

Área temática: GPSS (Gestão de Pessoas)

**PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DE TREINAMENTO DA ÁREA DE VENDAS  
DA EMPRESA ALFA**

## Resumo

O treinamento e desenvolvimento dentro das organizações visa capacitar os funcionários para que desempenhem suas funções da maneira mais produtiva possível. Empresas que contam com programas de treinamento e desenvolvimento possuem uma grande vantagem competitiva. Sendo assim, a presente pesquisa teve como objetivo analisar e aperfeiçoar o processo de treinamento e desenvolvimento da área de vendas da empresa Alfa. Para este estudo de caso, de caráter descritivo e qualitativo, realizaram-se entrevistas semiestruturadas e aplicaram-se questionários com os gestores e funcionários da área de vendas para conhecer a realidade da organização e os problemas enfrentados por ela hoje com o treinamento de vendas. Vale ressaltar que o estudo teve como limitação o aspecto temporal utilizando apenas o primeiro semestre de 2021 para coleta de dados e também a restrição da área estudada. Como resultados observou-se que a empresa não possui um treinamento formalizado, bem como não tem presente uma cultura de treinamento e desenvolvimento. Verificou-se, também, que a informalidade nas relações atrapalha o treinamento da área de vendas, pois verifica-se a existência de uma resistência a ações desta natureza. Com isso em mente, foram propostas recomendações visando o aperfeiçoamento do treinamento, além de incentivar a cultura de desenvolvimento para os funcionários atuais.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Treinamento e Desenvolvimento. Treinamento e Desenvolvimento para Microempresas. Área de Vendas.

## *Abstract*

Training and development within organizations aims to empower employees to perform their duties in the most productive way possible. Companies that have training and development programs in their organizations have a great competitive advantage. Thus, this research aimed to analyze and improve the training and development process in the sales area at Alfa Company. For this case study, of a descriptive and qualitative nature, semi-structured interviews were conducted and questionnaires were applied with managers and employees in the sales area to learn about the organization's reality and the problems it faces today with sales training. It is worth mentioning that the study was limited by the time aspect, using only the first semester of 2021 for data collection, and also by the restriction of the area studied. As a result, it was observed that the company does not have a formalized training program, and does not have a culture of training and development. It was also verified that the informality in the relationships hinders the training of the sales area, since there is a resistance to training. With this in mind, were proposed recommendations aiming the training improvement, besides encouraging the development culture for the current employees.

*Keywords:* People Management. Training and Development. Training and Development for Microenterprises. Sales Area

## 1. Introdução

O treinamento e desenvolvimento dentro da empresa tem como objetivo capacitar os funcionários para que desempenhem suas funções da maneira mais produtiva possível. Além disso, tem o propósito de desenvolver habilidades e competências pessoais e profissionais a curto e longo prazo (GIL, 2011). Nesse contexto, mesmo com a grande evolução e inovações tecnológicas, o ser humano é considerado uma das maiores riquezas de uma organização.

Muitas organizações definem que colaboradores qualificados significam vantagem competitiva no mercado, isto é, quando uma empresa realiza ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, tornam-as mais eficazes naquilo que fazem, e, para isso, as organizações necessitam fornecer a estrutura, os recursos necessários e principalmente desenvolver projetos de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas. Na área de vendas, um vendedor bem treinado poderá ampliar as vendas ao atender melhor às necessidades de seus clientes, o que diminui o índice de insatisfação e contribui para a fidelização deles, sem contar com a diminuição de erros na execução das vendas. Além disso, 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 (SOUZA, GONÇALVES, 2012).

É importante destacar que independente do tipo de empresa ou área de atuação, o treinamento é uma ação essencial para desenvolver os funcionários para que possam trazer mais resultados para as organizações. Portanto, treinar e capacitar os colaboradores é fundamental para a construção e desenvolvimento de uma organização que deseja ser destaque no mercado e assegurar essa posição a longo prazo (LEITE, LOTT, 2013). Com isso, como centro de estudo de caso, tem-se a empresa Alfa, uma importadora de produtos de segurança eletrônica.

A Alfa<sup>1</sup>, uma empresa familiar, não possui um programa de treinamento e desenvolvimento formalizado dentro de sua organização para nenhum cargo atualmente, porém a área de vendas da organização é a que possui maior rotatividade de funcionários e hoje é a mais importante da organização, pois é por meio dela que a empresa gera receita. Como se trata de um mercado mais específico, é difícil encontrar vendedores que já tiveram experiência na área de vendas de produtos de segurança eletrônica, assim, durante a seleção, busca-se candidatos que desempenhem bem em vendas por telefone no geral, porém, depois da contratação, apesar de o funcionário ter tido um bom desempenho na hora da seleção, ele apresenta baixa produtividade na área de vendas. Um dos motivos pelo qual acredita-se que acontece é que, por se tratar de uma organização familiar, os funcionários que mais detém conhecimento sobre os processos são pessoas da família, principalmente na área de vendas.

Atualmente os treinamentos são feitos à medida que novos funcionários são contratados ou uma nova ferramenta é implementada na empresa. Quando ocorre uma nova contratação para o cargo de vendas, o novo funcionário passa por um treinamento dos produtos por parte da área técnica. Além do treinamento de produtos também é ensinado por outro vendedor como funcionam os sistemas de *Enterprise Resource Planning* (ERP), como realizar o *Customer Relationship Management* (CRM) e comportamentos gerais do cargo de vendas. Também é orientado que o novo funcionário trabalhe junto a um vendedor veterano para entender mais rapidamente o funcionamento interno de vendas. Além disso, os

---

<sup>1</sup> Os gestores da empresa solicitaram que o nome verdadeiro da mesma não fosse divulgado. Portanto, visando atender a este pedido, para este artigo ela será chamada de empresa Alfa.

gestores da empresa possuem dúvidas em relação ao processo atual de treinamento da empresa e que tem interesse em estruturar e implementar uma política de treinamento e desenvolvimento que possibilite alcançar seus resultados desejáveis. Diante do exposto, este trabalho procurou responder a seguinte pergunta de pesquisa: o atual processo de treinamento na área de vendas possibilita o desenvolvimento de competências profissionais para a execução das atividades de trabalho na Alfa?

