



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

**PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NA
CONSTITUIÇÃO DE EQUIPES DE VENDAS:
ESTUDO DE CASO EM UM AMBIENTE DE
FRANQUIA**

RICARDO CARDOSO PIRES

Sob a orientação da professora

Dra. Heloísa Guimarães Peixoto Nogueira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica – RJ

Março/2012

658.85

P667p

T

Pires, Ricardo Cardoso, 1969-

Práticas de recursos humanos na constituição de equipes de vendas: estudo de caso em um ambiente de franquia / Ricardo Cardoso Pires - 2012.

157 f.: il.

Orientador: Heloísa Guimarães Peixoto Nogueira.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Bibliografia: f. 89-92.

1. Vendedores - Recrutamento - Teses. 2. Vendedores - Seleção e admissão - Teses. 3. Vendedores - Treinamento - Teses. ~~4.~~ Vendedores - Salários, etc. - Teses. I. Nogueira, Heloísa Guimarães Peixoto, 1947-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios. III. Título.

RESUMO

PIRES, Ricardo Cardoso. **Práticas de Recursos Humanos na Constituição de Equipes de Vendas: Estudo de caso em um ambiente de franquia**. 2012. 157 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2012.

Este estudo buscou descrever as práticas de recursos humanos utilizadas por gestores na constituição de suas equipes de vendas. Os aspectos destacados dizem respeito ao recrutamento e seleção, treinamento e remuneração. Também procurou descrever, baseado no conceito de competências individuais, um perfil que se mostrasse mais adequado para o contexto de vendas investigado.

A pesquisa foi realizada através de estudo de caso com gerentes comerciais de uma franqueadora de escolas de idiomas e gerou, em sua conclusão, diretrizes e implicações gerenciais passíveis de serem aplicadas na realidade organizacional.

Palavras-chave

Equipe de vendas, Recrutamento, Seleção, Treinamento, Remuneração e Competências

ABSTRACT

PIRES, Ricardo Cardoso. **Human Resources Practices in the Constitution of the Sales Teams: A case study in an environment of franchising.** 2012. 157 p. Dissertation (Professional Master in Management and Business Strategy). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2012.

This study searched to describe the practices of human resources used by managers in the constitution of sales`s team. The relevant aspects include selection process, training and remuneration. Also tried to describe, based on Individual Competency`s concept, a most appropriate profile for the sales´s context investigated.

The research was made through a case study with commercial managers of a language school franchisor and generated, on his conclusion, guidelines and implications that should be applied on organizational reality.

Key words

Salesforce, Selection process, Training, Remuneration and Competencies.

SUMÁRIO

	Pág.
<u>INTRODUÇÃO</u>	
1.1 Apresentação da Estrutura do Trabalho	03
1.2 Pergunta Chave e Objetivo Geral	06
1.3 Objetivos Específicos	06
2 <u>REFERENCIAL TEÓRICO</u>	
2.1 Franchising	
2.1.1 Franchising	07
2.1.2 Relação entre Franqueadores e Franqueados	11
2.1.3 Aspectos de divergência entre Franqueadores e Franqueados	12
2.2 Recrutamento e Seleção	
2.2.1 Subsistemas de Recursos Humanos	13
2.2.2 Práticas de Recrutamento	16
2.2.3 Práticas de Seleção	19
2.2.4 Estratégias para decisão de uma Seleção	23
2.3 Treinamento e Desenvolvimento	
2.3.1 Distinção entre Treinamento e Desenvolvimento	24
2.3.2 Processo de Treinamento	25
2.3.3 Levantamento de Necessidades de Treinamento	25
2.3.4 Elaboração do projeto de Treinamento	28
2.3.5 Implementação de Treinamento	30
2.3.6 Avaliação do Treinamento	30
2.4 Remuneração	
2.4.1 Objetivos do Sistema de Remuneração	33
2.4.2 Remuneração e Desempenho	36

2.5 Equipe de Vendas	
2.5.1 Venda Pessoal e a Equipe de Vendas	38
2.5.2 Cargo de Vendedor	42
2.5.3 Perfil do Profissional de Vendas	43
2.5.4 Treinamento em Vendas	45
2.5.5 Remuneração em Vendas	46
2.6 Competências e Perfil de Vendas	
2.6.1 Competências Individuais	49
2.6.2 Competências Individuais para a Área Comercial – Vendas	54
3 <u>METODOLOGIA</u>	
3.1 Natureza e Construção da Pesquisa	58
3.2 Definição de População Alvo	58
3.3 Coleta dos Dados	59
3.4 Tratamento dos Dados – Análise de Conteúdo	61
3.5 Introdução ao Estudo de Caso	63
4 <u>ESTUDO DE CASO</u>	
4.1 Apresentação	65
4.2 Elaboração de Categorias	68
4.3 Análise e Discussão (<i>Pattern Matching</i>)	
4.3.1 Análise e Discussão sobre Recrutamento e Seleção	71
4.3.2 Análise e Discussão sobre Treinamento	74
4.3.3 Análise e Discussão sobre Remuneração	77
4.3.4 Análise e Discussão sobre Perfil de Competências	80
5 <u>LIMITAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	85
6 <u>BIBLIOGRAFIA</u>	89

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação da Estrutura do Trabalho

O presente estudo tem como objetivo entender as práticas na constituição de equipe de vendas em um ambiente de franquias. Para tanto, buscou-se estudar aspectos fundamentais da formação de equipes comerciais e, após esse levantamento teórico, informações foram buscadas no campo, através de entrevistas com profissionais que atuam na área, o que permitiu a análise comparativa entre teoria e prática, gerando *insights* e permitindo, assim, um entendimento mais estratégico do assunto em pauta, culminando em sugestões e implicações gerenciais com a finalidade de tornar mais efetivos os processos de recrutamento e seleção, treinamento e remuneração de equipes de vendas de escolas de idiomas.

A Empresa X opera no segmento de educação e comunicação. Está presente em mais de 70 municípios brasileiros e também na Argentina, Chile e Venezuela. Hoje fazem parte de sua *holding* quinze empresas e mais de 19 mil profissionais (entre funcionários diretos e a rede de franquias). Com a abertura do sistema de franquias em 2000 a companhia vivenciou o maior crescimento de sua história até então.

A Empresa X nasceu no ano de 1986 da capacidade empreendedora de um jovem de apenas 22 anos, filho de família humilde do subúrbio do Rio de Janeiro (a mãe era professora e o pai era praça do exército). Sem capital inicial para investimento, o jovem utiliza-se de cheque especial e vende seu carro popular para abrir a primeira unidade na Av. Rio Branco. Seis meses depois, inaugurava-se uma unidade na Avenida Paulista. Visto que as escolas de idiomas da época trabalhavam com salas mistas, com adolescentes dividindo espaço em sala de aula com adultos, a idéia principal era explorar o ensino de inglês especificamente para o público adulto.

Basicamente orientada para a área de educação a empresa cresceu e possui hoje uma agência de publicidade, editoras, produtoras de vídeos e filmes constituindo a *holding* que citamos acima.

O segmento que nos interessa para este estudo é o da área de educação, especificamente o ensino do idioma inglês, onde a Empresa X possui um mix de marcas que atende a diferentes classes sociais. O grupo se encontra em franca expansão neste segmento visto que mensalmente são abertas, em média, 10 novas franquias. Além disto,

existem também unidades *offshore*, destinadas ao ensino de inglês para funcionários de plataformas de petróleo.

O mercado de ensino de idiomas no Brasil é um dos mais competitivos do mundo com *players* de renome internacional. Este mercado se torna a cada dia mais aquecido tanto pelo crescente processo de globalização mundial gerando exigência cada vez maior de mão de obra poliglota, notadamente o inglês que é a língua do mundo corporativo, quanto também pelo acesso de milhares de brasileiros a uma condição econômica mais confortável. E especialmente no Brasil após a definição da Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro em 2016, abre-se um leque de oportunidades sem precedentes para aqueles que dominarem o idioma.

O desempenho da área comercial é fator primordial na implantação, manutenção, crescimento e consolidação de um número muito grande de empresas. Notadamente no segmento de escolas de idiomas, a *performance* da equipe responsável pela captação de alunos determina o avanço de outros setores na empresa, por exemplo, o número de professores necessários, os profissionais da área de administração escolar e a projeção do espaço físico necessário para as aulas e funcionamento de uma escola.

Com as características mercadológicas e o contexto anteriormente descrito deveria ser relativamente fácil para os gerentes comerciais em exercício formarem equipes de vendas em suas unidades. No entanto, a empresa como um todo apresenta um padrão de alta rotatividade na área comercial o que dificulta a formação de novos gerentes, notadamente nas cidades consideradas de menor porte. Segundo Bohlander & Snell (2010) a rotatividade dos empregados (*turnover*) refere-se à saída dos empregados de uma empresa e envolve custos diretos e indiretos para a organização como, por exemplo, custos de desligamento do empregado, custos de substituição e também os custos de treinamento do novo empregado. Esta rotatividade pode ser provocada pelas pessoas, o que normalmente acontece quando existe oferta intensa de vagas no mercado de trabalho. Ou pode ser provocada pelas organizações, quando estas querem fazer substituições para melhorar o potencial humano de seus quadros.

