

TREINAMENTO DE EQUIPE DE VENDAS Training salespeople

Eliane Marinho PEDREIRA

Faculdade Politécnica de Campinas

Claudeir Carlos da SILVA

Faculdade Politécnica de Campinas

Janaina Fernanda Costa GOMES

Faculdade Politécnica de Campinas

Karla Pacheco do AMARAL

Faculdade Politécnica de Campinas

Maria Ângela LOURENÇONI

Faculdade Politécnica de Campinas

Faculdade Max Planck

Resumo: Este trabalho tem por objetivo a elaboração de um programa de treinamento da equipe de vendas, tendo como propósito obter e aplicar melhorias na execução de suas tarefas, proporcionando melhores resultados para a empresa.

Palavras-chaves: Treinamento, Análise de Necessidades, Execução.

Abstract: This paper aims to develop a training program for sales team with the purpose to obtain and implement improvements in the performance of their duties, by providing better results for the company.

Keywords: Training, Needs Analysis, Implementation.

1. Introdução

Treinamento em equipe de vendas aos funcionários do departamento de gestão de vendas das empresas tem como propósito obter e aplicar melhorias na execução de suas tarefas, proporcionando melhores resultados para a empresa.

Boog (1994) afirma que o treinamento é uma das mais importantes ferramentas para a mudança da empresa. Atualmente, tudo está em constante mudança e estas mudanças acontecem em curto espaço de tempo. É importante conhecer e vivenciar essas mudanças, pois elas são vitais para a sobrevivência e o desenvolvimento. De acordo com LACOMBE (2006), treinamento é uma atividade

que ajuda as pessoas aptas a exercerem suas funções e atividades, aumentando assim sua capacidade de desenvolverem estas funções de forma mais eficiente, podendo estas funções ser as atuais ou novas.

Para Chiavenato (1999), treinamento é o processo de mudança de comportamento dos empregados para que se alcançar os objetivos organizacionais. A orientação do treinamento é ajudar os empregados a utilizarem suas habilidades e capacidades para serem reconhecidos. Chiavenato (2002a) afirma que treinamento é a formação profissional que habilita o funcionário a desenvolver suas tarefas profissionais em determinado cargo ou função.

Milkovich e Boudreau (2000) complementam, afirmando que treinamento é um processo orientado a promover o desenvolvimento de habilidades, regras, conceitos e atitudes que visam à melhoria das características dos profissionais, adequando-os às funções determinadas pelo cargo ou função.

O treinamento é considerado como apenas um dos componentes necessários para que se fortaleçam e consolidem as características dos profissionais com relação às tarefas executadas. A implantação do treinamento normalmente acontece quando os empresários tomam conhecimento do quanto o mesmo é importante e necessário para a melhoria da empresa. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Segundo Chiavenato (2002b), o treinamento irá envolver quatro tipos de mudanças de comportamento: a) Transmissão de informações, que é uma mudança considerada simples. A implantação da mesma tem como objetivo elevar o grau de conhecimento e habilidades do profissional, proporcionando um melhor fluxo de conhecimento e/ou informações com relação a dados da empresa, produtos e/ou

serviços, regras, regulamentos etc. Por meio dessa mudança, o profissional será capaz de executar suas tarefas com maior eficiência; b) Desenvolvimento de habilidades, que é um treinamento voltado às profissionais que executam suas tarefas com máquinas, equipamentos, ferramentas, proporcionando um melhor desenvolvimento em suas habilidades para operação/execução de suas tarefas; c) Desenvolvimento ou modificação de atitudes, que é utilizado para promover mudanças de atitudes no comportamento, visando o melhor atendimento ao público. Proporciona ao profissional novos hábitos e atitudes preparando-o para melhor desempenhar com qualidade o atendimento; d) Desenvolvimento de conceitos, que tem por objetivo estimular o profissional a ter novas idéias e filosofias que possam ser aplicadas durante a execução de suas tarefas, como também o ajudará a pensar em termos globais e amplos.