Assim, com a área de vendas da empresa Alfa como base do presente artigo, o objetivo geral deste trabalho foi analisar se o atual processo de treinamento na área de vendas possibilita o desenvolvimento de competências profissionais para a execução das atividades de trabalho na Alfa. Para tanto, delineou-se como objetivos específicos os seguintes pontos: conhecer a área de vendas da empresa, identificar os objetivos dos gestores da organização com o treinamento dos funcionários da área de vendas, analisar o treinamento já existente e por fim, caso necessário, propor as ações corretivas do treinamento atual.

## **2. Fundamentação Teórica**

As ações de Treinamento e Desenvolvimento inserem-se nesse meio como uma maneira de fornecer para os colaboradores a aquisição sistemática de conhecimentos (conceitos, valores ou normas) e aprendizagem de novas habilidades para promover mudanças no modo de ser e pensar do indivíduo, ou seja, o desenvolvimento de competências a curto ou longo prazo. O desenvolvimento promove a aprendizagem de trabalhadores para que possam ajudar a organização no alcance de seus resultados, mas, essa aprendizagem é voltada para o crescimento individual, propiciando um amadurecimento dos trabalhadores, sem uma relação direta com algum posto de trabalho (MAIA, CARVALHO-FREITAS, 2015).

Cabe esclarecer que treinamento e desenvolvimento são coisas distintas, no qual, treinamento é referente ao processo educacional, onde podem ser estabelecidos alguns tipos de prazos, de médio a longo, já o desenvolvimento está ligado à constante melhoria e evolução no crescimento (LEITE, LOTT, 2013).

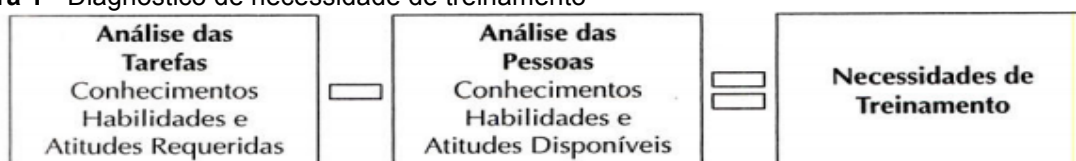
Um dos modelos de treinamento mais utilizados nas empresas e com foco em planejamento de ações, a qual enxerga o treinamento com vários subsistemas, tais quais: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação, possui um retorno considerável para as empresas independente da área de atuação da organização. Em síntese, visa buscar e apoiar processos de mudança individual e coletivo, fazendo com que o campo de treinamento e desenvolvimento atinja uma qualidade de consultoria interna (GIL, 2011).

É fundamental a preocupação das organizações com o treinamento e desenvolvimento de seus funcionários, pois o treinamento como uma ferramenta e atividade frequente, colabora para diagnósticos frequentes das organizações. Desta maneira o diagnóstico é a primeira etapa para a iniciação e realização do processo de treinamento e desenvolvimento, ao abordar e fazer levantamento das necessidades da organização e a da realidade atual da empresa. O diagnóstico de necessidades de treinamento é uma pesquisa que se divide em três níveis, que são: análise organizacional, análise de tarefas e análise dos recursos humanos (SILVA, CLEMENTINO, BITTENCOURT, 2012).

Na primeira parte, a análise organizacional é executada em um processo de partes, que irá envolver tudo que a empresa objetiva, desta forma implica em uma grande quantidade de informações como, objetivos, produtos, tecnologia, recursos

humanos, imagem, clima organizacional, entre outros. É possível seguir um roteiro para realizar essa análise, que são eles, sucessivamente, identificação da organização, estrutura organizacional, planejamento, produção, vendas, potencial econômico-financeiro, recursos humanos, imagem da empresa e clima organizacional. Na segunda parte vem a análise das tarefas que representam estudos que determinam qual o tipo de comportamento que os funcionários precisam expressar para determinado tipo de tarefa, cumprindo os requisitos do CHA, conhecimento, habilidade e atitude. Para a análise das tarefas é preciso a coleta de alguns dados como, identificação das atividades que compõem, responsabilidade do executante da tarefa, condições de trabalho e risco, e os conhecimentos, habilidades e atitudes requisitadas. Essas informações podem ser obtidas de algumas maneiras como entrevistas, observações, questionários e etc. Na terceira parte é realizada a análise das pessoas que compreende examinar em que medidas os funcionários possuem de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para realização das atividades necessárias para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos da organização (GIL, 2011).

**Figura 1** - Diagnóstico de necessidade de treinamento



Fonte: (GIL, 2011, p.128)

Ao observar a execução das atividades na figura acima, é possível a identificação da lacuna entre o desempenho desejado e o desempenho real dos empregados, mas nem sempre essa lacuna pode ser considerada uma necessidade de realizar treinamentos, pois essa falha pode ser dar por vários fatores como falha na seleção da vaga, política de pessoas entre outras possibilidades (GIL, 2011).

Após mapear as necessidades da organização, realiza-se um planejamento que abrange os seguintes conjuntos de dados: identificação, com objetivo de identificar as necessidades da empresa com o treinamento que será implementado; objetivos gerais e específicos, com foco em destrinchar o que pretende sanar e alcançar com o treinamento; e conteúdo programático, a fim de mapear a carga horária, materiais de apoio e técnicas usada em cada assunto do treinamento (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Chiavenato (2010), para fazer um planejamento coerente, é necessário exemplificar os principais itens de uma programação de treinamento, na qual o responsável pela elaboração do Treinamento e Desenvolvimento da empresa deve responder alguns questionamentos antes de iniciar a sua execução, que são:

a) Quem deve ser treinado? Para obter dados sócios e características pessoais dos treinandos, através da elaboração de um relatório com perguntas para conhecê-los melhor, como por exemplo, a escolaridade; a facilidade de usar tecnologias como estudo; e o conhecimento de outras línguas, para que assim, se torne possível elaborar um treinamento adequado para todos os treinandos.

b) Quem deve ensinar? Usar os próprios funcionários para dar o treinamento ou contratar alguém para realizar o papel de instrutor. Além disso, é importante conferir o desenho de cargos do funcionário escolhido para dar o treinamento e se ele possui responsabilidade de instrução, caso não haja, é recomendável negociar

com o envolvido uma proposta de recompensas ou benefícios para realizar tal atividade que não está descrito em sua função.

