material didático e recursos visuais
 - escolha e preparação dos instrutores.
- 5 - Especificação das despesas.
- 6 - Cronograma.
- 7 - Conclusão.
- 8 - Anexos.
- 9 - Divulgação.

⁽⁷¹⁾ FARNSWORTH, Terry. Op. cit., p. 147.

⁽⁷²⁾ BONGANH, Paulo Sebastião, Op. cit., p. 79.

Uma vez concluídas estas etapas e executado o plano, passa-se para a última e importante fase que é a avaliação.

4.5 - AVALIAÇÃO

Avaliação é a determinação do valor total de um sistema de treinamento ou programa, em termos sociais, bem como em termos financeiros.⁽⁷³⁾

Para a avaliação do treinamento é importante a consideração do valor total, uma vez que é comum a confusão entre avaliação e validação. A validação é a determinação se o treinamento atingiu objetivos específicos, e avaliação é a medida de efeitos totais de um programa de treinamento.⁽⁷⁴⁾

No entanto, um bom programa de treinamento na colocação de Fontes⁽⁷⁵⁾ é aquele que é bem estruturado, planejado e que os instrutores, além de cumprirem suas tarefas, motivam os treinandos. O bom treinamento é aquele que atinge os resultados esperados, tanto do ponto de vista da empresa como dos treinandos. Portanto, tanto a validação de um programa como sua avaliação devem ser consideradas.

A mensuração da satisfação de ambas as partes é importante, pois descaracteriza o aspecto manipulativo da empresa.

Apesar da importância do processo de avaliação para o treinamento, muitas empresas ainda estão falhando em sua aplicação.⁽⁷⁶⁾

Fisher e Weinberg fizeram uma pesquisa no mês de março de 1986, por telefone, para identificar o nível de avaliação conduzido pela maioria das empresas. Concluíram que nenhuma empresa pesquisada apresentou uma forma confiável para

(73) FONTES, Lauro Barreto. Op. cit., p. 65.

(74) Ibid, p. 65.

(75) Ibid, p. 65.

(76) FISHER, Harold E., WEINBERG, Ronald. Make training accountable: assess its impact. **Personnel Journal**, v. 78, n. 1, p. 73, Jan 1991.

medir o resultado dos treinamentos. Muitas não fizeram nenhum esforço para medir os resultados. A maioria apresentou apenas um questionário para analisar questões subjetivas.⁽⁷⁷⁾

Segundo esses autores, apesar de haver um reconhecimento por parte do pessoal de avaliação de que ela deve ser direcionada para medir mudanças do comportamento, no local de trabalho, as medidas para atingir este objetivo são muito complexas, custosas e mais difíceis de se trabalhar. Por esse motivo, muitas empresas adotam apenas o questionário, por ser mais simples e objetivo, apesar de suas limitações como técnica.

Além dos aspectos de custo e dificuldades aparentes há outros problemas encontrados pelos profissionais de Recursos Humanos que os impedem de aplicar técnicas mais sofisticadas. John Douglas et al., ao mencionarem a importância da etapa de avaliação no processo de treinamento, comentam que as razões para pouca utilização se deve a fatores como:⁽⁷⁸⁾

- falta de compreensão de sua importância por parte de alguns;
- incapacidade para conduzir uma avaliação adequada;
- medo dos resultados que podem revelar um treinamento inadequado.

Adicionalmente, o local e as circunstâncias em que ocorrem o treinamento são freqüentemente diferentes do local e circunstâncias da realidade, o que dificulta o processo de transferência, tornando-se sempre uma incerteza.⁽⁷⁹⁾

(77) Ibid, p. 73.

(78) DOUGLAS, John et al. Op. cit., p. 291.

(79) Ibid, p. 298.

No entanto, os autores reconhecem que, mesmo que os programas sejam avaliados, é muito difícil mensurar um resultado real, devido a vários fatores que interferem no processo.⁽⁸⁰⁾

Para comprovar tal dificuldade, cita-se o trabalho de Bergenson.⁽⁸¹⁾ Segundo este estudo, somente 10% dos investimentos em treinamento estimado em 100 bilhões de dólares anuais resultam em mudança de comportamento do trabalho. Em outras palavras, apenas 10% dos treinamentos são eficientes. No entanto estes dados são estimativas. A necessidade de se estimar, em vez de concluir com dados concretos, reside no fato de que "a maioria dos treinamentos tem avaliação subjetiva, apesar de muita gente desconhecer que há uma ciência por trás disto".⁽⁸²⁾

Um estudo conduzido por Harold Fisher e Donald Weimberg procurou revelar a forma de avaliação nas empresas americanas. Estes autores verificaram que a forma predominante é a de reação. Segundo eles:

"Portanto, este estudo indica que avaliação de treinamento, além da reação dos participantes após o atendimento dos programas, não é evidente nas empresas americanas. Isto é contrário à ênfase contínua dada pelos psicólogos à necessidade de avaliação sistemática de treinamento."⁽⁸³⁾

Há evidências de que esta tendência de uma avaliação superficial também existe no Brasil. O estudo de Boog⁽⁸⁴⁾ mostrou que, no Brasil, a maioria dos profissionais de treinamento realiza mais a validação do treinamento em detrimento da avaliação do treinamento. Esse autor pesquisou critérios de decisão em investimentos feitos em treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos em

(80) GIST, Marilyn E., BAVETTA, Anna G., STEVENS, Cynthia Kay. Transfer training method: its influence on skill generalization, skill repetition and performance level. **Personnel Psychology**, Minneapolis, v. 43, n. 3, p. 501-523, Autumm.

(81) Ibid, p. 501

(82) LAABS, Jennifer L. Team training goes outdoors. **Personnel Journal**, v. 70, n. 6, p. 62, June 1991.

(83) FISHER, Harold E., WEINBERG, Ronald. Make training accountable: assess its impact. **Personnel Journal**, v. 70, p. 73, Jan 1991.

(84) BOOG, Gustavo. Op. cit., p. 42.

grandes empresas industriais da região da grande São Paulo. A tendência é de que as empresas maiores, com mais recursos, tendem a aplicar métodos mais sofisticados de treinamentos. Os resultados tendem a ser diferentes em empresas menores, exatamente pela maior limitação de recursos geralmente encontrados tipicamente em empresas deste porte. Daí a proposição 8:

P₈: As empresas maiores tendem a usar métodos mais sofisticados de avaliação do que as de pequeno e médio porte.

4.6 - FORMAS DE AVALIAÇÃO

Uma forma popular e freqüentemente citada de estratégia de avaliação é a de Kirkpatrick.⁽⁸⁵⁾

Somente para dar uma idéia da divulgação do trabalho de Kirkpatrick, convém mencionar o estudo de George M. Alliger e Elizabeth A. Janak. Esses autores pesquisaram em vários jornais e revistas as citações de Kirkpatrick desde 1969 até o verão de 1989. Nesse período, encontraram 55 artigos. Como procuravam uma correlação entre os níveis de treinamento, conforme proposto pelos autores, investigaram artigos que tratavam da avaliação de treinamento e que apresentavam pesquisas em alguns níveis de treinamento. O resultado do trabalho foi a identificação desta considerável quantidade de citações e comentários.⁽⁸⁶⁾

Segundo Donald Kirkpatrick um programa de treinamento deve ser avaliado de acordo com quatro itens principais: reação, aprendizagem, comportamento e resultados.

(85) CARELL, Michael et al. Op. cit., p. 280.

(86) ALLIGER, George M., JANAK, Elizabeth A. Kirkpatrick's level of training criteria: thirty years later. **Personnel Psychology**, Minneapolis, v. 42, n. 2, p. 331-341, Summer 1989.

a) Reação: É a primeira etapa e mais fácil de avaliar. No entanto, é uma etapa que ainda não revela se houve um conhecimento ou mudança no comportamento. Conforme Michael Carell e outros:⁽⁸⁷⁾

"O objetivo da avaliação no processo de treinamento é o de determinar se os treinandos realmente aprenderam novos conhecimentos ou atitudes ou um corpo de conhecimentos como resultado de um programa de treinamento."

A etapa de reação avalia se o treinando gostou ou não do treinamento. Esta sem dúvida, é uma das condições essenciais para que se aprenda alguma coisa. Acrescenta Carell que motivação é um primeiro requisito para que aconteça o aprendizado entre outros aspectos como: motivação participação, *feedback*, organização, repetição e aplicação.

b) Aprendizagem: Comparativamente ao método anterior, é mais difícil de se avaliar. Para esta avaliação, os métodos que têm sido mais intensamente utilizados são o de avaliação de desempenho em sala de aula ou então os testes de papel e lápis.

c) Comportamento: Algumas formas são as mais indicadas para as mudanças de comportamentos. São elas:⁽⁸⁸⁾

- Avaliação sistemática no local de trabalho antes e depois.
- Uma situação antes-depois para verificar avanços do treinamento.
- Avaliação feita após o treinamento com base em três meses ou mais.
- Um grupo de controle a ser usado.

d) Resultados: Esta etapa é muito difícil, pois há muitas dificuldades para encontrar as soluções para a interação de tanta variáveis. As técnicas novas de pesquisa ainda não são adequadas para medir os efeitos do treinamento.

Deve-se considerar, no entanto, a época em que foi feito o trabalho.

⁽⁸⁷⁾ CARELL, Michael et al. Op. cit., p. 280.

⁽⁸⁸⁾ Ibid, p. 101.

Ao analisar o trabalho de Kirkpatrick 30 anos depois, George M. Alliger e Elizabeth Tanak comentaram:

"O modelo de Kirkpatrick não é nada mais que uma visão global de avaliação do treinamento. Como tal foi bem sucedido. Há, na verdade, vários outros modelos de avaliação de treinamento muito similar ao de Kirkpatrick."

No entanto, autores recentes propõem ainda o modelo de Kirkpatrick como o mais indicado para avaliação, e alguns ainda o qualificam como o mais completo.⁽⁸⁹⁾

Existem alguns problemas para sua aplicação prática. Os estudos conduzidos para verificar a eficiência do treinamento são geralmente dirigidos à análise de reação e aprendizagem. Quando a eficiência do treinamento tem sido examinada pelo critério do comportamento, evidências claras não há. Conforme coloca Cheri Ostroff:⁽⁹⁰⁾

"A falha de resultados consistentes para a eficiência de treinamento através do comportamento e desempenho podem ser atribuídas a diferentes fontes, incluindo o planejamento do treinamento, características do treinando, ambiente de trabalho e critérios. Ainda que o comportamento e os critérios relacionados ao desempenho tenham sido cuidadosamente elaborados, falhas em detectar o comportamento e mudança no desempenho após o treinamento freqüentemente ocorrem."

Ivor Davies também alerta:⁽⁹¹⁾

"Estudos comparativos entre diferentes métodos de ensino, em princípio, não são fáceis de fazer. Todavia são extremamente difíceis de generalizar, pois os resultados de qualquer estudo continuam específicos da situação para a qual foram levados a cabo".

Portanto, há clara evidência da dificuldade encontrada para a avaliação. Se o treinamento é considerado como positivo quando há mudança comportamental, os métodos que são usados para estes tipos de atividades não são adequados e, portanto,

(89) ALLIGER, George M. et al, Op. cit., p. 331.

(90) OSTROFF, Cheri. Training effectiveness measures and scoring schemes: a comparison. **Personnel Psychology**, Minneapolis, v. 44, n. 4, p. 353-375, 1991.

(91) DAVIES, Ivor K., Op. cit., p. 134.

a análise tem sido direcionada para aspectos mais óbvios, pois, de certo modo, se percebe que a avaliação do treinamento tem ajudado muito mais no tocante a uma visão do passado, o que aconteceu, mas que raramente tem mostrado qual o melhor caminho que se pode seguir⁽⁹²⁾. A este respeito, podemos entender melhor o impacto de um programa, descobrindo o que foi realmente feito ao invés daquilo que se tencionava fazer".⁽⁹³⁾

Entende Davis que:⁽⁹⁴⁾

"O único critério para medir a eficácia de um programa de treinamento é o número de objetivos de ensino atingidos com sucesso de modo motivado".

O mais indicado é que, na avaliação, todos os setores sejam considerados e, mesmo com as dificuldades inerentes ao processo, a busca de perfeição seja uma constante, e quanto mais diversificados forem estes processos, mais próximos se poderá chegar de uma avaliação definitiva. Este é o caso de uma empresa americana a Convair, citada por Maynard Howe e outros:⁽⁹⁵⁾

"Na Convair, diversas medidas qualitativas e quantitativas foram usadas para examinar o retorno no dólar investido. As medidas quantitativas incluíram exame de conteúdo do curso, estatísticas de participação e avaliação das notas obtidas. Medidas quantitativas incluíram o impacto do treinamento na força de trabalho; comunicações, atitudes, produtivas e desempenho também foram consideradas."⁽⁹⁶⁾

Além de decidir a respeito de uma avaliação, é recomendado que sejam treinados aqueles que irão fazer a avaliação, procurando-se evitar problemas como diferenças de interpretação.

(92) Ibid, p. 109.

(93) DESAI, Uday. Successful program evaluation: is there an alternative framework. **International Review of Administrative Science**, London, v. 54, p. 267-281, 1988.

(94) DAVIES, Ivor K., Op. cit., p. 27.

(95) HOWE, Maynard A., DAWSON, Carman L., GAEDDERT, Dee. Expert training that's free. **Personnel Journal**, Costa Mesa, v. 70, n. 3, p. 62, March, 1991.

(96) CARELL, Michael R. et alii, Op. cit., p. 284.

As empresas, além disso, devem propiciar a transferência do treinamento por parte dos treinandos, preparando a organização. É comum que os gerentes impeçam a aplicação no trabalho, muitas vezes por motivos pessoais. Recomenda-se, portanto, seu envolvimento no processo.

Algumas outras sugestões para que ocorra a transferência do treinamento ao local de trabalho segundo Michael Carell, et al. citando Wexley e Lathan, propõem os seguintes passos:

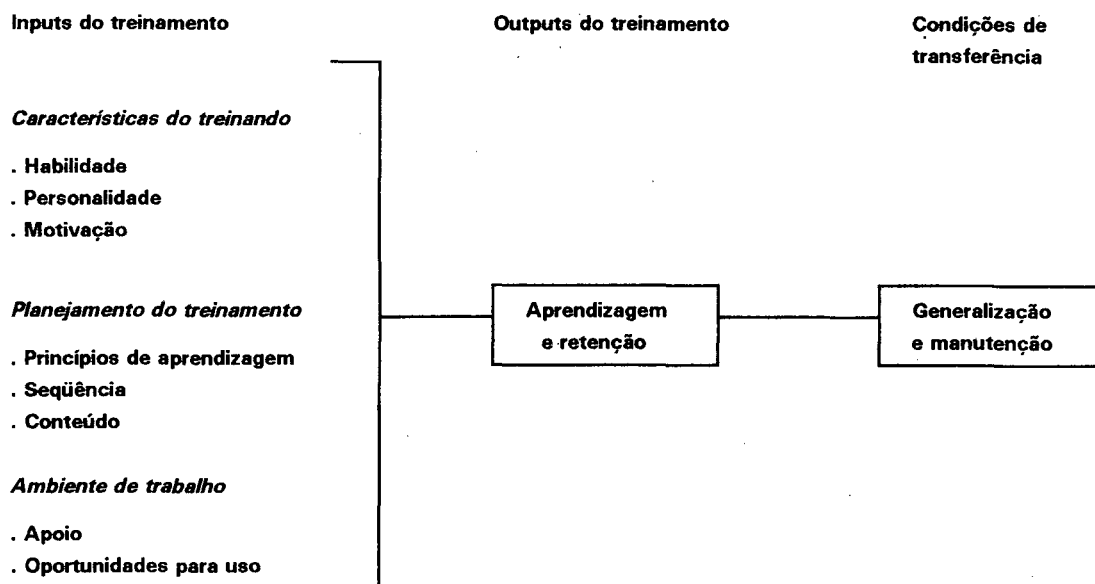
- 1 - Maximize a similaridade entre treinamento e trabalho.
- 2 - Ensine as tarefas usando a prática, no máximo possível.
- 3 - Dê uma variedade de exemplos quando estiver ensinando conceitos ou habilidades.
- 4 - Identifique e saliente aspectos importantes do trabalho.
- 5 - Tenha certeza de que os princípios gerais são entendidos.
- 6 - Tenha certeza de que o treinamento é recompensado.
- 7 - Elabore o treinamento de forma que o treinando possa ver a sua aplicação no trabalho.
- 8 - Use perguntas para direcionar a atenção do treinando.

Estas observações tratam de uma coletânea de certos princípios pedagógicos que favorecem o aprendizado. No entanto, é importante observar a situação pós-treinamento para que haja transferência. Nesta etapa, a estrutura organizacional e a cultura estabelecida são de importância vital para os resultados do treinamento.⁽⁹⁷⁾

(97) WALTON, Jan M. Training: self reinforcing behavior change. *Personnel Journal*, v. 68, n. 10, p. 68, Oct 1989.

Os fatores que interagem no processo podem ser vistos na Figura 4.2 em modelo proposto por Timothy T. Baldwin e J. Kevin Ford.

Figura 4.2 - Modelo de transferência do treinamento



Fonte: BALDWIN, Timothy T. & FORD, J. Kevin. Transfer of training a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, v. 41, nr. 1, Spring 1988, p. 65.

Segundo este modelo, há três etapas para que ocorra a transferência do treinamento⁽⁹⁸⁾. Em primeiro lugar há os *inputs* propriamente dito, em que são caracterizados os seguintes componentes:

a) características do treinando, b) planejamento do treinamento e c) ambiente de trabalho como apoio e oportunidades para uso. Esses fatores geram os *outputs* que é a segunda etapa caracterizada pelo aprendizado e pela retenção. Finalmente, o modelo leva à terceira etapa, condições necessárias à transferência, que são a generalização e a manutenção. Enquanto generalização se refere à extensão pela qual conhecimentos e habilidades treinadas são transferidas para o trabalho, manutenção se refere à extensão do tempo em que habilidades treinadas e comportamento continuam a ser usados no trabalho. Declínios no uso poderiam ser o

(98) BALDWIN, Timothy T., FORD, Kevin J. Transfer of training a review and direction for future research. *Personnel Psychology*, Minneapolis, v. 41, n. 1, p. 65, Spring 1988.

resultado de um declínio no tempo em que os conhecimentos são aplicados, sendo causados provavelmente por declínio de motivação.

CAPÍTULO V

TREINAMENTO DE VENDEDORES NO VAREJO

A abordagem do treinamento de vendedores na área de varejo requer a especificação do tipo de estabelecimento, devido à existência de diferentes serviços oferecidos ao cliente. Há estabelecimentos que proporcionam serviços completos e contínuos, como no caso da venda de produtos eletrônicos ou outros de maior complexidade tecnológica. Há também os varejistas que proporcionam apenas uma assistência básica, principalmente para orientar os clientes a encontrar o que eles necessitam, como no caso de artigos de vestuário. Por outro lado, há aqueles varejistas que trabalham em auto-serviço, em que o próprio consumidor realiza suas compras, sem auxílio dos vendedores, como nos supermercados, por exemplo.⁽¹⁾

Cada um desses estabelecimentos requer diferentes habilidades e conhecimentos dos vendedores e, por esta razão, há necessidade de identificar o tipo de operação varejista, conforme comentado, para analisar a atividade de vendas. As lojas de departamentos as lojas de especialidades, apóiam-se em intensa prestação de serviços.

⁽¹⁾ MASON, Barry J., MAYER, Morrish. **Modern retailing theory and practice**. 5th. ed. Boston, Ma: Richard Irwin, 1990. p. 578

Pela própria característica desses estabelecimentos comerciais, eles são divididos por diferentes categorias de produtos, que se constituem em unidades autônomas, como se fossem diferentes lojas sob o mesmo teto; daí as habilidades necessárias para uma mesma loja de departamento variarem, dependendo do setor considerado.

No entanto, a prestação de serviços nas lojas de departamentos depende em grande parte dos esforços dos vendedores, pois são eles os responsáveis pela relação empresa-cliente. Esta condição essencial na comercialização é o próprio diferencial deste tipo de estabelecimento. Conforme menciona Rollin Glaser:⁽²⁾

"Uma vantagem da loja de departamentos convencional sobre as lojas de descontos é que a maior ajuda dos vendedores proporcionadas pelas lojas de departamentos melhora o nível da prestação de serviços."

Devido à importância dos vendedores em diversos setores, atualmente vários estudos estão sendo realizados por pesquisadores de marketing na área de vendas. O interesse que fora demonstrado até agora em estudar o consumidor está sendo direcionado para os vendedores.⁽³⁾

Na área de varejo especificamente, muitos estudos objetivam estudar a importância do vendedor como prestador de serviços e como formador de imagem. Alguns deles foram discutidos no capítulo II - "O papel do vendedor no varejo". Esta situação não é apenas uma exigência da condição de uma loja como prestadora de serviços, mas também uma exigência do próprio mercado.

Digna de nota é uma pesquisa do Datafolha, publicada na folha de São Paulo, referindo-se às mudanças nos padrões comportamentais do consumidor brasileiro. O noticiário publicou:

(2) GLASER, Rollin. **Retail personnel management**. New York: Lebhar-Friedman Books, 1977, p. 152

(3) HART, Sandra Hile, MONCRIEF, William C., PARASURAMAN, A. An empirical investigation of sales people performance. Effort and selling method during a sales contest. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Academy of Marketing Science, v. 17, n. 1 p. 29-39, 1989.

"Na mesma medida em que caiu o poder aquisitivo, cresceu o rigor do consumidor da classe média em relação ao bom atendimento. Praticamente, a totalidade dos entrevistados em pesquisa de julho disse que muda de loja quando não é bem atendido."⁽⁴⁾

Devido a esta importância faz-se necessário investigar o estado de prestação de serviços no varejo, desempenhado pelos vendedores. O mercado americano, pressupostamente mais evoluído em recursos e atividades de pesquisa no varejo, apresenta desempenho insatisfatório.⁽⁵⁾

O problema relaciona-se principalmente às atividades de Recursos Humanos responsáveis pelo capital humano.

Joseph Mason relaciona os maiores problemas na área de Recursos Humanos do varejo publicado pelo Department Store Economist⁽⁶⁾. Segundo essa fonte, são os seguintes:

1 - Falta de treinamento	33%
2 - Requisitos trabalhistas	19%
3 - Pessoal desmotivado	15%
4 - Recrutamento	11%
5 - Rotatividade	4%
6 - Sem problemas	7%
7 - Sem resposta	11%

A falta de treinamento é o primeiro problema da lista para as lojas de departamentos. No entanto, esse estudo apenas identifica os problemas e não procura revelar suas causas. Entretanto, Joseph Mason cita que o maior problema de defesa

⁽⁴⁾ A CLASSE média está com medo do futuro. **Folha de São Paulo**, 18 de agosto de 1991, p. 1-14.

⁽⁵⁾ GLASER, Rolin, Op. cit., p. 139.

⁽⁶⁾ MASON, Joseph Barry. **Modern retailing: theory and practice**. Dallas, Texas: Business Publications Inc., 1978. p. 564.

dos direitos do consumidor é com o pessoal de vendas.⁽⁷⁾ Esta informação sugere descontentamento com vendedores. A falta de treinamento, portanto, pode ser uma das causas.

Outro estudo de William Spriegel e de Joseph Towle, apesar de antigo, é digno de menção.⁽⁸⁾ Segundo esse estudo, somente 26% dos vendedores em New York são considerados vendedores profissionais, que sugerem mercadorias, enquanto todos os outros podem ser classificados como balconistas ou encarregados de estoques.

