



UNIVERSIDADE PAULISTA

INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E COMUNICAÇÃO – ICSC CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO

ARTIGO CIENTÍFICO UNIP – 2012

PROFESSOR ORIENTADOR: TATIANA MARTINS ALMÉRI

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

FATOR DE SUCESSO EM VENDAS

CAMILA GRACIELLI FERREIRA DE SOUZA – RA: A619DJ-0

RENATA RUIZ GONÇALVES – RA: A61EJI-0

TURMA: 6º PQ

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS - SP

2012

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

FATOR DE SUCESSO EM VENDAS

Camila Gracielli Ferreira de Souza, Renata Ruiz Gonçalves – Tatiana Martins Alméri.

Resumo

A capacitação dos funcionários para o alcance das metas organizacionais e conseqüentemente o sucesso empresarial é algo imprescindível no contexto produtivo atual, partindo-se do princípio que colaboradores qualificados significam vantagem competitiva no mercado globalizado em que as empresas estão inseridas. Neste sentido o estudo apresentado tem como objetivo elaborar um plano de melhoria para o Grupo F&G Construções, analisando técnicas de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas a serem implementadas ao setor de vendas da empresa, na intenção de alavancar seus resultados nesta área, além de diminuir a quantidade de erros e conseqüentemente o volume de reclamações dos clientes. A aplicabilidade dos procedimentos sugeridos para a organização foi confirmada por meio dos resultados obtidos na comparação do cenário atual da companhia com as metodologias científicas que auxiliaram na comprovação dos dados apresentados, tais como: Pesquisa Analítica Histórica Descritiva, Exploratória e Aplicada, desenvolvidas durante a pesquisa de campo realizada na empresa. Com a avaliação do processo de vendas da organização, conclui-se que para conquistar o sucesso almejado a empresa deve investir fortemente no treinamento em seus recursos humanos, aumentando sua produtividade e capacidade de conquistar clientes.

Palavras-chaves: Capacitação. Recursos humanos. Treinamento. Desenvolvimento. Sucesso empresarial.

Abstract

The training of employees to achieve organizational goals and therefore business success is something essential in the current productive context, starting from the principle that qualified human resources mean competitive advantage in the globalized market in which companies are embedded. In this sense, the presented study aims to develop an improvement plan for the F&G Construções Group, analyzing Training and Development techniques of people to be deployed to the company's sales sector, in the intention of leveraging their results in this area, in addition to lowering the amount of errors and consequently the number of customer complaints. The applicability of the suggested procedures for the organization was confirmed by comparing the results obtained in the present scenario of the company with the scientific methodologies that assisted in the verification of the submitted data, such as: Historical Descriptive Analytic, Exploratory and Applied Research, developed during the field research conducted in the company. With the evaluation of the organization's sales process, concluded that to win the desired success the company should invest heavily in training its human resources, increasing their productivity and the capacity of conquering customers.

Keywords: Capacitation. Human Resources. Training. Development. Business Success.

INTRODUÇÃO

As constantes e intensas mudanças no cenário organizacional evidenciam a necessidade das empresas desenvolverem seus recursos humanos, visando manter a qualidade em seus processos para o aumento da competitividade empresarial. Gil (2007, p. 118) afirma que “[...] as organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem”.

Nota-se então que para o colaborador realizar eficazmente suas atividades diárias, é indispensável que a organização forneça a estrutura, os recursos necessários e principalmente desenvolva projetos de T&D (Treinamento e Desenvolvimento) de pessoas, para a obtenção e conservação das competências exigidas pelos cargos.

Partindo desse princípio, o objetivo deste artigo é propor a empresa estudada a aplicação de métodos de treinamento para aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários de seu setor de vendas, além do desenvolvimento pessoal dos mesmos na intenção de melhorar o relacionamento interpessoal com a equipe de trabalho e com os próprios clientes.

Ao sugerir a introdução de um programa de Treinamento e Desenvolvimento direcionado aos funcionários do setor de vendas do Grupo F&G Construções (nome fictício), intencionase o aumento de resultados positivos para a organização, tendo em vista que o vendedor bem treinado poderá ampliar suas vendas ao atender melhor as necessidades de seus clientes, diminuindo o índice de insatisfação e contribuindo para a fidelização dos mesmos. Por meio da aplicação deste programa deverá também prevenir erros na execução das vendas fazendo com que a empresa evite gastos extras ao repará-los.

A obtenção dos dados necessários ao desenvolvimento de um plano de melhorias

para a organização em questão, foi feita por intermédio da pesquisa de campo que se utilizou de entrevistas informais e formulários com perguntas fechadas, distribuídos aos funcionários da área deficiente estudada. Foi empregada também a observação participante onde as atividades executadas pela equipe de vendas foram analisadas e documentadas.

REVISÃO CONCEITUAL

1. CONCEITOS SOBRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

A intensificação desorganizada da industrialização vinda da recém-terminada Revolução Industrial, fez com que as empresas implementassem uma estrutura organizacional mais centralizada e burocrática, onde os trabalhadores ainda eram vistos apenas como partes da máquina no processo produtivo. (CHIAVENATO, 2002).

A importância do desenvolvimento de pessoas dentro da organização começou a ser percebida a partir do início do século XX, com a Administração Científica de Frederick Taylor, que identificou que para ter maior eficiência no desempenho das tarefas e consequentemente aumentar a produtividade, era preciso analisar os operários responsáveis pela execução das mesmas. Partindo desse princípio, Taylor elaborou o chamado “Estudo de Tempos e Movimentos” como o objetivo de obter a racionalização e padronização do trabalho através da divisão das tarefas, definição de cargos e especialização das pessoas para ocupá-los, tornando-os aptos á produção em massa a custos minimizados. (CHIAVENATO, 1999).

Alguns anos mais tarde o mesmo tema foi abordado por Max Weber (1999) na chamada Teoria Burocrática, na qual afirmava que o modelo ideal de estrutura para as organizações era o qual continha uma definição formal de cargos, com clara definição de responsabilidades e níveis hierárquicos. Essa

teoria caracterizava-se também pela priorização da profissionalização dos funcionários e pela competência técnica e meritocracia que atribuía as responsabilidades aos trabalhadores de acordo com suas competências e capacidades. Durante o século XX ocorreram transformações na visão das organizações sob esse assunto, que perceberam que o T&D de pessoas poderia ser uma vantagem competitiva diante de seus concorrentes.

“Devido a um ambiente corporativo exigente e dinâmico as organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem.” (GIL, 2007. p. 118).