c) Onde treinar? Decidir se o treinamento será dentro da empresa, fora da empresa, ou será repassado à distância. Além disso, sempre deve observar a quantidade de treinamentos que serão aplicados, pois a depender da quantidade, é preciso confirmar se terá espaço físico e agenda de horários livres para executá-los no local escolhido.

d) Quando treinar? Decidir o melhor horário para o treinamento. É importante ressaltar que o horário escolhido para realizar o treinamento é fortemente ligado a motivação e foco dos treinandos, isto é, provavelmente eles estarão cansados se o treinamento for realizado depois do expediente.

e) Como treinar? Elaborar uma ementa com os tipos de assuntos que serão abordados durante o treinamento junto com as suas necessidades e dificuldades. Também é importante observar qual método será utilizado durante o treinamento, como aulas expositivas e dinâmicas de grupo.

f) Em que treinar? Elaborar uma tabela separando as técnicas, carga horária e materiais de apoio que cada tema utilizará durante o período de treinamento, a fim de auxiliar na observação de seu tempo estimado, dos materiais que precisarão ser providenciados e os métodos necessários para a apresentação de cada tema, como práticos ou teóricos.

g) Para que treinar? Destrinchar o que pretende trabalhar no evento, enfatizando quais serão as habilidades e competências que deverão ser desenvolvidas. Com isso, o responsável pelo Treinamento e Desenvolvimento da empresa deve destrinchar, o que os treinandos serão capazes de desenvolver e implementar na empresa pós treinamento.

Um ponto importante que precisa ressaltar é que para planejar um treinamento é necessário investimento, se tornando essencial realizar um plano de orçamento junto com os demonstrativos quantitativos, financeiros e econômicos, enfatizando os valores que serão agregados à empresa. Também, por se tratar de um investimento, para garantir que o Treinamento e Desenvolvimento fará efeito, é recomendado executar um treinamento teste em pessoas, para verificar a efetividade de cada parte e corrigir o necessário (SOUZA, GONÇALVES, 2012).

Segundo o Boog (1995), a execução de um processo de treinamento é onde ocorre a implementação e monitoramento do que foi planejado. Com isso, para que isso ocorra, primeiramente se deve delegar responsabilidades através das seguintes divisões de funções: a) Gerenciais, responsáveis pelo controle do planejamento estratégico da empresa; b) Instrucionais, responsáveis por ministrar cursos e instruir os treinandos; c) Técnicas, responsáveis pela questão logística de recursos do treinamento e instruções referentes a materiais; d) Administrativas, responsáveis por questões administrativas, como local de treinamento, inscrições, divulgação de cursos e distribuição de materiais; e) Recepção, responsável pelo controle de entradas e saídas de pessoas no centro de treinamento.

Além disso, deve-se expor o plano aos executores do que foi planejado; divulgar o programa de treinamento junto com o seu respectivo cronograma; separar os materiais de apoio; e programar o local e os equipamentos necessários para o treinamento.

A etapa de avaliação permite que se saiba se o treinamento atingiu o objetivo desejado, ao compreender onde houve falhas e procurar formas de melhorá-lo através de análises em que o treinando é o foco central. De acordo com o método

Kirkpatrick, a avaliação é composta por quatro níveis de avaliação: reação, aprendizagem, comportamento e resultados (TALIM, CENDON, TALIM, 2018).

Em reações, são avaliados os participantes que gostaram do treinamento, avaliando o conteúdo, o programa, material, local, carga horária e o instrutor, com o objetivo de melhorar treinamentos futuros ou retirar os que não satisfazem o público. Na aprendizagem, avalia-se o conhecimento adquirido pelos participantes no final do treinamento. No Comportamento, avalia-se as mudanças de comportamento dos participantes através de um acompanhamento individual, pois pode ocorrer de haver aprendido, mas não mudanças de comportamento, seja por motivos externos (falta de ferramenta no ambiente de trabalho), ou internos (motivação). Nos Resultados avalia-se o impacto que as mudanças de comportamento causaram na organização, através da verificação de dados numéricos obtidos por meio de relatório administrativo ou observação dos supervisores dos colaboradores treinados, possibilitando a verificação do aumento em vendas ou produtividade (BOOG, 1995).

Com a finalização da estruturação de cada etapa do treinamento, deve-se reforçar que cada treinamento é estruturado segundo a realidade de cada empresa, e que, independente do que se deseje em termos de treinamento, o importante é construir e aperfeiçoar o processo estruturado. Além disso, vale ressaltar que atualmente o processo de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas é utilizado como ações estratégicas para adquirir vantagem competitiva perante os concorrentes, além de aumentar a produtividade e consequentemente os lucros da organização, tornando-se essencial investir e estruturar um processo coerente com a realidade de cada empresa (SOUZA, GONÇALVES, 2012).

### **3. Metodologia**

O método de estruturação do treinamento e desenvolvimento na empresa estudada baseou-se no conceito de pesquisa aplicada que se trata da pesquisa com a finalidade de gerar conhecimento para a aplicação de resultados e, com isso, contribuir para finalidades aplicáveis a curto ou médio prazo do gargalo em questão (ZANELLA, 2013). Portanto, o estudo visou entender a realidade da área de vendas da empresa Alfa, assim como analisar compreender as atividades e os problemas apresentados nesta área, além de propor uma solução prática para aplicação de um treinamento.

Ademais, o presente estudo apresenta caráter qualitativo, ou seja, baseia-se na análise e interpretação contextual da realidade existente. A escolha deu-se pela necessidade de compreender melhor a situação relacionada ao tema ocorrida na empresa conforme visão dos sujeitos escolhidos para tanto e que apresentavam relação direta com o problema de pesquisa.

Por falar em sujeitos do estudo, informa-se que foram definidos conforme posição hierárquica, capacidade de decisão e relação direta com a rotina de vendas. Nesse sentido, escolheram-se três pessoas de um total de dez sendo distribuídos da seguinte forma: (1) os proprietários da empresa, que possuem todas as informações necessárias para o conhecimento da estrutura da área de vendas, (2) os vencedores, escolhidos por poder apresentar o outro ponto de vista para a situação da empresa.