A falta de profissionalismo em vendas no varejo também é encontrada em empresas menores. Um professor de uma universidade americana, ao investigar este tipo de empresa, chegou à conclusão de que 1/4 das lojas pesquisadas necessita melhorar sua habilidade em abordagens de vendas. Aproximadamente mais da metade deveria melhorar sua habilidade em responder a objeções comuns e ainda mais de 2/3 deveriam aprender métodos melhores para fechar uma venda. Sessenta por cento falharam em oferecer vendas adicionais.⁽⁹⁾

Apesar de esse estudo de William Spiegel e de Joseph Towle revelar a fraqueza das equipes de vendas na área de estabelecimentos varejistas de grande porte em épocas passadas, esta realidade ainda é encontrada. Muita gente fala em treinamento, porém poucos o aplicam.⁽¹⁰⁾

(7) Ibid, p. 564.

(8) SPRIEGEL, William R, TOWLE, Joseph W. **Retail personnel management**. New York: Mc-Graw Hill Co. Inc., 1951, p. 146.

(9) Ibid, p. 146.

(10) ROBINSON, Carry J.B. Role playing as a sale training tool. **Harvard Business Review**, Boston, v. 65, n. 3, p. 34, May/June 1978.

Textos mais recentes comprovam a atual fraqueza do sistema de atendimento varejista. Convém reproduzir o que diz Joseph Barry:⁽¹¹⁾

"Vá a qualquer loja e veja os vendedores. Suas expressões e atitudes negativas afastaram os consumidores. O que aconteceu com aqueles vendedores balconistas que ajudam e não atrapalham e que possuem conhecimentos do produto e que estão dispostos a praticar vendas adicionais?"

Apesar dessas constatações, alguns dados revelam o esforço de algumas empresas americanas em aprimorar o trabalho dos vendedores. As empresas americanas estão gastando um valor estimado de \$ 10 bilhões de dólares anualmente em treinamento de vendas, conforme Salerno.⁽¹²⁾ Há também um interesse no lado acadêmico. Foram encontradas aproximadamente 100 artigos propondo 1653 associações entre desempenho de vendas e seus prováveis determinantes.⁽¹³⁾ Alguns executivos são tão entusiastas com o treinamento de vendedores que atribuem ao treinamento a principal razão de sucesso da atividade. É o caso de um executivo americano que afirma:

"Vemos o treinamento como um seguro para nossos recursos humanos, afirma David Barcusse, da Bergem Brunswig. Encontrem-me uma companhia sem este seguro que tenha parado de treinar seus vendedores, que vou dirigir-me àquele mercado e ganhar seus negócios em menos de um ano."⁽¹⁴⁾

Reconhecida sua importância para o setor varejista e constatada a existência de dificuldades, resta saber as razões pelas quais a baixa qualidade do desempenho dos vendedores ocorre. Uma das primeiras acusações é a falta de treinamento. As atividades, conforme mencionado, são muito diferentes e variadas, exigindo diferentes habilidades conforme a área de operação e o tipo de produto

(11) MASON, Joseph Barry. Redefining excellence in retailing. **Journal of Retailing**, New York, v. 62, n. 2 p. 115-119, Summer 1986.

(12) LONG, Siew Meng, BUSH, Paul S., JOHN, Deborah Roedder. Knowledge bases and sales person effectiveness: a script theoretic analyses. **Journal of Marketing Research**, Minneapolis, v. XXVI, p. 164-178, May 1989.

(13) Ibid, p. 164.

(14) Are you overspending on training? **Sales & Marketing Management**, New York, v. 142, n. 1, p. 56-60, Jan 1990.

comercializado. Atingir todos os empregados com a mesma mensagem de treinamento, no tempo desejado, pode ser muito difícil.⁽¹⁵⁾

Além destas, o departamento de Recursos Humanos nas empresas de varejo encontra dificuldades inerentes à própria atividade. O varejo necessita de decisões imediatas, muitas vezes improvisadas, não previstas no planejamento e conseqüentemente sem possibilidade de preparo antecipado.

Talvez, um dos mais graves problemas na área de varejo seja o baixo nível dos vendedores.⁽¹⁶⁾ As principais causas que favorecem a entrada de profissionais de baixo nível na venda varejista são:⁽¹⁷⁾

- demanda sazonal e irregular;
- salários baixos;
- horários irregulares e períodos de trabalho maiores;
- vontade de servir (é uma característica fortemente ligada ao caráter).

Diante de todos estes problemas, percebe-se que não se trata de uma atividade simples. Alcançar o sucesso no setor de vendas para qualquer loja pressupõe uma série de interações principalmente a do momento de contato direto entre o vendedor e o cliente. O que dá uma idéia da complexidade destas tarefas, a título de exemplo, é o modelo apresentado por Barton A. Weitz⁽¹⁸⁾ na figura 5.1

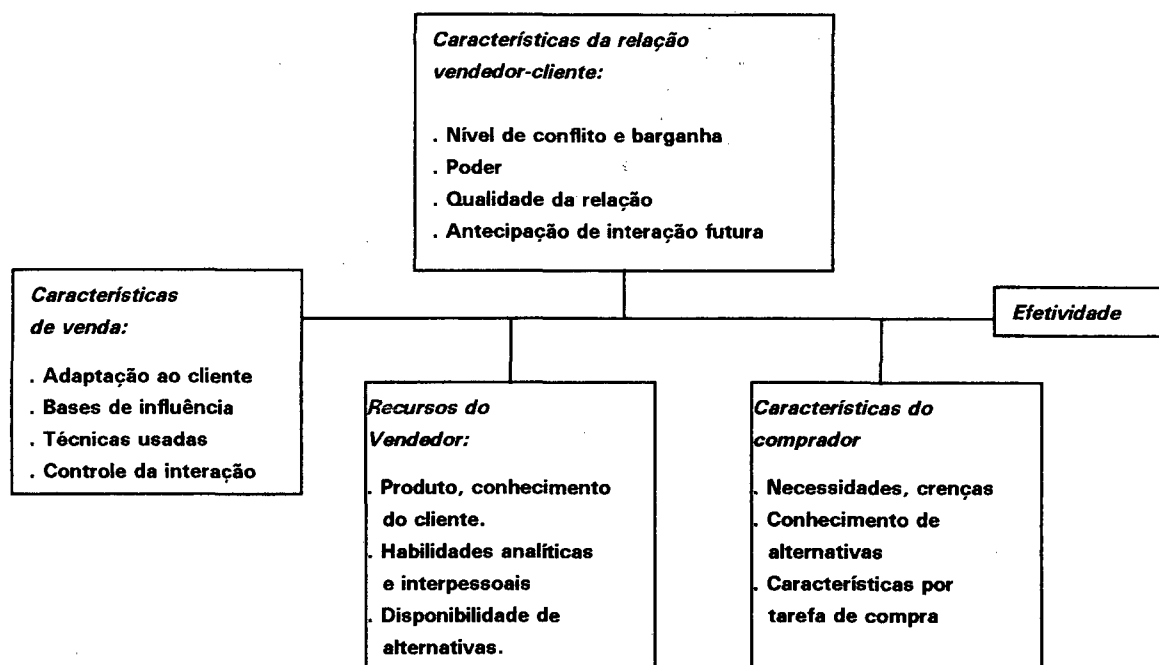
(15) ROBINSON, Larry J.B. Role Playing as a sale training tool. **Harvard Business Review**, Boston, v. 65, n. 3, p. 34, May/June 1987.

(16) KEYES, Ruth A., CUSHMAN, Ronald. **Essentials of retailing**. New York: Firshild Publication, 1977, p. 184.

(17) *Ibid*, p. 184.

(18) BANTON, Weiz. Effectiveness in sales interactions: a category framework. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 45 p. 85-103, Winter 1981.

Figura 5.1 - Um modelo da efetividade de um vendedor



FONTE: BARTON, Weitz. Effectiveness in sales interactions contingency framework. *Journal of Marketing*. Vol. 45, p. 85-103, Winter 1981.

Conforme se pode observar, neste modelo interferem na eficácia do vendedor não só o comportamento de venda, como também a capacidade técnico-analítica, as características do próprio comprador no processo de compra e características do relacionamento entre vendedor e consumidor. Apesar de não ser um modelo conclusivo, que representa os fatores que realmente interferem, é um bom exemplo da complexidade da atividade e conseqüentemente dos requisitos diferenciados para o sucesso na profissão.

Para efeito de análise dos fatores que interferem na qualidade dos vendedores, serão analisados mais adiante aspectos, como influência organizacional, de interação entre cliente e vendedores e técnicas.

Outro fator a considerar quanto ao treinamento de vendedores no varejo, é que as atividades são desempenhadas de forma diferenciada, variando conforme o tamanho da empresa. Uma pesquisa mostrou que a atividade de recursos humanos nas empresas maiores geralmente é desenvolvida em departamento específico

enquanto, nas menores, o próprio proprietário se responsabiliza por recursos humanos.⁽¹⁹⁾

Conforme Suzan Jackson⁽²⁰⁾:

"Em empresas pequenas a supervisão dos empregados ocorre através da interação direta entre o cabeça da organização e os empregados de nível mais baixo. (...) Espera-se que pequenas empresas tenham métodos de treinamento menos formais que empresas maiores..."

Conforme lembra a autora⁽²¹⁾:

"Na medida em que a organização cresce, um grande número de mudanças ocorre. Por exemplo, empregados em empresas maiores são mais especializados do que nas empresas pequenas, uma vez que a especialização é uma forma com que as grandes empresas procuram aumentar a eficiência."

No entanto, convém observar que o tamanho não é uma característica definitiva para a diferenciação da atividade de treinamento. No estudo de Suzan Jackson não foram encontradas muitas diferenças entre a prática de Recursos Humanos e o tamanho da organização. O estudo mostrou que "surpreendentemente o empregado horista na organização pequena recebe mais horas de treinamento."⁽²²⁾ No entanto, o que significa treinamento no estudo? Neste caso, pode ser a interação entre gerentes ou proprietários com os vendedores, o que é comum para os pequenos empresários. Nas empresas menores, a interação com o gerente é mais freqüente.

O papel do gerente ou proprietários no treinamento, conforme foi comentado, é muito importante, devido ao contato direto com o vendedor. O método

(19) COMISH, N. H., Small scale retailing. In: DOLVA, Weinzil K, D.C.S., BECKLEY, Donald K. **The retailer. The role of modern retailing in the United States**, New York: Prentice Hall Inc., 1950, p. 35

(20) Citado em MARKEN, Richard. The nature of behavior control as fact and theory. **Behavior Science**, v. 33, n. 3, p. 735, July 1988.

(21) Ibid, p. 777

(22) Ibid, p. 777

coaching é citado como um método essencial para o desenvolvimento de vendedores.⁽²³⁾

No entanto, as empresas que contam com o apoio de um departamento de Recursos Humanos podem beneficiar-se da assessoria prestada por este departamento. O departamento pode recomendar, por exemplo, programa de consultores e sugerir adaptações. Além disso um departamento de Recursos Humanos pode preparar materiais de apoio para treinamento e elaborar programas de treinamento inicial para novos vendedores ou mesmo de multiplicadores.⁽²⁴⁾ Nestes casos citados, tanto as empresas menores como as grandes possuem treinamento. O que pode variar é a qualidade dos métodos aplicados em seu desenvolvimento.

Independentemente do tipo de organização, os vendedores recebem influências que afetam seu trabalho. Estas influências são principalmente: organizacionais, de relacionamento vendedor-cliente e do próprio vendedor.

5.1 - INFLUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NO TRABALHO DO VENDEDOR

Os estudos que procuram identificar as causas reais do desempenho dos vendedores têm até agora sido direcionados para três fatores principais: 1) características dos vendedores e sua percepção do papel a ser desempenhado. 2) características do trabalho; 3) desempenho dos supervisores.⁽²⁵⁾

No item 2, características do trabalho, incluem-se aspectos relacionados ao cargo em si e também aspectos relacionados à organização como um todo. A

(23) BELLIZZI, Joseph A., HITE, Robert E. Supervising unethical sales force Behavior. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 53, n. 2, p. 45, April 1989.

(24) GLASER, Rollin. *Retail Personnel Management*, New York: Lebhar-Friedman Books, 1977, p. 153.

(25) KOHLI, Ajai K. Effects of supervisory behavior: the role of individual differences among salespeople. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 53, n. 4, p. 40, Oct. 1989.

satisfação do trabalho é importante, uma vez que trata de motivação. Os resultados a serem alcançados têm chance de ser melhores.

Para melhorar a satisfação no trabalho, o estudo de Alan Dubinsky e Steven Skinner, atestam que é necessário que haja níveis de ambigüidade do trabalho e também tarefas diversificadas.⁽²⁶⁾ Estes aspectos tornam os trabalhos mais dinâmicos e menos rotineiros, o que proporciona motivação.

Além disso, é importante que o trabalhador de início receba esclarecimentos a respeito do trabalho e que seja mantido atualizado quanto a seu desenvolvimento. Expectativas incertas são relacionadas com a satisfação no trabalho.⁽²⁷⁾

Muitos administradores, no esforço de não interferir na motivação, evitam o controle formalizado. Ao contrário de muitas crenças, a formalização de procedimentos de uma empresa não necessariamente causa insatisfação entre vendedores. Michaels et al., pesquisando profissionais do setor industrial, perceberam maior motivação entre profissionais de vendas de empresa mais formalizada. Segundo esses autores:⁽²⁸⁾

"Uma das conclusões principais em nosso estudo é que maior formalização organizacional é associada com menores níveis de estresse relacionados com o papel a ser desempenhado. Aparentemente, uma orientação mais administrativa, mais explícita, pode ser benéfica".

O estudo de Stephen K. Doyle e Benson F. Shapiro também comprova que um dos fatores que mais motivam os profissionais de vendas é uma boa

(26) DUBINSKY, Alan J., SKINNER, Steven J. Impact of job characteristics on retail salespeople reaction to their jobs. **Journal of Retailing**, New York, v. 60, n. 2, p. 53, Summer 1984.

(27) FRY, Louis W., FUTRELL, Charles M., PARASURAMAN, A., CHIMIELEWSKI, Margaret A. An analysis of alternative causal models of salesperson role perceptions and work related attitudes. **Journal of Marketing Research**, Minneapolis, v. XXIII, n. 2, p. 156-163, May 1986.

(28) MICHELS, Ronald E., CRON, William L., DUBINSKY, Alan J. et al. Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyer. **Journal of Marketing Research**, Minneapolis, v. XXV, p. 376-383, Nov. 1988.

administração. Como boa administração entende-se aquela que firma metas, estabelece critérios de avaliação, possui empatia e demonstra conhecimentos.⁽²⁹⁾

Percebe-se, pois, que uma empresa bem estruturada é uma forma de motivar os indivíduos, evitando assim de causar-lhes moral baixo. No entanto, a forma como o indivíduo percebe individualmente esta organização depende muito de suas expectativas.⁽³⁰⁾ No setor de varejo, a forma como os funcionários percebem justiça nos pagamentos de salários, aumentos e promoção - trabalhos rotineiros ou não - a chamada justiça organizacional - varia de acordo com as expectativas. Esta percepção afeta o comprometimento organizacional, a motivação e o desempenho do indivíduo.⁽³¹⁾

Isto sugere que os supervisores, ao desempenharem suas atividades de *coaching*, de aconselhamento, ou qualquer outra interação de caráter mais freqüente, o façam de forma diferenciada. A diversidade das expectativas requer diversidade de tratamento, uma vez que estas expectativas são determinadas por auto-estima, experiência passada o desempenho percebido. Ajay e Kolhi chamam esta situação de "comportamento adaptativo" por parte da administração.⁽³²⁾

A razão para evitar injustiça é que "quando o vendedor percebe insegurança em seus trabalhos, em situações de inequidade percebida, suas crenças tendem a aumentar e as expectativas a declinar."⁽³³⁾

Os vendedores acreditam que isto não irá compensar seu esforço adicional e podem ter um desempenho quantitativamente menor.⁽³⁴⁾ Extensivamente, podem

(29) LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. Op. cit., p. 136.

(30) DUBINSKY, Alan J., LEVY, Michael. Influence of organizational fairness on work outcomes of retail. **Journal of Retailing**, New York, v. 65, n. 2, p. 221, Summer 1989.

(31) Ibid, p. 221.

(32) KOHLI, Ajai K. Op. cit., p. 47.

(33) DUBINSKY, Alan J., LEVY, Michael. Op. cit., p. 228.

desinteressar-se pelo treinamento e não ser quando procuram segurança no trabalho. Neste caso, seu maior esforço pode ser em melhorar qualitativamente em vez de quantitativamente⁽³⁵⁾. Bruce Grandy e Charles Bonjean, citando Argyris⁽³⁶⁾, afirmam:

"(...) Autodesenvolvimento está presente quando membros de uma organização acreditam que suas demandas ocupacionais permitem expressão de suas potencialidades e também haja potencial para expandir-se."

Explicam os autores que:

"autodesenvolvimento é uma medida da total concordância entre a predisposição que um indivíduo tem para se satisfazer em seu trabalho e o comportamento que é esperado dele na situação."⁽³⁷⁾

Percebe-se, pois, que a saúde organizacional é um fator de importante consideração para o melhor desempenho dos vendedores. Nesta etapa, o papel do supervisor também é de extrema importância. Ele necessita de constante *feedback* dos vendedores⁽³⁸⁾ e deve manter o clima na organização, pois, conforme ensina Richard P. Bagozzi.⁽³⁹⁾

"Uma das maiores conclusões deste estudo é que é significativo para modelar o comportamento de um vendedor como sendo uma função da pessoa a interação desta pessoa com outras, seu papel atribuído e as condições em que a pessoa deve interagir. (...) Estas três dimensões mostraram afetar significativamente vendas atuais e experiências dos vendedores."

(34) Ibid, p. 228.

(35) Ibid, p. 228.

(36) BRUCE, Brandy D., BONJEAN, Charles. Self actualization among retail sales personnel. **Journal of Retailing**, New York, v. 45, n. 2, p. 75, Summer 1969.

(37) Ibid, p. 75.

(38) JAWORSKI, Bernard J., KOHLI, Ajai K. Supervisory feedback: alternative types and their impact on salespeoples performance and satisfaction. **Journal of Marketing Research**, Minneapolis, v. XXVII, n. 2, p. 190-201, May 1991.

(39) BAGOZZI, Richard P. Sale performance and satisfaction as a function of individual difference, interpersonal and situational factors. **Journal of Marketing Research**, Minneapolis, v. XV, p. 517-531, Nov. 1978.

5.2 - INFLUÊNCIAS DO RELACIONAMENTO VENDEDOR-CLIENTE

Quando vendedor e cliente estão em contato, deve-se considerar que o vendedor "trabalha em um ambiente multidimensional em que ele e o cliente potencial são importantes fatores de comportamento."⁽⁴⁰⁾

Muitos estudos têm sido conduzidos para determinar quais os principais efeitos da atividade quando se considera o êxito em vendas. David M. Szymanski afirma que o importante aspecto a considerar no sucesso dos vendedores é o conhecimento declarativo (declarative knowledge), ou seja, habilidade de identificar as necessidades do cliente referente à relação produto-venda⁽⁴¹⁾. Segundo o autor, o que faz a diferença entre o desempenho dos vendedores está relacionado com três aspectos:

- 1 - Os atributos que identificam as exigências dos clientes.
- 2 - Os níveis quantitativos associados aos atributos.
- 3 - O grau de ênfase dado aos atributos, certificando-se das necessidades dos clientes.

Segundo outro autor, James Cothan III, o vendedor diferencia-se pela capacidade de perceber e oferecer os atributos certos. É muito mais uma sensibilidade para cada situação do que aplicação prática de métodos tradicionais. Este argumento está de acordo com o estudo de Leon Wortman⁽⁴²⁾, segundo o qual os vendedores que utilizam a mesma apresentação de vendas para diferentes clientes não são os melhores.

⁽⁴⁰⁾ RYANS, John K. Jr., DONNELLY, James H. Jr., IVANCEVICH, John M. **New dimensions in retailing: a decision oriented approach**. Belmont, Calif.: Wadsworth Publishing, 1970, p. 300.

⁽⁴¹⁾ SZYMANSKI, David M. Determinants of selling effectiveness: the importance of declarative knowledge to the personal selling concept. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 52, p. 64-77, Jan 1988.

⁽⁴²⁾ WORTMAN, Leon A. Will the repeater ever learn? **Business Marketing**, May 1990.

Além desse aspecto da habilidade, o vendedor, interagindo no processo de comunicação, afeta a credibilidade da mensagem transmitida. Assim num comportamento agressivo acompanhado de perda de credibilidade da fonte de comunicação, há desvirtuamento das atenções das mensagens para as aparências. Neste caso, o efeito de comunicação é perdido.⁽⁴³⁾

A relação que a organização mantém com seus vendedores afeta também a qualidade de prestação de serviços. Há um consenso, em várias obras sobre serviços, de que o vendedor transfere para os clientes o tratamento que a organização lhe dá.⁽⁴⁴⁾

No entanto, nem todos os estudos comprovam esta situação. James Cotham⁽⁴⁵⁾ propõe correlacionar satisfação e desempenho no trabalho. Cotham, utilizando-se de análise de fatores, concluiu que houve pouca evidência estatística entre vários níveis de satisfação no trabalho e que funcionários satisfeitos não eram necessariamente bons produtores e vice-versa. John K. Ray⁽⁴⁶⁾ encontrou resultados semelhantes. Apesar disso, é mais evidente que as atividades sejam influenciadas pelo relacionamento. Conforme William Weitzel et al.:⁽⁴⁷⁾

"Um componente-chave para a prestação de serviços ao cliente é a atitude do pessoal de vendas. A relação do vendedor no nível da loja de varejo foi recentemente recuperada e redescoberta e há uma boa razão para esta nova consciência. A relação de venda é uma relação entre cliente e vendedor. Muito do que a loja faz influencia o cliente e antecipa o que irá ocorrer na transação de venda."

(43) KRAPFEL Robert E. Jr. Customer complaint and salesperson response: the effect of the communication source. **Journal of Retailing**, New York, v. 64, n. 22, p. 181-198, Summer 1988.

(44) WEITZEL, William, SCHWARZKOPF, B., PEACH, Brian E. The influence of employee perceptions of customer service on retail store sales. **Journal of Retailing**, New York, v. 65, n. 1, p. 28, Spring 1989.

(45) COTHAM III James C. Job attitudes and sales performance of major appliance salesmen. **Journal of Marketing Research**, Minneapolis, v. V, p. 370-375, Nov 1968.

(46) RYANS Jr. John K. DONNELLY Jr., James H. IVANCEVICH, John M. Op. cit., p. 374.

(47) WEITZEL, William et. al. Op. cit., p. 28

5.3 - INFLUÊNCIAS DO VENDEDOR

O setor de recrutamento e seleção do departamento de Recursos Humanos desempenha papel-chave na atividade de vendas. Encontrar o indivíduo certo para o trabalho de vendas é extremamente importante devida à relação entre vendedor-cliente nas situações de vendas. Deve-se levar em conta que "para a maioria dos consumidores o vendedor é a loja".⁽⁴⁸⁾

O que tem sido feito normalmente no setor para identificar os bons profissionais é a procura de uma correlação entre as características dos vendedores, atuais e o sucesso na atividade e, a partir daí, procurar o indivíduo que mais próximo esteja destas condições. No setor, muitos testes têm sido feito com este objetivo.⁽⁴⁹⁾

No entanto, estes trabalhos não são uniformes. Alguns são positivos e outros não, o que dificulta chegar a uma conclusão a esse respeito de que características reais são essenciais para o bom desempenho dos vendedores.

Charles Weaver pesquisou⁽⁵⁰⁾ 123 vendedores em uma loja de departamento para determinar a variação de desempenho entre vendedores, considerando aspectos como idade, educação, estado civil, tanto desempenho de vendas como em sensibilidade e incentivo de vendas. A conclusão a que chegou é que os melhores vendedores tendem a ser mais velhos, mais bem educados e casados ou divorciados. Os produtores mais fracos tendem a ser mais novos, menos educados e ainda solteiros ou separados.

Esse estudo não pode evidentemente ser considerado conclusivo, devido às limitações da amostra a circunstâncias que cercam as diferentes lojas de departamentos. São muitas variáveis inter-relacionadas que afetam a situação de

(48) Ibid, p. 29.