Infelizmente não existem, na Empresa X, controles ou dados que possam nos orientar a respeito do número efetivo de treinamentos, números de candidatos presentes em seleções realizadas em diferentes unidades, percentagens de aproveitamento de candidatos, informações sobre quanto tempo estes permanecem na empresa ou sobre os motivos que os levam a sair. As percepções que obtivemos aqui provêm de conversas

informais com gerentes e colegas de trabalho de unidades vizinhas e franquias de outras cidades e estados.

Baseado nestas conversas parece plausível considerar que a alta rotatividade se possa dever a fatores como carga horária de trabalho excessiva; baixa remuneração inicial e falta de persistência, por parte dos candidatos, em um ambiente de vendas que por vezes é desfavorável.

Se nos propusermos a fazer um diagnóstico preliminar das dificuldades encontradas no processo de formação das equipes de vendas e as possíveis causas da rotatividade de pessoal neste âmbito, podemos cogitar que existem fatores internos e externos à organização que podem afetar positiva ou negativamente este processo.



Tabela 1: *Turnover* – Fenômenos Internos e Externos

Fonte: Elaborado pelo autor

Como vemos, em uma primeira abordagem podemos sugerir que existam fatores que configuram fenômenos internos e outros que configuram fenômenos externos. De qualquer forma, a dificuldade em se formar equipes na área comercial permanece uma questão que merece ser estudada. Para fins deste estudo partimos do pressuposto que o conhecimento mais aprofundado das práticas de recrutamento e seleção, treinamento e remuneração atualmente empregados pelos gestores comerciais em suas diferentes unidades podem ajudar a compreender o problema anteriormente exposto. Consideramos

também que desenhar um possível perfil individual, baseado em competências pode auxiliar os gestores comerciais em sua tarefa de seleção e formação de pessoas.

1.2 Pergunta-Chave e Objetivo Geral

O objetivo final do trabalho é obter um diagnóstico e entendimento mais aprofundado sobre como as práticas dos gestores da área comercial impactam na constituição da equipe de vendas.

Nossa pergunta chave é: Quais práticas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Remuneração empregadas pelos gestores da área comercial da Empresa X impactam na constituição de suas equipes de vendas?

1.3 Objetivos Específicos

- I. Mapeamento do universo da pesquisa em termos teóricos e metodológicos.
- II. Transcrição das entrevistas e análise dos dados, por meio de análise de conteúdo.
- III. Análise das práticas realizadas nas franquias estudadas na constituição das equipes de vendas, por via da confrontação entre as categorias face ao escopo teórico.
- IV. Gerar, a partir da análise dos dados, o perfil para o profissional da área comercial de escolas de idiomas, baseado em competências individuais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. FRANCHISING

2.1.1 *Franchising*

O estudo foi realizado em um grupo de franquias que tem como características de negócio e gestão o modelo de *Franchising*. Portanto, como forma de situar o leitor, passaremos a abordar alguns conceitos sobre esta estratégia de negócios.

Num primeiro momento e apenas como curiosidade histórica gostaríamos de citar que a origem do *Franchising* remonta à Idade Média, pois a Igreja concedia a alguns senhores feudais o direito de cobrar impostos em seu nome, repassando a estes um percentual sobre o valor arrecadado. Segundo Schwartz (2009, p. 31):

“Tem-se conhecimento de que a assinatura de um dos primeiros contratos de franquia ocorreu em 1232, referindo-se aos franqueados da cidade de Chambery. Franc – palavra do francês antigo – significa transferência de um direito, outorga de um privilégio ou concessão exclusiva.”

Este princípio da outorga de um direito prevalece até os dias atuais como veremos na definição básica de *Franchising* descrita um pouco mais à frente.

O Brasil é hoje o terceiro maior país no mundo em unidades franqueadas e o sistema de *franchising* aqui é regulamentado pela Lei n. 8.955 de 15 de dezembro de 1994 - a Lei do *Franchising*. E sua definição básica seria¹:

O franchising é um sistema por meio do qual uma empresa detentora de know-how de produção ou distribuição de determinado produto ou serviço cede a terceiros o direito exclusivo de distribuição de seus produtos ou serviços, em determinado local ou região, por determinado período fixado, seguindo seus padrões de operação. O franqueado, quem recebe os direitos, opera sob uma marca, formato e procedimento comuns de posse ou controlados pelo franqueador, quem cede os direitos de utilização da marca.

O setor encontra-se em franca expansão no Brasil e seu faturamento triplicou no período de 10 anos, passando de R\$ 25 bilhões de Reais em 2001 para mais de R\$ 75 bilhões em 2010². Estudos da *Franchise Store*, empresa que mais comercializa franquias em todo o mundo e que possui escritórios no Brasil, demonstram que 80% das pessoas

¹ Informação disponível em www.abftj.com.br. Acesso em 27 de novembro de 2011.

² Informação disponível em www.abftj.com.br. Acesso em 27 de novembro de 2011.

que adquirem franquias têm curso superior completo, mais de 43% dos compradores de franquias tem até 30 anos e quanto aos valores de investimento do total de franquias comercializadas 57% investem mais de R\$ 100 mil nos novos negócios e 15%, acima de R\$ 250 mil³ (*Franchise Store*, 2011). Provavelmente este crescimento se deve a alguns fatores citados por Las Casas (2010, p. 286):

“Percebe-se que o sistema de franquias está crescendo muito no Brasil, pois encontra no país uma série de fatores favoráveis. Algumas das principais causas de crescimento do sistema no Brasil são:

- a. Falta de experiência dos administradores;*
- b. Carência de recursos;*
- c. Dificuldade para treinamento;*
- d. Dificuldades para investimento em propaganda e promoção;*
- e. Grande número de pequenas e médias empresas;*
- f. Economia flutuante, que requer diferentes desafios.*

Como nosso estudo se interessa pelo segmento de Educação e Treinamento, apresentamos abaixo alguns dados colhidos da Associação Brasileira de *Franchising*:

Item	2001	2005	2010	Aumento % entre 2001 e 2010
Faturamento (bilhões de reais)	2.975	4.603	5.470	84%
Redes de Franquias	79	129	219	177%
Unidades (próprias + franqueadas)	7.729	10.726	12.835	66,%

Quadro 01: Franchising: Segmento Educação e Treinamento

Fonte: Adaptado pelo autor de www.portaldofranchising.com.br. Acesso em: 26 novembro 2011.

³ Informação disponível em www.franchisestore.com.br. Acesso em 26 de novembro de 2011.

Vale lembrar que os dados acima são relativos ao segmento como um todo e não especificamente às escolas de idiomas. A análise da Figura 11 demonstra que o aumento percentual de redes franqueadas foi muito superior ao aumento percentual do faturamento do setor. O que nos leva a inferir que um número cada vez maior de empresas tem optado por franquear seus negócios. E que, apesar do aumento no faturamento, a oferta de mais redes franqueadas não impacta na mesma proporção o faturamento global do setor. Complementando os dados acima Las Casas (2010) cita que o segmento de Educação e Treinamento é responsável por cerca de 11,20% do total das redes de franquias no Brasil.

Como em todo negócio, a busca pelo lucro gera trabalho, obrigações, responsabilidades e risco, além de um período de aprendizagem sobre como funciona o mercado em que se atua e a gestão do próprio negócio. O estudo da viabilidade econômica do investimento é facilitado pela Circular de Oferta de Franquia que é um documento que traz informações sobre valor necessário de investimento, capital de giro e outras informações de cunho financeiro que possibilitam a decisão do futuro franqueado (Schwartz, 2009).

No sistema de Franchising o franqueado tem a diminuição do risco, pois se trata de um negócio já testado. As obrigações, responsabilidades e forma de operação são normalmente descritas nos manuais da franqueadora, o que facilita e diminui o tempo de aprendizado. Por outro lado, o franqueador vê sua marca crescer e obtém lucros a partir do capital e trabalho de outrem.

O sistema oferece vantagens tanto para o franqueado como para o franqueador segundo Moreira et al (2008, p. 250):

VANTAGENS DA FRANQUIA	
PARA O FRANQUEADO	PARA O FRANQUEADOR
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientação para abertura do negócio ✓ Orientação e assistência técnica ✓ Treinamento ✓ Menor risco por se tratar de um tipo ou forma de negócio já testado ✓ Menor risco quando comparado à abertura do próprio negócio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapidez para expansão dos negócios ✓ Uso do capital de risco de terceiros ✓ Administração descentralizada ✓ Fortalecimento da marca em decorrência do atendimento do franqueado – também podem ocorrer situações inversas

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Força e conceito da marca perante os consumidores ✓ Suporte mercadológico e comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possibilidade de avaliar o negócio em conjunto com o franqueado ✓ Apoio financeiro para ações de mercado e comunicação
--	---

Quadro 02: Vantagens do sistema de franquias

Fonte: Moreira *et al* (2008, p. 250)

O sistema oferece também outras vantagens estratégicas para o franqueador como o aumento na rentabilidade, maior participação no mercado e maior cobertura geográfica. Já o franqueado obtém também, além da economia de escala, um retorno sobre o investimento mais rápido (Las Casas, 2010).