Como técnica de coleta de dados, delineou-se a melhor estratégia de acordo com o escopo dos objetivos específicos, bem como os sujeitos compatíveis para tanto. O quadro a seguir permite a melhor visualização do que foi feito:

**Quadro 1** - coleta de dados

| Objetivos específicos   | Sujeitos                              | Coleta de dados             |
|---|---------------------------------------|-----------------------------|
| Conhecer a área de vendas da empresa  | Proprietários da empresa              | Entrevista semi-estruturada |
| Identificar os objetivos dos gestores da empresa com o treinamento dos funcionários na área de vendas | Proprietários da empresa              | Entrevista semi-estruturada |
| Analisar o treinamento existente na área de vendas  | Vendedores                            | Entrevista semi-estruturada |
| Identificar pontos fortes e fracos no atual processo  | Vendedores e Proprietários da empresa | Entrevista semi-estruturada |
| Propor ações corretivas do treinamento atual  | A equipe                              | -                           |

**Fonte:** Os autores (2021)

Com base no que foi exposto acima, utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas para a consecução do primeiro e do segundo objetivo específico. A entrevista com os proprietários da empresa aconteceu de forma presencial, com o intuito de conhecer quais eram os objetivos dos mesmos para com a parte dos treinamentos dos funcionários, assim como de se conseguir obter uma ampla visão da empresa no que tange a sua estrutura e o funcionamento da área de vendas. Como categorias de análise pertencentes ao roteiro da entrevista, destacam-se as partes integrantes do processo de T&D contidas na Fundamentação Teórica, a saber: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação.

Para o terceiro e quarto objetivo específico, realizou-se uma videoconferência com os vendedores com o intuito de coletar informações específicas sobre o funcionamento do cargo na empresa e quais seriam os gargalos encontrados nele. Por conseguinte, as categorias de análise consideradas nesta entrevista foram: cargo e suas demandas, existência de uma política de treinamento, processo de treinamento existente, identificação dos pontos fortes e fracos. Vale salientar que a última categoria mencionada também foi considerada para ser respondida pelos gestores, pois entendia-se que a visão deles era pertinente para uma possível triangulação de resultados.

O último objetivo específico teve como sujeitos a própria equipe que desenvolveu este trabalho, que foi fruto de uma atividade de aprendizagem realizada na disciplina de Recursos Humanos 2 de uma Universidade Federal brasileira. Por isso não houve coleta de dados, uma vez que a consecução dos objetivos anteriormente descritos proporciona subsídios para a análise dos pontos abordados visando atender a pergunta de pesquisa.

Dando continuidade, as técnicas de análise de dados utilizadas foram baseadas no método indutivo, sobretudo frente à necessidade de produção de novos conhecimentos a partir de conclusões não implícitas. A indução foi proveniente das respostas advindas das entrevistas com os proprietários da empresa e os vendedores selecionados. A partir disso, foi feita a organização de dados, o que possibilitou a interpretação dos mesmos e discussão por parte da equipe a fim de identificar os pontos chave nas etapas de treinamento e desenvolvimento da área de vendas. Como resultado, foi possível identificar lacunas e, por consequência, se propor um modelo de treinamento para essa área.



Por último, mas não menos importante, o presente estudo apresentou como limitação o aspecto temporal, ou seja, considerou-se as pessoas que trabalhavam na empresa no primeiro semestre de 2021. Outra limitação foi quanto a área estudada, visto que restringiu-se apenas ao setor de vendas, não levando em consideração as demais áreas existentes.

#### **4. Estudo de caso**

A seguir serão apresentados os resultados obtidos na empresa Alfa em relação aos objetivos específicos delineados no início deste documento.

##### **4.1 Apresentação da empresa**

A empresa Alfa atua no ramo da segurança eletrônica, importando produtos para o Brasil e distribuindo para outras empresas e clientes finais, como por exemplo: produtos de controle de acesso, circuitos fechados de televisão (CFTV) e portaria remota. Sua missão é proporcionar aos seus clientes soluções em segurança eletrônica por meio da entrega de equipamentos e serviços com a mais alta qualidade e tecnologia. Tem como visão da empresa “Proatividade e Resultado. Ser reconhecida no mercado nacional como empresa líder por excelência em oferecer equipamentos de segurança eletrônica, alcançando isso através da competência técnica e do compromisso com o resultado.”

##### **4.2 A área de vendas da empresa**

A partir de uma entrevista com os proprietários da empresa, pôde-se conhecer a área de vendas da organização. Atualmente, existem dois vendedores, que são filhos do proprietário, na empresa e eles respondem diretamente ao proprietário que também atua como gerente geral. Todo o conhecimento que adquiriram foi a partir da experiência de terem crescido no negócio familiar. Com isso em mente, nunca foram feitos treinamentos específicos com eles e o conceito de treinamento não é visto como um desenvolvimento ou aprimoramento das habilidades, mas como um significado de que não sabem executar, no momento, as tarefas da forma como deveriam ser feitas, então para a equipe atual existe um pouco de reticência quanto a treinamentos.

Os vendedores têm um salário base da categoria do cargo, benefícios trabalhistas e podem complementar isso com a comissão advinda das vendas, pagas juntamente com os salários todos os meses. Assim, quanto mais vender, maior será o seu resultado financeiro. A empresa entende que, por ser um produto tão específico de vender, é difícil encontrar candidatos às vagas com experiência prévia no ramo, por isso durante os primeiros três meses é dada uma ajuda de custo como substituto das comissões, pois se entende que não terão um fluxo de vendas tão alto para complementar o salário e, mesmo com esses incentivos, atualmente é o cargo com maior rotatividade na empresa.

No intuito de se conhecer melhor o treinamento disponibilizado, fez-se necessário compreender as atribuições dispostas aos vendedores referente a área estudada. Para tanto, as principais atividades dos vendedores da empresa Alfa, segundo suas respostas e dos gestores da empresa, são o atendimento do cliente, entender as necessidades dele para sugerir produtos que melhor se adaptem como solução, criação de propostas e orçamentos, manter os sistemas de (CRM) atualizados, cuidar do pós-venda e do relacionamento com o cliente. Uma das prioridades da organização é a forma como os clientes são tratados, sempre

prezando pela maior cordialidade, respeito e zelo pelos interesses do cliente, buscando a sua satisfação e fidelização.