(49) WEAVER, Charles N. An empirical study to aid in the selection of retail salesclerks. **Journal of Retailing**, New York, v. 45, n. 3, p. 82, Fall 1969.

(50) Ibid, p. 82.

vendas conforme foi mencionado anteriormente. Em outro estudo⁽⁵¹⁾, Cotham procurou identificar os melhores profissionais, comparando suas fichas de aplicação ao trabalho com o desempenho. O autor concluiu que, entre vários formulários de aplicação investigado, poucos foram correlacionados com o desempenho dos vendedores. No entanto, o uso de histórico pessoal pode ajudar na identificação. Depende da validação ou aplicação do formulário em situações de varejo. Conforme Cotham⁽⁵²⁾:

"O uso da informação do histórico do trabalho depende da avaliação do formulário de aplicação em cenários de varejo específicos. Além de validar o formulário situacionalmente, deve-se determinar que critérios de medida serão utilizados pelo gerente de pessoal para adequadamente selecionar os vendedores para determinados trabalhos."

James Mosel identificou o sucesso no varejo de acordo com dados pessoais.⁽⁵³⁾

O autor encontrou similaridade com outros estudos e afirmou:

"Estes resultados estão de acordo com outras descobertas de vendedores de lojas de departamentos, isto é, personalidade, situações pessoais e experiências relevantes são previsores úteis de sucesso no trabalho."

No entanto, Ryan⁽⁵⁴⁾ e outros encontram posição diferente. Segundo esses autores, o sucesso do pessoal de vendas em nível de varejo na maioria das vezes ainda deve ser estatisticamente comprovado, identificado e isolado.

Uma das áreas que têm sido freqüentemente pesquisadas refere-se a mitos que existem no setor. Um deles é de que quanto maior a experiência do vendedor,

(51) COTHAN, James C. Using personal history information in retail salesman satisfaction. **Journal of Retailing**, New York, v. 45, n. 2, p. 31, Summer 1969.

(52) Ibid, p. 38.

(53) MOSEL, James N. Prediction of department store sales performance from personal data. **Journal of Applied Research**, v. 36, n. 1, p. 8-10, Feb 1952.

(54) RYANS Jr. John K., DONNELLY Jr. James H. e IVANCEVICH, John M. **New dimension to retailing: a decision oriented approach**, Belmont, California: Wadsworth Publishing Co. Inc., 1970, p. 297.

nível de educação que possui e idade - preferivelmente abaixo dos 40 anos - melhor. Estes são supostamente os vendedores mais visados para contratação. No entanto, David Mayer e Herbert M. Greenberg não encontraram fortes evidências que correlacionassem esses atributos aos resultados. Os autores afirmaram que o que conta é se o candidato se ajusta à posição, ou seja, se as características das pessoas estão de acordo com os requisitos funcionais do cargo.⁽⁵⁵⁾

Gilbert A. Churchill et al. estudaram o aspecto da similaridade do vendedor com o comprador. Segundo esta crença, os vendedores melhores são aqueles "parecidos" com os clientes. A semelhança cultural entre comprador e vendedor harmoniza o relacionamento criando condições favoráveis para a venda. Os autores encontram dificuldades em obter dados conclusivos sobre esse aspecto, uma vez que a duração da relação entre vendedor-cliente é muito curta, ocorrendo em apenas alguns minutos na maioria dos estabelecimentos varejistas. No entanto, os autores encontraram alguma evidência de que um resultado mais favorável foi obtido quando o vendedor e cliente eram mais parecidos (culturalmente) do que quando diferentes.⁽⁵⁶⁾

Um dos mitos mais comuns na atividade de vendas refere-se à idade dos vendedores. Geralmente, o desempenho declina à medida que o vendedor envelhece. Uma das causas para o declínio na atividade de vendas é atribuído à falta de motivação. Atribui-se a este aspecto o fato de que um vendedor, após muito tempo em atividade, pode perder o interesse pelas vendas. Além disso, atribui-se à decadência física a causa do declínio da atividade.⁽⁵⁷⁾ No entanto, Wayne Kirshner et

(55) MAYER, David, GREENBERG, Herbert M. What makes a good salesman. *Harvard Business Review*, Boston, p. 125, July/Aug. 1964.

(56) CHURCHILL, Gilbert A., COLLINS, Robert H., STRANG, William A. Should retail salesperson be similar to their customers? *Journal of Retailing*, New York, v. 51, n. 3, Fall 1975.

(57) KIRSHNER, Wayne K. ELWAIN, Carolyns Mc, DUNNETTE, Marvin. A note on the relationship between age and sales effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, v. 44, n. 2, p. 93, 1960.

al. não encontraram provas que evidenciassem o declínio do desempenho do vendedor por causa da idade.⁽⁵⁸⁾

Há mais evidências da baixa produtividade de acordo com o estágio na carreira. As etapas de uma carreira de vendedor são: 1) exploração; 2) estabelecimento; 3) manutenção; 4) desimpedimento.⁽⁵⁹⁾ Há mais evidências de que o desempenho dos vendedores varia de acordo com este ciclo da carreira e não necessariamente por serem mais velhos. Há também neste sentido tendência para que, à medida que o indivíduo se torna mais velho, mais avance no ciclo, evidenciando portanto, que realmente o indivíduo alcança o declínio com a idade. No entanto, os estágios não são relacionados apenas com a idade, mas também com o tempo de trabalho. A passagem pelas etapas do ciclo são variáveis.⁽⁶⁰⁾ Confirma William L. Cron e John W. Slocum Jr.⁽⁶¹⁾:

"A relação do desempenho do vendedor com fatores pessoais, estratégicos e territoriais varia de acordo com o estágio da carreira."

Torna-se lógico analisar o treinamento dos vendedores de acordo com o tipo de elemento que está sendo contratado, sua condição de trabalho e, acima de tudo, da clientela a que a empresa visa. Estes fatores devidamente reunidos colocarão em evidência o sucesso ou fracasso de um treinamento, uma vez que o treinamento está relacionado com a motivação e este se relaciona com todos os demais.

⁽⁵⁸⁾ Ibid, p. 93.

⁽⁵⁹⁾ MONCRIEF II, William C. Selling activity and sales position taxonomies for industrial salesforce. **Journal of Marketing Research**, Minneapolis, v. XXIII, p. 261-70, August 1986.

⁽⁶⁰⁾ CRON, William L., SLOCUM Jr. John W. The influence of career stages on sales people's job attitude, work perceptions and performance. **Journal of Marketing Research**, Minneapolis, v. XXIII, p. 119-29, May 1986.

⁽⁶¹⁾ Ibid, p. 119.

5.4 - ESPECIFICIDADES DO TREINAMENTO NO VAREJO

O trabalho de vendas no varejo é essencialmente um trabalho de combinação das necessidades dos clientes com os produtos e serviços de um varejista. A satisfação do cliente ocorrerá se esta interação for satisfatória, ou seja, se o vendedor tiver a capacidade de combinar o produto ou serviço certo com as necessidades específicas da clientela⁽⁶²⁾. A capacidade desta combinação, considerando-se todos os fatores de interferência, resultará na diferenciação da capacidade de venda.

Por esse motivo, o treinamento desempenha papel de extrema importância para uma equipe de vendas, pois sua continuidade produz uma melhora na capacidade dos vendedores. Evidentemente, este esforço de treinamento depende muito, conforme mencionado anteriormente, do tamanho da empresa. Um pequeno varejista não conta com estrutura sofisticada. Portanto, qualquer esforço para melhorar o desempenho será considerado um treinamento. Conforme afirma Barry, Mason e outros a respeito do treinamento na pequena empresa:⁽⁶³⁾

"No entanto, o treinamento de vendas por varejistas menores não tem de ser formal ou estruturado em programas. Realmente, qualquer esforço consciente que o varejista faz para melhorar os conhecimentos necessários para o varejo efetivo é considerado uma forma de treinamento em vendas."

Portanto, o importante é que os vendedores sejam treinados para que além de aperfeiçoar o relacionamento, alcancem mais eficiência. Neste aspecto, devem ser treinados tanto os novatos, que iniciam na empresa, como os mais experientes. Os resultados esperados ou os objetivos determinados serão os aspectos relevantes para o alcance do sucesso. O que deve direcionar os treinamentos sempre são os objetivos

(62) MASON, Barry, J., MAYER, Morris L., EZZELL, Hazel F. **Retailing**, 3ed. Plano, Texas: Business Publications, 1988, p. 434.

(63) *Ibid*, p. 477.

de atender às necessidades e aos desejos dos consumidores através da venda de benefícios.⁽⁶⁴⁾

Nos Estados Unidos, quase todas as lojas têm treinamento centralizado para novos empregados⁽⁶⁵⁾. Treinamento centralizado refere-se ao treinamento que ocorre em sala de aula ou outra área separada em que o trabalho é desempenhado.⁽⁶⁶⁾

Por outro lado, o treinamento pode ser descentralizado, ou seja, ser dado no local de trabalho pelos supervisores imediatos ou por trabalhadores mais experientes. O mais indicado é uma combinação dos dois tipos, ao menos nas empresas grandes.⁽⁶⁷⁾ Nas empresas menores, predomina o segundo tipo.

Irving Burstiner identificou uma tendência de valorização do treinamento "on-the-job", a partir de 58 questionários enviados a lojas de departamentos⁽⁶⁸⁾. Conforme o autor citado, ao comentar as atividades desenvolvidas pelas empresas pesquisadas:

"Apesar de muitas lojas conduzirem treinamentos formais, seus programas refletem duas interessantes atitudes: 1) Manter o treinamento a um nível baixo, a fim de mandar o vendedor o mais rápido possível para vender. 2) Enfatizar sistemas e técnicas em vez de venda pessoal."⁽⁶⁹⁾

(64) REDINBAUCH, Larry D. **Retailing management - a planning approach**. New York; Mc Graw-Hill Inc, 1976 p. 338.

(65) SPRIEGEL, William R., TOWLE, Joseph W. **Retail personnel management**. New York :Mc Graw-Hill Book Co Inc. 1951, p. 149.

(66) GILLESPIE, Kareen, HECHT, Joseph C. **Retail business management**. 2ª ed. New York: Mc Graw-Hill Book Co. 1977.

(67) SPRIEGEL, William R., TOWLE, Joseph W. Op. cit., p. 149.

(68) BURSTINER, Irving. Current personnel practices in department stores. **Journal of Retailing**, New York, v. 51, n. 4, p. 13, Winter 1975-1976.

(69) Ibid, p. 14.

Importante registrar que na pesquisa desse autor foi identificada uma média de apenas uma hora do programa destinado às técnicas de vendas.⁽⁷⁰⁾

A partir da constatação de que uma venda decorre de uma interação bem sucedida na combinação de produtos e serviços às necessidade e aos desejos dos consumidores, os principais aspectos do treinamento devem concentrar-se em conhecimentos de produto, percepção do papel e técnicas de vendas.

Brown & Davidson⁽⁷¹⁾ informam que as áreas mais freqüentemente cobertas por estes tipo de treinamento são:

- 1 - Informação sobre a mercadoria.
- 2 - Venda.
- 3 - Reações do cliente, incluindo atitudes, usos do telefone, formas de lidar com reclamações etc.
- 4 - Explicações sobre ofertas especiais e promoções.
- 5 - Explicações de troca em políticas de loja, procedimentos operacionais.
- 6 - Prevenção de erros.

Os métodos mais utilizados para transmitir estas técnicas e habilidades têm sido uma combinação de diferentes métodos. Salientam-se: *modeling*; *role playing*; reforço social; transferência do treinamento.⁽⁷²⁾

O vídeo também tem sido usado amplamente no treinamento varejista. O vídeo passou a ser usado na indústria e nas empresas por influência do Exército e

(70) Ibid, p. 14.

(71) BROWN, Paul L., DAVIDSON, William R. **Retailing: principles and practices**. New York: The Ronald Press Co., 1953, p. 210.

(72) SZYMANSKI, David M. Determinants of selling effectiveness: the importance of declarative knowledge to the personal selling concept. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 52, p. 64-77, Jan 1988.

Marinha que faziam uso extensivo de filmes de treinamento⁽⁷³⁾. William Spiefel e Joseph Towle mencionaram que 73,1% das lojas entrevistadas usam algum tipo de filme de treinamento⁽⁷⁴⁾. A ampla utilização do vídeo em treinamento de vendas foi mencionada por Kate Bertrand⁽⁷⁵⁾. Conforme a autora:

"Como o vídeo ganha aceitação cada vez maior para treinamento de vendas, à medida que a tecnologia melhora, gerentes de vendas e marketing estão progressivamente incluindo vídeos em seus programas de treinamento."⁽⁷⁶⁾

5.5 - RESUMO

De acordo com o exposto, observam-se as seguintes tendências do treinamento de vendedores, na área de varejo:

A atividade de venda pessoal é importante atividade para as lojas de departamento tendo em vista sua classificação como varejo intensivo em prestação de serviços. No entanto, como uma loja de departamentos é dividida em vários departamentos, fica difícil generalizar um mesmo treinamento para todos os vendedores, pois cada departamento é diferente do outro em habilidades e conhecimentos necessários para venda profissional.

Um treinamento mais sofisticado, que utiliza técnicas de Recursos Humanos, é mais provável que seja encontrado em lojas maiores, como nas lojas de departamentos e especialidades. Estas lojas podem utilizar como opção estratégica a diferenciação de suas empresas através da prestação de serviços. Por isso é

(73) SPRIEGEL, William R., TOWLE, Joseph W. **Retail personnel management**. New York: McGraw-Hill Book Co. Inc. 1951, p. 153.

(74) Ibid, p. 153.

(75) BERTRAND, Kate. Lights, camera, training!... **Business Marketing**, p. 16, Dec. 1990.

(76) Ibid, p. 16.

interessante que se faça uma análise em diferentes tipos de estabelecimentos para determinar o esforço que está sendo feito.

O treinamento, como foi visto, é um dos principais instrumentos de Recursos Humanos para desenvolver a prestação de serviços de uma empresa. Sabe-se que não é o único elemento, uma vez que ajudam no desempenho resultados do recrutamento, seleção e aspectos da organização, estilos e formas de administração, entre outros fatores, que afetam a motivação dos funcionários. No entanto, entre todos os elementos, o treinamento é importante devido ao aspecto de modelagem do comportamento. Mesmo que uma empresa tenha deficiências organizacionais ou administrativas, ao treinar seu pessoal de vendas, deve apresentar alguma melhora no atendimento. Portanto, pressupõe-se que a existência do treinamento seja fundamental para identificação das empresas que se esforçam em prestar melhores serviços.

Nas empresas pequenas o treinamento não é muito sofisticado e não existe o departamento de Recursos Humanos ou, em muitos casos, elementos ligados ao treinamento. Desde porém, que a empresa faça algum esforço para desenvolver o indivíduo conscientemente, haverá treinamento. Nestes casos há um esforço de adaptação das técnicas aos recursos.

No entanto, as empresas que contam com assessoria de Recursos Humanos podem ter trabalhos mais profissionais de treinamento e conseqüentemente apresentarem melhores resultados devido à assessoria prestada por estes departamentos.

O trabalho de treinamento para dar bons resultados deve ter continuidade. Caso contrário, o comportamento é raramente assimilado devido ao ciclo de aprendizagem, ou seja, depois do determinado período, o que foi aprendido é esquecido, caso não haja esforço de continuidade. Este reforço do aprendizado não é necessariamente feito pelo treinamento, mas deve ser feito pelo supervisor imediato do funcionário, através de constante acompanhamento.

O que determina o treinamento e seus resultados são basicamente os objetivos perseguidos e os resultados obtidos. O treinamento deve ter uma administração por resultados e não apenas por aplicação de uma coleção de técnicas. Devido à diversidade de condições onde se realiza o treinamento, a influência do instrutor, do método utilizado, do nível do treinamento, os métodos de treinamento devem ser variáveis e usados como meios para atingir os fins propostos. Em vista deste enfoque, do treinamento por resultados, o que importa são os *outputs* obtidos, alinhados aos objetivos inicialmente estabelecidos. Os meios para alcançar os melhores resultados são estabelecidos a partir destes objetivos.

O que tem demonstrado melhores resultados como meio de alcançar os objetivos de como vender melhor tem sido a aplicação de técnicas de *role playing*. Uma vez que vendas é desenvolvimento de habilidades, necessário se faz treinar estas habilidades através da prática simulada. A maior eficiência, no entanto, tem sido atingida quando é usado o vídeo. O vídeo tem sido cada vez mais usado em vendas para mostrar o comportamento e habilidades necessárias para diferentes situações. Após a projeção de vídeo e das simulações, é importante que haja comentários sobre o desempenho e participação de todos. A combinação destas técnicas é conhecida como *modeling*, que significa moldar o comportamento do indivíduo segundo certos princípios.

Independentemente da técnica que tenha sido usada no treinamento, o que importa é o resultado da transferência para o trabalho. O resultado de um treinamento pode ser avaliado por reação, (o nível de satisfação com o treinamento após o curso), aprendizado (o que foi realmente assimilado), e transferência (o que realmente mudou no comportamento). Finalmente, avalia-se os resultados para a empresa. Conforme foi observado, há treinamento apenas quando houver transferência do treinamento para o trabalho.

Observou-se pelo levantamento bibliográfico realizado forte tendência à utilização de treinamento no local de trabalho entre todas as empresas. A análise feita para traçar o embasamento teórico apoiou-se intensamente em pesquisas americanas. Em princípio, os resultados podem ser usados, com cautela, no mercado brasileiro, uma vez que a forma operacional de um estabelecimento varejista é semelhante nestes países.

Este foi o objetivo de levantamento bibliográfico, ou seja, de identificar uma base para desenvolver a avaliação do mercado brasileiro. O objetivo da pesquisa é fazer um levantamento geral da situação existente em vários aspectos de treinamento e a partir daí determinar os pontos que servirão para futuras pesquisas. A pesquisa conduzida no mercado de São Paulo é apresentada a partir do próximo capítulo.

CAPÍTULO VI

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Algumas considerações sobre a metodologia usadas são pertinentes, antes da análise dos resultados da pesquisa.

Conforme planejado, as lojas de departamento para contato foram selecionadas da relação da publicação Brazil Dez Mil. No entanto, dentro do critério estabelecido para a seleção, ou seja, empresas com sede ou escritório de treinamento em São Paulo, apenas 13 lojas foram selecionadas. Procurou-se, portanto, aumentar o número de lojas. Para isso, foram feitos alguns contatos com sindicatos, associações e especialistas na área, para obter uma orientação sobre uma listagem mais completa. Nenhuma das pessoas consultadas soube informar a existência de uma lista mais completa.

Por este motivo, optou-se pela obtenção de respondentes adicionais junto à Associação Comercial de São Paulo. Foi adquirida, nesta entidade, uma relação contendo 200 lojas classificadas como lojas de departamentos e supermercados. Além dessas, foram selecionadas algumas lojas de especialidade no Brazil Dez Mil,

também seletivamente. Como resultado desta elaboração, foi possível entrevistar 19 empresas.

As entrevistas tiveram a duração média de 1 hora e visaram à obtenção de respostas sobre os principais passos do treinamento. De todos os tópicos constantes do roteiro, apenas um deles passou a ser omitido a partir da 3ª entrevista, por não ser claro para os respondentes. Esta pergunta é a nº 12 do roteiro anexo. (Anexo I).

As entrevistas foram feitas no período de novembro de 1992 a fevereiro de 1993. Duas lojas de departamentos que atuam no interior foram entrevistadas. Uma delas, em contato direto com seus representantes em São Paulo. Para outra, o questionário foi enviado pelo correio e a entrevista feita, posteriormente, pelo telefone. As demais, da capital, foram visitadas pessoalmente (São Paulo e Grande São Paulo).

Para o presente estudo obtiveram-se 62 questionários respondidos, sendo que 19 foram provenientes de entrevista pessoal e 43 de mala direta.⁽¹⁾

Foram entrevistadas pessoalmente dezenove empresas, de acordo com a seguinte distribuição quanto a classificação de estabelecimento varejista:

Lojas de departamentos:	12
Lojas de especialidades-roupas:	3
Lojas de especialidades-eletrodomésticos:	3
Supermercados:	1
Total:	19

(1) Dez destas 43 lojas foram entrevistadas pessoalmente após uma segunda carta para os não respondentes da primeira remessa pelo correio e que assim mesmo não foram retornadas. Além disso, três lojas responderam a avaliação de vendedores, totalizando 103 questionários de avaliação preenchidos.

Com exceção de duas, as empresas têm mais de 500 empregados. O critério adotado para classificação de pequena, média e grande empresa foi o critério da FIERGS⁽²⁾ que compreende a seguinte classificação:

empresas até 100 empregados	- pequenas empresas;
empresas até 101 a 500 empregados	- médias empresas;
empresas com mais de 500 empregados	- grandes empresas.

A distribuição das empresas entrevistadas, de acordo com o número de empregados, foi a seguinte:

Até 100 empregados	1;
De 100 a 500	1;
Mais de 500	17.

As entrevistas pessoais visaram a obter dados das empresas de porte médio e grande, uma vez que, conforme mencionado, pressupõem-se diferenças quanto ao treinamento de acordo com o tamanho da organização. Apenas uma empresa de porte pequeno foi entrevistada devido a sua classificação como loja de departamentos. No entanto, o número de funcionários foi revelado na ocasião da entrevista. Conforme mencionado no capítulo V, a base da classificação apresentada foi o Anuário Brasil Dez Mil.⁽³⁾

(2) PACHECO, Maria Conceição de Moura. Op. cit., p. 71.

(3) **Brazil Dez Mil, Principais empresas brasileiras**, São Paulo; Dun & Bradstreet do Brasil Ltda. 1990-1991.

Cumprе mencionar que, em determinado momento, as informações passaram a se tornar repetitivas, ocasião em que se estabeleceu a suficiência das informações. Com base nos resultados das entrevistas foi possível elaborar o relatório a seguir, que resume as principais informações coletadas.

6.1 - AUTONOMIA DO DEPARTAMENTO PARA DESENVOLVER PROGRAMAS. POSICIONAMENTO NO ORGANOGAMA

Todas as pessoas entrevistadas eram funcionários do departamento pessoal, principalmente aqueles responsáveis diretamente pelo treinamento. A necessidade de treinamento dos vendedores foi reconhecida pela maioria dos entrevistados como meio de melhorar o desempenho. As únicas exceções foram as empresas que visam ao público de baixa renda.

Nestes casos, as empresas não têm nenhum tipo de treinamento e os vendedores são colocados no trabalho diretamente, sem exigência de um período de experiência. Há algumas poucas orientações no sentido de instruí-los na identificação dos preços e localização das mercadorias.

A falta de treinamento de vendas não impede os bons resultados dessas duas empresas. Pelo contrário. Uma das entrevistadas disse acreditar que se os vendedores fossem treinados poderiam, até mesmo, perder vendas. A função básica desses funcionários é de responder o que lhes é perguntado, geralmente assuntos muito superficiais sobre os produtos e permitir que o cliente saia o mais rápido possível da loja.

No entanto, uma das entrevistadas afirmou que fica a dúvida: se passassem a treinar os vendedores os resultados melhorariam ou não? A direção da empresa adota esta política há muito tempo (de não treinar os vendedores) e obtém resultados positivos. Por isso, nunca pensaram em mudar.

Outro aspecto constante do roteiro de entrevista foi a localização do departamento de treinamento na estrutura da empresa. Quanto a este posicionamento,

constatou-se que alguns departamentos de treinamento relacionam-se diretamente com a diretoria enquanto outros junto ao Recursos Humanos. No entanto, constatou-se que a maioria das empresas entrevistadas posicionam o departamento de treinamento diretamente no de Recursos Humanos. Em três empresas apenas, o relacionamento era feito com a diretoria comercial ou com a operacional. Uma das empresas entrevistadas tem o departamento de Recursos Humanos diretamente ligado à presidência.

Nove empresas mencionaram existir autonomia total para o treinamento. Esta autonomia consiste no desenvolvimento de programas, a partir de alguma necessidade constatada pelo pessoal de treinamento. Há, nesses casos, autonomia no desenvolvimento e divulgação de programas junto à clientela interna.