De acordo com Bohlander (2000), a razão pela qual as empresas buscam treinar seus novos funcionários tem como objetivo aumentar o grau de conhecimentos, habilidades e aptidões (CHAs), até que os mesmos atinjam os níveis exigidos pelas funções que os funcionários irão exercer. Na medida em que esses funcionários se mantêm na empresa, o treinamento, concedido no início, é mantido por meio de treinamentos adicionais, o que faz com que os mesmos se tornem cada vez mais eficientes e capacitados a executarem não apenas as suas tarefas, como também de outros cargos, áreas e níveis.

Chiavenato (2002) afirma que os objetivos do treinamento são: a) Preparar os funcionários para executarem de forma imediata suas tarefas; b) Conceder oportunidades para um desenvolvimento contínuo, ou seja, possibilitar o funcionário a se desenvolver em outras áreas ou cargos; c) Proporcionar um clima mais

satisfatório entre os funcionários, aumentando-lhes a motivação e satisfação com relação a suas tarefas.

Em se tratando de gestão de pessoas, Chiavenato (1999) argumenta que: “O treinamento é uma responsabilidade de linha e função de staff. Do ponto de vista administrativo, o treinamento constitui uma responsabilidade administrativa”, ou seja, a responsabilidade do treinamento é do administrador e/ou supervisor, que devem estar capacitados a assumir essa responsabilidade. Assim, os mesmos devem receber treinamentos especializados para que possam ensinar, explicar, comunicar e acompanhar, da melhor maneira possível. O autor complementa afirmando que o treinamento não deve ser visto como realização de cursos e proporcionar informação. É uma visão muito mais ampla. O treinamento visa a atingir o nível de desempenho desejado pela organização por meio do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Para que isto ocorra é necessário que a organização tenha uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometimento com as mudanças que irão ocorrer.

De acordo com Chiavenato (2002a), o treinamento deve orientar a aprendizagem de maneira benéfica, reforçando-a e suplementando-a de acordo com as necessidades. Sendo assim, todos os funcionários da empresa desempenharão de maneira mais eficiente seus conhecimentos, atitudes e habilidades.

O sistema de treinamento é um sistema aberto do qual fazem parte: a) Entrada: funcionários, recursos organizacionais, informação, habilidades etc.; b) Processamento: processos de aprendizagem individual, o programa de treinamento etc.; c) Saídas: pessoal habilitado, sucesso ou eficácia organizacional etc.; d)

Retroação: avaliação dos procedimentos e resultados do treinamento por meio de pesquisas e meios informais.

Para implantação do treinamento devem ser seguidas quatro etapas, que são: levantamento das necessidades, programação do treinamento, execução do treinamento e avaliação dos resultados.

Las Casas (2004) afirma que o treinamento de vendas deve ser visto como uma forma de melhoria dos investimentos na área. A importância do treinamento aumenta quando se observa o resultado da equipe de vendas. O fato se comprova quando grande parte do faturamento de uma empresa freqüentemente é resultado do esforço de uma equipe de vendas.

É importante saber que apenas a existência de um programa de treinamento não garante sucesso a ninguém. É necessário um treinamento consistente e contínuo.

Segundo Kotler (1998), os programas de treinamento de vendas destinam-se a varias metas: a) Os vendedores precisam conhecer a empresa e identificar-se com ela. Assim, as empresas dedicam como a primeira parte do treinamento a apresentação da empresa, sua estrutura organizacional, dirigentes, estrutura financeira, instalações, produtos e volume de vendas; b) Os vendedores precisam conhecer os produtos da empresa. Devem ser apresentado aos novos vendedores como os produtos são fabricados e seu funcionamento em vários tipos de usos; c) Os vendedores precisam conhecer as características dos clientes e dos concorrentes. A empresa deve informar sobre os diferentes tipos de clientes e suas necessidades, motivos e hábitos da compra. Aprender as estratégias e políticas

adotadas pelas empresas e seus concorrentes; d) Os vendedores precisam saber como fazer apresentações de vendas eficazes. Conceder treinamento sobre princípios de venda. A empresa define os principais argumentos de vendas aplicáveis a cada produto. Além disso, a empresa elabora um roteiro de apresentação; e) Os vendedores precisam conhecer os procedimentos e as responsabilidades do trabalho de campo. Ensinar como administrar o tempo com os clientes atuais e os clientes potenciais, preparar relatórios e roteiros eficazes.