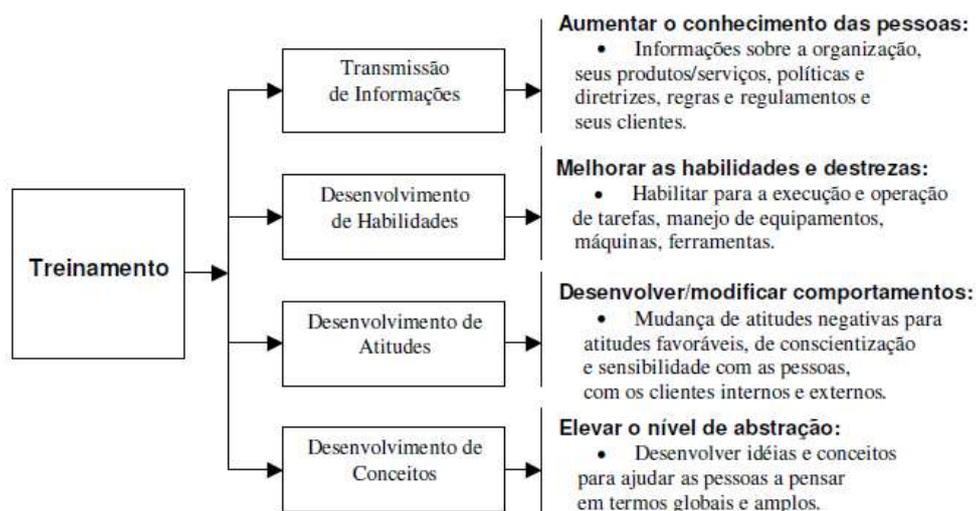
Chiavenato (2002) relata que o treinamento era utilizado no passado como uma maneira de integrar as pessoas em seus cargos, mas esse conceito vem se ampliando ao longo dos anos passando a ser visto como um meio de alavancar o desempenho dos cargos e desenvolver competências nas pessoas para que contribuam no alcance dos objetivos profissionais.

Segundo Boog (1999, p.17), o treinamento de pessoas é fundamental na administração de todas as organizações. O autor ressalta também que, “esse papel generalizadamente reconhecido deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados, já observada nos primórdios do “sistema de fábrica”, e que coloca a competência profissional como elemento-chave da eficácia empresarial”.

O sentido de treinamento para Boog (1999), indica um esforço específico que auxilia na melhora do desempenho da equipe de trabalho para a obtenção de resultados satisfatórios para a empresa.

Chiavenato (1999) define treinamento como uma metodologia que visa qualificar os recursos humanos da organização aumentando a produtividade, adequando seus comportamentos, atitudes e habilidades aos cargos por eles exercidos. As experiências adquiridas no breve processo educacional podem trazer mudanças nas habilidades, conhecimentos, comportamentos e atitudes dos funcionários, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1: Mudanças de Comportamento através do treinamento.



Fonte: (CHIAVENATO, 1999, p.295)

Vasconcellos (2005) afirma ser necessário que as empresas forneçam a estrutura e os recursos necessários para desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores ampliando suas capacidades intelectuais ou técnicas e diminuindo erros através da aprendizagem adquirida em treinamentos.

Apesar de suas metodologias serem similares, existe uma diferença entre o treinamento e o desenvolvimento de pessoas. Boog (1999) destaca o treinamento como resposta a uma necessidade ou oportunidade identificada no ambiente organizacional e o desenvolvimento como um processo de aprendizagem e crescimento pessoal e profissional.

"Treinamento é o processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais". (ARAÚJO, 2006, p.92).

Portanto treinamento está ligado à interação das habilidades pessoais dos colaboradores com as funções e tarefas por eles realizadas.

"Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e as motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências." (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.338).

Com base nas citações dos autores pode-se afirmar que o desenvolvimento de pessoas é um processo de constante aperfeiçoamento e capacitação dos funcionários para que adquiram experiências e estejam preparados para enfrentar as mudanças organizacionais.

Araújo (2006) afirma que a divergência entre treinamento e desenvolvimento, consiste em que o treinamento direciona-se ao aprimoramento dos funcionários para a execução das atividades produtivas, já o desenvolvimento estaria ligado ao crescimento pessoal do indivíduo, ou seja, suas atitudes,

habilidades e até mesmo valores éticos, expandindo seus conhecimentos e se preparando para possível aumento na complexidade de suas tarefas.

Para manter-se competitiva no mercado atual as empresas precisam cultivar seus principais ativos, as pessoas, desenvolvendo suas competências e treinando-as para terem uma maior eficácia na execução de suas atividades, orientando-se para os resultados do negócio.

2. PLANEJAMENTO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

Para aplicação de um treinamento eficaz é necessário uma série de procedimentos a serem seguidos. Segundo Boog (2006) o processo de treinamento inicia-se pela análise das necessidades do treinamento, existem variáveis que determinam quando e como um treinamento deve ocorrer, como: metas e objetivos da organização ou mudanças de mercado. Nessa fase identifica-se nível de eficiência que se deseja alcançar e o envolvimento de todos os membros da empresa é imprescindível para o alcance do sucesso.

A definição dessa primeira etapa ratifica-se também com as palavras de Boog "A necessidade de treinamento está entre o alto nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejado. O objetivo principal é eliminar essa diferença" (BOOG, 2006, p. 8).

Andrade, Abbad e Mourão (2006, p. 209), afirmam que desvendar quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser focalizadas, facilita o planejamento do T&D, e isso pode ser feito por meio de entrevistas com funcionários, análises de documentos entre outros procedimentos. Chiavenato (2004, p. 334) "Todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode

ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas”.

A partir daí, há um roteiro que deve ser seguido, conforme afirmação de Boog (2006, p.24).

- a. Quantificar o treinamento necessário: identificar o número de pessoas que deverão ser treinadas e qual a necessidade deve ser suprida com esse processo.
- b. Definir a época ideal para o treinamento: determinar o momento em que se deve aplicar o treinamento para suprir determinada necessidade.
- c. Classificar as necessidades quanto ao conteúdo: Para fundamentar a eleição da melhor metodologia a ser aplicada para atendermos cada necessidade de T&D, analisamos primeiramente essas necessidades embasadas em três classes tradicionais: conhecimentos (ampla compreensão de determinada área da ciência ou da tecnologia), habilidades (capacidade de executar tarefas motoras ou mentais com certo automatismo e precisão) e atitudes (respostas automáticas e inconscientes a estímulos percebidos pelo indivíduo, com componentes motores, racionais e emocionais).
- d. Eleger o melhor método para cada necessidade de T&D: escolher entre as diversas metodologias a que mais atender as necessidades do T&D, de acordo com as características identificadas na análise da necessidade do treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos.
- e. Documentar os eventos de treinamento: cada evento independente da metodologia a ser utilizada, deverá ter seu conteúdo, material de apoio e planos de aulas copiados e encadernados em uma pasta especial

que servirá como “arquivo mestre” desse evento.