As três empresas que disseram não ter o departamento de treinamento, mantinham as atividades de treinamento conduzidas pelo pessoal de Recursos Humanos. Neste caso, o departamento tem uma atividade relacionada mais à de assessoria do que a de uma unidade funcional autônoma. Também das empresas pesquisadas, foi possível perceber que algumas delas mencionaram ter autonomia para os programas menores, porém com a necessidade de aprovação da diretoria para os projetos mais caros.

Seis entrevistados afirmaram que apenas atendem as solicitações de treinamento. A solicitação parte da diretoria ou mesmo da gerência ou da supervisão direta dos vendedores. As atividades, nesses casos, são direcionadas ao preparo de material de apoio e de retaguarda para o desenvolvimento de programas.

6.2 - PRINCIPAIS DIFICULDADES PARA AS ATIVIDADES DE TREINAMENTO

As principais dificuldades encontradas para as atividades de treinamento das empresas foram as seguintes:

- falta de interesse do pessoal, tanto gerência como vendedores, que julgam saber tudo ou que perderão tempo e, até mesmo, comissão pelas vendas não realizadas no período.
- falta de verbas;
- muita rotatividade, dificultando o processo de treinamento;
- sazonalidade dos produtos, que mudam muito, necessitando treinamento constantes.
- pessoal reduzido para treinamento de muitos funcionários;
- falta de recursos para o treinamento;
- perfil dos vendedores, nível muito baixo, dificultando a atividade de treinamento.

Três empresas afirmaram que não há dificuldade de forma alguma. Percebeu-se que a maior dificuldade é a falta de interesse do pessoal. Oito empresas afirmaram ser este o principal problema para o desenvolvimento do treinamento. No entanto, essas dificuldades estão divididas, meio a meio, entre a falta de interesse da administração e a falta de interesse do pessoal de vendas. O segundo problema, na ordem de citações, foi a falta de pessoal para treinar, adequadamente, todos os funcionários.

Esses dados são realmente reveladores, uma vez que os entrevistados ficaram com ampla liberdade de responder através da formulação de perguntas abertas. O aspecto cultural foi predominante. Apenas duas empresas alegaram falta de verba como a principal dificuldade. Quanto ao perfil dos vendedores, foram poucas as empresas que alegaram ser este o principal problema para os resultados do treinamento. Um dos entrevistados afirmou que o departamento tem todo o apoio da alta administração, sendo inclusive convidado a participar nas principais decisões da empresa.

6.3 - CRITÉRIOS USADOS PARA A DETERMINAÇÃO DA VERBA DE TREINAMENTO

Quanto aos critérios usados para a determinação de verbas, os métodos concentram-se, praticamente, em duas situações. Uma delas é que as empresas não determinam uma verba específica para as atividades de treinamento, solicitando para a diretoria quando necessário, ou quando há algum projeto aprovado por escalões superiores. Neste caso, a determinação de verbas "é para apagar incêndio", conforme palavras de um dos entrevistados. A grande maioria dos entrevistados afirmou determinar verba desta forma.

A outra forma citada com frequência, a determinação de verbas por centros de custos específicos de treinamento, foi resposta de cinco respondentes, o que demonstra uma maior preocupação com o treinamento.

Por outro lado, três alegaram que não há determinação de verbas específicas de treinamento. Deve-se considerar no entanto que, como algumas empresas tem treinamento que ocorrem no local de trabalho, verbas específicas seriam inexistentes, estando nestes casos embutidas nos custos operacionais da loja:

6.4 - MÉTODOS USADOS PARA A DETERMINAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

De todas as lojas visitadas, os métodos predominantes de determinação das necessidades são os métodos de observação e de entrevistas eventuais.

O método de observação é feito, geralmente, pelos gerentes ou chefes das equipes de lojas que observam o comportamento dos indivíduos e verificam se há necessidade ou não de melhorar o desempenho. Esta parece ser a situação predominante, tanto nas lojas maiores como nas menores, como será verificado mais adiante. Outra forma de observação é feito pelos responsáveis pelas atividades de treinamento que, periodicamente, visitam as filiais e neste momento observam como

os vendedores estão se comportando, indicando a necessidade de treinamento. Conforme colocou um dos entrevistados:

"O chefe e o gerente estão constantemente observando os balconistas e, assim, verificando quais os principais problemas que os vendedores apresentam, mas é muito comum que interfiram no processo para ensinar como se faz."

As entrevistas eventuais neste caso são conduzidas por gerentes ou responsáveis do treinamento. Enquanto algumas empresas utilizam-se de questionários para a obtenção de dados, outras o fazem em caráter informal, direto, formulando certas perguntas para os vendedores, individualmente, ou em reuniões em grupos. Estas reuniões são freqüentemente conduzidas entre os gerentes, que estabelecem as necessidades de suas lojas.

Um método também utilizado para a obtenção das necessidades de treinamento é o de pesquisa junto aos clientes. Neste caso, alguns entrevistados afirmaram conduzir pesquisas periódicas e informais com a clientela, visando a determinação das necessidades. Os clientes demonstram, nestas pesquisas, os graus de satisfação ou insatisfação com os vendedores ou qualquer outro prestador de serviços. Foram também citados como métodos utilizados pelas lojas, porém com menor freqüência:

- Resultado das vendas;
- Alterações em políticas ou novos produtos no *mix*;
- Solicitações por parte dos próprios vendedores.

Uma empresa afirmou utilizar cliente-fantasma, que visita as lojas periodicamente para determinar as necessidades de seu pessoal de atendimento.

6.5 - CURSOS MAIS FREQUENTEMENTE OFERECIDOS PARA OS VENDEDORES

As atividades de vendas ou atendimento tiveram, como poderia se esperar, a maior freqüência nas respostas dos entrevistados. As respostas dadas a este item

também se relacionam com os treinamentos que são dados no local do trabalho, pelo método *coaching*, onde gerentes e chefes de vendas orientam os vendedores quando necessário. Neste sentido, é de se esperar que esta seja a forma predominante nas atividades de treinamento.

Por outro lado, há uma alta frequência nas respostas referentes ao treinamento de produtos. A razão disso é que novos lançamentos estão constantemente ocorrendo, necessitando-se atualizar a equipe para a venda do novo item. No entanto, vários entrevistados alegaram que o treinamento de novos produtos é conduzido geralmente pelos próprios fornecedores. Dez empresas entrevistadas afirmaram treinar os vendedores em técnicas de vendas.

Algumas disseram preferir a condução dos treinamentos de produtos por conta própria, uma vez que os fornecedores usam-no como uma forma de promoção.

Três empresas afirmaram que os treinamentos que conduzem são para multiplicadores, ao invés de serem para vendedores. Alguns alegaram que com a crise, o quadro do departamento de treinamento foi reduzido. Porém, com a necessidade de treinar, fizeram algumas adaptações passando a função aos gerentes de diversas filiais que ficaram responsáveis pelo treinamento de funcionários obedecendo a um programa pré-determinado. Por isso, houve necessidade de treinar os gerentes, que passaram a atuar como multiplicadores.

As horas que são usadas para o treinamento de vendas não são muitas, posto que os vendedores, segundo os respondentes, devem, o mais breve possível, estar no local de trabalho. Por isso, os cursos duram em média dois dias, sendo que para treinamento de vendas, em curso inicial, a duração é de aproximadamente 4/8 horas.

6.6 - MÉTODOS DE TREINAMENTO MAIS INTENSAMENTE UTILIZADO

Os respondentes foram unânimes em responder que os métodos de treinamento mais utilizados são aqueles mais práticos, que, conforme colocações de alguns, são mais adequados ao perfil dos treinandos em questão.

Os respondentes foram unânimes também quanto a utilização dos métodos de teatralização (*role playing*). Todos os respondentes, sem exceção, responderam que treinam os vendedores com teatralização. A maioria também utiliza vídeos para treinamento, como complemento. Somente que, nesses casos, as empresas que o fazem são aquelas que contam com mais recursos para treinamento. As empresas que treinam apenas no local de trabalho, pela dificuldade, não conduzem o treinamento com filmes.

Houve também citação de métodos como jogos e quebra-cabeças.

Um treinamento inicial existe para a maioria dos respondentes. O de reciclagem foi mencionado por apenas alguns respondentes.

6.7 - FREQUÊNCIA DO TREINAMENTO DE VENDAS

Os respondentes afirmaram não existir frequência nos programas. Os treinamentos ocorrem geralmente conforme solicitado. Esta foi a resposta mais freqüente.

Percebeu-se que em apenas duas lojas houve a inexistência de treinamento, conforme mencionado anteriormente, e que os funcionários contratados são encaminhados diretamente para as lojas e lá começam a vender, imediatamente. Nesta situação, recebem algumas orientações superficiais a respeito da localização das mercadorias e algumas breves explicações a respeito da venda. Não consideram os respondentes como um treinamento, pois não procuram atingir nenhum objetivo, mas apenas orientá-los para venda, o que cada um conduz da sua maneira. No entanto, a maioria dos respondentes afirmou que os funcionários novos recebem

algum tipo de treinamento. Três entrevistados têm programa padronizado para todas novas contratações.

Em casos de muita rotatividade da mão-de-obra, os treinamentos iniciais são mais freqüentes, tendo um dos respondentes afirmado que os treinamentos iniciais chegam a ter uma freqüência de 3 vezes por semana.

Percebeu-se, no entanto, que uma minoria tem um plano anual de treinamento. Das entrevistas realizadas, apenas três estabelecimentos pesquisados afirmaram ter um planejamento anual.

6.8 - LOCAIS FREQUENTEMENTE UTILIZADOS

A loja foi mencionada por *todos* os respondentes como local para o treinamento. Algumas delas tem sala especial para treinamento, mas a maioria não.

Cinco respondentes disseram ter lojas com centros de treinamento, um local específico descentralizado, onde são reunidos vários lojistas de diferentes filiais.

Dois respondentes afirmaram que mantém loja-escola.

6.9 - PROCEDÊNCIA DOS INSTRUTORES MAIS FREQUENTEMENTE CONTRATADOS

A maioria dos respondentes afirmou que os instrutores são internos, contratados que fazem parte do quadro de funcionários da própria empresa. Esses funcionários são, geralmente, em número reduzido, sendo de, aproximadamente, três ou quatro, conforme a empresa, exercendo atividades exclusivas de treinamento. Alguns respondentes disseram ter alguma experiência com consultores externos, no passado. No entanto, isso ocorreu de forma eventual e não souberam informar as

razões de descontinuidade, devido ao fato que são assuntos, geralmente, tratados a nível de diretoria.

6.10 - CRITÉRIOS PARA A CONTRATAÇÃO DE CONSULTORES

As respostas a esta pergunta reduziram-se a apenas dois entrevistados, uma vez que, conforme mencionado, trata-se de uma negociação a níveis superiores e muito rara. Ambos os entrevistados mencionaram que a experiência é fundamental no processo de seleção. A existência de algum trabalho passado na área, como também bom nome, favorecem a seleção.

6.11 - CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

Os métodos informais são predominantes na avaliação do treinamento de vendedores. A observação comportamental foi o método citado por quatorze vezes, sendo essa atividade desempenhada de diferentes formas. Algumas observações comportamentais são feitas pelos gerentes no dia-a-dia do trabalho de vendas, verificando-se se os vendedores estão aplicando ou não as técnicas ensinadas. Algumas vezes, os próprios funcionários do treinamento observam o comportamento em visitas periódicas nos estabelecimentos. Alguns respondentes disseram ter um formulário de avaliação de desempenho que são enviados pelos gerentes de forma eventual. Mas esta forma foi citada por uma minoria.

O segundo método usado com maior intensidade foi o de reação. Outros métodos citados: avaliação de conhecimento, análise de rotatividade, e resultado de vendas e pesquisa junto a clientes.

Métodos mais formais, que pudessem medir a transferência do treinamento no trabalho, não foram mencionados. Os métodos de observação são feitos sem formalidade e sem periodicidade.

6.12 - REQUISITOS BÁSICOS PARA A CONTRATAÇÃO DE VENDEDORES

Os vendedores varejistas tem como requisito educacional o 1º grau completo. Sete respondentes afirmaram que exigem o 1º grau. O 2º grau completo foi citado por apenas quatro respondentes. No entanto este pré-requisito é mais um objetivo do que um pré-requisito, uma vez que estes mesmos respondentes afirmaram contratar vendedores apenas com o 1º grau, em muitos casos. Dois entrevistados afirmaram que não há critérios algum. Há dificuldade para contratação desse pessoal.

Quanto ao aspecto pessoal, ser comunicativo foi característica mais citada para os vendedores.

Outras citações: boa apresentação; interesse em colaborar; iniciativa; conhecimentos de datilografia; conhecimentos de micro; experiência anterior; temperamento equilibrado.

6.13 - FORMA DE REMUNERAÇÃO

A remuneração apenas por comissão é a situação predominante no varejo, considerando-se o teto mínimo legal. Só comissão foi citado por 12 pessoas. Fixo mais comissão foi citado por 3, sendo que fixo mais incentivo por alcance de quota de vendas foi citado por três respondentes.

6.14 - ALTERAÇÕES NA POLÍTICA DE TREINAMENTO NA EMPRESA EM CONSEQUÊNCIA DE CRISE ATUAL

Apenas duas empresas mencionaram que não houve nenhuma alteração com a crise atual. Um dos respondentes disse que não houve alteração, pois não existia treinamento antes da crise e continua inexistindo depois. A crise foi iniciada, praticamente, no período do governo Collor, época em que não apenas o Brasil

aprofundou-se na crise recessiva, como também foi abolida a lei dos incentivos ao treinamento, lei nº 6297/75.

Porém, a maioria mencionou que houve mudanças depois dessa época. Algumas empresas aumentaram o investimento em treinamento. Devido às dificuldades de venda, passaram a investir mais. Inversamente, oito respondentes afirmaram que houve uma redução nos investimentos em treinamento, e que as empresas passaram a manter departamentos de treinamento extremamente reduzidos, com um número mínimo de funcionários. Um dos respondentes afirmou que, de uma situação de 45 instrutores de treinamento, passaram a ter apenas dois. Outros mudaram o local de atividade, descentralizando o departamento e distribuindo as tarefas entre os vários indivíduos que compõem o quadro de funcionários da organização.

Duas empresas disseram que a modificação maior foi quanto aos objetivos de treinamento. Ao invés de treinamento técnico, o treinamento passou a ser dirigido à valorização profissional, no sentido de desenvolver o indivíduo.

6.15 - OPINIÃO SOBRE O FUTURO DE TREINAMENTO NO VAREJO

A opinião mais comum a respeito da tendência do treinamento é a de conscientização. Quanto a isto, coloca um dos respondentes:

"A tendência do treinamento é a de não - técnico. Deve ser o resgate da importância do varejo, através do desenvolvimento pessoal." Percebeu-se, entre estes respondentes, a necessidade de um redirecionamento de valores e de permitir ao vendedor varejista que se sinta parte integrante da empresa, que vista a camisa, e se sinta motivado. Um outro respondente mencionou que "o desafio do treinamento é a conscientização."

Cinco respondentes concordaram que o treinamento no varejo é uma atividade essencial para vendas sendo que dois deles disseram que o treinamento irá e

deve sempre existir. Um dos respondentes chegou a alegar que "quem não tiver treinamento está fadado ao fracasso."

No entanto, nem todas as colocações foram otimistas, dessa forma. Alguns, por exemplo, afirmaram que "o treinamento nunca será feito com o mérito que deve ter" ou então que "não há espaço para a atividade crescer, pois os parâmetros são limitados." Um dos respondentes atribui a culpa do fracasso do desenvolvimento do treinamento aos psicólogos. Segundo este respondente:

"Há muitos psicólogos no ramo. Muitas vezes, eles complicam ao invés de ajudar, distanciando-se da clientela."

Foram outras observações a respeito do futuro no varejo:

- "O vendedor no varejo é um ser em extinção devido aos avanços tecnológicos do setor."
- "O treinamento será sempre dificultado, uma vez que há muita rotatividade no ramo."
- "O vendedor nasce vendedor, e o treinamento nunca fará muito por ele."
- "Deve-se focar a necessidade dos clientes."

Pelos comentários gerais, percebe-se que a maior tendência é que a atividade seja direcionada ao resgate da importância no varejo, dirigida ao desenvolvimento pessoal.

6.16 - ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS EMPRESAS MENORES

Como resultado da mala direta, retornaram 43 questionários. Quatro deles foram excluídos da análise, por se tratarem de lojas medias/grandes, tendo mais de 100 funcionários. Foram analisados, portanto, 39 respostas de lojas pequenas no

ramo de confecções masculinas, femininas e calçados, sendo a maior concentração, lojas com menos de 20 funcionários.

A classificação adotada para análise das informações foi a da FIERGS. As respostas, conforme o tamanho da empresa e de acordo com esta classificação, está apresentada no quadro 6.1.

Quadro 6.1 - Empresas segundo o número de empregados

NUMERO DE EMPREGADOS	FREQÜÊNCIA TOTAL	%
Até 100	39	90.7
101 a 500	2	4.6
501 em diante	2	4.6
TOTAL	43	100.0

6.16.1 - Principais dificuldades encontradas

A relação das dificuldades maiores está no quadro 6.2.

**Quadro 6.2. - Principais dificuldades encontradas para
a atividade de treinamento**

Dificuldade	Frequência	% dos respondentes
Falta de apoio da administração	4	10,2
Falta de credibilidade por parte da administração	1	2,6
Falta de verbas	10	25,6
Falta de estrutura física	5	12,8
Falta de instrutores habilitados	9	23,0
Falta de tempo	8	20,5
Falta de vontade dos vendedores	1	2,6
Ambiente político	1	2,6
Falta de material didático adequado	1	2,6
Sem resposta	3	7,7
Não há dificuldade	11	28,1

De acordo com o quadro 6.2 onze varejistas pequenos não têm dificuldades para desenvolver o treinamento. Esta foi a resposta de maior frequência.

Percebe-se que a falta de recursos, principalmente a de verbas, citada com a maior dificuldade sugere a impossibilidade para a contratação de profissionais mais especializados e competentes, citada como a segunda maior dificuldade.

Falta de tempo foi também citado como outra principal dificuldade, ocupando o terceiro lugar na ordem de importância. Isso parece justificar-se pelo número reduzido de funcionários existentes nas lojas menores, responsáveis por executar uma série de funções técnicas de varejo como compra, venda, *merchandising*, serviços, etc...

6.16.2 - Determinação das necessidades

A determinação das necessidades de treinamento é, predominantemente, informal, com observações sobre a eficiência do empregado sendo citado por 24 das 39 empresas pesquisadas conforme mostra o quadro 6.3. A maioria usa mais de um método para avaliação das necessidades, mas a informalidade pode ser constatada pela informação do referido quadro.

Observe-se também que, além da observação da eficiência do empregado, geralmente no local do trabalho, outra forma predominante é a avaliação por supervisores. Constatou-se nas pesquisas que esta avaliação não é formal, como ocorre em algumas empresas grandes. Tratam-se de informações subjetivas relatadas verbalmente pelos supervisores ou os chefes dos vendedores. Além dos supervisores, os relatos pessoais são também frequentes, citado ainda com maior frequência onde os vendedores dizem como se sentem no trabalho ou apontam dificuldades.

Como o vendedor pode ser facilmente avaliado pelos resultados de vendas, os relatórios de vendas também são importantes no processo de avaliação. O atingimento de quotas, os números referentes a vendas, são também utilizados.

Os métodos mais formais, como o levantamento por meio de questionário ou teste escritos, foram pouco mencionados. A maior concentração da análise refere-se a aspectos relacionados com o indivíduo. Os relatórios de vendas que poderiam determinar necessidades de treinamento com base no cargo é também usada. No entanto, nesse caso, a análise visa a controlar os resultados e não a analisar aspectos relacionados ao cargo.

Quadro 6.3 - Determinação das necessidades de treinamento

MÉTODO USADO	FREQÜÊNCIA	% dos resp.
Observações sobre a eficiência do empregado	24	61.5
Relatórios de vendas	14	35.9
Relatos pessoais	14	35.9
Avaliação supervisores	12	30.8
Testes escritos	2	5.12
Levantamento por meio de questionário	5	12.8
Reuniões interdepartamentais	9	23.0
Entrevistas com supervisores e empregados	10	25.6
Solicitação da administração sobre a eficiência do empregado	10	25.6
Não são apurados	7	18.0
Dificuldades de comunicação	1	2.6

6.16.3 - Conteúdo mais freqüente no treinamento de vendas

Os cursos oferecidos pelos varejistas demonstram uma certa orientação para o produto. Isto pode ser constatado pelas respostas relativas ao conteúdo mais freqüente no treinamento de vendas. O conhecimento do produto foi citado por 24 respondentes, enquanto que técnicas de vendas, por 20. Essa diferença, no entanto, não é muito expressiva, principalmente quando se considera que os fornecedores dão cursos gratuitos sobre o produto para o varejista. Os dados revelam, de certa forma, um equilíbrio na importância atribuída ao treinamento de vendas e de produto.

Outros cursos importantes como o conhecimento do cliente ou da empresa foram citados com menor frequência. Raramente um pequeno varejista treina os vendedores em todos os itens mencionados.

Quadro 6.4 - Conteúdo mais freqüente no treinamento de vendas

CURSO	FREQÜÊNCIA	% DOS RESPONDENTES
Conhecimento do produto	24	61.5
Conhecimento da empresa	10	25.6
Conhecimento do cliente	16	41.0
Técnicas de vendas	20	51.3
Sem resposta	4	10.2

6.16.4 - Técnicas mais usadas para treinar vendedores

O quadro 6.5 mostra que a técnica mais usada para treinar vendedores é o treinamento no local de trabalho, mencionado por 31 dos 39 varejistas pesquisados, representando 79,5% das respostas.

Outro método freqüente é o de discussão em grupos.

As reuniões para discussão geralmente, são feitas no final do expediente, ou no início, conforme o caso. Servem também como uma base para o levantamento de problemas.

Digno de nota é que o método de treinamento mais adequado conforme sugerido por este estudo, o *modeling* resultado da combinação de técnicas, como exposição do assunto, apresentação de vídeos e simulação obteve a resposta de apenas 5 respondentes. Isto significa que o método não é usado pela maioria das empresas pesquisadas.

6.16.5 - Avaliação dos resultados

No tocante à avaliação de treinamento 22 respondentes mencionaram ser a observação do desempenho o método principal para avaliar os resultados. Foi o método preferido, conforme o quadro 6.6.

Quadro 6.5 - Técnicas mais usadas para treinar vendedores

TÉCNICAS	FREQÜÊNCIA	% DOS RESPONDENTES
Exposição do assunto pelo expositor	6	15.4
Treinamento no local de trabalho	31	79.5
Trabalho em grupos: estudos de casos e exercícios	5	12.8
Mudança de cargo-rotação	4	10.2
Participação em seminários externos	3	7.7
Simulação - teatro de vendas	6	15.4
Discussão em grupos dos problemas encontrados	12	30.8
Apresentação de vídeo seguida de debates	5	12.8
Vídeo/prática	1	2.6
Sem resposta	5	12.8

Quadro 6.6 - Formas mais utilizadas para medir os resultados de treinamento

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	FREQÜÊNCIA	% DOS ENTREVISTADOS
Avaliação pelos instrutores	11	28.2
Avaliação pela gerência após determinado período	15	38.5
Observação de desempenho	22	56.4
Reação dos treinandos após o treinamento	6	15.4
Testes no final do curso	2	5.1
Testes antes e após o curso	0	-
Registros de faltas, rotatividade, atrasos e opiniões	10	25.6
Vendas	2	5.1
Não há avaliação	1	2.6
Sem resposta	5	12.8

6.16.6 - Alterações na política de treinamento da empresa

A maioria das empresas não alterou a sua política de treinamento em consequência da crise atual.