Segundo Friedheim (2011) e Schwartz (2009) os sistemas de franquias no Brasil e no mundo passaram por várias evoluções e são praticados de diferentes formas se considerarmos o grau de profissionalização e sistematização dos processos:

Franquias de Produto e Marca de Primeira Geração: franqueador licencia seus produtos ao franqueado, mas sem exclusividade. O produto pode ser encontrado em outros varejistas, mesmo que estes não sejam franqueados. Por exemplo, as Sandálias Havaianas utilizam este tipo de modelo.

Franquias de Produto e Marca de Segunda Geração: franqueador licencia seus produtos ao franqueado e vende os produtos de forma exclusiva. Pressupõe-se a exclusividade de venda. Por exemplo, alguns serviços financeiros como a Itaú Consórcios ou a Sul América Seguros.

Franquias de Produto e Marca de Terceira Geração: franqueador licencia seus produtos ao franqueado e passa a transmitir seu *know how* de operações, prestando serviços de assessoria e acompanhando o dia-a-dia dos franqueados. Por exemplo, franquias de escolas de idiomas e de cursos profissionalizantes.

Franquias de Produto e Marca de Quarta Geração: conhecida como *Learning Network* (Rede de Aprendizado Contínuo) onde as redes de franquias contam com a participação ativa dos franqueados no processo de tomada de decisões estratégicas. A Quarta Geração é uma evolução da Terceira Geração, a partir da incorporação do Conselho de Franqueados. Como exemplo, poderíamos citar redes de desenvolvimento de *softwares* e também de aplicações em bolsa de valores.

2.1.2 Relação entre Franqueadores e Franqueados

A relação entre franqueado e franqueador, no que diz respeito a direitos, responsabilidades e obrigações pode ser observada de dois ângulos: o ângulo formal que é caracterizado pela existência de um contrato de franquia que determina os direitos e obrigações de ambas as partes, e o ângulo do interesse mútuo pelo crescimento da marca, que é patrimônio de ambos (Pires, 2011).

No que diz respeito ao ângulo formal o contrato de franquia serve como parâmetro legal desta relação e por vezes é o único instrumento balizador entre franqueador e franqueado quando a relação e a comunicação entre eles se desgasta. Na maioria dos casos o contrato de franquia tem a duração média de cinco anos, podendo ser renovável e pode também ser precedido de um pré-contrato (Schwartz, 2009).

Além da taxa inicial de Franquia estão previstos no contrato de franquia os *Royalties* e Fundo de *Marketing* que são taxas periódicas cobradas pela franqueadora. Segundo Miccieli (2011) “os *royalties* são como um investimento que os franqueados fazem coletivamente para sustentar a operação da empresa franqueadora, visando a constante melhoria dos padrões, serviços e produtos da rede.” Já o Fundo de *Marketing* é usado para ações da franqueadora no intuito de fortalecer a marca junto aos seus diferentes públicos de interesse.

Pelo ângulo do interesse mútuo pelo crescimento da marca, tanto franqueadores quanto franqueados podem assumir posturas produtivas e benéficas para ambos. Segundo Prado (2011) a melhor prática de franqueadores para um bom relacionamento com sua rede exige, além do contrato, um código de ética por escrito que seja realmente praticado e defendido, a liderança do franqueador proporcionando segurança e um norte estratégico para a rede também é importante. Outros aspectos são a transparência em relação aos assuntos de interesse da rede franqueada e orientação constante e profissional para os franqueados.

O franqueador pode também exigir um perfil do seu futuro franqueado. Este perfil pode variar de uma rede para outra, mas de um modo geral, segundo (Schwartz, 2009) as principais características exigidas são: a) vontade de ser dono de um negócio; b) capacidade financeira para investir e operar a franquia; c) espírito de parceria empresarial;

d) aptidão comercial; e) experiência ou não no negócio e f) determinado nível de escolaridade.

Por sua vez o franqueado deve estar disposto a trabalhar duro, seguir as orientações da franqueadora e procurar gostar do que faz, não ficando preso ao negócio somente por questões de investimento do capital. Conforme Ponci (2011):

“No entanto, na nossa experiência na Chilli Beans, em 12 anos de franchising, o que se percebe é que as lojas que crescem mais rápido, e deslancham de vender, são aquelas que têm por trás um franqueado apaixonado pela marca. Costumo dizer que é mais fácil ensinar a fazer fluxo de caixa ou gestão de capital de giro do que ensinar alguém a gostar do negócio. Um candidato a franqueado com brilho no olho para falar da marca, conhecimento do produto e afinidade com o nosso universo, tem muito mais chances de brigar pelo seu negócio, de enfrentar adversidades e trabalhar duro pelo sucesso.”

Las Casas (2010) corrobora o raciocínio acima, pois considera que o futuro franqueado além de analisar aspectos como as condições de investimento, retorno financeiro, faturamento e tendências de crescimento do mercado deve ser, ele próprio, um cliente da empresa (Las Casas, 2010).

2.1.3 Aspectos de Divergência entre Franqueadores e Franqueados

Como vimos anteriormente, o sistema de franquias pressupõe a compra pelo franqueado de um *know how* na comercialização de um determinado produto ou serviço. Este *know how* é fornecido pelo franqueador e imposto ao franqueado na forma de processos, *softwares* e formas de gestão. Tem-se então uma restrição ao franqueado na gestão do próprio negócio. Segundo Matos e Lebarcky (2011, p. 2):

Esse modelo possui duas importantes características para o estudo da cultura organizacional. A primeira delas trata da transferência de padrões rígidos de operações e de valores no sentido franqueador-franquia. É um modelo de construção de negócio com um acentuado e legitimado caráter top-down. A imposição de padrões e a ampla difusão de símbolos e significados induzem (ou tentam induzir) à formação de uma exata cultura organizacional em todas as franquias, entendidas como unidades organizacionais. Em geral, a profissionalização da gestão existente no modelo de franchising permite o estabelecimento de complexos mecanismos de comunicação e de formatação do negócio nas unidades franqueadas, que minimizam a flexibilidade de estrutura e comportamento.

Em seu estudo sobre a cultura organizacional existente em um sistema de franquias de escolas de idiomas, Matos e Lebarcky (2011) demonstram que existem algumas divergências de valores entre franqueador e franqueado. Isto não importa dizer que um esteja certo e o outro errado, mas que apesar dos esforços do franqueador em impor os padrões de conduta e gestão previstos nos manuais existem valores aplicados na organização que não são previstos ou controlados pelos mecanismos de controle da franqueadora. Estes valores são oriundos da vivência diária do franqueado e por muitas das vezes apontam falhas no *modus operandi* proposto pela franqueadora. O que pode gerar divergências.

Não obstante estas diferenças, que por vezes geram melhorias nos processos, os manuais das franquias normalmente trazem informações sobre gestão financeira, administrativa, operacional, de formação de equipe e pode ocorrer que determinado franqueado passe a dominar essas informações e aplicá-las com mais efetividade que outros franqueados, ou que por sua experiência anterior aplique fundamentos mais efetivos em determinada área.

2.2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

2.2.1 Subsistemas de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos tem sido considerada pelos administradores da atualidade como de importância estratégica para se alcançar os objetivos empresariais. Desde o advento do conceito de capital intelectual a gestão de recursos humanos passou por profundas transformações. Uma das formas de pensar estas transformações seria considerar as empresas como sistemas abertos que trocam informações com o ambiente. Como organismos vivos, são compostas por diversas partes, todas relacionadas e interdependentes. Sendo assim, as diferentes áreas das empresas seriam os subsistemas. (Morgan, 2009).

Assim poderíamos ter o subsistema estratégico, subsistema técnico, subsistema humano-cultural etc. Cada subsistema teria um objetivo específico relacionado ao todo maior. Para fins de entendimento de nosso estudo discorreremos um pouco mais a respeito do Subsistema de Recursos Humanos. O subsistema de RH pode ser dividido segundo Bohlander e Snell (2010) em:

- Provisão de RH – responsável pela entrada de novos colaboradores na empresa
- Aplicação de RH – responsável por distribuir colaboradores de forma efetiva
- Manutenção de RH – responsável pela retenção de colaboradores
- Desenvolvimento de RH – responsável por qualificar e treinar colaboradores

Dentre as diferentes responsabilidades descritas acima, a Provisão de RH é o assunto que aqui nos interessa. A Provisão de RH compreende três “microsistemas” que, em conjunto, disponibilizam para a empresa a mão-de-obra que esta necessita, nos diferentes níveis hierárquicos e com as competências técnicas e comportamentais necessárias aos objetivos estratégicos previamente definidos: Planejamento de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção de Pessoal.

É bom salientar que as decisões relativas aos objetivos estratégicos devem ser amplamente discutidas e repensadas. Baseadas na visão, missão e valores da organização, devem ainda estar atentas aos diferentes *stakeholders*. Estas decisões subsidiarão fatores como contingente de pessoal necessário e perfil desejado por exemplo. França (2007) e Banov (2010) corroboram este raciocínio afirmando que os fatores críticos de sucesso para um processo seletivo seriam o alinhamento com estratégia corporativa e políticas de RH, informações sobre as atividades e habilidades da posição, ética no que diz respeito à divulgação de detalhes da posição e comunicação dos resultados, além de uma análise do mercado de trabalho.