- f. Programar os eventos de treinamentos: nesse ponto já estão definidos quem, quando e como treinar, basta apenas programas e organizar cada etapa e estabelecer dias e horários a serem cumpridos.
- g. Identificar os recursos internos e externos a serem mobilizados: considera-se o custo versus o benefício de manter um quadro próprio de especialistas em T&D que dominem todas as necessidades citadas. Em outros casos, a empresa opta em contratar mão de obra terceirizada especializada na área.
- h. Orçar os investimentos: estimar os investimentos necessários à execução de cada evento do programa de treinamento.
- i. Apresentar o plano de treinamento: nessa apresentam-se demonstrativos quantitativos, financeiros e econômicos, enfatizando os valores que serão agregados à empresa.

A partir do momento em que se tem planejado o programa de T&D de pessoas e este foi aprovado, basta dar andamento às ações estabelecidas e acompanhar seus resultados através de algumas das diversas medidas de avaliação existentes.

3. MEDIDAS DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

A utilização de processos de treinamento dos recursos humanos tem se tornado cada vez mais essencial nas organizações, mas não basta apenas investir na aplicação do método, é preciso avaliar seus resultados equiparando com os pré-estabelecidos durante o planejamento do mesmo para que se possa aperfeiçoar o processo.

De acordo com Donald Kirkpatrick (2001), existem quatro níveis para se avaliar um treinamento, são eles:

Nível 1 - Reação: verifica-se como os participantes passaram a reagir após o treinamento. Se esta for positiva, ou seja, se houverem mudanças positivas como por exemplo maior grau de motivação, o objetivo foi atingido.

Nível 2 – Aprendizado: tem por objetivo identificar se os participantes aprenderam o que foi passado, isso pode ser medido por meio de testes para verificar o grau dos conhecimentos, habilidades e/ou atitudes.

Nível 3 – Comportamento: analisa-se a mudança na conduta dos funcionários treinados, pois é algo que influencia grandemente nos resultados individuais e coletivos dentro de uma organização.

Nível 4 – Resultados: este nível inclui uma análise sobre o aumento da produção, redução de custos, rotatividade de pessoal e tudo o que possa ser medida quantitativamente.

Se os níveis acima, depois de analisados forem considerados satisfatórios, significa que o programa de treinamento obteve sucesso, seu planejamento foi cumprido e conseqüentemente foi algo eficaz, caso o contrário aconteça é preciso identificar os pontos falhos para que seja possível realizar o aperfeiçoamento das técnicas e recursos utilizados.

3.1 Medidas de reação

Hamblin (1978) ao abordar o mesmo assunto afirma que para construir uma avaliação baseada em medidas de reação é preciso saber o que, com o que e como fazer essa medição. O autor ainda sugere que uma avaliação completa deve ponderar diversas variáveis como: ambiente, insumos, procedimentos, processos e resultados, sendo que no modelo de Hamblin:

Insumos: são fatores físicos e sociais que interferem na efetivação do treinamento, vindo de antigas experiências ou motivações.

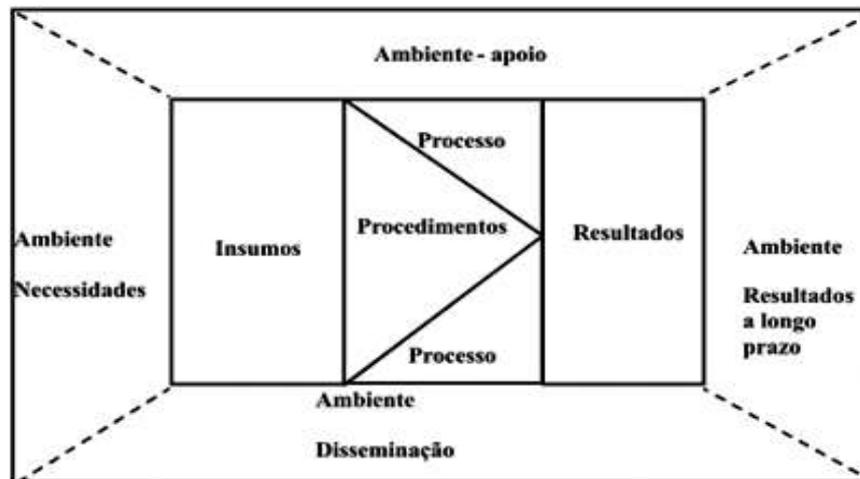
Procedimentos: métodos controlados pelo facilitador, que produzem os resultados institucionais.

Processos: desempenho obtido pelos treinados através da execução dos procedimentos em busca dos resultados finais.

Resultados: conhecimento adquirido pelos funcionários ao final do processo de treinamento.

O Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) abordado por Borges-Andrade (1982) na Figura 2 divide a variável ambiente em subcomponentes, sendo eles: as **necessidades** encontradas no ambiente de trabalho; o **apoio** que é o suporte oferecido pelo aplicador do treinamento para facilitar o aprendizado; a **disseminação** que são os aspectos que contribuem para a escolha da metodologia a ser utilizada e os **resultados a longo prazo**, efeitos obtidos pelo treinamento que são medidos após certo tempo.

Figura 2: Modelo de Avaliação Integrado e Somativo



Fonte: (BORGES-ANDRADE, 1982, p. 26).

3.2 Medidas de aprendizagem

Aprendizagem, no modelo de Abbad (1999) refere-se aos conceitos compreendidos pelos participantes do programa de treinamento e desenvolvimento interpretados pelo facilitador no final do curso através de testes aplicados aos participantes.

No que se refere á medidas de aprendizagem Hamblin (1978) ressalva que para analisar efetivamente esse aspecto é necessário que sejam estabelecidos parâmetros de comparação de desempenho individual ou de toda a equipe com as metas formuladas para a execução do programa, determinando o nível de aprendizado adquirido.

4. MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Observando a importância de desenvolver e treinar as pessoas operantes no cenário empresarial, percebe-se a necessidade de que as organizações estimulem a obtenção de novas habilidades, competências e atitudes dos funcionários, com o intuito de melhorar suas qualidades e sua adaptação às mudanças no ambiente.

Segundo Boog (2006) para ter mais eficiência e aproveitamento na tecnocreativa (termo utilizado no mestrado em criatividade aplicada total das universidades de Santiago e Compostela na Espanha) o facilitador pode utilizar como ferramentas os recursos auditivos como: músicas, textos falados, preleções; recursos visuais: filmes, cartazes, slides; e os recursos sinestésicos, que exigem contato como, por exemplo: dinâmicas, jogos em geral.

Boog (2006) ressalta ainda que é necessário ao facilitador ter o conhecimento dos desses diversos métodos de estímulos e treinamento para incluir em seu planejamento o que melhor efetivará os resultados desejados pela empresa.

A metodologia de treinamento a se utilizar deve ser decidida baseada nas necessidades e demandas da empresa, sendo necessário para isso um levantamento dos pontos mais relevantes.