No entanto aquelas que o fizeram, mudaram conforme o quadro 6.8. Percebe-se no quadro a tendência a valorização do consumidor, com cinco respondentes tendo direcionado o seu esforço ao alcance destes objetivos.

Quadro 6.7 - Houve alguma alteração na política de treinamento da empresa em consequência da crise atual?

Respostas	Frequência	% dos entrevistados
SIM	16	41.02
NÃO	19	48.71

Quadro 6.8 - Principais alterações devido a crise

Alterações	Frequência
Acompanhamento melhor das técnicas de vendas	3
Atendimento amigável/enaltecimento do consumidor	5
Mudança na frequência do treinamento para menos	2
Melhor condição financeira para o empregado	1
Assiduidade maior	1

6.16.7 - Tendência do varejo

Quanto ao futuro e às tendências, dezesseis respondentes afirmaram que o treinamento de vendas será uma atividade essencial para vendas. O otimismo quanto à atividade está representado também na elevada incidência de respostas afirmativas: "haverá um aumento no investimento em treinamento". O quadro 6.9 mostra estas principais tendências.

Quadro 6.9 - Principais tendências da atividade do treinamento para os próximos anos

Tendências	Frequência	%
Será uma atividade essencial para vendas	17	43,6
Haverá um aumento de investimento em treinamento	13	33.3
Haverá uma redução nos investimentos em treinamento	4	10.2
Haverá criação de novos cursos	1	2.6
As empresas serão obrigadas a beneficiar os empregados	1	2.6
Sem resposta	7	18.0

CAPÍTULO VII

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir os resultados das pesquisas serão avaliados e discutidos em função das proposições decorrentes da elaboração teórica dos capítulos iniciais (II a IV)

7.1 - PROPOSIÇÃO UM: *apesar de reconhecer a importância do treinamento nas atividades varejistas, pouco se tem feito para aperfeiçoar os vendedores.*

A importância da atividade de treinamento foi reconhecida, principalmente, pelas grandes empresas, uma vez que foram entrevistados profissionais especializados do setor. As únicas exceções foram as empresas que visam ao público de baixa renda em que os entrevistados disseram não treinar.

Observa-se que o público de renda mais alta tornou-se mais sofisticado, e as lojas tem se preocupado com isto. Tanto é que as lojas que lidam com o público de mais baixa renda, mesmo sem adotar política de treinamento, afirmaram contratar vendedores de melhor nível para atuar onde há concentração de consumidores, comparativamente as demais regiões, de maior poder aquisitivo. Isto está de acordo com o que foi citado no capítulo V desta monografia que diz: "na mesma medida em

que caiu o poder aquisitivo, cresceu o rigor de consumidor da classe média em relação ao bom atendimento (...)"⁽¹⁾

A importância atribuída às atividades de treinamento no entanto, depende muito dos principais dirigentes da organização. Observou-se esta tendência, mesmo nas grandes empresas. Nas duas lojas populares entrevistadas, os respondentes afirmaram obter bons resultados e, por este motivo, a administração nunca pensou em adotar a política de treinamento dos vendedores.

Percebe-se também que atividade de treinamento é uma política adotada em função dos resultados de vendas, e não da valorização profissional ou da imagem da empresa. Esta posição é reforçada quando se considera que algumas empresas, devido a crise, reduziram o departamento, enquanto que outras aumentaram. Isto posiciona as atividades de treinamento muito mais como uma estratégia empresarial, sensível às oscilações ambientais, do que uma política de aperfeiçoamento constante de mão-de-obra, o que demonstraria uma preocupação com a qualidade do desempenho do indivíduo e da organização como um todo.

Esta observação está de acordo com a afirmativa citada no capítulo 3, de que o desenvolvimento do treinamento ocorre com as interações demandadas em diferentes níveis de desenvolvimento mercadológico. Tanto as pressões ambientais como o exemplo das atividades econômicas e tendências de mão-de-obra externa, como as necessidades empresariais ditadas por um diferencial competitivo colaboram para estas diferenças.

No momento, estas oscilações nos investimentos, ora aumentando, ora diminuindo, decorrem, perceptivelmente, da orientação da alta administração quanto ao valor atribuído ao treinamento. Todos os entrevistados, em determinado

(1) A CLASSE Média está com medo do futuro. Op. cit., p. 1-14.

momento, referiam-se à política adotada pela administração. As mudanças sofridas nos departamentos foram segundo os entrevistados, devido à troca de diretoria. Algumas valorizavam a atividade, outras não e, com isto, o departamento ganha ou perde prestígio e poder. Uma das entrevistadas afirmou que o presidente da empresa era um grande entusiasta de treinamento e, por isso, os profissionais de treinamento participavam de todas as reuniões de diretoria que envolvessem as principais decisões da empresa.

Em decorrência desta constatação, percebe-se na grande empresa, mesmo que seja reconhecida a importância do treinamento pelos profissionais do setor (o que parece lógico), que o maior ou menor esforço de treinamento depende da política da alta administração. E, em decorrência disto, a força política ou o posicionamento funcional do organograma ocorre.

Já nas empresas pequenas, os próprios disseminadores da política são os responsáveis pelos treinamentos. Em muito deles, pela menor disponibilidade de recursos, não é possível a contratação de profissionais especializados. Quando muito, esta função é atribuída aos gerentes, mas a interação com os proprietários ocorre com maior frequência. Mesmo assim, a valorização resulta da orientação das principais dirigentes, analogamente às grandes e médias empresas.

Não há familiaridade com o treinamento nas pequenas empresas. Como o funcionário é preparado para vender no local de trabalho, muitos respondentes acreditam que não haja treinamento. As orientações informais, para alguns, não significam que se esteja treinando.

Mesmo aqueles mais conscientes, quando questionados a respeito das etapas de treinamento, como por exemplo, determinação das necessidades, avaliação dos resultados, etc. apresentaram certa dificuldade na exata interpretação dos termos utilizados. Não há profissionalismo nas empresas pequenas, no que se refere ao treinamento.

Entretanto, considerando-se que o treinamento pode ser definido como "qualquer iniciativa organizacional que objetiva favorecer o aprendizado entre os funcionários de uma empresa"⁽²⁾, todo o pequeno varejista, de alguma forma, treina seus funcionários. Esta definição não exclui o esforço inconsciente. No entanto, o treinamento, neste caso, não persegue um objetivo e também não tem planejamento, o que permite questionar a sua eficácia. O esforço consciente é necessário para isso.

Portanto, a partir desta colocação, no que se refere ao setor de varejo, é possível discordar com o prof. Boog quando ele afirma em seu estudo que:

"Na grande empresa, de uma forma geral, é sistemática a função de treinamento. Não há que convencer ninguém sobre a utilidade geral e valor da função (...) Na pequena empresa (...) a função treinamento é extremamente importante e está de maneira geral, fora do alcance das empresas".⁽³⁾

Evidentemente que o trabalho do professor refere-se a outro segmento de pesquisa. No entanto, é impossível generalizar, uma vez que para as grandes empresas varejistas, os profissionais de treinamento encontram diferentes dificuldades. Além da política de alta administração, houve alguns respondentes que informaram ter problemas com gerente da loja, por não permitirem a transferência do aprendizado para o local do trabalho. Houve, em decorrência disto, necessidade de um trabalho de conscientização junto à gerência, como também um envolvimento maior destes no processo decisório de treinamento. Portanto o valor da função é reconhecido principalmente por profissionais do setor. Há necessidade de se convencer muita gente para a implantação de uma política coerente.

Adicionalmente, na pequena empresa, a função e treinamento não está fora do alcance da empresa. O problema principal é o cultural, como abordou Maria Moura Conceição. Ou mesmo, conforme a mesma autora, o que depende da

(2) HINRICHS, John R. Op. cit., p. 829.

(3) BOOG, Gustavo. Op. cit., p. 15.

existência do treinamento ou não é a natureza das atividades que se desenvolvem nas organizações. Não há, portanto, justificativa de estar fora de alcance.

Logicamente que as empresas, grandes ou pequenas, unidas pela cultura brasileira, apresentam problemas semelhantes. Nas grandes empresas, a falta de interesse do pessoal é o principal problema para o desenvolvimento do treinamento. Nas pequenas empresas foi constatado a falta de reconhecimento da sua importância. No entanto, falta de recursos é evidente, verificada em ambas categorias. Nas grandes e médias empresas o segundo problema na ordem de citações foi a falta de pessoal para treinar adequadamente funcionários. Nas pequenas empresas a falta de instrutores habilitados, a falta de tempo e a falta de verbas, nesta ordem, foram citadas como as principais dificuldades encontradas com atividade de treinamento, o que caracteriza a escassez de recursos.

Portanto, o maior impedimento para o treinamento não é apenas cultural, mas também a falta de recursos.

Também é evidente que, para realizar o atendimento, é necessário treinamento. E, nesse sentido, há o envolvimento da gerência com os funcionários, no dia-a-dia do trabalho. A necessidade do envolvimento da gerência com os treinandos é importante para a transferência do aprendizado. O aconselhamento, como foi visto, "é um meio eficaz de intensificar a confiança e o senso de integridade das pessoas e conseqüentemente, desenvolver uma auto-estima."⁽⁴⁾ Nesse sentido, o pequeno varejista atende perfeitamente estes requisitos.

Não há, na prática de treinamento dos pequenos varejistas, formalidade. O treinamento não tem outros objetivos além do resultado de vendas. A avaliação que ocorre é informal e, como comentado, toda as partes do processo muitas vezes são inconscientes.

(4) HILL, Norman C. **Como melhorar o desempenho dos empregados**. São Paulo: EPV, 1986, p. 71.

Essa constatação está de acordo com o estudo de Suzam Jackson. Na pesquisa dessa autora no varejo americano, ela afirmou que a atividade de Recursos Humanos em empresas maiores, geralmente, é desenvolvida em departamento específico enquanto que nas menores o próprio proprietário se responsabiliza. Também afirma a pesquisadora que "pequenas empresas são esperadas ter métodos menos formais que as empresas maiores."⁽⁵⁾

Porém convém lembrar também, o que afirma Barry, Mason e outros, que o treinamento de empresas menores não necessita ser formal ou estruturado em programas. Qualquer esforço consciente que o varejista faça em melhorar os conhecimentos do vendedor é considerado uma forma de treinamento de vendas.⁽⁶⁾

Portanto considerando-se que todo o esforço feito para melhorar um desempenho desde que consciente, é treinamento, pode-se contrariar a proposição de que pouco se tem feito para aperfeiçoar os vendedores. Toda a empresa com algum grau de consciência, treina vendedores. Porém o que se percebe na prática é uma falta de objetividade às necessidades específicas do indivíduo através das técnicas adequadas. Portanto a proposição é atendida em parte, pois, apesar de ser reconhecida a sua importância por alguns profissionais de empresas varejistas, há necessidade de muito esforço no sentido de se obter resultados positivos com o treinamento.

Pode-se afirmar que pouco tem sido feito no sentido da aplicação de um treinamento em bases mais profissionais.

(5) JACKSON, Suzan E. Op. cit.,

(6) BARRY, Mason et al. Op. cit., p. 434.

7.2 - PROPOSIÇÃO DOIS: *o tipo de organização interfere no desempenho dos funcionários. Porém o posicionamento do departamento de treinamento no organograma da empresa é função da importância atribuída pela sua administração.*

O tipo de organização interfere no desempenho dos funcionários, pelo que se pode constatar. Giraldes, conforme parafraseado na dissertação, afirma que os padrões de desempenho do pessoal pode ser afetados por vários fatores, tais como rotatividade, estrutura da empresa, insatisfações salariais, etc.⁽⁷⁾

Nas grandes e médias empresas é mais freqüente a atividade de treinamento sendo inclusive encontrados departamentos específicos. Nas pequenas empresas, raramente existe um departamento de treinamento. A existência ou não de um departamento não significa necessariamente a existência ou não de treinamento. No entanto, pode demonstrar uma preocupação com a atividade e conseqüentemente, a probabilidade de se encontrar um maior profissionalismo naquelas empresas que incluem setor de treinamento em seus organogramas. Nas empresas maiores, foram encontrado profissionais da área com experiência em outros setores, antes de atuarem no varejo.

Nas pequenas empresas há um menor nível de profissionalismo.

No entanto, deve-se ter certa cautela ao afirmar que na empresa pequena há um menor nível de profissionalismo com base nos resultados da pesquisa. A pesquisa dirigiu-se a varejistas com menos de 100 funcionários.

Houve porém uma grande concentração de respondentes de empresas com menos de vinte funcionários. Portanto, as conclusões estão sendo feitas com base em empresas muito pequenas. No caso daquelas que possuem maior número de funcionários na faixa entre 50-100, as atividades podem se comparar às empresas

(7) GIRALDES, Antonio, Op. cit., p. 45.

maiores da categoria seguinte. No entanto, não há dados suficientes para concluir sobre esta parcela do segmento pesquisado.

É possível afirmar, no entanto, que a atividade de treinamento, reconhecida como um órgão de apoio ou autônomo, separado das demais funções, varia conforme o tamanho da empresa. Esta afirmativa pode estar, até mesmo, fundamentada na existência de maiores ou menores recursos.

E isso coincide com o que escreve Suzam Jackson que "na medida que a organização cresce, empregados especializados são contratados, pois a especialização é uma forma com que as grandes empresas procuram aumentar a eficiência."⁽⁸⁾

O posicionamento desse departamento no organograma, em princípio, representa a tendência à valorização do treinamento, conforme o grau de influência desejado. Todavia, convém chamar a atenção para a análise dos resultados das entrevistas pessoais, em que essa relação parece não ter sentido. Conforme análise anterior, a maioria das empresas entrevistadas posicionam o departamento de treinamento diretamente no de Recursos Humanos. Apenas três empresas, o posicionam diretamente à diretoria comercial ou presidente.

Mesmo assim, nove empresas afirmaram ter autonomia total para treinamento. Se autonomia fosse relacionado apenas ao posicionamento, não haveria tantos respondentes autônomos com liberdade para elaborar e implantar treinamento. Portanto, há evidências de que a autonomia do departamento não decorre tanto do seu posicionamento, mas do poder que lhe é atribuído pela alta administração.

O tipo de organização, quanto aos aspectos operacionais, também é relevante para as atividades de treinamento, além das considerações sobre tamanho e estrutura organizacional. Um dos aspectos que têm relevância e influência é a forma

⁽⁸⁾ JACKSON Suzan. Op. cit., p. 735.

de operação e como os funcionários percebem a justiça organizacional. O auto-desenvolvimento, conforme foi abordado no capítulo IV, "refere-se a uma medida de total concordância e predisposição de que um indivíduo quer satisfazer em seu trabalho e comportamento que é esperado dele na situação."⁽⁹⁾

Observe-se que uma das principais dificuldades de treinamento nas grandes e médias empresas é a falta de interesse do pessoal. Metade dos respondentes disseram existir muita rotatividade na mão-de-obra, o que pode sugerir descontentamento. Funcionários descontentes não são predispostos ao auto-desenvolvimento caso não existam estímulos adicionais. E esta pode ser uma barreira para o treinamento.

Nas empresas pequenas, a falta de apoio da administração para as atividades de treinamento foi citada por quatro respondentes e falta de credibilidade por um, o que totaliza cinco respondentes mencionando esta dificuldade. Falta de estrutura física foi mencionada por três e falta de verbas por oito respondentes."

Portanto, em decorrência destas observações é possível alertar para o fato de que os problemas existentes para o desempenho dos vendedores nas empresas, muitas vezes, são provenientes da própria organização e o treinamento pode fazer muito pouco por isto. Uma revisão dos processos operacionais para ajudar na avaliação das necessidades de treinamento é importante.

Por isso, conclui-se que há evidências positivas, tanto para as grandes e médias como para as pequenas empresas, quanto à proposição dois, em que o tipo de organização interfere no desempenho dos funcionários e que o posicionamento do departamento é função da importância atribuída pela administração.

⁽⁹⁾ BRUCE, Grady, et. al. Op. cit., p. 75.

7.3 - PROPOSIÇÃO TRÊS: *o nível de capacidade do vendedor é importante na obtenção dos resultados positivos. Portanto, os requisitos básicos no processo de seleção devem ser considerados como também a forma de remuneração para atrair bons profissionais.*

A razão desta proposição é que os vendedores, para serem treinados, devem ter condições para isto. Neste sentido, é importante considerar a forma com que os vendedores são contratados, como também remunerados, e se avaliar o nível do profissional que está sendo atraído às empresas varejistas.

Há uma conexão entre as atividades de recrutamento e seleção, e a de treinamento, pois conforme citado por Pontes, "basicamente, o treinamento e a seleção têm um objetivo comum que é o de fornecer empregados mais qualificados e mais aptos para o cargo."⁽¹⁰⁾

Há dificuldades para a seleção do indivíduo certo.

Os estudos que se propõem identificar características pessoais adequadas e correcioná-las aos vendedores bem sucedidos, conforme foi visto, não oferecem provas convincentes. Ryan mencionou que o sucesso do pessoal de vendas, a nível de varejo, ainda deve ser estatisticamente comprovado, identificados e isolados.⁽¹¹⁾

Devido à inexistência de um perfil adequado real, via de regra, as empresas colocam como condição básica que os funcionários saibam escrever ou ler. Quanto à titulação, exigem o primeiro grau completo. As poucas empresas que mencionaram incluir o segundo grau como exigência, conforme comentado, fizeram muito mais como um objetivo do que uma exigência definitiva para o cargo. Esta tendência foi constatada tanto nas grandes e médias como pequenas empresas.

⁽¹⁰⁾ FONTES, Lauro Barreto, Op. cit., p. 7.

⁽¹¹⁾ RYANS, John K. Jr. et al. Op. cit., p. 300.

Os requisitos principais procurados pelos profissionais de Recursos Humanos são aquelas características tidas como mais comuns para os vendedores, como boa apresentação, interesse em colaborar, etc... Representam muito mais estereótipos do que uma política de recursos humanos fundamentada.

Dessas características procuradas, conforme citado na página 19, a mencionada com maior frequência pelos profissionais de treinamento foi a "ser comunicativo". Comprando-se estes resultados com o de um estudo feito no Estados Unidos, em 1975-1976, a característica mais citada, naquela época, foi a de "honestidade." Interessante observar que no mercado brasileiro, não foi citada, em momento algum, a característica de honestidade. A citação predominante da comunicação deve-se à noção estereotipada de que o vendedor deve ser "bem falante".

Enquanto no mercado americano predomina a procura por qualidades morais do indivíduo, percebe-se que no Brasil predomina a procura de aspectos pessoais aparentes. Apesar de se estar comparando um estudo recente com outro realizado há muitos anos atrás, a utilidade do comentário está principalmente no alerta das características que podem ser importantes e determinantes para uma boa relação. Convém lembrar conforme foi discutido no capítulo V desta dissertação, que o nível de vendedores no varejo é baixo. Portanto, de um modo geral, as contratações estão sendo feitas de forma indevida.

Quanto a forma de remuneração, o método predominante é o de comissão. Uma minoria mencionou ser a remuneração constituída de um fixo mais comissão. As empresas que pagam apenas por comissão respeitam o mínimo legal. A preferência por esse método de remuneração pode ser constatada pela resposta de 12 respondentes que afirmaram remunerar apenas por comissão contra apenas 3 que afirmaram ser fixo mais comissão.

O método de comissão, em princípio, parece não ser o mais adequado para o varejo. Como os vendedores de loja competem para atender os mesmos

clientes, pode haver uma tendência à agressividade exagerada. No entanto, as lojas evitam que isto ocorra através de uma espécie de rodízio em que, para cada cliente que entre na loja muda o profissional de atendimento.

Mas devido à sazonalidade de vendas, além de outros problemas adicionais, pertinentes às atividades varejistas, os salários parecem não atrair. A rotatividade do varejo sugere uma insatisfação com os empregos. Não há, porém, estudos que relacionam esta rotatividade com a forma de remuneração.

Atualmente percebe-se uma maior valorização dos vendedores pelos varejistas.

Com a crise atual, houve, até certo ponto, uma valorização maior do profissional. Alguns respondentes afirmaram que passaram a reestruturar a equipe de vendas para direcionar melhor a atividade. A maioria dos entrevistados nas grandes e médias lojas afirmou que houve mudanças devido à dificuldades de venda, passando-se a investir mais. As pequenas empresas, por exemplo, como resultado da crise, enalteceram o consumidor. Muitos respondentes afirmaram ter passado a prestar atendimento mais amigável, além de acompanhar melhor as técnicas de vendas usadas pelos vendedores. A valorização do consumidor sugere um maior esforço quanto a qualidade do desempenho dos vendedores.

Quanto a esta proposição, não há dúvida de que o perfil do vendedor é importante na obtenção de resultados positivos no treinamento. Para se obter bons resultados há necessidade de boa seleção.

Talvez por isto, Joseph Barry tenha indagado "o que aconteceu com os bons vendedores?"⁽¹²⁾

(12) MASON, Joseph Barry, Op. cit., p. 115-119.

Saliente-se que treinar indivíduos sem um determinado nível de preparo não é situação das mais difíceis. O mais difícil é procurar treinar indivíduos desmotivados ou que possam não ver nenhum benefício extra como resultado do treinamento. E há evidência pela pesquisa realizada que não há muito esforço tanto em selecionar, como em motivar os profissionais de vendas. Convém lembrar que tanto os salários como as características da atividade com demanda sazonal e irregular afeta até mesmo a vontade de servir. Este é um desafio que deve ser enfrentado pelos profissionais de Recursos Humanos.

7.4 - PROPOSIÇÃO QUATRO: *numa abordagem de resultados, a determinação de objetivos e avaliação são os passos mais importantes do processo. No entanto a frequência, os locais utilizados e os recursos disponíveis são igualmente essenciais para o alcance dos objetivos.*

A razão dessa proposição é que no treinamento objetiva-se resultados. Assim, a determinação de objetivos, em decorrência de uma análise de necessidades, orienta para o que deve ser alcançado no treinamento. Conforme o método usado os objetivos serão alcançados ou não o que poderá ser verificado através de uma avaliação adequada.

Com isto, não se quer dizer que todas as atividades que se posicionam entre estes dois polos não tenham importância. Muito pelo contrário. A forma com que se conduz o treinamento é fundamental. Porém, entre todas as etapas de um treinamento, o que se poder afirmar é que estas duas etapas, na abordagem de resultados, são de maior peso, como também mais adequadas para análise. Mesmo porque há uma quantidade muito grande de métodos e técnicas de ensino. Conforme Fontes colocou, não existem técnicas mais adequadas ou menos adequadas a cada tipo de curso.

Todavia há necessidade de certas considerações sobre as questões intermediárias que se posicionam entre a determinação de objetivos e análise de resultados. Uma delas, por exemplo, refere-se à repetição do treinamento para

"moldar" o indivíduo. Deve existir, por isso, uma certa freqüência. Percebeu-se que nem as grandes lojas nem as lojas menores têm uma freqüência em treinamentos. A maioria treina conforme a necessidade imediata dos vendedores.

Também foi mencionado que interferem nos resultados os locais usados. Se não houver uma sala com recursos, o aspecto motivacional, bem como o instrucional, podem ser prejudicados.

Todos os respondentes afirmaram usar como local a própria loja para treinamento. O que se percebeu foi ser esta a alternativa existente para muitos devido à falta de recursos.

O treinamento no local de trabalho tem a vantagem de ser mais próximo à realidade. No entanto, dever haver estrutura adequada.

Apenas cinco respondentes, dos dezenove grandes e médios lojistas entrevistados disseram ter "cenários" de lojas em centros de treinamento. Uma minoria tem salas especiais nas próprias lojas. Apenas dois respondentes tem lojas-escolas. Portanto, a maioria das grandes e médias empresas do varejo não tem estrutura adequada para conduzir seus treinamentos.

Nestes casos, os treinamentos são geralmente conduzidos em pequenos espaços, em horários fora do expediente, no início ou final do horário comercial.