Deve-se levar em conta também que o Recrutamento e Seleção é um processo de comunicação bilateral onde, ao mesmo tempo em que a empresa avalia o candidato que melhor lhe atende, este também avalia se a empresa tem possibilidades de lhe proporcionar o que deseja enquanto profissional. Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 188), “*as principais fontes de persuasão para candidatos a emprego são as recompensas, as exigências dos cargos e as condições de trabalho que irão encontrar na empresa*”. Sendo assim, para ter uma boa estratégia de Recrutamento e Seleção a empresa precisa estar ciente tanto do que necessita quanto do que pode oferecer sob pena de, na ignorância de uma destas duas nuances, ou selecionar indivíduos que não agregariam valor ou perder para o mercado indivíduos gabaritados.

Ao empregar uma visão empírica, poderíamos considerar que a contratação de um funcionário usualmente perpassa dois pontos fundamentais: a definição do perfil desejado para a função e o processo de recrutamento e seleção. No entanto, devido à importância estratégica que tem hoje para as empresas a sua capacidade de atrair e desenvolver

talentos de forma a assegurar vantagem competitiva, as práticas de recrutamento e seleção tornam-se instrumentos relevantes neste contexto.

Apesar do fato de as empresas, de um modo geral, estarem cientes dessa realidade, elas ainda enfrentam uma série de problemas ligados não somente à falta de profissionais qualificados disponíveis no mercado mas, em alguns casos, à falta de clareza por parte da própria empresa na definição do perfil adequado ou na forma utilizada para atrair este perfil. Vejamos a opinião de Nogueira (1982, p. 20):

“Embora hoje muitos métodos e técnicas, já tenham sido desenvolvidos, e se encontrem disponíveis, um dos principais problemas com que se defrontam, sobretudo os programas de recrutamento e seleção, desenvolvimento, treinamento e avaliação de desempenho, é o desconhecimento ou falta de determinação específica das características exigidas pelas funções ou cargos desempenhados nos tipos de organização.”

Como vemos, processos de recrutamento e seleção não podem ser tomados de uma forma tão rudimentar. Desta forma, conforme sugestões de Bohlander e Snell (2010), uma abordagem mais estratégica no que diz respeito a esta etapa do suprimento de capital humano para a organização poderia ser formatada da seguinte forma:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RH	RECRUTAMENTO	SELEÇÃO DE PESSOAL
<ul style="list-style-type: none"> • Missão, visão, valores • Análise Ambiental • Análise Interna • Formulação da Estratégia • Implementação da Estratégia • Avaliação e Análise 	<ul style="list-style-type: none"> • Fontes de Recrutamento Externo • Fontes de Recrutamento Interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Associação entre Pessoas e Cargos • Ferramentas de Seleção • Estratégias para Decisão de Seleção

Tabela 02: Processo Estratégico de Recrutamento e Seleção

Fonte: Adaptado pelo autor com base em diversos capítulos de Bohlander e Snell (2010)

2.2.2 Práticas de Recrutamento

O primeiro passo no processo de Recrutamento corresponde à obtenção da informação correta e clara, por parte da empresa, em relação àquilo que ela necessita. Descobrir o que precisa ser feito, quando, como e por que perfil de pessoa são questões fundamentais a serem respondidas naquilo que se chama Análise de Cargo (Dessler, 2010, p. 64 e 65):

“As organizações são constituídas por cargos que precisam ser preenchidos. Análise de Cargo é o procedimento pelo qual se determinam as obrigações desses cargos e as características das pessoas que devem ser contratadas para eles. A análise gera informações sobre os requisitos do cargo; essas informações são então utilizadas para desenvolver a descrição do cargo (em que constitui o trabalho) e as especificações do cargo (que tipo de pessoa deve ser contratada para preenchê-lo).

Feita a Análise de Cargo, inicia-se o processo de recrutamento e posterior seleção. Na fase de Recrutamento os objetivos principais consistem na realização do planejamento e a previsão da força de trabalho para determinar número de vagas a serem preenchidas e formar um conjunto de candidatos através de recrutamento interno ou externo, como veremos em seguida (Dessler, 2010. Gobe *et al*, 2008). Corroborando este raciocínio, Bohlander e Snell (2010) afirmam que, ao estabelecer as qualificações exigidas para preenchimento de uma vaga, as especificações de cargo têm papel decisivo e essencial na função recrutamento.

Nogueira (1982) propõe um processo de recrutamento e seleção construído em quatro grandes etapas: a) planejamento, b) recrutamento, c) seleção e d) avaliação. Destas quatro etapas ele aborda tarefas específicas a serem realizadas notadamente nas fases de recrutamento como realizar pesquisa de mercado, elaborar avisos, examinar fontes de recrutamento, determinar técnicas, instrumentos e procedimentos a serem utilizados no recrutamento. Para tanto, o recrutamento requer pesquisa sobre o que a organização precisa em termos de pessoas, o que o mercado de recursos humanos pode oferecer e quais técnicas de recrutamento aplicar. O recrutamento necessita de criatividade para se atrair o máximo de candidatos possíveis com o perfil desejado. É o recrutamento que dá subsídios para a seleção (França, 2007).

O recrutamento pode ser interno ou externo (Banov, 2010. França, 2007. Bohlander e Snell, 2010). Considera-se recrutamento interno aquele em que o processo de busca de candidatos é feito dentro do contingente de pessoal disponível na própria empresa. Assim as pessoas são promovidas, transferidas ou remanejadas para suprir os

cargos necessários. França (2007) aponta vantagens e desvantagens no recrutamento interno. As vantagens seriam menor custo direto, conhecimento prévio sobre o perfil dos "candidatos", estimula os funcionários a se prepararem para uma promoção, melhora o moral interno ao mesmo tempo em que demonstra valorização do pessoal que já compõe a empresa. Já as desvantagens seriam a manutenção do *status quo*, pois se reduz a possibilidade de inovação e novas idéias pelo não aproveitamento do elemento externo e se requer pessoas que conheçam muito bem todas as áreas da empresa.

O recrutamento externo acontece quando se busca candidatos dentre aqueles disponíveis ou oferecidos pelo mercado de trabalho. As condições econômicas e de desenvolvimento sócio-educacional de uma determinada região ou país influenciam diretamente nesta disponibilidade. Conforme França (2007) as principais vantagens deste tipo de recrutamento são a possibilidade de inclusão de novas personalidades e talentos na empresa, a inovação na composição das equipes de trabalho e possibilidade de atualização no estilo e nas tendências do mercado. Uma desvantagem a ser levada em consideração é o custo do processo, que normalmente é mais alto do que o custo do recrutamento interno.

O meio para se realizar recrutamento difere segundo o tipo de recrutamento que a empresa vai utilizar. Quando o recrutamento é interno normalmente se usam anúncios veiculados pelos sistemas de comunicação da empresa ou pode-se recorrer aos bancos de dados que as empresas mantêm sobre seus funcionários.

Já o recrutamento externo conta com diversas fontes. Além de anúncios em jornais e publicações pode-se consultar agências de empregos, indicações de funcionários, sites especializados, associações de profissionais, sindicato de trabalhadores, instituições educacionais, solicitação de currículos, escritório públicos de recolocação etc (Bohlander e Snell, 2010. Milkovich e Boudreau, 2000).

Com um olhar mais apurado podemos notar que estas diferentes fontes de recrutamento têm aspectos positivos e negativos e que elas podem afetar o sucesso do processo e até o tempo de permanência do funcionário na empresa. Segundo Bohlander e Snell (2010, p. 159):

"Vários outros estudos têm sugerido que a fonte de recrutamento de um funcionário pode afetar o tempo e o desempenho no cargo, tanto em organizações de pequeno como nas de grande porte. Em geral, os

candidatos que conseguem ser contratados por intermédio da indicação de um atual funcionário da companhia tendem a permanecer trabalhando na organização por mais tempo e a demonstrar um melhor desempenho do que os empregados que são selecionados por meio das fontes de recrutamento formais, como os anúncios em jornais e agências de emprego.”

É provável que os estudos acima devam se referir a organizações que, de uma forma ou de outra, conseguem se blindar das práticas de nepotismo ou paternalismo. E a escolha da fonte de recrutamento a utilizar deva ocorrer de acordo com o perfil e objetivos estratégicos da empresa.

Outro aspecto importante para se aumentar a efetividade de processos de recrutamento é fornecer uma Visão Realista do Trabalho ou RJP (*Realistic Job Previews*) que consiste em apresentar aos candidatos os pontos positivos e negativos do trabalho a ser realizado. Com isto a empresa e os candidatos economizam tempo e dinheiro, pois: a) candidatos mais bem informados desistem sozinhos de vagas para as quais não se sentem adequados, evitando contratações errôneas e com pouco tempo de permanência do recém contratado na empresa; b) aqueles que persistem no processo passam a ter expectativas realistas em relação ao trabalho e não ficam decepcionados; c) melhora-se a comunicação, pois os empregados percebem seus empregadores como honestos e mais confiáveis e d) as informações ajudam os novos empregados a enfrentarem os problemas do trabalho (Bohlander & Snell, 2010. Milkovich & Boudreau, 2000). Segundo os autores, muitas empresas podem falhar neste sentido achando que somente apresentar os pontos positivos do trabalho ou da estrutura organizacional será o suficiente para seduzir o possível empregado. A decepção futura por parte do empregado em relação à sensação de que “tudo na empresa é maravilhoso” pode gerar conflitos que onerarão muito mais a empresa. Em termos de tempo e dinheiro é preferível se investir mais agora em um recrutamento bem feito do que em uma posterior demissão indesejável.