Segundo Macian (1987), para iniciar um processo de treinamento é necessário realizar certos questionamentos:

- a) Por que treinar?
- b) Em que treinar?
- c) A quem treinar?
- d) Como treinar?

e) Quando treinar?

Depois de observadas e respondidas essas questões parte-se para a execução do modelo de treinamento ideal para atender as necessidades da organização.

4.1 Treinamento através de jogos

Segundo Boog (2001) a utilização de jogos no treinamento e desenvolvimento de pessoas é uma forma de transformar a aprendizagem passiva em conhecimento compartilhado, beneficiando tanto o aplicador como os participantes que atuam diretamente em seu processo de aperfeiçoamento e mudanças. Boog ressalta ainda que para atingir o objetivo esperado os jogos devem simular situações vivenciadas no cotidiano das pessoas fazendo-as treinar e desenvolver reações e soluções para quando se depararem com esse ou outros fatos relacionados dentro ou fora da empresa.

Quando nos referimos a jogos no ambiente empresarial, Rocha (2003, *apud* LACRUZ, 2004) afirma que o jogo de empresas analisa e avalia os resultados das possíveis decisões tomadas, através da simulação do ambiente interno e externo da organização.

Gramidna (1994) define que as capacidades dos seres humanos derivam-se dos jogos, onde encontram ou revelam aspectos de sua personalidade, proporcionando oportunidades para que desenvolvam habilidades de trabalhos em equipe, sociabilidade, autodisciplina, entre outros.

Datner (2006) acredita que durante os jogos o grupo vivencia momentos de motivação, tensão, espontaneidade, criatividade, absorção de conhecimentos, e diversos outros, por isso esse método de treinamento possibilita a ampliação do *Networking* e diminuição das dificuldades de comunicação entre as pessoas.

Huinzinga para argumentar:

“[...] uma atividade voluntária exercida dentro de certos e determinados limites de tempo e espaço, segundo regras livremente concedidas, mas absolutamente obrigatórias, dotado de um

fim em si mesmo, acompanhado de um sentimento de tensão e alegria e de uma consciência de ser diferente de vida cotidiana.” (1978, p. 44)

Boog (2001) destaca como ponto importante a utilização de jogos cooperativos e não competitivos, pois as pessoas devem ter suas visões alinhadas e trabalharem por um objetivo em comum, seguindo os princípios da teoria dos sistemas onde Bertalanffy (1975) afirma que para sobreviver um uma organização sistemática deve apresentar alto nível de coesão partindo do princípio que um elemento depende do outro.

Baseado nos conceitos abordado pelos autores pode-se dizer que os jogos empresariais são simulações de fatos que ocorreram ou podem ocorrer no ambiente empresarial, nas quais os grupos de participantes são estimulados a buscarem alternativas para as vivências, adquirindo novos conhecimentos e habilidades.

4.2 Dinâmica de Grupo

Os grupos formais e informais existem em todas as organizações e é importante saber conduzi-los para que executem as tarefas eficazmente, pois os recursos humanos podem trazer consequências tanto boas quanto ruins para a empresa. Portanto é essencial ao administrador compreender as dinâmicas grupais. (CHIAVENATO, 1999)

Segundo Boog (2001) dinâmica de grupo é uma série de técnicas utilizadas para a motivação e desenvolvimento de habilidades das pessoas e incentivo a ampliação das relações interpessoais.

Motivação é um processo que faz com que o indivíduo modifique suas ações e comportamentos para alcançar os objetivos organizacionais e pessoais. (CHIAVENATO, 1999)

Maximiliano (2000, p.365) ressalta que o desempenho dos membros do grupo não é determinado apenas por suas competências

individuais, mas também pelo grau de atuação que o grupo determina como adequado. Muitas vezes os padrões de desempenho definidos pelos grupos informais não coincidem com os da organização. Quando se trata de pessoas tudo é muito relativo, pois o grupo pode estar com dificuldades de compreensão e união entre os membros ou pode estar harmonioso, dependendo do grau de motivação e integração com os objetivos empresariais. (CHIAVENATO, 1999)

Boog (1999. p.395) afirma que “Os jogos de treinamento, enquanto métodos e técnicas da didática ativa têm hoje prevalência indiscutível sobre a didática tradicional, dada sua efetividade concreta, desde há muito tempo suspeitada por Confúcio (551-579 a.c.), quando afirmava do alto de uma sabedoria inquestionável ‘Ouço e esqueço, vejo e recorro, faço e compreendo’ ”.

De acordo com Boog (2001) as dinâmicas de grupo facilitam o aprendizado durante o treinamento, pois é realizada de forma descontraída. Para conduzir a aplicação da técnica escolhida de forma a atingir o objetivo esperado é preciso analisar:

- a) Adquação do tempo e dos recursos utilizados;
- b) Variações necessárias no local;
- c) Compreensão das instruções por parte dos participantes;
- d) Consequências possíveis;
- e) Variáveis controláveis/ incontroláveis;
- f) Resultados obtidos *versus* resultados desejados;
- g) Facilidades e dificuldade gerais.
- h) O uso da dinâmica é importante para incentivar os grupos a adquirir autonomia e comprometer-se efetivamente com toda a organização, disseminando informações, experiências e espírito de cooperação para que busquem e alcancem juntos os resultados desejados pela empresa.

4.3 E- Learning (Treinamento On-Line)

O avanço das tecnologias trouxeram inovações para todos os processos organizacionais, e com o treinamento e desenvolvimento de pessoas não foi diferente. Cada vez mais as organizações estão apostando em treinamentos à distância, o chamado E-Learning.

Vallin (2003, p. 122) afirma:

“O mundo entra na era da informação e do conhecimento. Isso tem provocado novas mudanças na sociedade e na escola. Por isso, novos conhecimentos precisam ser desenvolvidos. É preciso aprender a lidar com essa nova situação.”

Sobre esse assunto Bloog (2001) destaca que o E-Learning proporciona um aprendizado mais rápido e com custos menores, além do que possibilita aos funcionários seguirem seu próprio ritmo de aprendizado, no espaço físico que julgar adequado, recebendo *feedback* imediato e aumentando a eficiência do treinamento.

O NDL (*Networks Distance Learning*) pode ser qualificado em cinco diferentes tipos dependendo da interatividade humana na execução do processo. São eles:

- a) Self-study ou auto treinamento: livros eletrônicos, laboratórios eletrônicos, simuladores de exercício, entre outros;
- b) Síncrono (envolvimento humano): classes virtuais onde os treinadores interagem em tempo real com os alunos através da internet;
- c) Assíncrono (envolvimento humano): exercícios laboratoriais remotos ou simulados mesclados com a interação de instrutores virtuais;
- d) Híbrido: mistura dos métodos já citados com as técnicas tradicionais de treinamento;
- e) Personalizado: sistema de treinamento desenvolvido de forma personalizada para o indivíduo. (Boog, 2001, p.224)

O E-Learning, os jogos e dinâmicas de grupo são alguns dos diversos tipos de treinamento de pessoas que podem ser utilizados pelas empresas, cabe a elas decidirem qual a melhor metodologia a ser aplicada para alcance dos objetivos pré-estabelecidos na identificação das necessidades do treinamento.