A técnica mais usada para treinar vendedores, nas pequenas empresas, é a de treinamento no local de trabalho. Representa 79,5% do total, tendo sido mencionado por 31 dos 43 varejistas entrevistados. É o método mais utilizado também por grandes e médias empresas. Por isso a loja, como local de treinamento, conforme citado pelos respondentes, é o lugar mencionado com maior freqüência.

Essa tendência do mercado brasileiro está em harmonia com as tendências dos maiores centros do mundo. Convém lembrar que, conforme mencionado no

capítulo V foi constatada uma tendência de treinamento *on-the-job* a partir de 58 questionários enviados às lojas de departamentos.

No entanto constatou-se que as lojas maiores tem condição de realizar treinamento com pessoal mais especializado e em locais mais equipados.

Esta proposição não se refere a uma constatação empírica, mas sim a uma consideração metodológica para análise das etapas de treinamentos. Como a área é muito ampla, houve a necessidade de se enfatizar apenas alguns passos do processo. Neste sentido, foram determinados os passos essenciais relacionados mais diretamente ao embasamento teórico, como os de análise de necessidades, e avaliação dos resultados de treinamento.

Mas importante é ressaltar que para se atingir objetivos de treinamento na obtenção de resultados, é necessária continuidade objetiva. Isto não existe nas empresas pesquisadas de forma programada. A falta de locais adequados também evidencia problemas na obtenção de possíveis resultados. O número reduzido de instrutores, ou mesmo profissionais de treinamento também sugere dificuldades para obtenção de bons resultados.

7.5 - PROPOSIÇÃO CINCO: *determinação das necessidades deve incluir análise de organizações, das funções e do indivíduo.*

Para a determinação de necessidades é necessário que as empresas analisem a organização, a função e o indivíduo, conforme mencionado no capítulo III. Um estudo conduzido no Brasil junto a indústrias revelou que o modelo empírico do diagnóstico das necessidades centraliza-se mais no responsável pela tarefa do que nos métodos e técnicas que conduzem a sua implantação.⁽¹³⁾

Os métodos informais são predominantes e dirigidos à análise de desempenho dos funcionários. A observação é o método predominante. Nas grandes

(13) PACHECO, Maria Conceição de Moura. Op. cit., p. 96.

lojas, a maioria não considera as funções, tampouco a estrutura organizacional, na análise das necessidades.

Os administradores das lojas pequenas também utilizam intensamente a observação sobre a eficiência do empregado. Nesse caso, 24 respondentes ou 61.5% dos respondentes, afirmaram ser este o método mais usado.

Relatórios de vendas para analisar resultados dos vendedores, bem como relatos pessoais sobre dificuldades encontradas, ocupam o segundo lugar das preferências, tendo sido citados por 14 respondentes cada um. Nenhum deles afirmou ter analisado a função para determinar necessidades. No entanto, apenas um respondente afirmou ter contratado os serviços de uma consultoria para uma análise organizacional, e, a partir daí, estabelecer necessidades de treinamento. Pode-se afirmar que tanto nas grandes, médias como nas pequenas empresas os métodos são predominantemente informais. Neste aspecto é possível discordar da afirmativa de Conceição de que os métodos mais sofisticados estão positivamente correlacionados com o tamanho e a antiguidade da empresa.

O tamanho da empresa, neste estudo de varejo, não parece ter nenhuma correlação com o método de análise de necessidades utilizado. São todos centralizados no indivíduo e predomina a informalidade.

Esta constatação está mais de acordo com a de Suzam Jackson que afirma não ter encontrado muitas diferenças entre a prática de RH e o tamanho da organização. Portanto, pode-se afirmar que este importante passo está sendo feito de forma inadequada e incompleta pela maioria das empresas entrevistadas. Os objetivos de treinamento são determinados a partir de uma visão incompleta das reais necessidades.

7.6 - PROPOSIÇÃO SEIS: *os métodos mais participativos, como o **modeling** são os mais indicados para o treinamento de vendedores. Portanto, devem ser os preferidos.*

- PROPOSIÇÃO SETE: *o uso de video-teipe, acompanhado de comentários entre participantes é um dos métodos mais indicados para o desenvolvimento de habilidades de venda. Portanto deve ser um dos métodos mais usados no treinamento de vendedores varejistas.*

As duas proposições acima, como são relacionadas com as mesmas etapas do processo de treinamento serão comentadas em conjunto. No entanto, ao se considerar métodos de ensino é necessário determinar o tipo de curso.

Nas grandes empresas, o treinamento de técnicas de vendas é predominante. Houve também um alto índice de respostas para o treinamento de produto. Neste caso pressupõe-se que a alta frequência tenha sido em virtude do patrocínio desse tipo de treinamento pelos fornecedores. Uma tendência também verificada foi o treinamento de instrutores de forma que o habilitem a transferir o treinamento.

O treinamento de vendas para os vendedores iniciantes dura em média, 4 a 8 horas. Esse tempo dedicado exclusivamente a vendas no varejo parece suficiente, principalmente se for comparado a outros mercados. Nos Estados Unidos, por exemplo, há uma média de apenas 1 (uma) hora de programa destinado às técnicas de vendas.⁽¹⁴⁾

No caso das pequenas empresas, predomina o treinamento de produto com a citação de 24 respondentes, representando 61.5% das respostas. Técnicas de vendas foi o segundo tipo de treinamento citado com maior frequência, representando 51.3% do total. Aparentemente, a justificativa para a maior frequência do treinamento de produtos é análoga às grandes e médias empresas ou seja, devido ao patrocínio de tais cursos pelos fornecedores, sendo, por isso, mais freqüente.

⁽¹⁴⁾ BURSTINER, Irving, Op. cit., p. 14.

Não resta a menor dúvida que o conhecimento do produto, na atividade varejista, é importante. No entanto, o treinamento de vendas para os vendedores também é fundamental. Para um bom treinamento de vendas é necessário abrangência, incluindo-se aspectos tais como técnicas de vendas, motivação, psicologia etc. Nesse sentido, observou-se nas entrevistas realizadas que o treinamento, geralmente, é direcionado a técnicas básicas e elementares. Não são objeto de treinamento assuntos mais aprofundados de vendas como motivação e psicologia de vendas, na maioria das vezes. Como a técnica mais usada para treinar vendedores é o local de trabalho, esta situação em parte se justifica.

A questão de praticidade do treinamento obteve um consenso entre a maioria dos respondentes. Conforme observado no tópico 6.6, os respondentes foram unânimes em responder que os métodos de treinamento mais práticos são mais adequados ao perfil do treinamento em questão.

As grandes empresas utilizam intensamente o método de teatralização (*role playing*). Na realidade, todos os respondentes afirmaram que treinam os vendedores com teatralização. No entanto, apenas algumas empresas afirmaram aplicar uma combinação, na ordem: modelo; ensaio; realimentação. Uma minoria, portanto, aplica o método de *modeling* de forma completa, conforme proposta no capítulo 3.

Nas pequenas empresas, o método é ainda menos utilizado. Poucos afirmaram treinar com a exposição do assunto pelo expositor, simulação e apresentação de vídeo seguidas de debates (nesse caso, cinco respondentes). Isso significa que a maioria não utiliza o método mais recomendado, conforme resultados de pesquisas apresentados no capítulo 6.

Portanto, quanto à proposição seis, a técnica de *modeling* é praticada por parte das grandes e médias empresas. No entanto, uma minoria das pequenas empresas a pratica. Mesmo assim, a tendência do treinamento dos vendedores é a

utilização de técnicas práticas devido ao fato de que a praticidade, conforme acreditam os varejistas, é a forma mais adequada para o treinamento de vendedores.

Quanto à proposição 7, sobre a utilização de vídeos seguida de debates, apenas cinco respondentes de pequenas empresas afirmaram utilizar este método. Isso pode ocorrer devido à falta de recursos de pequenas empresas e dificuldades na obtenção de recursos instrucionais. O vídeo, no entanto, é utilizado mais intensamente nas grandes e médias empresas.

Portanto o uso de videotape com comentários é uma técnica usada pelos grandes e médios varejistas.

A utilização de videotapes no treinamento demonstrou eficiência ao melhorar o desempenho dos treinandos que foram submetidos ao método.⁽¹⁵⁾

A justificativa para a utilização, tanto do método de *modeling*, como a do uso de videotape seguida de comentário, é por serem estes métodos considerados satisfatórios, comprovados por vários estudos para a mudança comportamental. Conforme mencionou Drecker, o *modeling* é efetivo par mudança e continuará sempre se for usado corretamente.⁽¹⁶⁾

Pelo exposto, as técnicas consideradas mais profissionais e que requerem recursos instrucionais mais sofisticados estão ao alcance das grandes e médias empresas. No entanto, essas técnicas não são utilizadas como deveriam pela maioria destas empresas.

(15) BERTRAND, Kate, Op. cit., p. 16.

(16) DECKER, Philip J. Op. cit., p. 711.

7.7 - PROPOSIÇÃO OITO: *as empresas maiores tendem a usar métodos mais sofisticados de avaliação de treinamento do que as de pequeno porte:*

Os métodos informais, conforme comentado anteriormente, são predominantes nas grandes e médias empresas, para a análise de desempenho. Esta análise fornece informações tanto para a necessidade de treinamento como para a avaliação dos resultados. Os gerentes encarregados diretamente pelo desempenho dos vendedores observam se os vendedores apresentam o comportamento adequado. Entretanto, não há regularidade neste procedimento, sendo feito aleatoriamente.

O segundo método mais citado para avaliação do treinamento foi o de reação. Este é uma dos métodos, como o de observação, caracterizado por sua simplicidade. Não há utilização de métodos de maior formalidade ou sofisticação.

Esta tendência existe também em mercados mais avançados.

Conforme estudo de Laags et al, a forma predominante de avaliação nos Estados Unidos é a de reação. Convém lembrar o que é citado no estudo:

"(...) este estudo indica que avaliação dos treinamentos além da reação dos participantes após o atendimento dos programas, não são evidentes nas empresas americanas..."⁽¹⁷⁾

Percebe-se que não é apenas um problema do treinamento no Brasil, mas uma situação existente até mesmo em países mais adiantados. Isso não justifica, de forma alguma, a ausência deste procedimento no mercado local, mas serve como parâmetro de reflexão.

Estas informações estão de acordo com o que encontrou Boog em estudo de que, no Brasil, a maioria dos profissionais de treinamento fazem mais uma validação do que avaliação do treinamento.⁽¹⁸⁾

⁽¹⁷⁾ LAABS, Jennifer L. Op. cit., p. 62.

⁽¹⁸⁾ BOOG, Gustavo, Op. cit., p. 231.

Nas pequenas empresas, a tendência é a mesma que nas grandes e médias. Os métodos de observação são predominantes. A observação de desempenho foi citada como método por 22 dos 39 respondentes das pequenas empresas. Além desse, 15 respondentes mencionaram avaliar resultados através dos gerentes após um determinado período. O método de reação foi citado por apenas 6 respondentes.

Percebe-se que nas avaliações tanto das grandes e médias como as empresas menores, o modelo de Kirkpatrick, com 4 itens de avaliação: reação; aprendizagem; comportamento e resultados - não está sendo aplicado de forma completa por nenhuma das empresas pesquisadas.

A maioria dos respondentes entrevistados afirmou que a avaliação do desempenho é feita com base no resultado de vendas. Porém, observa-se que a preocupação maior é que o vendedor seja avaliado pela quantidade e não pela qualidade.

Quanto a esta proposição, portanto, o resultado da pesquisa mostra que os métodos de análise de resultados do treinamento também não têm muita relação com o tamanho das empresas. Tanto as grandes e médias como as pequenas empresas utilizam métodos simples de avaliação. Não há formalidade em nenhuma delas.

Conforme foi mencionado, o método de observação predomina. Mesmo assim para se chegar a conclusões efetivas, deve-se considerar o que menciona Cheri Ostroff.⁽¹⁹⁾

"(...) Ainda que o comportamento e critérios relacionados ao desempenho tenham sido cuidadosamente elaborados, falhas em detectar o comportamento e mudança em desempenhos após o treinamento freqüentemente ocorre."

Considerando-se que a "transferência positiva de treinamento é o grau em que o treinamento efetivamente aplica o conhecimento, habilidades e atitudes no

(19) OSTROFF, Cheri, Op. cit., p. 354.

trabalho"⁽²⁰⁾, há claras evidências das dificuldades encontradas para avaliação. Para aplicar o método de observação com eficácia, há necessidade de certas considerações junto aos avaliadores, principalmente treinamento. Essa situação fica mais evidente na abordagem do tópico seguinte.

7.8 - AVALIAÇÃO DE VENDEDORES ATRAVÉS DA ESCALA DE BUSH E OUTROS

Procurou-se conduzir uma análise a partir da avaliação dos vendedores, para examinar os possíveis efeitos do treinamento. O quadro 7.1 apresenta o resultado desta análise em uma das lojas.

Observa-se pelo quadro que os vendedores antigos obtiveram uma média superior aos mais novos quanto aos procedimentos em relação às mercadorias e habilidade do serviço ao consumidor. No entanto, foram avaliados inferiormente quanto à habilidade em vendas e conhecimento do produto / mercadoria, como também procedimentos da política da loja. Este último faz sentido, uma vez que os vendedores mais antigos podem ser mais relutantes em atender às exigências burocráticas mencionadas neste tópico. Os mais novos, como estão em fase de experiência ou com pouco tempo de trabalho, tendem a submeter-se mais às essas exigências.

Já no caso de conhecimento de produto ou mercadorias aparentemente os dados não fazem sentido, ou seja, os novos vendedores sabem mais que os antigos. Os mais velhos lidando mais tempo com as mercadorias deveriam, a princípio, saber mais. Observa-se, no entanto, que as médias das avaliações mantêm-se muito próximas. As diferenças, portanto, podem ser atribuídas as diferentes expectativas dos avaliadores que, no caso, são os gerentes.

(20) Ibid, p. 354.

Quadro 7.1 - Avaliação de vendedores da loja 1

Atributos avaliados	Loja 1							
	Vendedores novos				Vendedores antigos			
	x	n	Sx	Sx2	x	n	Sx	Sx2
Procedimentos em relação às mercadorias	4	9	.52	.28	4.125	8	.58	.268
Habilidade de serviços ao consumidor	4.2	9	.50	.25	4.25	8	.47	.21
Habilidade de vendas	3.9	9	.72	.52	3.62	8	.64	.41
Conhecimentos do produto e mercadoria	4.0	9	.73	.52	3.88	8	.52	.26
Procedimentos da política da loja	4.3	9	.45	.20	4.12	8	.52	.26

Como os avaliadores não foram treinados, os resultados podem refletir uma opinião individual. Portanto uma possibilidade é que ao se avaliar os vendedores mais velhos, aumentam-se as expectativas e daí a proximidade dos resultados.

Outra justificativa para tais resultados é a possibilidade de que a política de novas contratações estejam enfatizado vendedores com maior experiência.

Estes resultados alertam-nos para um questionamento da observação como método de avaliação. Há vieses quanto à análise e opinião dos avaliadores. Para uma homogeneização, há necessidade de treinamento dos avaliadores.

Analisando-se os demais itens, habilidade de vendas por exemplo, os vendedores também estiveram média mais alta.

Os novos vendedores podem exibir maior garra e motivação nos períodos iniciais. Por isso podem ser avaliados melhor. Por outro lado o aspecto motivacional pode interferir no desempenho dos vendedores mais antigos e daí a causa de uma avaliação mais baixa.

Observa-se que os dois itens que são avaliados com maior frequência pelos varejistas - conhecimento do produto e técnicas de vendas- obtiveram médias mais altas para avaliação dos vendedores mais novos. Isto pode ser devido ao resultado da homogeneização. Convém ressaltar que a loja em consideração dá treinamento básico para todos os vendedores mais novos.

Reciclagem, somente quando necessário. Como não há muita frequência neste último caso, há evidências que o treinamento dá um bom resultado, pois os vendedores novos foram melhor avaliados que os antigos.

Na análise desta primeira loja, portanto, evidencia-se que o treinamento padronizado para novos vendedores apresenta resultados positivos. No entanto, para o trabalho de continuidade dos vendedores, não há evidências para tal comprovação.

Na loja dois foram avaliados dez vendedores de apenas um estabelecimento, sendo no entanto, o principal da rede. O gerente avaliador, segundo o entrevistado, era o mais capacitado para fazer a avaliação. O resultado da análise está apresentado no quadro 7.2.

Percebe-se por estes resultados que os vendedores novos obtiveram a mesma avaliação que os antigos, no tocante a procedimentos em relação às mercadorias e habilidades de serviços ao consumidor.

O desempenho dos vendedores nesses aspectos parecem independem do tempo de serviço. Nesta empresa, só vendedores mais novos não recebem treinamento inicial. Aprendem no local de trabalho, sob supervisão. Há evidências neste caso que é possível obter resultados, mesmo que não haja treinamento inicial formalizado.

No entanto, o mesmo não é verdade no tocante a habilidades de vendas e conhecimento dos produtos. Nesse caso, os vendedores mais antigos obtiveram médias mais elevadas. Comparando-se estes resultados com a análise da loja anterior percebe-se que a diferença do resultado de avaliação poder ser devido ao efeito de um treinamento. Na loja anterior há treinamento inicial formalizado e os vendedores novos foram avaliados superiormente aos antigos. Pode ser também que a diferença se deva ao fator motivacional. Na loja um, os vendedores mais velhos podem estar menos motivados e, conseqüentemente, ter um desempenho inferior. Na loja dois os

vendedores mais antigos vendem mais, provavelmente por ter maior motivação. Este seria um aspecto a ser investigado com maior profundidade como objeto de outra pesquisa.

No entanto convém observar que o conhecimento da política da loja foi mais elevada entre os vendedores novos que entre os antigos. E esta informação coincide com a da loja um. Conforme comentada, isso foi devido ao fato de que os mais novos submetem-se aos procedimentos operacionais burocráticos com maior disposição para serem aceitos no grupo.

Quadro 7.2 - Avaliação dos vendedores da loja 2

Atributos avaliados	Vendedores novos				Vendedores antigos			
	x	n	Sx	Sx ²	x	n	Sx	Sx ²
Procedimentos em relação às mercadorias	3.7	5	.44	.20	3.7	5	.44	.20
Habilidade de serviços ao consumidor	3.5	5	0	0	3.5	5	0	0
Habilidade em vendas	3.5	5	0	0	3.7	5	.44	.20
Conhecimento de produtos e mercadorias	3.5	5	0	0	4.1	5	.54	.30
Conhecimento de política da loja	3.0	5	.54	.30	3.7	5	.44	.20

Quadro 7.3 - Avaliação dos vendedores da loja 3

Atributos avaliados	Vendedores novos				Vendedores antigos			
	x	n	Sx	Sx ²	x	n	Sx	Sx ²
Procedimentos em relação à mercadoria	3.5	39	.815	.664	3.4	37	1.21	1.46
Habilidade de serviços ao consumidor	3.8	39	.80	.640	3.9	37	.59	.36
Habilidade em vendas	3.9	39	.67	.48	3.9	37	.60	.36
Conhecimento de produtos e mercadorias	3.6	39	.80	.652	3.8	37	.709	.50
Conhecimento do produto	4.0	39	.60	.36	4.0	37	.56	.30

A empresa 3 avaliou um número mais expressivo de vendedores, o que permite, até certo ponto, dados mais confiáveis. Foram avaliados 39 vendedores novos e 37 mais antigos, totalizando 76 vendedores.

Na avaliação da empresa 3, não foram encontradas diferenças nas médias obtidas entre vendedores novos e antigos.

"Conhecimento da política da loja", por exemplo, obteve a mesma média nos dois grupos avaliados. "Habilidades em vendas" diverge em apenas três pontos percentuais a favor dos vendedores mais antigos. "Habilidades em serviços ao consumidor" tem uma diferença de apenas 1 ponto percentual também, a favor dos vendedores mais antigos. Nesse caso, as avaliações sugerem que a experiência conta, apesar de que esta diferença não seja tão expressiva. Esta homogeneidade maior pode ser resultado dos treinamentos freqüentes oferecidos pela empresa.

Convém salientar que este varejista treina os novos vendedores utilizando-se dos modernos equipamentos instrucionais. Em adição, os vendedores mais antigos recebem treinamento de reciclagem com determinada freqüência, geralmente solicitado pelo gerente. Talvez por isso mesmo haja uma maior homogeneização de procedimentos dos dois grupos.

Entretanto, a maior diferença está no conhecimento de produtos e mercadorias. Os vendedores mais antigos obtiveram uma média mais alta que os mais novos. O mesmo ocorreu na loja 2. A diferença, porém, não foi muito expressiva na avaliação da loja 1. Uma possível justificativa para tais diferenças é o produto comercializado, pois a loja 1 opera com produtos mais simples, enquanto as lojas dois e três operam com produtos complexos o que justificaria a correlação de tempo de trabalho com o conhecimento do produto.

Um detalhe a observar é o procedimento em relação à mercadoria. Neste caso, obteve-se um desvio padrão elevado de $S_x=1.21$, em virtude de um dos respondentes não ter avaliado o aspecto "procedimentos em relação à mercadoria", e a falta de informação ter sido enquadrada no 1º intervalo, distanciando-se demasiadamente das demais médias. Ao mesmo tempo, outros gerentes consideraram o item como válido. Tratando-se da mesma empresa, estas diferenças confirmam a

importância, já mencionada, de treinamento de avaliadores para evitar erro de interpretação. Não houve homogeneização no entendimento.

O que se percebe com o resultado destas avaliações é que pouco se pode concluir sobre o resultado do treinamento ou do processo de avaliação no desempenho dos vendedores.

Por outro lado, os resultados obtidos sugerem que o treinamento é uma eficiente técnica para melhorar o desempenho e padronizar, até certo ponto, as atividades de vendas. As lojas que treinam aplicando métodos mais adequados e com recursos instrucionais mais completos não apresentam diferenças expressivas nas avaliações dos vendedores novos e antigos.

O conhecimento do produto, outro treinamento intensamente utilizado, tem uma relação muito forte com o tipo de produto comercializado: produtos mais complexos necessitam de treinamento mais intenso. As lojas 2 e 3 comercializam produtos concorrentes, entre as quais Tvs e aparelhos de som. Neste caso, apesar de não existirem diferenças muito expressivas entre os grupos avaliados, as médias mais altas são geralmente obtidas pelos vendedores mais antigos.

Conclui-se daí que, para este tipo de produto, a experiência bem como o número de horas de treinamento contribuem para um melhor desempenho. Eles sabem mais, conforme o resultado das pesquisas.

Estas diferenças ocorreram também na avaliação dos vendedores da loja 1, que comercializa produtos tecnologicamente mais simples. Neste caso, apesar de não serem as diferenças também muito expressivas, elas penderam igualmente em favor dos mais antigos.

Estas observações mostram que o treinamento de técnicas de vendas ajudou na obtenção de resultados homogêneos entre novos e antigos. O desempenho é mais ou menos equilibrado. Tal não ocorreu com relação ao produto. Portanto, o treinamento de novos vendedores é importante como forma de obter resultados

positivos homogêneos. Deve-se ressaltar, porém, que as empresas que avaliam os resultados de treinamento pelo método de observação devem ter cautela sobre as informações coletadas, pois se não forem bem conduzidos, os resultados podem não ter maiores significados.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Estabeleceu-se como objetivo principal dessa dissertação, analisar e determinar o estado da arte do treinamento de vendas dos vendedores varejistas. Partiu-se, para isso, de um embasamento teórico, que formou a base para uma análise mais fundamentada. Posteriormente, investigou-se as principais atividades de treinamento desenvolvidas por varejistas de São Paulo para estabelecer um relacionamento e chegar-se às devidas conclusões. Pode-se concluir em virtude do estudo alguns aspectos que serão apresentados a seguir.

A proposição 1 "apesar de reconhecer a importância de treinamento nas atividades varejistas pouco se tem feito para aperfeiçoar os vendedores" foi confirmada em parte, pois apesar de ter sido possível identificar a importância do treinamento nas atividades varejistas atribuída por alguns profissionais, pouco se tem feito para aperfeiçoar os vendedores de modo objetivo. O aspecto cultural é muito expressivo para que o departamento de treinamento tenha prestígio e poder nas organizações. No entanto, são poucos os executivos que posicionam e atribuem o valor que merecem.