De acordo com Las Casas (2004), para se elaborar um programa de treinamento, deve-se seguir as seguintes etapas: a) analisar as necessidades; b) determinar os objetivos; c) decidir o tipo de treinamento; d) elaborar o programa; e) avaliar o programa. O mesmo autor salienta que para fazer uma análise das necessidades devem ser feitas entrevistas com os vendedores e seus supervisores para identificar os pontos fracos que iram orientar e direcionar os tópicos a serem utilizados no programa de treinamento. Porém, deve-se reconhecer que não partem apenas dessas entrevistas para realização da análise das necessidades; são as diretrizes, políticas, normas ou outras informações que devem ser passadas e seguidas pelos funcionários.

Um de roteiro que pode ser utilizado para avaliação das necessidades de uma equipe de vendas já existente na empresa pode conter: a) Funções (descrição das funções desempenhadas pelo vendedor de acordo com a descrição do cargo); b) Tarefas (descrição das tarefas a serem realizadas. As tarefas devem estar relacionadas com a função desempenhada); c) Conhecimento (relacionar o tipo de conhecimento necessário para execução das tarefas a serem realizadas); d) Avaliação (relacionar pontos fortes e fracos do vendedor com relação ao

conhecimento necessário); e) Habilidades (determinar o nível de habilidades do vendedor); f) Avaliação (relacionar pontos fortes e fracos do vendedor com relação ao nível de habilidades).

De acordo com Las Casas (2004), com os resultados obtidos nas análises de necessidades deve-se determinar os objetivos do treinamento, que podem ser: melhorar o relacionamento com os clientes, motivar a equipe de vendas, aumentar a lucratividade, melhorar o uso do tempo, reduzir os custos de vendas, controlar a força de vendas. Esses objetivos irão orientar para o programa de treinamento adequado. Por exemplo, um programa de treinamento que tem como objetivo o aumento de vendas irá enfatizar o ensino e aprendizagem de técnicas de vendas.

Ainda segundo Las Casas (2004), existem dois tipos de treinamento para vendas, que são: o treinamento inicial e o treinamento de reciclagem. O treinamento inicial deve ser aplicado para uma nova equipe de vendas, tem como fundamento apresentar e familiarizar os vendedores, orientando sobre os produtos a empresa além de discutir os pontos da profissão.

Lacombe (2006) afirma que “a principal razão pela qual as empresas treinam é para propiciar aos empregados novas habilitações ou melhorar as que ele já possui”. Para o autor existem tipos de treinamento que podem ser classificados como: a) Treinamento no trabalho - podendo ser classificado como aquele que ocorre no dia-a-dia; b) Treinamento sob orientação da chefia - é aquele no qual a chefia orienta o seu subordinado, ou seja, ele o está treinando; c) Treinamento formal interno - é um treinamento programado e executado pela empresa com exclusividade aos seus funcionários; d) Treinamento formal externo - é um treinamento aberto ao público formado geralmente pelas universidades e demais

instituições de educação. O mesmo autor afirma que no treinamento há um público alvo, podendo ser dividido em: a) Integração de novos empregados - que consiste a integração no estudo de recrutamento e seleção; b) Formação de trainees - é um programa destinado ao pessoal jovem de nível superior, podendo estes jovens assumir responsabilidades na organização; c) Capacitação Técnico-profissional - é destinado ao desempenho de profissionais que já exercem determinada função; d) Desenvolvimento de executivos - é destinado a formar profissionais de alto nível.