Baseado nas teorias apresentadas pode-se afirmar que um treinamento de pessoas bem planejado, controlado, executado e avaliado pode trazer vantagens para as organizações, pois trabalhadores integrados com seus cargos, equipes e com os objetivos organizacionais significam vantagem competitiva diante dos concorrentes.

PERFIL E HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

O Grupo F&G Construções (nome fictício dado à organização devido a não permissão da exposição do real nome fantasia), teve início no ano de 1974 quando a família fundadora resolveu dar início em uma mudança de vida e embarcar em uma carreira empreendedora. A ideia inicial foi de montar uma fábrica de blocos de concreto que começou a funcionar em uma das principais avenidas de uma conhecida cidade do estado de São Paulo.

Cerca de quatro anos depois, com o constante crescimento da fábrica de blocos, a família resolveu investir também em uma loja para venda dos mais variados produtos direcionados à construção civil. Pouco tempo depois, mirando o sucesso e conquista de mercado, os empreendedores decidiram agrupar a fábrica de blocos e a loja de materiais, trazendo desta forma uma inovação ao mercado.

A partir de então, a empresa foi se expandindo cada vez mais, as oportunidades de crescimento foram surgindo e sendo aproveitadas de forma a se fundar um grande grupo de distribuição. Atualmente a empresa conta com três filiais, uma delas localizada na

cidade de São José dos Campos, sendo esta responsável pela distribuição de cimento e cal, além venda do *mix* de produtos, desde blocos para o início da construção até materiais para acabamentos, atendendo á pessoas físicas e jurídicas. Assim, o grupo vem crescendo constantemente, conquistando uma parcela de mercado cada vez maior. **FONTE: Informações obtidas no site da organização.**

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do estudo apresentado foram utilizadas algumas metodologias de pesquisas que pudessem confirmar as teorias aqui descritas. A Pesquisa Analítica Histórica Descritiva foi utilizada para averiguar fatos relacionados ao aperfeiçoamento das técnicas para treinar e desenvolver capital intelectual dentro das organizações ao longo dos anos.

O artigo caracteriza-se também como pesquisa exploratória e descritiva, pois objetiva-se em definir o problema e compreender suas características, por intermédio de levantamentos de dados de ordem qualitativa, por aplicação de questionários aos colaboradores da empresa, complementadas pela observação participante e analisados em um estudo de caso, tipologias estas que caracterizam a pesquisa de campo.

“Essa forma de consulta, que pode se dar por meio de questionários ou entrevistas junto aos elementos envolvidos vão permitir a análise e conclusões, segundo objetivos previamente estabelecidos. Essa pesquisa, que tem como base observar os fatos tal como ocorrem, é denominada *pesquisa de campo*.” (SANTOS. J; PARRA FILHO, D, 1998, pág. 102).

A metodologia de pesquisa aplicada também será utilizada, na efetivação de práticas, definidas no plano de melhoria, que auxiliem na busca de soluções para o problema apresentado.

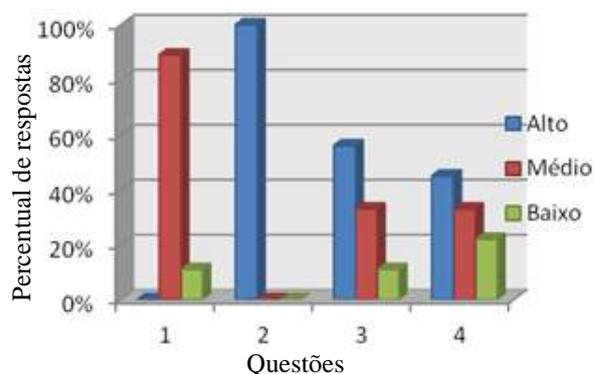
PESQUISA DE CAMPO

O estudo no Grupo F&G Construções foi realizado para analisar a importância do Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários da área de vendas da organização. Este setor na filial de São José dos Campos, a qual é objeto deste estudo, é composto por nove integrantes, que realizam vendas dos mais variados materiais de construção civil comercializados pela empresa, desde o alicerce, como o cimento e tijolos, até os últimos acabamentos, com os azulejos e texturas para paredes. Alguns destes produtos compõem o mostruário da loja, porém a maioria deles é escolhida pelos clientes por meio de panfletos que demonstram as características dos produtos.

Por intermédio da pesquisa de campo realizada na empresa F&G Construções utilizando-se dos meios anteriormente citados, observou-se uma grande necessidade do Treinamento e Desenvolvimento dos colaboradores que compõem a equipe de vendas da organização.

Para efeito desse estudo, aplicou-se um questionário com os colaboradores que compõem o time de vendas da empresa, no qual foram feitas perguntas que mostravam a manifestação destes perante a importância da capacitação para a função que se exerce. A pesquisa teve como conteúdo perguntas fechadas onde nas quatro primeiras questões, os nove participantes classificaram suas respostas em três categorias: alto, médio ou baixo, referindo-se ao grau de importância do assunto tratado. O gráfico 1 aponta os resultados obtidos por meio dos dados colhidos:

Gráfico 1 – Levantamento das necessidades de treinamento.



Fonte: Autores (2012)

Na primeira questão analisou-se o nível de conhecimento dos produtos oferecidos pela F&G Construções: “Você conhece a fundo todos os produtos que vende?”. Classificando o grau de conhecimento em alto, médio e baixo, conforme padrão da pesquisa. Observou-se então que nenhum dos participantes afirmou ter um alto conhecimento da linha de produtos, sendo que a maioria (89%) disse ter um grau médio, ou seja, conhece parcialmente aquilo que tem a oferecer aos clientes, e 11% afirmam um conhecimento baixo. Nota-se aqui uma deficiência no treinamento dos vendedores, pois a ausência de informação é um agravante que impede a realização das vendas com eficácia para que os resultados almejados pela organização sejam alcançados. Por meio da análise da observação participante realizada para a efetivação deste estudo, detectou-se que a falta de informação dos vendedores e consequentemente a ausência destas para os clientes, acarreta em uma série de contratempos para ambas as partes: ao ser entregue o produto adquirido, muitas vezes o cliente percebe que o que foi comprado não é exatamente o que precisava, como por exemplo, a funcionalidade de algum equipamento que seria utilizado na construção ou manutenção de um edifício não é precisamente as oferecidas pelo fabricante. Com isso, o material precisará retornar à loja

para que seja feita a troca, o cliente deverá esperar por mais tempo para receber o produto correto e a empresa tem gastos que não seriam necessários se o vendedor houvesse sido treinado para tal função, onde conheceria os equipamentos e materiais, suas funcionalidades e especificações e conseguiria transmitir de forma clara e objetiva tais informações ao cliente, para que este pudesse optar pelo produto que melhor atendesse suas necessidades.