Complementando este aspecto podemos ainda citar o comentário de Ramaseshan (1997, p. 194):

“Realistic job information would contain accurate and complete information about the job, with both the positive and the negative elements being shown.”⁴

⁴ A Visão Realista do Trabalho deveria conter acurada e completa informação sobre o trabalho, com ambos elementos, negativos e positivos, sendo mostrados. (Tradução livre do autor)

Em seu artigo, Ramaseshan (1997) corrobora o fato de que pessoas que recebem detalhadas e relevantes informações sobre o futuro trabalho tendem a ficar menos inclinados a se desligar no futuro, caso o aceitem.

2.2.3 Práticas de Seleção

Na fase de seleção, Nogueira (1982) aponta a importância de se determinar exigências mínimas para preenchimento de cargos, construir testes de aptidões, aplicar e interpretar testes, conduzir entrevistas de coleta de dados e avaliação individual, analisar currículos etc.

Também ao encontro do raciocínio de Nogueira (1982) está Leme (2007) que nos descreve que este processo pode ser ainda mais aprofundado em fases bem demarcadas e distintas, que vão muito além da definição de perfil e recrutamento e seleção. É um processo que começa com a decisão da necessidade de contratação, passa pelo levantamento do perfil da vaga, o planejamento do processo seletivo em si, recrutamento, seleção, retorno para os participantes, processo admissional, integração, terminando com acompanhamento e avaliação. Segundo o autor *“o planejamento do processo seletivo é o que proporcionará cerca de 80% do sucesso na contratação”* (Leme, 2007, p. 53). Segundo o autor, existem vários fatores importantes que devem ser levados em consideração neste planejamento. Para contextualizar citaremos apenas alguns como, por exemplo, a verba disponível a ser utilizada deve estar congruente com a realidade e porte da empresa, bem como avaliada a relação custo x benefício do processo/contratação. Outra questão que merece atenção diz respeito ao tipo de competência que se busca contratar, se o foco do processo será em uma competência técnica ou se em uma competência comportamental, ou se num conjunto de competências. E também a definição dos critérios para priorizar o julgamento dos candidatos como forma de obter um processo seletivo ao mesmo tempo garantidor do perfil de que a empresa necessita e justo para os candidatos.

Desta forma a seleção se consolida quando existe adequação da pessoa ao cargo ou adequação das competências individuais da pessoa às competências organizacionais desejadas pela empresa. Nas palavras de Banov (2010, p. 53):

“Se as pessoas são diferentes e as empresas também, buscar a pessoa certa para o lugar certo é o objetivo básico do processo de Seleção de Pessoal.”

E Banov (2010) acrescenta que, por conta dos conceitos de competências organizacionais e competências individuais amplamente utilizados no mercado atualmente, o foco deixa de ser o cargo e passa a ser a pessoa.

Leme (2007) também fala de um processo seletivo dividido em etapas e esclarece que a consciência estratégica sobre a realidade e os objetivos da empresa afetam na forma do recrutamento (tamanho da empresa, número de vagas, se o processo será de massa ou individual, etc), podendo alterar a sequência e o uso ou não das etapas com o objetivo de economia de tempo, recursos e dinheiro.

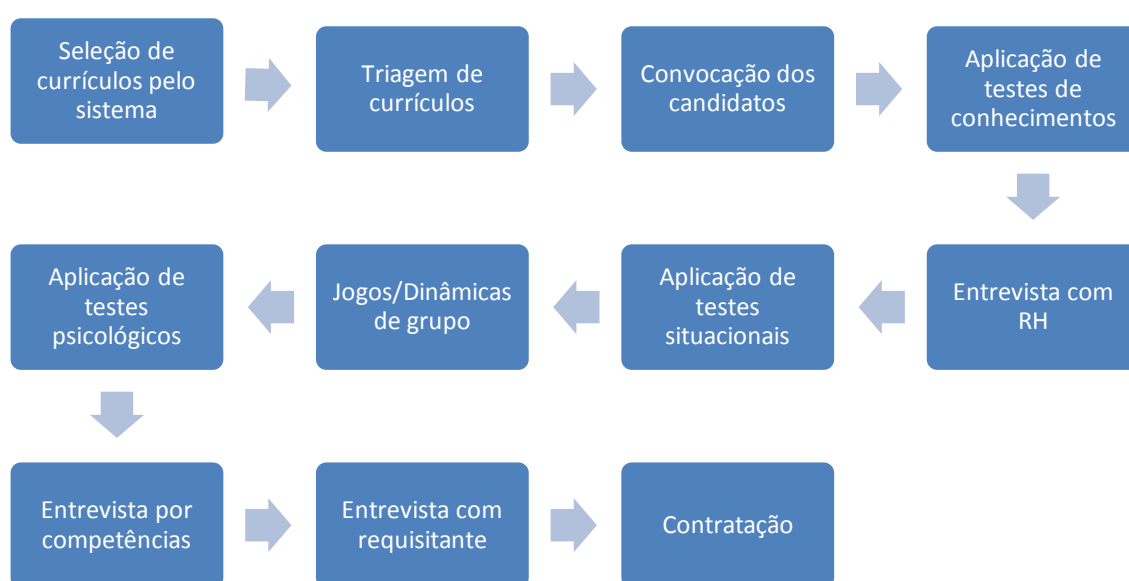


Tabela 03: Exemplo de processo seletivo

Fonte: Adaptado de Leme (2007, p. 65)

Temos assim ampliado nosso entendimento sobre o processo de recrutamento e seleção. As formas de seleção também podem variar e abranger desde testes, entrevistas, investigação de antecedentes, verificação de referências, grafologia, teste de honestidade, exames físicos e até detecção de uso de drogas (Dessler, 2010; Bohlander e Snell, 2010). Uma seleção bem cuidadosa é importante porque o desempenho do gerente depende do desempenho da equipe; é custoso recrutar e contratar pessoas e existem ainda implicações legais que podem advir de uma seleção incompetente ou discriminatória (Dessler, 2010).

Como as opções são muitas, existe flexibilidade no processo e *“o número de etapas no processo de seleção e sua sequência irão variar, não somente com a*

organização, mas também com o tipo e nível de cargos a serem preenchidos” (Bohlander e Snell, 2010, p. 209).

Dos mecanismos de seleção anteriormente citados a entrevista é um dos mais utilizados (Banov, 2010. França, 2007. Dessler, 2010) e pode ser usada em diferentes momentos do processo seletivo. Tem como objetivo, desde conhecer melhor características pessoais do candidato como também suas experiências profissionais passadas, suas expectativas em relação à sua carreira e também suas expectativas em relação à empresa. As entrevistas podem ser não estruturadas (quando se fazem perguntas que vêm à mente no momento da entrevista) ou estruturadas (onde as perguntas são previamente especificadas e as respostas buscam sinalizar ou não uma adequação do candidato). De um modo geral as entrevistas estruturadas têm mais validade. E podem ser divididas em Situacionais, onde se expõe o candidato a uma situação hipotética e este procura responder como se comportaria na situação ou Comportamental onde é solicitado ao candidato que descreva sua atitude em uma situação que ele já tenha enfrentado anteriormente (Bohlander e Snell, 2010. Dessler, 2010). Dessler (2010, p. 116) cita que existe um estudo sobre a validade de diferentes tipos de entrevistas que pode ser usado como referência para auxiliar na escolha do tipo de entrevista a ser aplicado em um processo seletivo:

“Quanto à previsão do desempenho no trabalho, as entrevistas situacionais têm uma média de validade mais alta que as entrevistas comportamentais.

Entrevistas estruturadas, independentemente do conteúdo, têm mais validade que entrevistas não estruturadas para prever desempenho no cargo.

Tanto as entrevistas estruturadas quanto as não estruturadas têm maior validade quando são feitas individualmente do que quando feitas por painel, com vários entrevistadores simultâneos.”

Outros mecanismos também podem compor o processo de seleção, como as provas de conhecimentos que podem ser gerais, quando tratam de assuntos de cultura geral ou específicas, se tratam de assuntos técnicos relativos ao cargo (França, 2009).

Os testes psicológicos são instrumentos padronizados, normalmente aplicados por psicólogos ou pessoas com qualificação específica para tal fim, e que visam prever o comportamento humano com base nos resultados do teste (França, 2009).

As técnicas vivenciais são interações entre os candidatos e são projetadas para colocá-los candidatos em situações “reais”, onde um tipo específico de comportamento desejado pela empresa pode ser observado quanto à sua manifestação, ou não, e também quanto à qualidade desta manifestação (França, 2009).