A atividade de realização de propostas de orçamento é padronizada, já que é feita por meio de um software de ERP que a empresa utiliza para manter controle dos estoques, fazer as notas fiscais, realizar as propostas comerciais e cotar o frete dos produtos com os correios. As principais atividades que não estão padronizadas hoje na empresa são a forma de atendimento ao cliente, a atualização do CRM da empresa, fazer o funil de vendas e o pós venda e controle da origem das ligações por parte dos vendedores.

Ao partir da premissa que a área de vendas tem a necessidade de contratar até três vendedores no futuro, entende-se que é importante que eles estejam alinhados com os valores e objetivos da empresa e que sejam proativos, comprometidos com a Alfa e capazes de trazer ideias para desenvolver a área, além de desempenhar bem suas atividades.

### **4.3 Análise do treinamento existente na área de vendas**

Em seguida, foi constatado que, atualmente, os treinamentos são feitos à medida que novos funcionários são contratados ou uma nova ferramenta é implementada na empresa, mas não há um acompanhamento do desenvolvimento do funcionário ao longo do tempo. Com base em relatos de um dos proprietários sobre o processo de treinamento do último funcionário, ele recebeu por, em média, uma semana instruções sobre os produtos por parte da área técnica para aprender o funcionamento deles e qual modelo pode suprir melhor a necessidade do cliente, por exemplo. Esses treinamentos costumam ser presenciais em uma área de reuniões da empresa, porém, durante a pandemia, ele foi aplicado de forma remota, que, segundo os gestores, não apresentou nenhum problema. O tempo de uma semana foi relativo, pois foram feitas reuniões de em média 40 minutos a 1 hora, porém hoje não se tem documentado quanto tempo em horas levaria para passar todo o treinamento de produtos por parte da área técnica.

Além do treinamento de produtos, também é ensinado por outro vendedor como funcionam os softwares utilizados pela empresa, como: sistema de ERP, para a emissão de propostas e orçamentos, realizar o CRM, como atender o telefone e se comportar com o cliente. Inclusive, é orientado que o novo funcionário trabalhe junto a um vendedor veterano para entender mais rapidamente o funcionamento interno de vendas. Em média o tempo de treinamento para que o funcionário entenda as ferramentas e consiga atuar sozinho é de duas semanas, porém dá-se na empresa um tempo de aclimatação durante o contrato de experiência, onde entende-se que o novo vendedor não vai conseguir atingir metas tão rápido e criar uma carteira de clientes fixos, por isso há um apoio monetário até que ele consiga se estabilizar no cargo e comece a ter comissões, esse apoio é dado geralmente durante os três primeiros meses de trabalho do funcionário como forma de substituição da comissão. Porém esse tipo de treinamento com vendedores seniores é mais informal, não existe documentação dele ou planejamento, é dado por demanda, quando surgem as situações.

Como os vendedores atuais da Alfa são familiares e cresceram na empresa, já relatou-se acima que nunca passaram por um treinamento formal, e que a percepção de treinamento não é tão aceita entre eles por sentirem que deixa dúvidas sobre seu desempenho atual. Em entrevistas com estes, foi dito que não seria necessário o treinamento para eles, pois já sabem fazer o trabalho, sendo necessário apenas para novos funcionários. Essa resistência a treinamentos parece

se dar pela falta de uma cultura de T&D dentro da empresa, mas hoje os gestores têm a percepção de como a falta de aceitação dessa cultura por parte dos vendedores, afeta o desenvolvimento da área e do faturamento da empresa.

#### 4.4 Identificação dos pontos fortes e fracos do atual processo

Diante das informações dispostas da organização, foi possível identificar pontos fortes e fracos no atual processo de treinamento, possibilitando o destrinchamento do que deve-se modificar e manter no modelo atual, os quais estão dispostos no quadro a seguir:

**Quadro 2** - pontos fortes e fracos do atual treinamento.

|                          | Pontos fortes   | Pontos fracos  |
|--------------------------|---|--|
| Ponto de vista do Gestor | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Treinamento de produtos feito por um instrutor;</li> <li>● Cria proximidade com o time de vendas, porque trabalham lado a lado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Não há padronização de atividades que não envolvam softwares;</li> <li>● Treinamento informal e não se tem histórico nem nenhum tipo de avaliações;</li> <li>● Não é bem estruturado;</li> <li>● Aprendem vícios dos vendedores veteranos.</li> </ul> |
| Ponto de vista do Gerido | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Troca de conhecimentos com o novo vendedor, podendo compartilhar experiências;</li> <li>● Cria proximidade com o novo colega.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Não é bem estruturado;</li> <li>● Atrapalha o andamento do serviço do vendedor sênior ao ficar explicando novamente quando o treinando não aprende;</li> <li>● Não tem uma metodologia clara.</li> </ul>  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Um dos principais pontos negativos é a informalidade do treinamento, decorrente da forma que ele acontece na empresa, que consiste apenas no trabalho junto com os atuais vendedores da empresa até se sentir preparado para trabalhar sozinho. Dessa forma, têm grandes chances de que um novo vendedor contratado reproduza os vícios, assim pontuado pelo gestor, do veterano que já trabalha dessa forma durante boa parte de sua ocupação na Alfa, sendo muita das vezes um ponto negativo para a empresa, pois impossibilita uma nova forma de trabalho, de maneira mais viável e coerente com a empresa. As observações de pontos fortes e fracos feitas pelos gestores e geridos, mostrados no quadro acima, se alinham com a opinião da equipe. Isso demonstra que a empresa tem ciência de que deve mudar e aperfeiçoar seu processo de treinamento, para que atinja os objetivos que almejam alcançar.

#### 4.5 Proposição de ações corretivas referentes ao Treinamento atual

A partir do estudo feito e análise do problema encontrado na empresa Alfa, notou-se problemas no atual processo e, após isso, sugeriu-se mudanças no processo de treinamento de vendedores atual, baseado nos conceitos estudados sobre treinamento e desenvolvimento.

##### 4.5.1 Levantamento de Necessidades e determinação dos objetivos dos gestores quanto ao treinamento.

O primeiro passo de correção para a empresa se dá pelo conhecimento dos objetivos dos gestores quanto ao treinamento desejado. Portanto, de acordo com a entrevista realizada com eles, definiu-se que o treinamento deveria contemplar

ações que permitissem aos vendedores conhecer os produtos que a empresa trabalha e suas funcionalidades. Além disso, que possibilitasse o entendimento dos sistemas e softwares utilizados na venda e que estivessem aptos para o cargo ocupado. Foi ponderado da mesma forma que tivessem conhecimentos de negociação, oratória e de como criar um relacionamento com o cliente.