Com a segunda questão os participantes foram convidados a classificar conforme o padrão estabelecido, a importância do treinamento para o assunto tratado na questão anterior: “Para você, qual o grau de importância de um treinamento voltado ao conhecimento dos produtos vendidos?”. O gráfico aponta que 100% dos pesquisados responderam que o grau de importância deste treinamento é alto. Isso mostra que os próprios vendedores, em sua totalidade, sentem-se necessitados de informação. Não há dúvidas de que isso reflete diretamente na qualidade das vendas e na satisfação do cliente, o que mais uma vez ocasiona perda de lucro para a empresa.

Na terceira questão analisada foi interrogado se durante a rotina diária os participantes costumam levantar as reais necessidades do cliente: “Como você classifica seu hábito em buscar o máximo de informações possíveis sobre o cliente no ato da venda?”. De acordo com o resultado, 56% classificaram como alto o índice de busca por essas informações. Apesar do resultado positivo de mais da metade dos pesquisados, ainda assim 33% disseram ter um médio hábito de sondar o cliente e 11% classificaram como baixo.

O fato de não identificar o que realmente o cliente precisa, como: as medidas do produto, textura, cor, funcionalidades, etc., têm ocasionado em prejuízos para a organização, pois de acordo com dados cedidos, mais de 50% das vendas que passam por processo de

troca ou até mesmo devolução, são decorrentes da emissão de uma venda diferente do que realmente o cliente precisava. Quando isso ocorre, a empresa tem como procedimento realizar a retirada do material da obra do cliente, que muitas vezes é localizada em outra cidade, e para isso tem-se um gasto considerável com combustível, pedágios e ainda o frete dos caminhoneiros responsáveis pela entrega e retirada dos produtos. No momento em que o produto errado retorna à loja, é preciso dar a entrada do material que chegou ao estoque e em seguida a emissão de uma nova venda com o produto correto, e ainda aguardar a disponibilidade do setor de logística para fazer novamente a entrega do material.

Pensando-se na possibilidade de os vendedores estarem treinados a levantarem as reais necessidades dos clientes, sondarem, conversarem, tornarem-se mais próximos deles, prevê-se uma queda significativa nas devoluções de vendas, pois conhecendo impecavelmente o que o cliente precisa, as chances de enviar a ele um produto inconveniente são mínimas, o que causará maior satisfação a quem realizou a compra e consequentemente a alavancagem das vendas, os lucros da empresa e sua credibilidade.

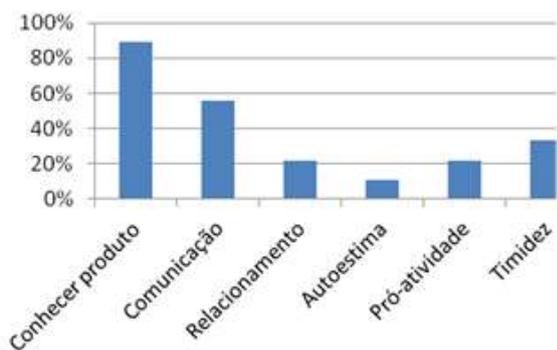
Todos esses levantamentos baseiam-se na extrema necessidade de treinamentos técnicos que desenvolvessem o “espírito de vendedor” dos colaboradores.

A quarta questão permitiu verificar se fatores emocionais internos e externos possuem interferência direta no trato com o cliente: “Classifique o grau de interferência do clima do ambiente de trabalho e seu estado emocional no modo como você trata o cliente”. Identificou-se por meio desse questionamento que os vendedores não estão devidamente preparados para reagirem positivamente aos acontecimentos cotidianos, sejam eles no próprio ambiente de trabalho ou até mesmo situações vivenciadas fora da empresa, como problemas familiares, por

exemplo. 45% dos pesquisados responderam que tais situações têm alta interferência em sua relação com o cliente. Isso é um fator agravante na qualidade das vendas, uma vez que se não se separa assuntos particulares e pessoais dos assuntos profissionais, os sentimentos acabam se confundindo podendo ocasionar no maltrato com o cliente fazendo com que este se afaste do Grupo F&G Construções, e assim, aos poucos, a imagem da empresa vai se deteriorando.

Para finalizar o questionário, pediu-se para que os participantes julgassem quais habilidades seriam mais importantes de serem desenvolvidas para que houvesse maior qualidade em suas vendas. Foram dadas algumas alternativas: conhecimento do produto; comunicação; relacionamento com os colegas de trabalho; autoestima; pró-atividade e timidez. Os pesquisados puderam, se necessário, marcar mais que uma alternativa, de acordo com o que realmente considerassem mais importante. O resultado obtido pode ser visualizado no gráfico 2 abaixo:

Gráfico 2 – Avaliação das habilidades a serem desenvolvidas.



Fonte: Autores (2012)

Os dados apresentados coletados por meio da questão acima citada apontaram uma carência significativa de características indispensáveis para o bom desempenho da principal função de um vendedor. 89% reconheceram a necessidade de participarem de um treinamento voltado ao conhecimento

técnico dos produtos. Durante a observação participativa realizada notou-se a dificuldade encontrada pelos vendedores em efetivar a venda, devido não saberem especificar os produtos que estavam oferecendo. Eles possuem um conhecimento superficial dos produtos, quando na realidade deveriam conceder todas as informações e transpassar confiança ao cliente, mas infelizmente não é o que acontece em grande parte das vendas.

Outro número alarmante é o que se refere ao item comunicação: 56% dos participantes do questionário apontaram que também a comunicação é algo que deve ser desenvolvido para que suas vendas possam ser de maior qualidade. Percebe-se muito claramente que os vendedores da empresa F&G Construções têm consciência do que precisam melhorar, mas não possuem incentivos e suporte para desenvolvimento não somente de suas capacidades técnicas, mas também pessoais, assim como a timidez, que também foi citada em 33% das respostas. A timidez no ato da venda impede que os vendedores tenham uma boa comunicação com o cliente, dificultando assim o processo de conhecer o cliente, suas necessidades e expectativas. Observa-se aqui, mais um ponto a ser desenvolvido por meio de um treinamento voltado às habilidades pessoais.

Os demais itens também foram citados pelos participantes, porém com menos frequência: relacionamento com os colegas de trabalho e pró-atividade foram citadas por 22% e autoestima por 11%. Entretanto, não devem ser deixadas de serem desenvolvidas tais habilidades, pois também compõem o quadro das principais habilidades necessárias para o bom desempenho na função de vendas.