Em relação à efetividade dos diversos métodos de seleção, Bohlander e Snell (2010) citam um estudo com 201 executivos do setor de RH a quem foi perguntado quais métodos resultavam na contratação dos melhores empregados. Em uma escala de até 5 pontos (1=insatisfatório, 3= médio, 5=extremamente bom) o índice médio foi:

Amostragens de trabalho	3,68
Referências/recomendações	3,49
Entrevistas não-estruturadas	3,49
Entrevistas estruturadas	3,42
Centrais de avaliação	3,42
Teste de aptidão específicos	3,08
Testes de personalidade	2,93
Testes gerais de habilidade cognitiva	2,89
Espaços para informações biográficas	2,84

Quadro 03: A efetividade dos métodos de seleção

Fonte: Bohlander e Snell (2010, p. 214)

Tais dados ratificam a percepção sobre a efetividade de entrevistas (embora neste estudo as não-estruturadas obtiveram maior destaque que as estruturadas) como um bom método de seleção, ficando apenas atrás de Amostragens no Trabalho e Referências/Recomendações.⁵

2.2.4 Estratégias para Decisão em uma Seleção

Duas diferentes abordagens podem ser utilizadas neste tipo de tomada de decisão. A abordagem clínica é baseada na subjetividade do selecionador, no seu julgamento pessoal. E na abordagem estatística se usam métodos estatísticos que vão consolidando os diferentes resultados dos testes e métodos que são aplicados aos candidatos durante o

⁵ Como vimos anteriormente no item sobre Práticas de Recrutamento, Bohlander & Snell (2010) citam um estudo onde é demonstrado que funcionários contratados por indicação/recomendações tendem a ficar mais tempo na empresa e serem mais responsáveis.

processo seletivo formando uma "curva de aproveitamento" do candidato (Bohlander & Snell, 2010). Ainda segundo esses autores, após todas estas etapas, muitas das vezes a decisão final sobre a contratação do candidato fica a cargo do supervisor ou gerente do departamento para o qual a seleção está sendo feita.

As empresas procuram funcionários que "podem fazer" e "querem fazer". O "poder fazer" está vinculado aos conhecimentos, capacidades e habilidades de uma pessoa e isto pode ser verificado através dos testes e fontes de informações citados anteriormente. Por outro lado, o "querer fazer" está vinculado à personalidade, aos valores e à motivação do candidato, que são aspectos que podem apenas ser presumidos.

No momento de tomar uma decisão de contratação, o profissional do RH (ou a pessoa responsável por esta decisão, seja ela quem for) pode se deparar com o dilema de ter de optar por uma pessoa mais qualificada em termos técnicos, mas com alguma deficiência no nível motivacional, ou outra menos qualificada tecnicamente, mas que apresente maior motivação. Neste sentido, Bohlander & Snell (2010) sugerem que o candidato que tiver a habilidade, mesmo que não esteja tão motivado a utilizá-la, é um pouco melhor do que o funcionário que não tem a habilidade.

2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

2.3.1 Distinção entre Treinamento e Desenvolvimento

Ao estudarmos este subsistema de RH cabe fazer a distinção entre treinamento e desenvolvimento. Segundo Bohlander e Snell (2010) o treinamento é uma ação empresarial mais voltada e orientada para questões concernentes ao desempenho do indivíduo no curto prazo, enquanto que o desenvolvimento é orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos de forma que estes possam assumir futuras responsabilidades. Já Milioni (*in* Boog, 2004. p. 10) não deixa muito clara esta distinção pois estabelece que "*treinamento é a ação sistematizada de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo.*" Em consonância com Bohlander e Snell (2010) Sampaio e Tavares (2001) defendem que por treinamento os especialistas geralmente querem propor a idéia de atividades de qualificação voltadas para o exercício do cargo. Estes autores fazem ainda distinções entre treinamento (que seria relativo ao cargo), desenvolvimento (relativo à carreira), educação profissional (relativo à profissão

escolhida pelo indivíduo) e educação (aspectos relativos à vida e cidadania). Dessler (2010) entende treinamento como o conjunto de métodos que são usados para transmitir aos funcionários, sejam eles novos ou antigos, as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. Assim como para Dessler (2010), também Sampaio e Tavares (2001) esclarecem que área de enfoque do treinamento pode ser técnica ou comportamental⁶.

Para fins de adequação à nossa proposta de estudo, iremos direcionar nosso foco às questões relativas ao treinamento, já que a este normalmente esta vinculada à capacidade do indivíduo de exercer determinado cargo. Entendemos que questões relativas a desenvolvimento referem-se à capacitação do indivíduo no longo prazo visando à construção de carreira. Assim, não obstante este seja aspecto de suma importância para as organizações e inclusive para a Empresa X, não se aplica aos nossos objetivos nesse trabalho específico .

2.3.2 O Processo de Treinamento

Um conceito consagrado e compartilhado por diversos autores como Milkovich e Boudreau (2000), Bohlander e Snell (2010), Boog *et al* (2004) e Moreira *et al* (2008) estabelece que o Processo de Treinamento deve ter quatro etapas: 1) levantamento de necessidades; 2) projeto; 3) implementação e 4) avaliação. Passaremos em seguida a descrever cada uma destas quatro etapas. No entanto, Dessler (2010) sugere um processo em cinco etapas, pois inclui entre a fase de projeto e a fase de implementação a fase de validação do treinamento, que consistiria em apresentar o treinamento para um público inicial representativo usando os resultados para fazer os ajustes finais e garantir a eficácia do mesmo.

2.3.3 Levantamento de Necessidades de Treinamento

⁶ O Treinamento Técnico esta voltado para complementar ou orientar a formação profissional em relação a conhecimentos, aspectos e práticas inerentes às técnicas de trabalho necessárias à determinada função, como o treinamento de montadores na soldagem de fios, por exemplo. Já o Treinamento Comportamental é atividade voltada ao preparo do profissional quanto a aspectos de relacionamento interpessoal no local de trabalho, como formação de equipes, tomada de decisão e capacidade de comunicação.

Fazer o levantamento de necessidades de treinamento é o primeiro passo para que todo o processo de treinamento alcance os resultados almejados. Este levantamento pode ser feito de várias formas como veremos a seguir. De um modo geral, a observância das discrepâncias existentes entre o CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) do ocupante do cargo e os requisitos descritos para o cargo fornecem pistas valiosas para este levantamento (Bohlander e Snell, 2010).

Milkovich e Boudreau (2000) e Bohlander & Snell (2010) ao falarem sobre levantamento de necessidades de treinamento sugerem três análises:

- a) Análise da organização – verificam-se os objetivos estratégicos da organização, buscando *linkar* as metas organizacionais com os objetivos do treinamento. Aqui se avalia também o nível de apoio da cúpula da organização em relação ao treinamento, bem como procura-se identificar possíveis barreiras externas ou legais aos programas a serem implementados. Avalia-se o ambiente e os recursos da organização.
- b) Análise da tarefa – quais os pontos fundamentais em relação à tarefa para a qual o treinamento vai ser elaborado? Que tipo de conteúdo básico deve ser transmitido? Seria necessário o entendimento da tarefa em diferentes níveis de dificuldade/formação? Básico, intermediário e avançado, por exemplo? Que aspectos técnicos e comportamentais devem ser levados em conta? Estas seriam algumas perguntas a serem respondidas na análise da tarefa. Analisa-se a tarefa a ser executada a fim de determinar os CHA exigidos.
- c) Análise da pessoa – O objetivo é analisar as características da pessoa ou público a ser treinado. Como, por exemplo, sua formação anterior, nível de experiência no assunto, disponibilidade e abertura para aprendizado, necessidades específicas (se técnicas ou comportamentais), nível hierárquico na organização etc. Ajuda a determinar quem precisa de treinamento.

Assim como Milioni (*in* Boog *et al*, 2004), Dessler (2010) questiona se o treinamento seria a solução para determinado desempenho ou este se encontra baixo porque o funcionário não está motivado. Problemas motivacionais, de um modo geral, não são resolvidos com treinamento, mas com transferências ou revisão da remuneração por exemplo.