De acordo com Las Casas (2004), normalmente o treinamento inicial envolve uma combinação de treinamento formal e treinamento de campo. No treinamento de campo, em diversos casos os novos vendedores são acompanhados de vendedores experientes ou supervisores durante suas primeiras visitas aos clientes, para certificarem a eficiência do treinamento. Existem também situações em que o novo vendedor acompanha um experiente apenas para observar. Já o treinamento de reciclagem é aplicado a vendedores com alguma experiência, e tem como base discutir as dificuldades encontradas pelos vendedores. O autor aconselha que este treinamento seja contínuo, e que haja previsão para sua ocorrência. Normalmente é usado pelas empresas quando há real necessidade. Outro fator a ser considerado para a frequência desse treinamento é a especificidade do produto a ser comercializado e também a maneira de vendê-lo.

O mesmo autor afirma que o treinamento pode ser realizado de duas formas: a) centralizado, quando é aplicado em um local permanente, e b) descentralizado, quando o treinamento é aplicado em locais variados. A escolha da época a ser realizado o treinamento e sua duração deve ser determinada de maneira que não interfira nas atividades dos vendedores, para não comprometer as metas da

empresa. Para ministrar o treinamento deve-se optar por um profissional competente e de preferência experiente, com excelente nível de conhecimento sobre o assunto a ser tratado. O autor ainda argumenta que a avaliação do programa é necessária para se saber o quanto o programa atingiu os objetivos estabelecidos. A avaliação pode ser feita pela aplicação de testes específicos, como também pela observação dos treinandos pelos instrutores ou, ainda, por meio de entrevista. Outra maneira de avaliar pode ser pelo volume de vendas obtido após o treinamento. No entanto, essa maneira normalmente é usada em complementação a outro método de avaliação.

A realização do projeto de treinamento é de grande importância para todas as partes envolvidas: autores, funcionários, empresa e conseqüentemente os clientes. Para os autores, essa será uma oportunidade de colocar em prática projetos de graduação e assim adquirir maior experiência em seu campo de trabalho. Essa experiência, além de gerar gratificação aos autores, também trará gratificação aos funcionários e a empresa. Os funcionários terão melhor qualificação e eficiência na execução do trabalho, o que gerará maior facilidade e rapidez para os mesmos, concretizando os serviços em menos tempo e com maior qualidade. Isso também satisfaz a empresa, que poderá adquirir um melhor fluxo nas informações e execuções de serviços e, conseqüentemente, os clientes terão um melhor atendimento e satisfação com os serviços e produtos oferecidos pela empresa.

Assim, este trabalho pretende mostrar o quanto é importante valorizar o treinamento de funcionários, principalmente a equipe de vendas. O treinamento é algo essencial para transformar os funcionários em verdadeiros profissionais. Proporciona a eles uma excelente capacidade de atitude de conhecimento, tanto sobre a empresa como também o que ela tem a oferecer ao cliente. O departamento

de vendas é fundamental para o cumprimento da missão da empresa, pois trabalha diretamente com o atendimento e pronto atendimento dos clientes, com o objetivo de atender seus desejos e necessidades. A empresa atende diversas segmentações de mercado. O trabalho torna-se mais complexo quando se trata de empresas multinacionais exigentes e clientes “importantes” (automotivos), para os quais datas de entrega, quantidades de produtos e alterações inesperadas, devem ser obedecidas plenamente, pois uma discordância de pedido resulta em problemas significativos. Para que erros não aconteçam, a empresa deve implantar um treinamento no qual o vendedor conheça o produto desde a matéria-prima, processo interno de vendas, processo produtivo e entrega final. É conhecendo estes detalhes que o vendedor torna-se mais capacitado e mais competitivo ao concorrer com os profissionais de outras empresas. Esse tipo de treinamento deve ser aplicado semestralmente e nele devem sempre ser abordadas as novidades de máquinas, técnicas, tintas, materiais novos etc. Tudo isso será agregado à venda para que a empresa seja vista como inovadora e de excelente qualidade no atendimento.