Ainda na observação participante foi possível partilhar algumas ocasiões em que a falta de qualificação técnica e pessoal notada nos vendedores, prejudica fortemente os resultados almejados pela organização. Em alguns casos observados, o cliente sai da loja sem de fato concluir sua compra e não houve

esforço por parte do vendedor em efetivar a venda. Apesar de o item pró-atividade ter sido citado como uma habilidade a ser desenvolvida por apenas 22% dos participantes do questionário, nota-se pela observação participativa que este é sim um alarmante, uma vez que se notou a ausência da pró-ação como parte indispensável para efetivação da venda.

De acordo com os dados obtidos na empresa, só no mês de outubro de 2012, 55% das vendas canceladas deve-se a erros cometidos pelos próprios vendedores, sendo que o maior ofensor é a venda de produtos errados, ou seja, produtos vendidos em desacordo com a necessidade do cliente, o que acarreta na devolução da compra e consequentemente todos os gastos decorrentes deste procedimento, conforme citado anteriormente.

Com a efetivação de um programa de treinamento voltado ao desenvolvimento pessoal e profissional dos vendedores, principalmente quanto ao conhecimento dos produtos, fica evidente o aumento do lucro da empresa, uma vez que uma série de gastos com logística para a retirada do material erroneamente entregue será extintos, além do provável aumento nas vendas devido a maior satisfação dos clientes perante a melhora na qualidade das vendas.

O Treinamento e Desenvolvimento de pessoas é de fato algo que deve ser tratado com mais importância pela empresa em questão. Os dados aqui analisados evidenciam a necessidade deste cuidado, pois o desejo de se qualificar é grande por parte dos vendedores. Basta apenas que o primeiro passo seja dado pela organização, para que a partir daí o sucesso para ambas as partes possam ser cada vez maiores.

PLANO DE MELHORIA

Como identificado após a aplicação de diversos tipos de pesquisas, o Grupo F&G

Construções apresenta um número muito alto de erros em seu processo de vendas, grande parte deles por falta de Treinamento e Desenvolvimento de habilidades pessoais, profissionais e conhecimento dos produtos oferecidos, por parte dos funcionários.

Para a melhora no processo de vendas da organização em estudo, sugere-se que a mesma realize procedimentos que qualifiquem seus recursos humanos, por meio da aplicação de um programa de treinamento, de forma a adequar seus comportamentos, habilidades e atitudes para obterem maior eficácia no processo de vendas, beneficiando toda a empresa.

Por meio da pesquisa de campo identificou-se a necessidade de treinar toda a equipe de vendas da empresa para o atendimento correto dos clientes, desenvolvendo a comunicação, timidez, pró-atividade e a autoestima dos profissionais deste setor. Além do que, é necessário oferecer à eles informações sobre todos os produtos comercializados pela organização para que possam transmitir estas informações aos clientes no ato de sua compra.

Para contribuir com a efetivação do plano de melhoria sugerido, indica-se a utilização da ferramenta 5W2H, que consiste em conhecer o que será feito, quais as etapas do processo (*What*), por que será realizado, a sua justificativa (*Why*), onde (*Where*), quando será efetivado, limitar e prever o tempo (*When*), quem executará os procedimentos (*Who*), como será o método (*How*) e por fim, qual será o custo (*How much*). Para a empresa em estudo, o método deve ser desenvolvido da seguinte forma:

Objetivo: Diminuir os erros na efetivação das vendas e alavancar os resultados de todas as filiais do Grupo F&G Construções.

Passos:

1. What? - O que será feito?

Etapa 1 – Planejar a aplicação dos treinamentos técnicos e de desenvolvimento pessoal com foco nas informações obtidas nas pesquisas de campo. Sendo necessário anteriormente orçar os investimentos a serem utilizados na aplicação das ações de desenvolvimento dos colaboradores.

Etapa 2 - Colocar em prática a metodologia escolhida para treinar os funcionários sobre as características dos produtos. Levando em consideração o perfil da organização em estudo, a metodologia mais adequada para um treinamento técnico é o modo E-Learning, que permite maior velocidade no aprendizado, uma vez que o colaborador pode acessar as informações no momento em que achar mais adequado e necessário, além de ser um método com menores custos.

Etapa 3 - Realizar os procedimentos para desenvolver as características pessoais dos funcionários que interferem diretamente nas vendas, como pró-atividade, autoestima e facilidade de se relacionar com outras pessoas. É aconselhável que para essa finalidade, sejam aplicadas técnicas que desenvolvam nos participantes atitudes mais favoráveis ao ambiente de trabalho. Isso será feito por meio de dinâmicas de grupos e jogos interativos que simulem situações cotidianas.

Etapa 4- Analisar e avaliar os resultados obtidos no processo de Treinamento e Desenvolvimento dos colaboradores de forma a identificar se de fato os vendedores passaram a ter maior conhecimento dos produtos oferecidos, se houve alteração positiva em seus comportamentos e principalmente se as vendas aumentaram após a aplicação das medidas. Isso deverá ser feito por meio da análise dos relatórios gerenciais já existentes na organização.

2. Why? - Por que será feito?

Para diminuir os altos níveis de falhas nas vendas, que geram gastos excessivos e reclamações de clientes à empresa.

3. Where? - Onde será feito?

Os treinamentos E-Learning direcionados ao conhecimento técnico serão realizados no espaço físico de cada filial, podendo ser acessado nos computadores da própria empresa e/ou computadores particulares dos funcionários. As dinâmicas e jogos serão realizados em uma sala reservada na matriz da empresa, localizada na cidade de Mogi das Cruzes, facilitando a interação dos vendedores de todas as filiais.

4. Who - Quando será feito?

Março e Abril/2013 – Realização da etapa 1.
Maio/2013 – Efetivação da etapa 2.
Junho/2013 – Concretização da etapa 3.
Julho e Agosto/2013 – Consolidação da etapa 4.

5. When - Por quem será feito?

O sistema E-Learning será contratado de uma empresa especializada na criação desse tipo de sistema. As dinâmicas e jogos interativos serão elaborados e aplicados pelo próprio RH da empresa constituído por psicólogos e profissionais da área, sendo todo conteúdo de sua responsabilidade, embasado nas informações colhidas nas pesquisas de campo citadas anteriormente.

6. How - Como será feito?

Para a aplicação do treinamento E-Learning, durante a semana os vendedores acessarão o sistema através de seus próprios computadores, seja na empresa ou em suas próprias casas, para buscar o máximo de informações sobre os mais diversos produtos que a organização oferece: suas funcionalidades, características, benefícios. Ao final de cada semana os participantes deverão

direcionar-se a sala de treinamento da empresa a fim de realizar um teste para medição dos conhecimentos técnicos adquiridos. Tendo um desempenho satisfatório o vendedor volta às suas atividades e continuará o treinamento na próxima semana, caso contrário, deverá realizar o teste quantas vezes forem necessárias, até que atinja o resultado esperado.