A abordagem de constatar a existência de uma deficiência significativa de desempenho e determinar se a deficiência pode ser sanada por treinamento ou outras medidas é chamada por Dessler (2010) de Análise de Desempenho. Segundo Dessler (2010, p.142):

*“A distinção entre problemas de **não poder fazer** e de **não querer fazer** está no âmago da análise de desempenho. Primeiro, veja se é um problema de **não poder fazer**, se for, determine as causas específicas: os funcionários não sabem o que deve ser feito ou quais são os seus padrões; há obstáculos no sistema, como falta de ferramentas ou suprimentos; há necessidade de elementos auxiliares, como fios com códigos de cor que indiquem aos montadores onde deve ser ligado cada um; uma seleção ruim resultou na contratação de pessoas que não têm as habilidades necessárias; o treinamento não foi adequado. Por outro lado, pode tratar-se de um problema de **não querer fazer**, quando os funcionários poderiam fazer um bom trabalho, se quisessem. Nesse caso, pode ser necessário alterar o sistema de recompensa, talvez pela instalação de um sistema de incentivos.”*

Dessler (2010) sugere ainda algumas ferramentas para descobrir as necessidades de treinamento de um cargo, vejamos abaixo:

Ferramentas para descobrir as necessidades de treinamento de um cargo	
Fontes de dados sobre o cargo	Informações sobre a necessidade de treinamento
1. Descrições de cargo	Descrevem as atribuições básicas e as responsabilidades, mas não pretendem incluir tudo. Ajudam a definir discrepâncias de desempenho.
2. Especificações de cargo ou análise de tarefas	Listam as tarefas necessárias para cada cargo. São mais específicas que as descrições de cargo. Podem incluir julgamentos sobre habilidades e conhecimentos exigidos dos ocupantes do cargo.
3. Padrões de desempenho	Objetivos das tarefas dos cargos e padrões de acordo com os quais elas são julgadas. Podem incluir também dados de controle.
4. Desempenhar o cargo	É o modo mais eficaz de determinar tarefas específicas, mas tem sérias limitações nos cargos de níveis mais alto porque os requisitos

	de desempenho geralmente têm <i>gaps</i> maiores entre o desempenho e os resultados.
5. Observar amostras do trabalho	O mesmo que o item 4.
6. Revisar a literatura sobre o cargo <ul style="list-style-type: none"> a. Pesquisas em outras empresas b. Periódicos profissionais c. Documentos d. Fontes governamentais e. Teses de doutorado 	Pode ser útil na comparação das estruturas do cargo, mas passa ao largo do aspectos únicos da estrutura do cargo dentro de uma organização específica ou dos requisitos de desempenho específicos.
7. Fazer perguntas sobre o cargo <ul style="list-style-type: none"> a. Ao ocupante do cargo b. Ao supervisor c. À alta gerência 	Acréscimos vindos de vários pontos de vista podem revelar necessidades ou desejos de treinamento.
8. Comitês ou conferências de treinamento	O mesmo que o item 7.
9. Análise de problemas operacionais <ul style="list-style-type: none"> a. Relatórios de horas paradas b. Desperdício c. Reparos d. Entregas com atraso e. Controle de qualidade 	Indicações de interferência nas tarefas, fatores ambientais etc.

Quadro 04: Ferramentas para descobrir as necessidades de treinamento de um cargo

Fonte: Dessler (2010, p. 143)

No caso de vendedores, Moreira *et al* (2008) sugerem que o levantamento de necessidades de treinamento pode ser feito por meio de relatórios de observação onde os vendedores são observados *in loco* e anotadas as possíveis deficiências, complementando-se o processo com entrevistas realizadas com os envolvidos e/ou questões direcionadas a especialistas. Esta estratégia seria uma variação do item 7 - "Fazer perguntas sobre o cargo" sugerido por Dessler (2010). Outras abordagens para levantamento de necessidades de treinamento para vendedores seriam as reuniões de discussão (item 8 - "comitês ou conferências de treinamento") ou reuniões de soluções de problemas (item 9 - "análise de problemas operacionais").

2.3.4 Elaboração de Projeto de Treinamento

Tendo definido claramente as necessidades de treinamento na etapa anterior passa-se para a fase de Elaboração de Projeto de Treinamento. Nesta etapa é preciso definir com precisão os objetivos do treinamento, construindo-os a partir das necessidades levantadas (Miloni *in* Boog *et al*, 2004).

Além do conteúdo, a forma e a estrutura global do treinamento são fatores importantes levados em conta. O projeto de treinamento pode ter abordagens distintas como os “treinamentos *out of the job*” que são formais, realizados em sala de aula ou laboratórios, com abordagem instrucional, cognitiva ou vivencial. Ou os “treinamentos *on the job*” que são os treinamentos realizados em serviço, nos postos de trabalho, de conteúdo geralmente profissionalizante (Sampaio e Tavares, 2001) e estes se apresentam segundo Lupton *et al* (1999) como o caminho mais rápido para aclimatar ou socializar um novo funcionário ao ambiente de vendas. De acordo com seu tamanho e capacidade de investimento as organizações se estruturam de várias formas na elaboração de seus projetos de treinamento, desde contratação de consultoria externa, multiplicadores internos, *coaches*, mentores, centros de aprendizagem empresarial até universidades corporativas.

Os autores pesquisados concordam em grande parte quanto às abordagens a serem utilizadas na elaboração de treinamentos. Com uma ou outra pequena diferença, como se encontra nas sugestões de Bohlander e Snell (2010) para métodos de treinamento para não gerentes, onde eles citam o treinamento no local de trabalho (particularmente indicado para profissionais de vendas), instrução em sala de aula, treinamento profissionalizante, instrução programada, métodos audiovisuais, treinamento cooperativo e estágios, *e-learning*, método de simulação.

No que diz respeito ao treinamento no trabalho (*on the job*) Dessler (2010, p. 144) comenta:

“Há vários tipos de treinamento no trabalho. A mais familiar é o método de coaching ou método da substituição. Nele, o funcionário é treinado no cargo por um trabalhador com experiência ou pelo supervisor dos treinandos. Nos níveis mais baixos, os treinandos podem, por exemplo, adquirir a capacidade de operar uma máquina observando o supervisor. Essa técnica também é muito utilizada nos níveis de alta gerência. A posição de assistente é freqüentemente usada para treinar e desenvolver os futuros altos gerentes da empresa, por exemplo.”

Além de outras técnicas de treinamento já citadas, Dessler (2010) também cita técnicas para treinamentos especiais, como por exemplo: treinamento em alfabetização, treinamento de valores⁷, treinamento para a diversidade⁸ e treinamento para trabalho em equipe e *empowerment*.

Seguindo o mesmo raciocínio de Bohlander e Snell (2010), França (2009) sugere que a escolha do treinamento deve ser feita no sentido de mitigar a diferença existente na relação entre o conjunto de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) exigidos pelo cargo e o CHA apresentado pela pessoa. Ele acrescenta, no entanto que dependendo da necessidade da empresa e da pessoa, o treinamento pode ter três objetivos distintos, sendo:

- a) Formação Profissional – repassar os conhecimentos e práticas necessárias ao adequado desempenho de uma função
- b) Especialização – Oferecer um campo de conhecimento ou prática específica dentro de determinada função
- c) Reciclagem – Rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho de forma a renovar ou atualizar estes conceitos, conhecimentos ou práticas ou o indivíduo.

2.3.5 Implementação do Treinamento

Segundo Milioni (*in* Boog *et al*, 2004) um dos requisitos básicos na implantação de treinamentos, de forma que estes possam ser devidamente avaliados e validados é levar os participantes envolvidos no treinamento a assumirem o compromisso de absorver e transferir os conteúdos para a esfera de suas funções.

2.3.6 Avaliação do Treinamento

A fase de avaliação do treinamento busca responder à pergunta:

- “O treinamento foi válido? A ação educacional contribui para a melhoria de desempenho dos indivíduos treinados?”

⁷ As empresas tem procurado educar seus funcionários acerca dos valores mais importantes para a empresa, buscando convencê-los a adotar estes valores (Dessler, 2010)

⁸ Em um mundo globalizado onde é crescente a diversidade da força de trabalho, busca-se aumentar a sensibilidade das pessoas para lidarem com diferenças culturais, evitando-se exposição de crenças tortuosas e baseadas em estereótipos (Dessler, 2010).

O foco que os profissionais de RH vão dar ao responder a esta pergunta pode variar de acordo com os objetivos da empresa e do próprio treinamento como veremos a seguir, mas os métodos de coleta de dados sobre a efetividade do treinamento são basicamente a observação, entrevistas com os participantes, questionários e revisão de documentos (Milkovich e Boudreau, 2000).

Em um estudo sobre efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional, Freitas e Borges-Andrade (2004) demonstram que deve-se levar em consideração que, apesar dos esforços em avaliar treinamentos, existem aspectos inerentes a cada participante como comprometimento no trabalho, motivação para o treinamento, idade, sentimento de auto-eficácia⁹ e percepção do *locus* de controle,¹⁰ que podem influenciar na avaliação. Isto sem contar o tempo e as condições em que as avaliações são feitas. Segundo Freitas e Borges-Andrade (2004, p. 54):

“Avaliar o impacto de treinamento na organização alguns meses após o término do curso seria ineficaz, pois o processo de produção dos resultados é por emersão (começa no indivíduo treinado, propaga-se pelos grupos ou unidades dos quais ele faz parte e se concretiza em resultados organizacionais)(...) além disso, este intervalo de tempo pode variar em função das competências individuais e das mudanças organizacionais esperadas do treinamento.”

Em linha similar de pensamento estão Menezes e Abbad (2009, p. 107), pois concordam que *“muito pouco foi pesquisado, até o presente momento, sobre o processo de transferência de resultados individuais de treinamento para o nível de grupos e equipes e deste para o nível organizacional”*. Além disto Lupton *et al* (1999) defendem que os gestores precisam de mais informações a respeito dos objetivos associados às metodologias utilizadas nos treinamentos de vendas.

Apesar das observações anteriores, as estratégias de avaliação da efetividade de treinamento têm contribuído para que as empresas obtenham *feedback* de suas ações, lapidando e aperfeiçoando cada vez mais seus mecanismos de formação de pessoas.

As quatro estratégias de avaliação da efetividade do treinamento comumente usadas são Avaliação de Reação, Avaliação de Aprendizagem, Avaliação de Mudança de Comportamento e Avaliação de Resultados e encontram respaldo nos textos dos autores

⁹ Percepção do indivíduo quanto à sua capacidade para obter sucesso em suas realizações.