2. A Empresa e os Procedimentos

A empresa objeto de estudo foi fundada em 1988, sendo uma jovem empresa de médio porte, com gestão conservadora, mas que conta com “*Know How*” de mais de 20 anos na fabricação de Espumas Flexíveis de PVC Expandido e Laminados Sintéticos à base de PVC, PU/PVC, atingindo os setores: automobilístico, calçadista, moveleiro, brindes, construção civil, eletrodomésticos, dentre outros.

A empresa possui um parque industrial com mais de 3.000 m², com equipamentos altamente eficazes na produção de espumas e laminados. A empresa é certificada pela ISO 9000, por isso conta com um eficiente processo de controle de qualidade, desde a seleção da matéria-prima, passando pela inspeção final, até a

destruição dos materiais excedentes e aparas. A companhia zela pela qualidade e segurança de sua marca e tem por prioridade o comprometimento com a qualidade de seus produtos e de seus parceiros, bem como a excelência na fabricação de toda a sua linha. A atuação se orienta no sentido de consolidar sua posição no mercado, pela crescente participação no segmento de rótulos e etiquetas adesivas.

A história da empresa pode ser comparada com um casamento: o casamento entre a tecnologia e disposição de uma empresa jovem, com o *know-how* e respeitabilidade de profissionais com mais de 20 anos de experiência. Atualmente, a instituição conta com um estruturado laboratório para o desenvolvimento dos mais diversificados tipos e cores de produtos, atendendo assim a necessidade de cada cliente. Conta também com uma frota própria de caminhões, garantindo agilidade e pontualidade nas entregas.

A pesquisa foi realizada com sete funcionários da equipe de vendas, com o intuito de fazer melhorias na rotina de trabalho realizada pelos mesmos.

3. Análise de dados

Com base nos resultados apresentados pela pesquisa, foi elaborado um treinamento com objetivo de diminuir erros, tornar as tarefas mais ágeis conseqüentemente melhorar o desempenho da equipe. Os resultados obtidos são apresentados nas tabelas a seguir.

Tabela 1: Importância do treinamento no setor de vendas.

Resposta	Porcentagem (%)
Sim	86%
Não	14%
Tenho duvida	0%
Total	100%

Nota-se que os vendedores possuem o interesse no treinamento, pois 86% deles destacam importância do evento para este setor. Tal percepção é relevante e demonstra a necessidade detectada pelos funcionários em relação à atualização sobre os produtos da empresa, conforme aponta a tabela a seguir.

Tabela 2: Conhecimento dos produtos que a empresa oferece para a venda.

Resposta	Porcentagem (%)
Sim	14%
Não	86%
Tenho duvida	0%
Total	100%

Percebe-se que os materiais disponíveis para as vendas não são conhecidos pelos vendedores. De acordo com a pesquisa, os dados mostram que é algo que precisa ser melhorado na empresa, pois 86% apontam não conhecer todos os produtos disponibilizados para vendas. Portanto, é necessário realizar mudanças neste sentido, verificando as necessidades do vendedor e analisando quais informações devem estar disponíveis e que proporcionarão um melhor resultado para o setor.

Tabela 3: Importância da freqüência do treinamento no setor e vendas.

Resposta	Porcentagem (%)
Sim	14%
Não	86%
Tenho duvida	0%
Total	100%

Verifica-se que, mesmo nunca tendo ocorrido um treinamento, os vendedores avaliam a freqüência de treinamento como sendo desnecessária. Isso permite o

questionamento sobre a competência dos vendedores em reconhecer suas próprias necessidades de desenvolvimento, tomando como referência que a educação corporativa é capaz de proporcionar para o desempenho organizacional.

Tabela 4: Eficácia do treinamento direcionado para vendas como solução de problemas.