De um modo geral, o departamento de treinamento atua como um órgão de assessoria com níveis diferenciados de poder e prestígio nas empresas, conforme a

cultura da alta administração. O treinamento não é uma atividade aceita e acreditada pela maioria das empresas.

Quando utilizado, o treinamento não é feito com objetividade. Os esforços de muitos profissionais são imediatistas e sem uma visão de longo prazo, o que do ponto de vista de preparo de mão-de-obra, é um aspecto negativo. O treinamento, mesmo sendo considerado como uma atividade de prazo mais curto, deve ser programado dentro de certos padrões para que possa alcançar os seus objetivos.

O caráter imediatista que reveste a atividade de treinamento no varejo pode ser constatado pelos critérios utilizados para a determinação das verbas de treinamento. As verbas são determinadas na medida em que surgem as necessidades de treinamento.

Deve-se alertar, no entanto, para o fato de que há geralmente atribuição de muita responsabilidade às atividades de treinamento para o desempenho dos vendedores. Há várias outras influências organizacionais que interferem.

Por isso, uma análise de necessidades adequada considera muitos fatores. Este passo está sendo conduzido de forma incompleta pela maioria das empresas. Centraliza-se no indivíduo e raramente considera outros aspectos que também interferem, como a análise da função ou da organização. Se as falhas no desempenho dos vendedores estão sendo ocasionadas por estes fatores organizacionais, dificilmente o treinamento por si só poderá resolver, uma vez que o auto-desenvolvimento está ligado ao aspecto motivacional.

Além disto, o método que é mais freqüentemente utilizado pelos gerentes e demais profissionais avaliadores é o método de observação. Esta técnica, para ser usada com eficiência e eficácia na determinação de necessidades deve ser conduzida da forma mais homogênea quanto possível. Não obstante constatou-se que as empresas avaliam os vendedores conforme o avaliador acredita ser o desempenho

melhor, no seu próprio ponto de vista. Este procedimento dificulta a objetividade e homogeneização de procedimentos para análise.

A determinação das necessidades também depende muito da capacidade e do preparo do indivíduo. De um modo geral, os vendedores do varejo são contratados indevidamente, sem muitos critérios de escolha. Os vendedores são escolhidos muito mais por aspectos aparentes do que por reais condições para os cargos.

Este aspecto da contratação prejudica os esforços de treinamento que muitas vezes vê bloqueado o desenvolvimento de profissionais contratados.

Outro aspecto de importância é quanto às horas dedicadas ao treinamento de vendas. Nas pequenas empresas fica difícil de se determinar as horas de treinamento de vendas. Os locais utilizados mais freqüentemente para treinamento tem sido a própria loja. Por isso é difícil separar as horas realmente dedicadas à atividade.

Entre os varejistas maiores, que contam com programas de treinamento inicial, é mais fácil esta determinação. A média é de 4 e 8 horas. Neste sentido, a carga horária pode ser considerada adequada, principalmente se comparada a outros países, mas o que importa é como estas horas dedicadas ao treinamento de vendas estão sendo utilizadas.

Os critérios preferidos pela maioria são aqueles mais práticos, o que é, de certo modo, positivo. Treinamento de vendas, que requer habilidades, conforme atestam vários estudos, devem ser conduzidos de forma prática e direcionados aos resultados.

No entanto, no varejo, há dificuldade para obtenção de locais para se conduzir o treinamento. Os pequenos varejistas fazem-no, normalmente, no local de trabalho, em horário anteriores ou posteriores ao expediente normal. O treinamento

no próprio local do trabalho é vantajosa em certos aspectos, desde que não falem recursos adequados para aqueles que conduzem os treinamentos.

Algumas lojas grandes e médias, por contarem com maiores recursos, possuem até loja-piloto.

Alguns contam inclusive com lojas especiais com salas específica para treinamento. No entanto esta não é a realidade para a maioria dos varejistas. Há escassez de recursos. Neste caso, não faltam apenas lojas pilotos ou salas especiais, mas recursos de treinamento mais básicos como lousas, audiovisuais, retroprojektor, etc.

Observou-se que instrutores contratados pelas lojas maiores são, geralmente, especialistas de treinamento e que desenvolvem programas específicos. Nestes casos, encontra-se um certo profissionalismo na atividade e a utilização de modernas técnicas. No entanto, nas lojas menores, os instrutores são geralmente os gerentes ou aqueles vendedores mais experientes. Apesar de serem profissionais com experiência, muitos carecem de preparo adequados para a transmissão de conhecimentos.

Independentemente dos métodos utilizados, o que importa no processo é que os resultados sejam alcançados de forma planejada. Neste sentido, um dos principais passos é a análise de necessidades.

Outro aspecto fundamental para um processo de treinamento bem sucedido é que haja uma boa avaliação de resultados. Avaliação dos resultados é uma das tarefas mais difíceis. Alguns autores, como Kirkpatrick, por exemplo, sugere que haja uma diversificação de métodos para a análise de procedimentos. Com exceção de algumas poucas empresas de maior porte, que conduzem treinamentos e avaliam funcionários através do método de reação, raramente há uma avaliação de resultados, além da observação de desempenho.

Existe, na maioria das empresa analisadas, uma combinação de "observação de desempenho" e "avaliação de resultados" de vendas como formas de análise. No entanto, a análise é feita de forma muito superficial sem que haja objetividade no procedimento. Esta proposição que "as empresa maiores tendem a usar métodos mais sofisticados de avaliação do treinamento do que as empresas de menor porte" não é verdade. Todas as empresas com raras exceções, fazem avaliação de uma maneira superficial.

Devido a este comentário, é possível concluir que na atividade varejista há apenas um esforço de treinamento. No entanto, não há treinamento conduzido dentro dos princípios e parâmetros ensinados pelos especialistas do setor. Esta é a realidade na maioria das empresas. A atividade está sendo conduzida de forma errada ou incompleta tanto nas empresas grandes/médias como nas pequenas empresas.

Recomenda-se, nesse sentido, que as empresas do setor passem a buscar um maior profissionalismo no treinamento. A contratação de profissionais de outros setores, a exemplo do que está sendo feito por muitas empresas maiores, tende a incrementar o nível profissional. Constatou-se a importância dos vendedores na prestação de serviços do varejo. Portanto há necessidade de se valorizar o treinamento como forma única de aperfeiçoamento de mão-de-obra.

Aqueles varejistas que não dispõem de recurso e ou de possibilidades de contatarem profissionais de treinamento podem contar com soluções adequadas ao seu porte.

Cursos externos e abertos são constantemente oferecidos por empresas e entidades que visam desenvolver o varejo e muitos tem preços acessíveis. Há casos em que um profissional interno mais experiente pode dedicar horas em treinamento de outros colegas, desde que treinado na transmissão de conhecimentos.

Os recursos devem ser adaptados. A atividade deve ser conduzida independentemente do porte da empresa. O maior profissionalismo de ambos, do setor de treinamento e de vendas, deve ser uma meta constante. É importante que na

atividade varejista todos sejam treinados. Porém treinados adequadamente. Não se deve esquecer que neste setor, produção e consumo ocorrem simultaneamente. O esforço mercadológico de um varejo é em grande parte apresentado ao consumidor no resultado da relação vendedor e cliente.

Se o resultado for negativo, há possibilidade de que jamais os clientes voltem e ainda mais: eles farão propaganda negativa para muitos outros. E isto significa mexer com o maior patrimônio de uma empresa.

8.1 - TENDÊNCIAS DO VAREJO

A tendência do treinamento no varejo é o valorização do indivíduo, ao invés da técnica de comercialização. Pressupõe-se que o primeiro passo para que se possa desenvolver a atividade, seja através de uma mudança de atitude. E isto somente poderá ser obtido após uma conscientização dos profissionais. Esta tendência foi observada junto à maioria dos entrevistados, responsáveis diretos pelo treinamento das empresas.

Outra tendência é a familiaridade com avanços tecnológicos. Apesar de ter sido mencionado por uma minoria, o que se percebe é que as atividades varejistas de treinamento também enfatizarão aspectos atuais, como informática.

A informatização está substituindo o trabalho de muitos vendedores e haverá necessidade de uma maior especialização; daí a necessidade por parte destes profissionais.

8.2 - RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS

Alguns aspectos importantes para análise e futuras pesquisas foram identificados.

Um deles, por exemplo, seria uma pesquisa que pudesse estabelecer a causa de rotatividade do varejo. Uma das variáveis importantes seria a forma de remuneração e suas influências no nível de satisfação. Outras variáveis poderiam ser estudadas.

Outro importante trabalho para o setor seria o de determinar o perfil ideal do vendedor varejista brasileiro. Quanto mais estudos forem feitos com este objetivo, maior será a possibilidade de identificação de um perfil confiável.

Um estudo adicional seria o da identificação do relacionamento entre o aspecto cultural de uma organização e a tendência para a atividade de treinamento. Esta pesquisa estabeleceria a cultura necessária para a implantação de programas.

Finalmente, poderia ser analisado qual a técnica de treinamento que dá mais resultado nos vendedores brasileiros. Para isso, estabelecer-se-ia uma ordem de procedimentos como o proposto na técnica de *modeling* e analisar-se-iam os efeitos em diferentes equipes de vendedores.

8.3 - LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Os resultados do presente estudo devem considerar certas limitações.

Uma delas é que o estudo foi feito com um número relativamente reduzido de entrevistados. Para uma maior fidelidade das informações, um número maior de respondentes seria benéfico. No entanto, o projeto foi limitado por uma série de razões, sendo uma delas a falta de recursos.

As conclusões do varejo foram feitas tendo como base um determinado setor, principalmente do vestuário. Portanto, outros estudos seriam necessários para determinar o estado da arte do setor de varejo que comercializa outros produtos e serviços. Os resultados do presente estudo não foi de determinar os efeitos das variáveis. O treinamento não foi apresentado como a melhor forma para o desempenho dos vendedores, mas sim como uma delas. A ênfase dada ao

treinamento, como maneira de melhorar o resultado das empresas foram baseados em estudos geralmente feitos em outros países, devido à escassez de material no mercado interno. Esta não deixa de ser uma limitação que, no mínimo, exige cautela, ao se chegar às conclusões.

Além disso, o método utilizado, de pesquisa qualitativa não se presta a generalizações sobre o universo. No entanto, as informações apresentadas nesta dissertação poderão ser úteis no sentido de evidenciar tendências no setor varejista, uma vez que foram incluídos no estudo algumas das empresas mais importantes do setor e que atuam em um dos mais expressivos mercados, o estado de São Paulo.

BIBLIOGRAFIA

- A CLASSE MÉDIA ESTÁ COM MEDO DO FUTURO. A Folha de São Paulo, São Paulo: 18 de agosto de 1991. p. 1-14.
- ALLIGER, George M. JANAK, Elizabeth A. Kirkpatrick's level of training criteria: thirty years later. *Personnel Psychology*, Minneapolis, v. 42, n. 2, p. 331-341, Summer 1989.
- ALRECK, Pamela, SETTLE, Robert B. *The survey research book*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc. 1985.
- AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING AND DEVELOPMENT. *Training and development handbook*. New York: McGraw-Hill Book Co, 1967.
- BAGOZZI, Richard P. Sales force performance and satisfaction as a function of individual difference, interpersonal and situational factors. *Journal of Marketing Research*, Minneapolis, v. XV, p. 517-31, Nov. 1978.
- BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte. *O comportamento humano na empresa - uma antologia*, 3ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1977.
- BALDWIN, Timothy T., FORD, Kevin J. Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, Minneapolis, v. 41, n. 1. p. 63-105. Spring 1988.
- BALIAN, Edward S. *How to design, analyze and write doctoral research*. Lanham, Md: University Press of America Inc., 1982.

BARNOW, Burt S. The impact of CETA programas on earnings: a review of literature. *The Journal of Human Resources*, Wisconsin, v. 22, n. 2, p. 157, Spring 1987.

BARTON, Weitz. Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 45, p. 85-103, Winter 1981.

BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 87-102, outubro/dezembro 1991.

BAVETTA, Anna G., STEVENS Cynthia Kay. Effects of self-efficacy and post-training intervention on the acquisition and maintenance of complex interpersonal skills. *Personnel Psychology*, Minneapolis, v. 44, n. 4, p. 841, Winter 1991.

_____. Transfer training method: its influence on skill generalization, skill repetition and performance level. *Personnel Psychology*, Minneapolis v. 43, n. 3, Autumn 1990.

BELLIZZI, Joseph A., HITE, Robert E. Supervising unethical salesforce behavior. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 53, number 2, p. 45, April 1989.

BERGAMINI, Cecília W. Mitos, crenças e mal-entendidos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo v. 30, número 2, p. 23-34, abr/jun 1990.

_____. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1977.

BERRY, Leonard L. Services marketing is different. *Business Magazine*. The College of Business Administration, Atlanta, May/june 1980. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de Serviços*. São Paulo: Atlas 1990, p. 63.

_____. The componentes of departament store images: a theoretical and empirical analysis. *Journal of Retailing*, New York, v. 45, n. 1, Spring 1969.

BERTRAND, Kate. Lights, camera, training! *Business Marketing*, Chicago, p. 16, Dec 1990.

_____. Putting customer first. *Business Marketing*, Chicago, v. 74, n. 12, p. 32, Dec. 1989.

- BESSON, Richard M., JACKSON Jr. Donald. Service retailing: a strategic marketing approach. *Journal of Retailing*, New York, v. 51, n. 2, p. 75-84 Summer 1975.
- BETTGER, Frank. *Uma nova dimensão no treinamento de vendas*. São Paulo: Papelivros, 1985.
- BEYOND MAY I HELP YOU? *Business Week*, New York, p. 58, Dec. 2, 1991.
- BITNER, Mary Jo, BOOMS, Bernard H., TETREAULT, Mary Stanfield. The service encounter: diagnosing favourable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 54, p. 71-84, January 1990.
- _____. Evaluating service encounters: the effects of physical surrounding and employee responses. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 54, p. 69-82, April 1990.
- BLOCKLYN, Paul L. Making magic: the Disney approach to people management. *Personnel*, v. 65, n. 12, p. 28-35, Dec 1988.
- BLOOM, Howard S. Estimating the effects of job training programs using longitudinal data: Ashenfelter's findings reconsidered. *The Journal of Human Resources*, Wisconsin, v. XIX, n. 4, p. 544-556. Fall 1984.
- BOEDECKER, Karl A., MORGAN, Fred W. STOLTMAN, Jeffrey J. Legal dimensions of salespersons statements: a review and managerial suggestions. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 55 p. 70-80, Jan 1991.
- BOLEN, William H. *Contemporary retailing*. New Jersey: Prentice Hall, 1978.
- BOLTON, Ruth N., DREW, James H. A multistage model of customer's assessment of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, v. 17, n. 4, p. 383, March 1991.
- BONGANHI, Paulo Sebastião. Planejamento de programas de treinamento. In: BOOG Gustavo (coord). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1980.
- BOOG, Gustavo G. Validação e avaliação do treinamento. In: BOOG, Gustavo (coordenador). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1980.
- _____. *Crêterios e decisăo em investimento em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo, EAESP-FGV, 1978. (Dissertaçăo de Mestrado)

- BOUCHARD, Jr.; THOMAS J., Research methods: interviewing questionnaires, participant observations, systematic observation, unobstrutive measures. In: DUNNETE, Marvin (org.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Mc Nally College, 1976.
- BROWN, Paul L., DAVIDSON, William R. *Retailing: principles and practices*. New York: The Ronald Press Co, 1953.
- BROWN, Stephen W., SWARTZ, Tereza A. A gap analysis of professional service quality. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 53, p. 89-92, April 1989.
- BRUCE, Grady D, BONJEAN, Charles M. Self actualization among retail sales personnel. *Journal of Retailing*, New York, v. 45, n. 2, p. 75, Summer 1969.
- BURSTINER, Irving. Current personnel practices in department stores. *Journal of Retailing*, New York, v. 51, n. 4. p. 3-14. Winter 1975-1976.
- BUSH, Robert; BUSH, Alan J.; ORTINEAU, David J. et alli. Developing a behavior based scale to assess retail sales person performance. *Journal of Retailing*, New York, v. 66, n. 1, p. 119-135, Spring 1990.
- CAMPION, Michael A., CAMPION, James E. Evaluation of an interviewee skills training program in a natural field experiment. *Personnel Psychology*, Minneapolis, v. 40, n. 4, p. 677-68, Winter 1987.
- CARELL, Michael R., KUZMITS, Frank E., ELBERT, Norbert F. *Personnel human resource management*. 3^a ed. Columbus, Ohio: Merrill Publishing Co., 1989.
- CARVALHO, Antonio V. *Treinamento de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1988.
- CAVALCANTI, Bianor Scelza. Avaliação de treinamento e desenvolvimento (T&D): uma função em busca de respostas. *Rev. de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 1-92, jan/mar, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1979.
- CHIZZOTI, Antonio. *Pesquisa em ciências humanas*. São Paulo: Cortez, 1991.
- CHRUDEN, Herbert J., SHERMAN Jr, Arthur. *Personnel management* - 2nd ed. Cincinnati, Ohio: South-Western Publ. Co., 1963.

- CHURCHILL, Gilbert A, FORD, Neil M, HARTLEY, Steven W., WALKER Jr. Orville C. The determinants of salesperson performance: a meta analysis. *Journal of Marketing Research*, Minneapolis, v. 22, p. 103-18, May 1985.
- _____, COLLINS Robert H., STRANG, William Should retail salespersons be similar to their customers? *Journal of Retailing*, New York, v. 51, n. 3, p. 29, Fall 1975.
- CLAXTON, John D., RITCHIE, J.R. Brent. Consumer prepurchase shopping problems. A focus on the retail component. *Journal of Retailing*, New York, v. 55, n. 3, p. 37, Fall 1979.
- COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, Cornell University, v. 35, n. 1, p. 129-153, March 1990.
- COMISH, N.H. Small scale retailing. In: DOLVA, Wenzil K. D.C.S. and BECKLEY, Donald. *The retailer: the role of modern retailing in the United States*, New York: Prentice Hall Inc. 1950.
- CONNELAN, Thomas K. *Fator humano e desempenho empresarial*. São Paulo: Ed. Harper & Row do Brasil Ltda., 1984.
- CORREA, Dalila Alves. *Características dos impactos das políticas de recursos humanos sobre a satisfação no trabalho*. São Paulo: EAESP-FGV, 1990. (Dissertação de Mestrado)
- COTHAM, James C. Using personal history information in retail salesman satisfaction. *Journal of Retailing*, New York, v. 45, n. 2, p. 31, Summer 1969.
- _____, Job attitudes and sales performance of major appliance salesmen. *Journal of Marketing Research*, Minneapolis, v. V, p. 370-375, Nov. 1968.
- CRON, William A., DUBINSKY, Alan J., MICHAELS, Ronald E. The influence of career stages on components of salespersons motivation. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 52, p. 78-92, Jan 1988.
- _____, SLOCUN, John W. The influence of career stage on salespeople's job attitude, work perceptions and performance. *Journal of Marketing Research*, Minneapolis, v. 23, p. 119-29, May 1986.
- CROSBY, Lawrence A. EVANS, Kenneth, COWLES, Deborah. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 54, p. 68-81, July 1990.

- DAVIES, Ivor K. *A organização do treinamento*. Trad. de Miguel Antonio de Almeida Gabriel, São Paulo: Ed. Mc Graw-Hill do Brasil, 1976.
- DAYAL, Ishwar. *Gerência de treinamento - textos e casos-exercícios de simulação*. Trad. Helio Magalhães de Mendonça. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- DECKER, Philip J. The effects of rehearsal group size and video feedback in behavior modeling training. *Personnel Psychology*, Minneapolis, v. 36, n. 4, p. 755-761, Winter 1983.
- _____. Effects of different symbolic coding stimuli in behavior modeling training. *Personnel Psychology*, Minneapolis, v. 37, n. 4, p. 711, Winter 1984.
- DEPARTMENT OF EMPLOYMENT., *Training for marketing*. London: H E R Majesty's Stationery Office, 1972.
- DESAI, Uday. Successfull program evaluation: is there an alternative framework? *International Review of Administrative Science*, Sage, London, v. 54, p. 267-281, 1988.
- DMATTIA, Dominic J.; YEAGER, Raymond J.; DUBE, Ilene. Training - emotional barriers to learning. *Personnel Journal*, v. 68, n. 11, p. 86, Nov. 1989.
- DODGE, Bruce R. Training learner centered development. *Personnel Journal*, Costa Mesa, Calif., v. 68, n. 9, p. 100-105, Sept. 1989.
- DOUGLAS, John, KLEIN, Stuart, HUNT, David. *The strategic managing of human resources*. New York: John Wiley & Sons, 1985.
- DUBINSKY, Alan J., LEVY, Michael. Influence of organizational fairness on work outcomes of retail salespeople. *Journal of Retailing*, New York, v. 65, n. 2, p. 221, Summer 1989.
- _____, SKINNER, Steven J. Impact of job characteristics on retail salespeople's reaction to their jobs. *Journal of Retailing*, New York, v. 60, n. 2, p. 53, Summer 1984.
- ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1977.
- FAMULARO, Joseph J. *Handbook of modern personnel administration*. New York: McGraw-Hill Inc, 1972.

- FARNSWORTH, Terry. *Formação e treinamento de executivos na empresa*. Tradução Gert Meyer, São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- FIBER, Alan. *The complete guide to retail management*. London: Cox & Wynam Ltd, 1972.
- FIGUEIREDO, Orlando. *Estrutura de mercado e desempenho da indústria brasileira de bens de consumo*. São Paulo: EAESP/FGV, 1982. (Tese de Doutorado)
- FINN, Widget. No train, no gain. *Personnel Journal*, v. 70, n. 9, p. 95, Sept 1991.
- FISHER, Harold E., WEINBERG, Ronald. Training: make training accountable: access its impact. *Personnel Journal*, v. 78, n. 1, p. 73, Jan. 1991.
- FONTES, Lauro Barreto. *Manual do treinamento na empresa moderna*. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 1980.
- FRENCH, Cecil B. Correlates of sucess in retail selling. *The American Journal of Sociology*, Chicago, v. VLXVI, n. 2, p. 128-134, Sept 1960.
- FRY, Louis W., FUTRELL, Charles M., PARASURAMAN, A., CHIMIELEWSKI, Margaret A. An analysis of alternative causal models of salesperson role perceptions and word related attitudes. *Journal of Marketing Research*, Minneapolis, v. XXIII, n. 2, p. 156-163, May 1986.
- FURTRELL, Charles M., PARASURAMAN, A. The relationship of satisfaction and performance to salesforce turnover. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 48, n. 4, p. 38, Fall 1984.
- GAGNÉ, Robert M. *Como se realiza a aprendizagem*. Tradução Therezinha Tovar, Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1974.
- GARDNER, Meryl P., HOUSTON, Michael J. The effects of verbal and visual components of retail communications. *Journal of Retailing*, New York, v. 62, n. 1, p. 77, Spring 1986.
- GELLERMAN, Saul W. The test of good salesperson. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 3, p. 68, May-June 1990.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3^aed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GILLESPIE, Kareen, HECHT, Joseph C. *Retail business management*. Second Edition. New York; Mc Graw-Hill Book Co., 1977.

GIRALDES, Antonio. Levantamento de necessidades de treinamento. In: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, *Manual de Treinamento e desenvolvimento*. Donald São Paulo, 1980.

GIST, Marilyn E. The influence of training method on self-efficacy and idea generation among managers. *Personnel Psychology*, Minneapolis, v. 42, n. 4, p. 787, Winter 1989.

_____, ROSEN, Benson, SCWOERER, Catherine. The influence of training method and trainee age on the acquisition of computer skills. *Personnel Psychology*, Minneapolis, v. 41, n. 2, p. 255, Summer 1988.