O segundo passo, agora especificamente considerando as etapas do processo de T&D, levou em consideração o levantamento de necessidades. Desta forma, propôs-se que fosse feita uma análise em três etapas: primeiramente uma análise organizacional, em seguida uma análise de tarefas e por último uma análise de recursos humanos. Essas etapas levarão em conta os pontos fracos referentes à não estruturação de um processo de treinamento e aos hábitos pontuados como vícios e que podem ser maléficos ao processo de vendas.

A análise organizacional foi feita por meio de um formulário de pesquisa do modelo google forms respondido pelos gestores e pelos funcionários da área de vendas, com o objetivo de fazer o levantamento e alinhamento com os níveis de eficiência que a empresa atinge com o trabalho realizado pelos vendedores em um período determinado pela própria empresa, verificando se os funcionários atingem metas e elevam o seus níveis. A análise de tarefas foi feita por meio de observação dos capacitadores e dos gestores, feita com o auxílio de um formulário de checklist criado para esse fim, se as etapas realizadas pelos vendedores estão correspondentes aos procedimentos padronizados trabalhados na empresa e inerentes ao cargo.

A análise de recursos humanos será feita por meio de uma prova escrita com detalhamentos da execução da função e verificação, pelas respostas obtidas, se os vendedores possuem todas as competências para exercício do cargo, identificando quais conhecimentos, habilidades e atitudes são necessárias para a ótima execução da função. Por se tratar de um número reduzido de funcionários, a prova escrita é viável e vai permitir que os avaliadores identifiquem se o instruído compreendeu o conteúdo. Com isso, a empresa pode ter, de forma clara, quais pontos precisam ser melhorados dentro da área, a fim de identificar a lacuna entre o desempenho desejado e o desempenho real dos empregados e focar em resolver esses problemas para alcançar seus objetivos.

#### **4.5.2 Elaboração do treinamento**

Como passos iniciais do processo de planejamento do treinamento da empresa, primeiramente, por ser uma área com poucos funcionários, deve-se questioná-los informalmente em conversas individuais sobre a existência de alguma dúvida ou receio em relação ao treinamento que será realizado. Além disso, por ser um número pequeno de treinandos, o treinamento será realizado dentro da sala de reunião da empresa, em razão de que o espaço possibilita conforto necessário para os funcionários e equipamentos essenciais para executar o treinamento. Inclusive, o treinamento acontecerá no horário de expediente conforme a disponibilidades dos instrutores e da área de vendas.

Com a definição dos treinamentos que serão repassados para os treinandos da área de vendas e com os instrutores decididos, deve-se elaborar um cronograma que contenha as seções e seus respectivos dias de apresentação, possibilitando a organização e o repasse aos instrutores e treinandos. Além disso, a fim de destrinchar os assuntos abordados em cada seção do treinamento deverá conter uma ementa com a sequência dos temas abordados no treinamento, o que

possibilita a organização e controle dele, como demonstrado no quadro a seguir, que indicam a necessidade de desenvolvimento de alguns treinamentos.

**Quadro 3** - Ementa

|  |
|--|
| <b>1º Treinamento dos Produtos</b>   |
| Quais os produtos que são importados pela Alfa; Quais são as funcionalidades dos produtos; Como ler o manual de funcionamento dos produtos.  |
| <b>2º Treinamento dos Sistemas</b>   |
| Como utilizar o sistema de ERP da empresa: Como realizar uma proposta comercial;...; Verificação de estoque; Como preencher os contatos no formulário de controle de ligações diárias; |
| <b>3º Treinamento de Vendas</b>  |
| Como se relacionar com o cliente; Como entender as necessidades/ dores do cliente; ...Quais são as habilidades que você deve ter como vendedor Alfa?                                   |

**Fonte:** Adaptado pelos autores (2021)

Posteriormente, após a finalização do cronograma e da ementa, foi possível elaborar o Conteúdo Programático do treinamento de vendas, que possui a finalidade de destrinchar as técnicas que serão utilizadas em cada assunto do treinamento que foi detalhado na ementa. Além disso, tal tabela possui a função de separar a carga horária que será utilizada em cada período do treinamento, junto com o material de apoio necessário para auxiliar os treinandos com o entendimento do assunto repassado. Ao levar em conta relatos de conversas com gestores e geridos, tratou-se de aproximar ao máximo da realidade do treinamento, contudo, o quadro pode sofrer alterações conforme os horários disponibilizados pelos gestores.

**Quadro 4** - Conteúdo Programático

| SEÇÃO   | TEMAS   | TÉCNICA           | CH    | MATERIAL DE APOIO                        |
|---|---|-------------------|-------|--|
| <b>Treinamento dos Produtos</b>   | Quais os produtos que são importados pela empresa                         | Teórico           | 2h    | Lista dos Produtos                       |
|   | Como ler o manual de funcionamento dos produtos                           | Teórico           | 45min | Lista de produtos e manual de fabricação |
| <b>Treinamento dos Sistemas</b>   | Como utilizar o sistema de ERP da empresa                                 | Teórico e Prático | 3h    | Simulação do uso do sistema              |
|   | Como preencher os contatos no formulário de controle de ligações diárias; | Prático           | 20min | Uso do sistema                           |
| <b>Treinamento de Vendas</b>  | Como se relacionar com o cliente  | Teórico e Prático | 2h    | Dinâmica e Simulação                     |
|   | Quais são as habilidades que você deve ter como vendedor da empresa?      | Prático           | 45min | -  |
| <b>HORAS TOTAIS DO TREINAMENTO: 24 horas/aproximadamente 5h por dia</b> |   |                   |       |  |

**Fonte:** Adaptado pelos autores (2021)

Os treinamentos teóricos consomem em média quarenta e cinco minutos, já a prática, dependendo da estratégia utilizada, consome em média uma hora e meia. O quadro pode ser atualizado e editado de acordo com o objetivo que o gestor deseja alcançar em relação ao treinamento aplicado, indicado por meio de reticências para

assuntos a serem desenvolvidos. Além disso, como forma de simulação recomenda-se atividades como: conversa simulada pelo telefone com os instrutores ou com algum funcionário de outra área; utilização dos sistemas para cadastrar, realizar propostas e verificar estoques para clientes fictícios repetidas vezes; e para desenvolver as habilidades de oratória recomendou-se o treinamento de leitura, onde o treinando deve procurar algum artigo de seu interesse relacionado a área de vendas na internet e se preparar para apresentar para o instrutor.