Resposta	Porcentagem (%)
Sim	86%
Não	14%
Tenho duvida	0%
Total	100%

O treinamento é observado pela maioria participantes desta pesquisa como sendo importante para facilitar o seu desempenho no trabalho. Ao mesmo tempo em que o funcionário do setor de vendas demonstra desconhecer as possibilidades de crescimento que o treinamento pode promover (no tocante a uma freqüência maior na oferta de treinamento), percebe-se que a mesma amostra de sujeitos identifica que a educação corporativa pode melhorar sua produtividade no setor de vendas.

Tabela 5: O treinamento em vendas a todos os funcionários da empresa ajudaria a aumentar as vendas dos produtos da empresa?

Resposta	Porcentagem (%)
Sim	43%
Não	57%
Tenho duvida	0%
Total	100%

Verifica-se que a maioria dos vendedores afirma que o treinamento não ajudaria a aumentar as vendas na empresa. Em contrapartida, outros 43% afirmam que o treinamento pode favorecer o aumento nas vendas. Nenhum funcionário

acusou dúvida quanto a esse sucesso. Isso demonstra o desconhecimento de parte dos funcionários sobre os benefícios da educação corporativa para o desenvolvimento organizacional. É interessante observar que alguns desdobramentos do treinamento - melhora no relacionamento com cliente interno e externo, melhora no feedback, aumento de participação em decisões organizacionais, agilidade nos procedimentos e processos que poderão servir de estímulo para preferência do consumo do produto, conforme Robbins (2005) - são desconhecidos de grande parte dos funcionários do setor, provavelmente devido ao fato de nunca ter sido oferecido na empresa.

Tabela 6: Você se relaciona com profissionais de outras áreas dentro da empresa?

Resposta	Porcentagem (%)
Sim	71%
Não	29%
Tenho duvida	0%
Total	100%

Nota-se que 71% dos vendedores apontam ter relacionamento com outras pessoas dentro da empresa, e apenas 29% apontaram não terem relacionamento com demais profissionais da empresa estudada. Esse item mostra que os funcionários não buscam total integração com demais colaboradores, fortalecendo a premência de uma educação corporativa que seja capaz de esclarecer os benefícios do treinamento, como a melhora do relacionamento interpessoal como propulsora do crescimento organizacional. Nesse sentido, vale destacar o pensamento de Vergara (2005), que salienta os problemas da fragmentação do pensamento e, portanto, dos

conhecimentos dentro das organizações como inibidores da eficácia do trabalho em grupo.

Tabela 7: Incentivo a outra pessoa a se empenhar nas tarefas a serem executadas.

Resposta	Porcentagem (%)
Sim	71%
Não	29%
Tenho duvida	0%
Total	100%

Nota-se que 71% dos vendedores incentivam os outros funcionários a se desempenharem em suas tarefas. Outros 29% não enxergam essa necessidade do trabalho colaborativo, provavelmente por desconhecerem um programa de treinamento. Importante ressaltar que Araujo (2008) avalia a necessidade da preparação de um grupo para receber o treinamento. Sem o devido preparo acerca das vantagens de um programa de treinamento, o funcionário poderá desperdiçar as possibilidades de troca que um curso pode proporcionar bem como reduzir os ganhos em competitividade (e/ou lucratividade) que a capacitação pode proporcionar.

Tabela 8: Facilidade para trabalho em grupo.

Resposta	Porcentagem (%)
Sim	0%
Não	100%
Tenho duvida	0%
Total	100%

Os resultados obtidos desta pergunta mostram que 100% dos vendedores não entendem como o treinamento pode contribuir ou favorecer o relacionamento com os colegas de trabalho. Isso é um fator negativo, pois torna o ambiente muito

desagradável para se trabalhar e menos motivador. Conforme aponta Cohen e Fink (2003), o fator que explica esse tipo de visão é a formação de uma identidade profissional. O próprio setor de vendas, na opinião dos autores, possui uma tendência a se projetar em relação aos grupos de trabalho de uma organização e, pela natureza da função (prioridade e importância), projetam a si próprios qualidades mais deterministas (e menos flexíveis), por considerarem que são a ponta de pressão da produtividade da organização. Por essa razão, ignoram as necessidades de capacitação e aprimoramento constante. Nesse caso, esses fatores explicam o caráter menos colaborativo dos entrevistados nas relações interprofissionais.