GLASER, Rollin. *Retail personnel management*, New York: Lebhar Friedman Books, 1977.

GOLDSTEIN, Irwin L. *Training: program development and evaluation*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Co., 1974.

_____; GILLIAM, Patrice. Training systems issues in the year 2000. *American Psychologist*, College Park, p. 134, 1989.

GORDON, Walter A. Effects of video training inputs on group performance. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 60, n. 3, p. 308-312, 1975.

GREENBERG, Herbert M., GREENBERG, Jeanne. Job matching for better sales performance. *Harvard Business Review*, Boston, v. 58, n. 5, p. 128, Sept-Oct 1980.

HANSEN, Robert A., DEUTSCHER, Terry. An empirical investigation of attribute importance in retail store selection. *Journal of Retailing*, New York, v. 53, n. 4, p. 60, Winter 1977-1978.

HART, Sandra Hile, MONCRIEF, William C., PARASURAMAN, A. An empirical investigation of salespeople performance, effort and selling method during a sales contest. *Journal of Academy of Marketing Science*, Academy of Marketing Science, v. 17, n. 1, p. 29-39, 1989.

HILL, Norman C. *Como melhorar o desempenho dos empregados*. São Paulo: EPU, 1986.

HILLERY, Joseph M., WEXLEY, Kenneth N. Participation effects in appraisal interviews conducted in a training situation. *Journal of Applied Psychology*, Washington, D. C., v. 59, n. 2, p. 168-171, 1974.

- HINRICHS, John R. Personnel Training. In: DUNNETE, Marvin (org.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally college Pub. Co., 1976.
- HOLLANDER, Stanley C. *Explorations in retailings*. East Lansing, Michigan: Michigan State University, 1959.
- HOWE, Maynard A., DAWSON, Carman L., GAEDDERT, Dee. Expert training that's free. *Personnel Journal*, Costa Mesa, Calif, v. 70, n. 3, March 1991.
- JACKSON, Susan E.; SHUELER, Randall S.; REX, Rivero. Organizational characteristics as predictor of personnel practices. *Personnel Psychology*, Minneapolis, v. 42, n. 4, p. 773, Winter 1989.
- JAWORSKI, Bernard J., KOHLI, Ajay K. Supervisory feedback: alternatives types and their impact on sales peoples performance and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, Minneapolis, v. XXVII, n. 2, p. 190-201, May 1991.
- JOHNSON, Richard B. Analysys of training needs. In: American Society of Training and Development. *Training and Development Handbook*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1967.
- JOHNSON, Rick. A strategy for service - Disney style. *Journal of Business Strategy*, v. 12, n. 5 p. 38-43, Sep/Oct. 1991.
- JOHNSTON, Mark W., PARASURAMAN, A., FUTRELL, Charles M., BLACK, William C. A longitudinal assesment of the impact of selected organizational influences on salespeoples organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research*, Minneapolis, v. 27, p. 333-44, Aug. 1990.
- JOLSON, Marvin A., SPATH, Walter F. Understanding and fulfilling shoppers requirements: an anomaly in retailing? *Journal of Retailing*, New York, v. 49, n. 2, p. 38-50, Summer 1973.
- KARLER, Norbert. Further training in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, West Virginia Univ, v. 28, n. 1, Jan. 1990.
- KERLINGER, Fred N. *Investigación del comportamiento: técnicas y metodología*. México: Holt, Rivehart, and Wiston Inc, 1975.
- KEYES, Ruth A.; CUSHMAN, Ronald A. *Essentials of retailing*. New York: Fairshild Publications, 1977.
- KIM, Lillie Ann. Training classroom learning techniques for on-the-job trainers. *Personnel Journal*. Costa Mesa, v. 68, n. 2, p. 102, Feb. 1989.

KING CUSTOMER - At companies that listen hard and respond fast, bottom line thrive. *Business Week*, New York, p. 56, March 12, 1990.

KIRSHNER, Wayne K., Mc ELWAIN, Carolyn, DUNNETTE, Marilyn. A note on the relationship between age and sales effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, v. 44, n. 2, p. 93, 1960.

KOHLI, Ajay K. Effects of supervisory behavior: the role of individual differences among salespeople. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 53, n. 4, p. 40, Oct. 1989.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

_____. Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, New York, v. 49, n. 4, p. 48-64, Winter 1973-1974.

KRAPFEL Jr., Robert E. Customer complaint and salesperson response: the effect of the communication source. *Journal of Retailing*, New York, v. 64, n. 2, p. 181-198 Summer 1988.

LAABS, Jennifer. Team training goes outdoors. *Personnel Journal*, v. 70, n. 6, p. 63, June 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de vendas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. *Marketing de serviços*. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. *Marketing de varejo*. São Paulo: Atlas, 1992.

LAWRIE, John. Differentiate between training, education and development. *Personnel Journal*, Costa Mesa, v. 69, n. 10, p. 44, Oct. 1990.

LEWIS, Cindy. Housewold invest in training. *Personnel Journal*, v. 70, n. 1, p. 67, Jan. 1991.

LIMA, Suzana Maria Valle, GUIMARÃES, Tomás de Aquino, BORGES ANDRADE, Jairo Eduardo, COSTA, Fernando Bassit Lameiro. Diferenciação social e acesso a treinamento em organização de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 10-23, julho/set 1988.

_____; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; VIEIRA, Solange Batista Arante. Cursos de curta duração e desempenho em instituições de pesquisa agrícola. *Revista de Administração*, São Paulo: FEA-USP, v. 24, n. 2, abril/junho 1989.

- LONG, Siew Meng, BUSH, Paul S., JOHN, Deborah Roedder. Knowledge bases and salesperson effectiveness: a script theoretic analysis. *Journal of Marketing Research*, Minneapolis, v. XXVI, p. 164-78, May 1989.
- LOVELOCK, Christopher H. *Services marketing*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1984, p. 126.
- MACHIAVERNI, Celso V. Seleção de métodos e técnicas de treinamento. In: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- MARANTO, Cheryl L.; RODGERS, Robert C. Does work experience increase productivity? A test of the on-the-job training hypothesis. *The Journal of Human Resources*, v. XIX, n. 3, p. 341-357, Summer 1984.
- MARKEN, Richard S. The nature of behavior: control as fact and theory. *Behavioral Science*, v. 33, n. 3, p. 196, July 1988.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias*. São Paulo: Atlas, 1990.
- MASON, Joseph Barry. Redefining excellence in retailing. *Journal of Retailing*, New York, v. 62, n. 2, p. 115-119, Summer 1986.
- _____, MAYER, Morris L. *Modern Retailing: theory and practice*. 5th ed. Boston Ma: Richard D. Irwin Inc, 1990.
- MASON, MAYER, Morris L, HAZEL F. Ezzel. *Retailing*. 3^a ed.. Plano, Texas: Business Publications, Inc, 1988.
- MAY, Eleanor G., Pratical aplications of recent retail image research. *Journal of Retailing*. New York, v. 50, n. 4, p. 19, Winter 1974/1975.
- MAYER, David, GREENBERG, Herbert M. What makes a good salesman. *Harvard Business Review*, Mass, p. 125, July/Aug. 1964.
- MAZURSKY, David, JACOBY, Jacob. Exploring the development of stores images. *Journal of Retailing*, New York, v. 62 n. 2, p. 145-165, Summer 1986.
- Mc GEHEE, William, THAYER, Paul W. *Training in business and industry*. New York: John Wiley & Sons Inc, 1961.
- McGREGOR, Douglas. O lado humano nas empresas. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite. *O comportamento humano na empresa - uma antologia*. 3^a ed.. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1977.

- MEYER, Herbert; RAICH, Michel. An objective evaluation of a behavior modeling training program. *Personnel Psychology*, Minneapolis, v. 36, p. 755, 1983.
- MICHAELS, Ronald E., CRON, William L., DUBINSKY, Alan J. JOACHIMSTHALER, Erich A. Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyer. *Journal of Marketing Research*, Minneapolis, v. XXV, p. 376-83, Nov. 1988.
- MILANI, Ione. Sistemas de avaliação de desempenho: uma revisão de literatura. *Revista Administração*, São Paulo, v. 23, n. e, p. 45-57, julho/setembro 1988.
- MONCRIEF III, William C. Selling activity and sales position taxonomies for industrial salesforces. *Journal of Marketing Research*, Minneapolis, v. XXIII, p. 261-70, Aug. 1986.
- MORGENSTEIN, Melvin, STRONGIN, Harriet. *Modern retailing management principles and practices*. 2 nd ed. New Jersey Englewoods Cliffs: Prentice - Hall Inc., 1987.
- MOSEL, James N. Prediction of departament store sales performance from personal data. *Journal of Applied Research*, v. 36, n. 1, p. 8-10. Feb. 1952.
- MOSES, Joseph L. RITCHIE, Richard J. A supervisory relationship training: a behavioral evaluation of a behavioral modeling program. *Personnel Psychology*, Minneapolis, v. 29, n. 3, p. 377, Autumn 1976.
- MOTTAZ, Clifford J. Determinants of organizational commitment. *Human relations*, New York, v. 41, n. 6, p. 467-482, 1988.
- OSTROFF, Cheri. Training effectiveness measures and schoring schemes: a comparison. *Personnel Psychology*, Minneapolis, v. 44, n. 4, p. 353-374, Winter 1991.
- OTTO, Calvin P., GLASER, Rollin O. *The management of training - a handbook for training and development personnel*. Reading, Mass: Adison-Wesley Publishing Co., 1970.
- PACHECO, Maria Conceição de Moura. *Análise dos métodos de diagnósticos das necessidades de treinamento nas empresas industriais de Porto Alegre*. Porto Alegre: URGs, 1978. (Dissertação de Mestrado)

PARASURAMAN, A. ZEITHAML, A., BERRY, Leonard. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Retailing*, New York, v. 50, n. 4, p. 21, Winter 1975.

RAFAELI, Anat. When cashiers meet customers: an analysis of the role of supermarket cashiers. *Academy Management Journal*, Mississippi, v. 32, n. 2, p. 245-273, 1989.

RATHMELL, John. What is meant by service? *Journal of Marketing*, Chicago v. 30, p. 32-36, October 1966.

REDINBAUGH, Larry D. *Retailing management - a planning approach*. New York: Mc Graw-Hill Inc, 1976.

ROBERTSON, Ivan, BELL, Richard, SADRI, Golnaz. Behavior modeling training: variation in retention process. *Personnel Review*, England, v. 20, n. 4, p. 25, 1991.

ROBINSON, Larry J. B. Role playing as a sale training tool. *Harvard Business Review*, Boston, v. 65, n. 3, p. 34, May/June 1987.

ROBINSON, Preston O., BLACKER, William R, LOGAN, William B. *Store salesmanship*. 6 ed. Englewoods Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1966.

ROESCH, Silvia. O impacto do programa de incentivos nas empresas. *Rev. Administração de Empresas*, São Paulo,, v. 30, n. 1, p. 1-92, jan/mar, 1990.

ROGERS, Dorothy S., GRASSI, Mercia. *Retailing-new perspectives*. New York: The Dryden Press, 1988.

ROHLEN, Thomas P. Why Japanese education works. *Harvard Business Review*, Boston, v. 65, n. 5, p. 42-45, Sep/Oct 1987.

RUSSEL, James S.; WEXLEY, Kenneth, HUNTER, John E. Questioning the effectiveness of behavior modeling training in an industrial setting. *Personnel Psychology*, Minneapolis, v. 37, n. 3, p. 465-481, Autumm 1984.

RYANS Jr, John K., DONNELLY Jr. James H., IVANCEVICH, John M. *New Dimensions in retailing: a decision oriented approach*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Co. Inc., 1970.

SAARI, Lise M.; JOHNSON, Terry R.; McLAUGHLIN, Steven D.; ZIMMERLE, Denise M. A survey of management training and education practices in US companies. *Personnel Psychology*, Minneapolis, v. 41, n. 4, p. 740, Winter 1988.

SALES & MANAGEMENT. Are you overspending on training? v. 142, n. 1, p. 56-60, Jan 1990.

- SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 3^a ed. São Paulo: Cortez e Moraes, 1978.
- SEWELL, Sallie. Discovering and improving store image. *Journal of Retailing*, New York, v. 50, n. 4, p. 6, Winter 1974-75.
- SHAEFFER, Wendell G. Training for development management book review article. *International Review of Administrative Science*, v. 56, n. 2, p. 367, June 1990.
- SHAFFER, H. THOMPSON, Harvey A. Successful change programs begin with results. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n. 1, p. 80-89. Jan-Feb. 1992.
- SHAREEF, Reginald. Training QWL - programs facilitate change. *Personnel Journal*, v. 69, n. 9, p. 58, Sept. 1990.
- SMITH, Preston E. Management modeling training to improve morale and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, Minneapolis, v. 29, n. 3, p. 357, Autumn 1976.
- SOLOMON, Michael R, SUPRENT, Carol, CZEPIEL, John A, GUTMAN, Evalyn G. A role theory perspective and dyadic interactions: the service encounter. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 49, p. 99-111, Winter 1985.
- SOMMERS, Mark John, DIRNBAUM, D. Assessing self appraisal of job performance as an evaluation device: are the poor results a function of method or methodology? *Human Relations*, New York, v. 44, n. 10, p. 190, 1991.
- SPRIEGEL, William R, TOWLE, Joseph W. *Retail personnel management*. New York: Mc Graw-Hill Book Co Inc, 1951.
- SUJAN, Mita, BETTMAN, James R. SUJAN, Harisch. Effects of consumer expectation on information processing in selling encounters. *Journal of Marketing Research*, Minneapolis, v. XXIII, p. 346-53, Nov 1986.
- SUPRENT, Carol F, SOLOMON, Michael R. Predictability and personalization in the service encounter. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 51, p. 86-96, April 1987.
- SZYMANSKI, David M. Determinants of selling effectiveness and the importance of declarative knowledge to the personal selling concept. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 52, p. 54-77, Jan. 1988.

- TEAS, Kenneth R. A test of a model of department store salespeople's job satisfaction. *Journal of Retailing*, New York, v. 57, n. 1, p. 3, Spring 1981.
- VENARDOS, Marlene G.; HARRIS, Mary B. Job interview training with rehabilitation clients: a comparison of videotape and role playing procedures. *Journal of Applied Psychology*, Washington, D. C., v. 58, n. 3, p. 356-367, 1973.
- VERDIN, Jo Ann. Improving sales performance in a family owned business. *American Journal of Small Business*, Mount Royal, Baltimore: University of Baltimore, v. 10, n. 4, p. 58, Spring 1986.
- VIEIRA, Sonia. *Como escrever uma tese*. São Paulo: Pioneira, 1991.
- VINSON, Donald E., Mc VANDON, Wayne. Developing a market for a new EFTS bank service - how an educational program affected consumers attitudes toward electronic banking. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 42, n. 2, p. 83, April 1978.
- WALTON, Jan M. Training: self reinforcing behavior change. *Personnel Journal*, v. 68, n. 10, p. 68, 1989.
- WEAVER, Charles N. An empirical study to aid in the selection of retail salesclercks. *Journal of Retailing*, New York, v. 65, n. 1, p. 28, Spring 1989.
- WEIL, Kurt Ernst. Notas sobre a avaliação quantitativa do custo e resultados do treinamento de gerentes pelo método WICJS-YEWDALL. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 73-78, out/dez. 1990.
- WESTBROOK, Robert A. Source of consumer satisfaction with retail outlets. *Journal of Retailing*, New York, v. 57, n. 3 p. 68-85, Fall 1981.
- WHO WAS THAT MASKED CUSTOMER? *Chain Store Age Executive*, v. 64, n. 11, p. 80, Nov. 1988.
- WORTMAN, Leon A. Will the repeater ever learn? *Business Marketing*, Chicago, p. 59, May 1990.
- WRIGHT, Penny L. Teller job satisfaction and organization commitment as they relate to career orientation. *Human Relations*, New York, v. 43, n. 4, p. 369-381, 1990.
- WU, BOB T., PETROSKIUS, Susan M. The halo effect in store image measurement. *Academy of Marketing Science Journal*, v. 15, n. 3, p. 44-51. Fall 1987.

ZEITHAML, Valerie A., BERRY, Leonard, PARASURAMAN, A. Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 52, p. 35-48, April 1988.

ZIMMER, Mary A. GOLDEN, Linda L. Impressions of retail outlets. *Journal of Retailing*, New York, v. 57, n. 3, p. 68-85, Fall 1981.

_____. Impressions of retail stores: a content analysis of consumer images. *Journal of Retailing*, New York, v. 64, n. 3. p. 265-193, Fall 1988.

ANEXO I

ROTEIRO PARA ENTREVISTA PESSOAL

- 01 - Autonomia do departamento para desenvolver programas. Posicionamento no organograma.
- 02 - Principais dificuldades - se houver - para as atividades de treinamento de vendas na empresa.
- 03 - Critérios usados para a determinação de verba de treinamento (percentual de vendas, verba fixa, etc...).
- 04 - Métodos usados para levantamento das necessidades de treinamento de vendas.
- 05 - Cursos mais freqüentemente oferecidos para os vendedores (técnicas de vendas, psicologia de vendas, etc...).
- 06 - Métodos de treinamento mais intensamente utilizado para técnica de vendas (role playing, modeling, outros).
- 07 - Frequência do treinamento (mensal, bimensal, trimestral, semestral, eventual). Duração média, em horas, de cada programa.
- 08 - Locais freqüentemente utilizados para treinamento de vendedores.

- 09 - Procedência dos instrutores mais freqüentemente contratados (internos, externos, etc...).
- 10 - Critérios para contratação de consultores.
- 11 - Critérios usados na avaliação de treinamento.
- 12 - Facilidades proporcionadas pela empresa para transferência do treinamento para o trabalho.
- 13 - Requisitos básicos para a contratação de vendedores.
- 14 - Forma de remuneração dos vendedores (fixo; comissão, etc.).
- 15 - Alterações na política de treinamento da empresa em consequência da crise atual.
- 16 - Opinião sobre o futuro do treinamento em vendas no varejo.
- 17 - Favor fornecer:
 - a. organograma da empresa, com destaque ao departamento de treinamento;
 - b. material utilizado pelo departamento na divulgação de seus programas;
 - c. relação faturamento X investimentos nos últimos cinco anos. Área da loja.
Número de vendedores.
- 18 - Identificação da empresa:
 - a. nome
 - b. endereço
 - c. respondente
 - d. cargo
 - e. tipo de estabelecimento
(loja de departamento; especialidade; outra).

ANEXO II

PESQUISA: TREINAMENTO DE VENDEDORES NO VAREJO

Favor responder ao questionário marcando um "X" nos parênteses das respostas mais adequadas.

1 - Quais são as principais dificuldades encontradas nas atividades de treinamento em sua empresa?

() falta de apoio da administração

() falta de credibilidade por parte da administração

() falta de verbas

() falta de estrutura física

() falta de instrutores habilitados

() falta de tempo

() não há dificuldades

() Outros. Especifique: _____

2 - Como são determinadas as necessidades de treinamento? (MARQUE TODOS OS INSTRUMENTOS USADOS PELA EMPRESA)

() observações sobre a eficiência do empregado

- () relatório de vendas
- () relatos pessoais
- () avaliação dos supervisores
- () testes escritos
- () levantamento por meio de questionários
- () reuniões interdepartamentais
- () entrevistas com supervisores e empregados
- () solicitação da administração sobre a eficiência do empregado
- () não são apuradas as necessidades de treinamento
- () Outros. Especifique: _____

3 - Qual o conteúdo mais frequente nos treinamentos de vendas? (ASSINALE MAIS DE UM SE NECESSÁRIO)

- () conhecimento do produto
- () conhecimento da empresa
- () conhecimento do cliente
- () técnicas de venda

4 - Quais as técnicas mais utilizadas para treinar vendedores?

- () exposição do assunto
- () treinamento no local de trabalho
- () trabalhos em grupos: estudo de casos e exercícios
- () mudança de cargo - rotação
- () participação em seminários externos
- () simulação - teatro de vendas
- () discussão em grupos dos problemas encontrados
- () apresentação de vídeos, seguida de debates

() Outros. Especifique: _____

5 - Quais são as formas mais utilizadas para medir os resultados do treinamento?

() avaliação pelos instrutores

() avaliação pela gerência, após determinado período

() observação do desempenho

() reação dos treinandos após o treinamento

() testes ao final do curso

() testes antes e após o curso

() registro de faltas, rotatividade, atrasos e opiniões

() não há formas de avaliação

() Outros. Especifique: _____

6 - Houve alguma alteração na política de treinamento da empresa, em consequência da crise atual?

() sim. Qual? _____

() não.

7 - Na sua opinião, quais são as principais tendências da atividade de treinamento para os próximos anos?

() será uma atividade essencial para vendas

() haverá uma aumento nos investimentos em treinamento

() haverá uma redução nos investimentos em treinamento

() Outros:

8 - Dados da empresa

a - Nome da Loja: _____

b - Endereço: _____

c - Telefone: _____

d - Nome do informante: _____

e - Cargo do informante: _____

f -Data do preenchimento: _____

g - Principais produtos: _____

h - Número de funcionários: _____

i - Classificação da loja: (marque com um X)

() loja de departamentos

() loja de especialidade

() Outros. Especifique: _____

ANEXO III

ESCALA DE AVALIAÇÃO

Favor atribuir, em cada item, o seu parecer a respeito de cada vendedor (faça um círculo): usar 5 para muito bom; 4 para bom; 3 para médio; 2 para ruim e zero para quando não se aplica.

1 - Procedimentos em relação à mercadoria

a - Conta e controla os estoques com exatidão	5 4 3 2 1 0
b - Manuseia devidamente as mercadorias	5 4 3 2 1 0
c - Mantém a mercadoria limpa e em ordem	5 4 3 2 1 0
d - Coloca a mercadoria rapidamente no ponto-de-venda (prateleiras, racks, etc.)	5 4 3 2 1 0
e - Conhece especificações e políticas de garantias para grupos de mercadorias	5 4 3 2 1 0

2 - Habilidades de serviços ao consumidor

a - Presta serviço cortês ao cliente	5 4 3 2 1 0
b - Lida com reclamações de acordo com a política da loja	5 4 3 2 1 0
c - Proceder adequadamente no tocante aos pedidos de devolução de mercadorias	5 4 3 2 1 0
d - Sugere mercadorias complementares aos clientes	5 4 3 2 1 0

3 - Habilidades de vendas

- | | |
|--|-------------|
| a - Tem habilidade no fechamento de vendas | 5 4 3 2 1 0 |
| b - Promove venda de mercadorias que tem maiores margens
de lucro | 5 4 3 2 1 0 |
| c - Ajuda outros departamentos e vendedores quando
necessário | 5 4 3 2 1 0 |
| d - Trabalha bem com os colegas do mesmo
departamento | 5 4 3 2 1 0 |

4 - Conhecimento do produto/mercadoria

- | | |
|--|-------------|
| a - Conhece modelos, estilos e materiais usados em diferentes grupos de
mercadorias | 5 4 3 2 1 0 |
| b - Conhece promoções especiais ou itens anunciados | 5 4 3 2 1 0 |
| c - Conhece materiais, cores e acessórios complementares relacionados
com grupos de mercadorias | 5 4 3 2 1 0 |

5 - Conhecimento da política da loja

- | | |
|---|-------------|
| a - Prepara trabalho burocrático apropriadamente | 5 4 3 2 1 0 |
| b - Prepara com exatidão formulários para crediário | 5 4 3 2 1 0 |
| c - Comparece em reuniões de vendas e treinamento | 5 4 3 2 1 0 |
| d - Segue instruções de seu instrutor imediato | 5 4 3 2 1 0 |
| e - Atitude geral do empregado | 5 4 3 2 1 0 |

VENDEDOR AVALIADO: _____

TEMPO NO DEPARTAMENTO: _____ PRODUÇÃO MENSAL: _____

TREINAMENTOS RECEBIDOS NA EMPRESA: _____

LOJA: _____ FILIAL: _____

AVALIADOR _____

OBSERVAÇÕES DO AVALIADOR _____