Visando atingir o objetivo de desenvolver suas habilidades e atitudes, os funcionários a serem treinados serão encaminhados até a sede da empresa onde participaram de dinâmicas de grupo, pré-elaboradas e aplicadas pelos psicólogos e profissionais da área de Rh da organização.

7. How Much - Quanto custará fazer?

Os custos com Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários de todas as filiais da organização podem chegar a R\$ 20.000,00, levando em consideração o tempo ocioso dos funcionários, as vendas que deixaram de fazer durante o período de treinamento, além do tempo de fabricação e custo dos materiais necessários para aplicação das técnicas pré-definidas. **Fonte:** www.portaldeauditoria.com.br.

O investimento envolvido na execução do plano de ação apesar de ser alto, apresenta um custo-benefício vantajoso à empresa, uma vez que a mesma deixará de ter gastos e reclamações de clientes providos das vendas erroneamente realizadas.

Para que haja eficácia na aplicação do programa de Treinamento e Desenvolvimento dos recursos humanos, deve ser feita uma avaliação constante de sua efetividade, por intermédio de medidas de reação que analisam o ambiente, insumos, procedimentos e resultados de todo o processo; e por medidas de aprendizagem, que medem o desempenho individual ou de toda a equipe comparado com as metas pré-estabelecidas, verificando se estas foram atingidas.

Depois de checados e avaliados, se os resultados forem considerados insuficientes, deve-se elaborar estratégias corretivas para as falhas identificadas. Caso se tenha obtido resultados satisfatórios, tornar o Treinamento e Desenvolvimento dos vendedores uma prática padrão, ao contratar novos funcionários para este setor ou quando notar-se necessidade de novos treinamentos.

O ciclo estratégico para a qualificação dos colaboradores deve ser contínuo, ou seja, é necessária a realização da manutenção constante dos aspectos desenvolvidos durante o programa para que os vendedores se atualizem sobre novos produtos e métodos de venda.

O programa de Treinamento e Desenvolvimento não deve ser restrito apenas à filial estudada, mas sim disseminado em todo grupo, considerando-se que é necessária a padronização em todas as filiais, uma vez que a melhora da qualidade em vendas deve ser constante para que os resultados do grupo em geral possam ser atingidos de forma eficiente e eficaz.

Ao treinar e desenvolver seus recursos humanos da área em questão, o Grupo F&G Construções garantirá uma significativa diminuição de erros no processo de vendas e consequentemente a redução de reclamações dos clientes e gastos com a correção das vendas erroneamente efetivadas.

CONCLUSÃO

O atual mercado altamente competitivo em que as empresas estão inseridas tem ressaltado a importância de investimentos em processos de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, utilizados como ações estratégicas para adquirir vantagem competitiva perante os concorrentes, além de aumentar a produtividade e consequentemente os lucros da organização. Por esse motivo são vistos cada vez mais pelas empresas como

investimento e não mais como gastos supérfluos.

Considerando este cenário, o objetivo inicial do estudo que era elaborar um plano de melhoria para alavancar os resultados positivos do setor de vendas do Grupo F&G Construções, foi efetivado por intermédio de aplicação de questionários aos funcionários envolvidos e pela observação participante, onde se identificou que a organização apresenta a necessidade de aplicação de treinamentos em seus vendedores sobre a linha de produtos oferecida e as táticas de relacionamento com os clientes, além de desenvolver suas características pessoais que influenciam diretamente neste processo. Estas medidas foram consideradas necessárias devido ao alto nível de falhas no contato com o consumidor e na efetivação das vendas apresentados por estes colaboradores, acarretando gastos excessivos à empresa e causando a perda de clientes.

Sendo assim, o plano de ação sugerido buscou suprir essas necessidades a fim de otimizar o processo de vendas. O planejamento de melhoria foi estruturado e desenvolvido utilizando o modelo 5W2H, adequando a sequência de ações às necessidades e disposição das filiais e matriz da empresa.

A aplicação das ações apontadas trará à organização uma diminuição nos custos dos cancelamentos das vendas erradas e aperfeiçoará sua imagem perante os clientes. Contudo, é imprescindível reforçar a ideia de que a empresa somente terá eficácia na busca pelos objetivos se o processo de T&D for planejado, executado, controlado e avaliado de forma a ajustar-se as necessidades da companhia.

Neste sentido conclui-se que as ações de Treinamento e Desenvolvimento estão diretamente ligadas ao sucesso empresarial contribuindo significativamente para a melhora na qualidade do processo de vendas do Grupo F&G Construções, pois com a

aplicação desse método a organização garantirá o aumento da produtividade e desempenho dos colaboradores, a redução dos custos e a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes.

REFÊRENCIAS

ABBAD, G. A.: **Um Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho** - IMPACT. - Brasília. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1999.

ANDRADE, Jairo E. Borges, Gardênia da Silva Abbad e Luciana Mourão: **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho** - São Paulo: Artimed, edição 1, ano 2006.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de Pessoas**. - São Paulo: Atlas, 2006.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. - Petrópolis: Vozes, 1975.

BOOG, Gustavo G., Magdalena T. ; **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações** – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BOOG, Gustavo G (Coordenador); **Manual de Treinamento e Desenvolvimento** – ABTD, 3ª ed. São Paulo, Makron Books, 1999.

Borges-Andrade, J. E.: **Avaliação Somativa de Sistemas Instrucionais: integração de três propostas**. Tecnologia Educacional,- São Paulo, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto.: **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Edição compacta - Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I.; **Recursos Humanos**. Edição Compacta - São Paulo:

Editora Atlas, Sétima Edição, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** - Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DONALD, Kirkpatrick: Quatro Níveis de Avaliação de Treinamento, disponível em www.pro-fit-rh.com.br. Acesso em set. 2012.

FILHO, Domingos Parra; SANTOS, João Almeida. **Metodologia Científica** – São Paulo: Futura, 1998.

GRAMIGNA, M. R. M.: **Jogos de Empresa.** - São Paulo: Makron Books, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** - São Paulo: Atlas, 2007.

Hamblin, A. C.: **Avaliação e Controle do Treinamento.** - São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

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

MAXIMIANO, Antonio César Amarun.: **Teoria Geral da Administração:** Da escola Científica a competitividade em economia globalizada.- São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T. e BAUDREAU, John W.: **Administração de Recursos Humanos;** tradução Reynaldo C. Marcondes.- São Paulo: Atlas 2000.

VALLIN, Celso et. Al.: **Educação a Distância Via Internet.** São Paulo: Avercamp, 2003.

SITE PORTAL DE AUDITORIA.

Disponível em:

<[www.portaldeauditoria.com.br/tematica/gestao-recursos-humanos_treinamento.htm](http://www.portaldeauditoria.com.br/tematica/gestao-recursos-humanos-treinamento.htm)>

Acesso: 02/11/2012.