Tabela 9: Através do dialogo as pessoas melhoram seu desempenho no trabalho

Resposta	Porcentagem (%)
Sim	86%
Não	14%
Tenho duvida	0%
Total	100%

Nota-se que 86% dos vendedores identificam que o dialogo, ou seja, a troca de informações favorece seu desempenho, e apenas 14% apresentaram desconhecer essa facilidade. Para este caso é preciso que se analise a razão do problema, para se estudar uma melhoria. Segundo Vergara (2007), o “agir comunicativo é aquele no qual a mediação entre teoria e a pratica é feita pelo dialogo entre as pessoas”. A autora orienta que os questionamentos e os acordos inerentes ao processo comunicativos são um fator que conduz a um tipo de ação

que provê o equilíbrio para o trabalho em equipe. Esse agir pode diminuir as incertezas no tocante aos procedimentos e rotinas de trabalho, bem como salienta a colaboratividade. Robbins (2005) orienta sobre os problemas da existência do conflito disfuncional no trabalho em grupo, mas explica que o desenvolvimento intergrupar pode ser alcançado por meio de ajustes na percepção que cada membro de uma equipe deve desenvolver com o uso do diálogo, do compartilhamento de idéias.

Tabela 10: O treinamento em vendas pode contribuir para melhorar as relações interpessoais na empresa?

Resposta	Porcentagem (%)
Sim	86%
Não	14%
Tenho duvida	0%
Total	100%

Observa-se que 86% dos vendedores afirmam considerar interessante a contribuição do treinamento para melhora dos relacionamentos interpessoais. No entanto, a partir dos dados obtidos sobre a eficácia do treinamento para o crescimento das vendas, bem como sobre o volume de relações interpessoais, cujos índices mostram a falta de percepção dos funcionários sobre as vantagens do treinamento, infere-se aqui uma análise subjetiva do grupo de funcionários sobre a melhora das relações interpessoais que admitem ser possível por intermédio de cursos ou de treinamentos. As relações interpessoais na empresa em questão não são adequadas para o desenvolvimento do trabalho em equipe. Assim, aponta-se o treinamento como sendo uma estratégia que pode instrumentalizar as relações de

trabalho e facilitar o dialogo entre as pessoas, mas não necessariamente como fator de aprimoramento inerente aos processos comunicativos ou um fator que conduz a um tipo de ação que prove o equilíbrio para o trabalho em equipe (conforme Tabela 3, em que o treinamento é entendido como desnecessário). Esse agir pode diminuir as incertezas no tocante aos procedimentos e rotinas de trabalho bem como salientar a colaboratividade. Robbins (2005) orienta sobre os problemas da existência de conflito disfuncional no trabalho em grupo e explica que o desenvolvimento intergrupar pode ser alcançado por meio de ajustes na percepção que cada membro de uma equipe deve desenvolver com o uso do dialogo do compartilhamento de idéias.

Com base na análise da pesquisa realizada com os funcionários da empresa, e também na observação feita do comportamento dos funcionários durante a realização de seu trabalho, pode-se salientar que uma das grandes dificuldades dos vendedores é a falta de preparo para realizar a venda dos produtos que, por sua vez, se trata de uma venda extremamente técnica e complexa. A dificuldade acontece devido à falta de conhecimento e preparo técnico dos vendedores. Muitos têm dificuldade em definir sobre qual o melhor e mais apropriado o produto que irá satisfazer a necessidade do cliente.