#### **4.5.3 Aplicação do treinamento**

A implementação do treinamento será baseada no modelo proposto por Boog (1995), e adaptada ao contexto da Alfa como empresa de pequeno porte. Começando com a delegação de tarefas: a nível gerencial, deverá monitorar o desenvolvimento do treinamento planejado, o responsável pela realização do treinamento; instrucionais, são funcionários mais experientes das áreas de vendas e da técnica, para elaborar e instruir os treinamentos e técnico, é o funcionário da área técnica que tem conhecimento do espaço físico e horários da Infotec, a fim de gerir a questão logística de recursos do treinamento e instruções referentes a materiais.

Para a produção de materiais do treinamento, recomenda-se a confecção de apostilas digitais em formato PDF e sumário com links que permitam o funcionário acessar rapidamente o conteúdo e também a criação de vídeo aulas de até dez minutos, para que possam ser consultadas mesmo após os treinamentos. Essa opção de vídeo aulas é viável para a empresa, pois hoje já conta com o acesso a uma plataforma que permite a disponibilização de cursos EAD, o software online LeadLovers, que utilizam hoje maioritariamente para e-mails marketing e geração de leads.

Recomenda-se que todo o processo seja feito na empresa, mesmo que tome um tempo maior para estar pronto a disponibilização dos materiais e que o resultado final tenha um aspecto familiarizado para os funcionários, pois acredita-se que fará parte da cultura intimista da empresa e dará um sentimento acolhedor ao ver no treinamento, pessoas da própria empresa.

#### **4.5.4 Avaliação do treinamento sugerido**

Para a avaliação, teve-se como base o modelo de Kirkpatrick, composto pelos quatro níveis de avaliação: reação, aprendizagem, comportamento e resultados.

Para o primeiro nível, recomendou-se a aplicação de um questionário para os treinandos avaliando o treinamento em geral, como por exemplo, por nota de 1 a 5, avaliação do conteúdo, da organização, do material didático, do horário e comunicação do instrutor.

Para avaliar o segundo nível, aprendizagem, deve ser aplicada uma prova, com questões objetivas, discursivas ou mesmo uma prova prática que engloba os principais aspectos do treinamento, como por exemplo os comandos para utilização dos softwares, comportamento para vendas, questões de negociação e demais questões.

Para o terceiro nível de comportamento, sugeriu-se que seja feito por meio de acompanhamento individual por meio de entrevistas para avaliar se os objetivos do treinamento estão sendo atingidos, ou se não, por qual motivo. A primeira avaliação deve ser feita com um intervalo de 30 dias após o treinamento, e deve ser realizada periodicamente.

Recomenda-se um modelo de formulário aplicado pelo avaliador como entrevista que pergunte as informações básicas do treinado para fins de histórico,

como nome, data e nome do instrutor do treinamento, em seguida com perguntas relacionadas a como o treinando está se sentindo com relação ao tema, exemplo: “Considerando o programa de treinamento de que participou, como você sente quanto a suas habilidades de negociação, oratória e como criar um relacionamento com o cliente?”, seguindo por perguntas direcionadas ao entrevistador: “Em que grau você concorda com as informações expostas pelo funcionário?” que devem ser apenas preenchidas com fins de avaliação. As questões também devem lembrar aos avaliadores sobre os objetivos do treinamento, para que seja mais fácil ver se o treinamento conseguiu atingi-los, e incluir parâmetros comportamentais esperados.

Após a análise do participante, a última etapa da avaliação deve ser feita por meio de relatórios para estimar o impacto do treinamento nos resultados da organização. Recomenda-se a realização de relatórios a respeito de quantidade, economia e qualidade. O relatório de quantidade contém todos os produtos/serviços ou atividades quantificáveis da Alfa, como exposto na figura a seguir:

**Figura 2** - Relatório de quantidade para avaliação.

| Data do cor | Tipo de origem              | Se veio por a | Qual foi o interes | Vendedor  | Nome do Prospect              | E-mail                    | Telefone         | Realizou a compra? |
|-------------|-----------------------------|---------------|--------------------|-----------|-------------------------------|---------------------------|------------------|--------------------|
| 12/12/2020  | Contato direto com vendedor |               |                    | Santiago  | Julia Silva - Shopping F      | juliafloripa@floripashopp | (48) 9 8562-5444 | sim                |
| 08/01/2021  | Ações de marketing          | Instagram     | Portaria Remota    | Santiago  | Matheus - Supplies            | matheus@supplies.com      | (048) 98985-5454 | sim                |
| 01/02/2021  | Ações de marketing          | Instagram     |                    | Sebastian | João Paulo - Jonfra Automação |                           |                  | não                |
| 01/04/2021  | Ações de marketing          | Google Ads    |                    | Santiago  | Maria Silva - Fort            | mariazinha@hotmail.com    | (48) 9 9858-5544 | não                |

**Fonte:** elaborado pelos autores (2021).

Na figura acima é possível ter uma estimativa se a conversão de prospects têm aumentado ou não após a realização do treinamento, com uma análise a longo prazo. Podem ser exploradas outras planilhas, como direcionadas a um tipo de produto que foi apresentado durante o treinamento, ou o tempo para realizar uma ação com o software da empresa. Para qualidade/economia, calculou-se a agilidade do funcionário em fechar uma venda por meio do tempo do primeiro contato até o fechamento de contrato. Quanto menor esse tempo, menos custoso será para empresa, que pode redirecionar o tempo desse funcionário para outras tarefas.

**Figura 3** - Relatório de qualidade para avaliação.

| Cliente                        | Vendedor responsável | Data do primeiro contato | Número de reuniões re | Data do fechamento de contrat |
|--------------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Julia Silva - Shopping Floripa | Santiago             | 12/12/2020               | 2                     | 02/04/2021                    |
| Matheus - Supplies             | Santiago             | 08/01/2021               | 1                     | 02/04/2021                    |
| João Paulo - Jonfra Automação  | Sebastian            | 01/02/2021               | 3                     | 03/04/2021                    |
| Maria Silva - Fort             | Santiago             | 01/04/2021               | 2                     | 03/04/2021                    |
| Pedro - Labor                  | Sebastian            | 01/04/2021               | 1                     | 03/04/2021                    |

**Fonte:** elaborado pelos autores (2021).

Na figura acima, é possível ter uma estimativa de quanto tempo demora e quantas reuniões são necessárias para o fechamento de uma venda, assim, consegue-se manter um controle sobre o tempo médio de fechamento de vendas, observando se melhorou ao longo do tempo com a aplicação do treinamento.

## 5. Considerações Finais

No intuito de fechar este artigo, resgatou-se o objetivo geral, que era o de analisar se o atual processo de treinamento na área de vendas está possibilitando o desenvolvimento de competências profissionais para a execução das atividades de trabalho na Alfa.

Perante o estudo e análise na empresa Alfa, foi possível detectar alguns gargalos dentro do sistema de Treinamento e Desenvolvimento da área de vendas, como a presença de informalidade decorrente das relações familiares dos gestores

com os geridos, falta de documentação ou planejamento concreto sobre o modelo de treinamento atual principalmente a alta rotatividade do cargo.

Para tanto, em relação ao primeiro objetivo específico, pode-se conhecer mais a fundo a realidade da área de vendas da empresa, entender as tarefas que são executadas e as relações familiares dos vendedores com os gestores.

No segundo objetivo, por sua vez, conseguiu-se identificar o objetivo que os gestores pensavam em relação aos treinamentos, de forma a gerar condições para que se criasse um grupo coeso e que trabalhasse como um time, gerando resultados para a empresa e para os funcionários da área de vendas mediante desenvolvimento de competências específicas.

Já no terceiro, evidenciou-se o treinamento existente, o que possibilitou para os autores o conhecimento da rotina de orientação existente na empresa para com os funcionários da área de vendas, que se dá por um treinamento não estruturado e sem registros ou históricos.

O quarto objetivo, como consequência das visões dos sujeitos determinados para o estudo, gerou a identificação dos pontos fortes e fracos na visão dos gestores e dos funcionários, que possibilitaram, como consequência, a recomendação propositiva de soluções a serem implementadas na empresa.

O quinto objetivo específico, o da proposta em si, foi apresentado de uma maneira mais resumida, uma vez que o detalhamento maior está contido no relatório final desenvolvido pelos autores deste trabalho e entregue para a empresa com a sua devida recomendação de implementação.

Como principal mudança no processo desenvolveu-se uma estruturação e formalização de acordo com a realidade da empresa, assim iniciou-se o processo com um levantamento de necessidades, que foi utilizado Silva, Clementino e Bittencourt (2012) como base, e criaram-se as ferramentas para que a empresa possa realizá-lo facilmente por meio de um formulário digital.

Para a elaboração e planejamento do treinamento e desenvolvimento colocou-se em prática o uso de cronograma, que aqui não foi apresentado, além de ementa e conteúdo programático para auxiliar com o treinamento, possibilitando a organização de toda a ideia do modelo proposto.

Além disso, a proposição das etapas de planejamento ocorreu baseada a partir da definição de Librelotto (2017), além da definição e observação ao conceito de Gil (2011) e no processo descrito por Boog (1995), abordando controle dos recursos e levando em conta a visão dos treinandos. Por último, realizou-se a estruturação da metodologia de avaliação do treinamento utilizando o modelo de Kirkpatrick e o manual de Gustavo e Magdalena Boog (1995).

Diante do exposto, respondendo a pergunta de pesquisa, entende-se que o sistema existente atendeu parcialmente o desenvolvimento das competências dos funcionários da área de vendas, uma vez que existiam alguns pontos que não estavam aderentes ao que se tem como marco norteador apresentado na Fundamentação Teórica, o que implicou na proposição de ações corretivas.

Desta forma, acredita-se que o objetivo geral foi atendido, pois mediante a análise feita, a equipe autora deste trabalho criou alternativas para que se possa sim desenvolver as competências dos funcionários da área de vendas da empresa Alfa.

## **Referências**

BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1995.



CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.  
GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011

LEITE, Paula Almeida Ribeiro; LOTT, Tereza Cristina Carneiro. **Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais**. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, Nº. 000042, Nov. 2013. Disponível em: <https://semanaacademica.com.br/artigo/treinamento-e-desenvolvimento-organizacional-uma-ferramenta-nas-empresas-atuais>

LIBRELOTTO, Diogo. **Treinamento e desenvolvimento de vendedores internos no comércio varejista**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Mar. 2017.

MAIA, Andréia Maria de Carvalho; CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. **O trabalhador com deficiência na organização: um estudo sobre o treinamento e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho**. REAd. (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 689-718, Dec. 2015. Available from

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112015000300689](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112015000300689)>  
SCHETZ, André Luiz; RODRIGUEZ, Carolina Inês Alonzo; CREVELARO, Evelin Helena Ribeiro; SILVA, Ingrid Costa da; SILVA, Tiago Lamêu da. **Treinamento e Desenvolvimento: empresa alfa**. 2021. 88 f. Trabalho da disciplina de Recursos Humanos 2 - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

SILVA, Hércules Ferrari D; CLEMENTINO, José Carlos; BITTENCOURT, Priscila de Oliveira Stuque. **A aprendizagem, treinamento e desenvolvimento nas organizações**. In: Revista Alumni. Edição especial, 2012. Disponível em: [http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/edEspecialMaio2012/A\\_Aprendizagem\\_Trainamento\\_e\\_Developolvimento\\_nas\\_Organizacoes.pdf](http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/edEspecialMaio2012/A_Aprendizagem_Trainamento_e_Developolvimento_nas_Organizacoes.pdf).

SOUZA, Camila Gracielli Ferreira; GONÇALVES, Renata Ruiz. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas: Fator de Sucesso em Vendas**. Artigo Científico UNIP, São José dos Campos, 2012. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/td-fatordesucessoemvendas.pdf>

TALIM, Mariza Cristina; CENDON, Beatriz Valadares; TALIM, Sérgio Luiz. **Avaliação do impacto de um treinamento em pesquisa bibliográfica para mestrados e residentes na área da Saúde**. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v. 23, n. 2, p. 85-103, June 2018. Available from:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362018000200085&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362018000200085&lng=en&nrm=iso)

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013