4. Considerações finais

De acordo com os resultados, entende-se que o tema treinamento da equipe de vendas interfere na cultura organizacional, pelo fato da organização ser uma empresa familiar, atuando no mercado há 20 anos e nunca ter propiciado treinamentos. Sendo assim, o treinamento poderá causar uma resistência por parte dos colaboradores. A princípio, o treinamento deverá ser aplicado primeiramente aos

gestores para que se possa dar confiabilidade a sua equipe de vendas. Depois de constatado que o treinamento poderá ser um instrumento que viabiliza a aprendizagem na organização, convergindo as habilidades dos seus membros para uma dimensão em que as possibilidades de aprendizagem ocorrem gradativamente no ambiente organizacional. O treinamento oferece oportunidades aos colaboradores para redefinir o seu projeto de trabalho na empresa.

Com essa pesquisa, constatou-se que os funcionários entendem a necessidade de a empresa ter todos os seus empregados treinados e motivados. Com isso, a realização do seu desempenho será melhor. Se o treinamento for realizado de modo correto, o mesmo será responsável pela apresentação de profissionais bem treinados e mais qualificados ao mercado, que se comprometem a suprir as necessidades dos seus clientes. Com o investimento em treinamento de seus colaboradores - uma necessidade para a sua permanência no mercado e para a fidelidade de seus clientes - a empresa está investindo em recursos humanos e, com isso, a empresa e empregados estarão trilhando o caminho do sucesso.

Referencias Bibliográficas

ARAUJO, L.C.G. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Atlas, 2008.

BOHLANDER, G. et al. **Administração de recursos humanos**. Thompson, 2003.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

BOTELHO D., ZOUAIN M D., **Pesquisa quantitativa em administração** 1.ed. São Paulo, atlas , 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002a.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002b.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21 ed. São Paulo: Campus, 1999.

COHEN, A.R. e FINK, S.L. **Comportamento organizacional. Conceitos e estudos de Casos**. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

KOTLER, P., **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo, Atlas, 1998.

LACOMBE F.J.M., HEILBORN G.L.J. **Administração princípios e tendências**, 3. ED. São Paulo, Saraiva, 2006.

LAS CASAS, A. **Administração de vendas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo. Prentice-Hall, 2005.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 6º ed. São Paulo. Atlas, 2007.

Anexo:**QUESTIONARIO**

Setor _____ Cargo _____

Quanto tempo trabalha na empresa _____ Onde você adquire as informações essenciais para realizar seu trabalho? _____

Assinale sua opinião na frente de cada questão, respeitando a sequência: SIM quando concordar com a questão, NÃO quando discordar e TENHO DÚVIDA quando não estiver certo da opinião que possui.

	SIM	NÃO	TENHO DÚVIDA
1) Você considera importante o treinamento no setor de vendas ?			
2) Você conhece todos os produtos que a empresa oferece para a venda ?			
3) O treinamento no setor de vendas deve acontecer sempre ?			
4) Você participaria de treinamento para reciclagem ?			
5) O treinamento direcionado para vendas é capaz de solucionar a maior parte dos problemas que você possui no seu cotidiano de trabalho ?			
6) Você considera que o treinamento em vendas a todos os funcionários da empresa ajudaria a aumentar as vendas dos produtos da empresa ?			
7) Você se relaciona com profissionais de outras áreas dentro da empresa ?			
8) Você se considera capaz de demonstrar firmeza nas decisões que toma ?			
9) Você se considera capaz de incentivar outras pessoas a se empenharem nas tarefas a serem executadas ?			
10) Você se considera capaz de lidar positivamente com críticas ao seu trabalho ?			
11) Você considera que possui facilidade para trabalhar em grupo ?			
12) Você considera que suas opiniões são ouvidas pelo grupo de pessoas com quem trabalha ?			
13) Você acredita que através do diálogo as pessoas melhoram seu desempenho no trabalho ?			
14) Você tem o hábito de repassar as informações das rotinas de trabalho do seu setor aos demais setores da empresa ?			
15) Você já participou de algum tipo de treinamento ? (em qualquer empresa onde tenha trabalhado)			
16) Você considera que um treinamento em vendas pode contribuir para melhorar as relações interpessoais na empresa?			