¹⁰ Refere-se à crença do indivíduo nos fatores internos ou externos que controlam os eventos e o seu próprio comportamento.

Milioni (*in Boog et al*, 2004), Castro (*in Boog et al*, 2004), Bohlander e Snell (2010) e Dessler (2010).

Cada um destas estratégias ou níveis de avaliação oferecem uma percepção diferenciada sobre a eficácia ou não do treinamento realizado. As observações abaixo estão inspiradas nos autores anteriormente citados. Então vejamos:

a) Avaliação de Reação

- Oferece uma panorâmica da opinião dos treinandos sobre o treinamento. Eles gostaram? Eles acharam que valeu a pena?
- Identificam forças e fraquezas observadas no conteúdo do treinamento, dos materiais de treinamento, instrutores e assim por diante.
- Treinandos satisfeitos terão mais probabilidade de concentrar-se nos princípios do treinamento e utilizar as informações no trabalho.

b) Avaliação de Aprendizagem

- Testes aplicados antes e após o evento de treinamento.
- Identifica o conhecimento obtido como resultado do treinamento. O que eles sabem a mais em relação ao que não sabiam antes.
- Os participantes aprenderam os princípios, as habilidades e os fatos que eles supostamente deviam aprender?
- Pode-se comparar a aprendizagem dos treinandos utilizando um grupo-controle com indivíduos que não fizeram o treinamento.

c) Avaliação de Mudança de Comportamento

- Avalia o que há de diferente no comportamento dos participantes após as intervenções do treinamento.
- Através de um *chek list* vinculado ao conteúdo do treinamento, e com a ajuda de observadores locais, observa-se a mudança de comportamento existente nos participantes do treinamento.
- A transferência de treinamento diz respeito à aplicação efetiva dos princípios aprendidos ao que é exigido no cargo.

d) Avaliação de Resultados

- Verifica o que aconteceu nas áreas de trabalho respectivas, por via da aplicação dos conteúdos dos treinamentos.
- Identifica o que a organização ganhou e fornece uma avaliação empresarial para continuar o treinamento.
- Avalia o impacto gerado na organização a partir das mudanças de comportamento ocorridas após a realização do treinamento.
- O Retorno do Investimento (RDI) refere-se aos benefícios advindos do treinamento em relação com os custos gerados.

Uma quinta forma de avaliação proposta por Lupton *et al* (1999) chamada de *Other Evaluative Tools* (Outras Ferramentas de Avaliação) poderia avaliar, por exemplo, a satisfação dos clientes, os benefícios econômicos globais gerados, a sensação de bem estar e até mesmo os benefícios sociais. No entanto, segundo os próprios autores, estes aspectos são tipicamente muito difíceis de serem detectados e muitas das vezes só podem ser medidos após consideráveis pesquisas. No caso do contexto estudado, que é a venda direta de cursos de idiomas, uma infinidade de outros aspectos influenciariam nesta medida, como o atendimento extra-classe ao aluno ou sua adequação ao método de ensino, por exemplo.

2.4. REMUNERAÇÃO

2.4.1 *Objetivos do Sistema de Remuneração*

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p. 385) os objetivos do sistema de remuneração de uma empresa são *“atrair, reter e motivar eficazmente os empregados para a obtenção de vantagem competitiva.”*

Neste sentido as organizações devem levar em conta elementos diversos que dizem respeito à: a) Competitividade Externa, que seriam as definições do mercado, pesquisa sobre a concorrência e estruturas de pagamento normalmente usadas; b) Alinhamento Interno que contemplam a análise do trabalho, descrição das funções, certificação e estruturas internas; c) Contribuição dos empregados avaliando-se níveis de experiência/antiguidade, desempenho, mérito e equipes e d) Gerenciamento e Implementação que diz respeito ao orçamento disponível, condições de comunicação

dentro da empresa e abertura à mudança para que o projeto de remuneração seja efetivamente implementado (Milkovich e Boudreau, 2000).

Os autores demonstram também uma relação provável entre as políticas de remuneração que podem ser adotadas pelas empresas e seus efeitos nos objetivos de um sistema de remuneração:

Objetivos do sistema de remuneração					
Política	Capacidade de atração	Capacidade de retenção	Controle de custos	Redução da insatisfação	Aumento da produtividade
Pagar mais que mercado	+	+	?	+	?
Pagar igual ao mercado	=	=	=	=	?
Pagar menos que mercado	-	?	+	-	?

Quadro 05: Provável relação entre políticas de remuneração e seus efeitos nos objetivos de um sistema de remuneração.

Fonte: Milkovich e Boudreau (2000, p. 391)

A empresa deve fazer sua opção de acordo com sua visão estratégica. De qualquer forma, como se nota na proposta de Milkovich e Boudreau (2000), não existe segurança do ponto de vista de que o sistema de remuneração afeta a produtividade, mas influencia positiva ou negativamente no processo de captação, por exemplo.

Segundo França (2009), do ponto de vista do empregado um sistema de remuneração deve permitir e estimular um ótimo desempenho no trabalho, levando à obtenção de ganhos cada vez maiores. Enquanto que, do ponto de vista da empresa, esse autor salienta que o sistema de remuneração deve comprometer os empregados com os objetivos organizacionais, trazendo resultados que compensem os altos custos da folha de pagamento. Deve ser interessante para o funcionário trabalhar naquela empresa visto que esta possui um sistema compatível com o mercado (equidade).

A questão da equidade nos salários também é observada por Dessler (2010) que mostra a necessidade de equidade externa e interna. Externa no sentido de que os salários praticados devem ser comparados aos oferecidos pelo mercado, sob pena de a empresa ter dificuldade tanto na contratação como na manutenção de seu quadro de funcionários. E a equidade interna diz respeito à percepção do funcionário de que seu salário é justo e equivalente em relação aos outros setores da organização. Estes fatores, e não somente o cargo, tendem a estabelecer os critérios de remuneração. Segundo Dessler (2010, p. 198):

“A remuneração de gerentes e profissionais também tende a basear-se mais em fatores como desempenho, salários da concorrência e potencialidades individuais que nas exigências intrínsecas do cargo, como as condições de trabalho.”

Também em relação a sistemas de remuneração, Bohlander e Snell (2010), seguindo a mesma linha de raciocínio dos autores anteriormente citados, colocam que o planejamento estratégico de remuneração de uma empresa deve associar a remuneração aos objetivos da empresa, estabelecer um padrão de pagamento por desempenho e usar a remuneração como fator motivador. Citam também que esta remuneração pode ser direta (salários, bonificações), indireta (plano de saúde, benefícios) e até mesmo não-financeira (reconhecimento, menções).

Assim como Dessler (2010), França (2009), Milkovich e Boudreau (2000) e Bohlander e Snell (2010) também falam de fatores internos e externos que afetam a composição de salário e a definição remuneratória das empresas:

COMPOSIÇÃO DO SALÁRIO	
FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Política de remuneração da empresa • Valor do trabalho • Valor relativo do funcionário • Capacidade de pagar do empregador 	<ul style="list-style-type: none"> • Condições do mercado de trabalho • Faixa salarial regional • Custo de vida • Negociação coletiva • Requisitos legais

Quadro 06: Fatores que afetam a composição de salário.

Fonte: Bohlander & Snell (2010, p. 346)

Temos então que a definição do sistema de remuneração de uma empresa sofre diversas influências e pressões do mercado em que está inserida, das regulamentações governamentais e de fatores econômicos; pois estes ajudam a determinar a relação de oferta e procura entre candidatos e vagas. Além disso, o sistema de remuneração deve estar ligado aos objetivos estratégicos da organização.

2.4.2 Remuneração e Desempenho

Cada vez mais as organizações estão buscando mecanismos de atrelar remuneração ao desempenho. O foco de observação passa a ser o indivíduo e seu nível de esforço e desempenho (Bohlander e Snell, 2010. França, 2009, Dessler, 2010) e não seu cargo, de forma que aquele indivíduo que agrega mais valor passa a ser valorado (França, 2009 p. 69):

“Entende-se como agregação de valor a contribuição ou entrega da pessoa para a organização. Assim, a administração remuneratória deve garantir que pessoas que mais agreguem valor recebam maior remuneração, resultando numa relação de troca justa entre elas e a empresa.”

A tendência de remuneração neste sentido é a chamada Remuneração Baseada em Competências e Habilidades, onde o funcionário não é pago necessariamente pelo cargo que ocupa mais pela amplitude e profundidade das habilidades e conhecimentos que ele é capaz de aplicar, gerando valor para a empresa. Não obstante, o fato de a maioria dos funcionários acreditarem que sua remuneração deveria estar ligada a seu desempenho e estudos demonstrarem que a produtividade pode aumentar de 15% a 35% quando são introduzidos sistemas de pagamento por desempenho (Bohlander & Snell, 2010), Dessler (2010) afirma que isso é mais fácil de falar do que de fazer. Uma “nova remuneração” seria então uma combinação de elementos da remuneração tradicional com elementos de remuneração não-tradicional e afirma que (Dessler, 2010. p. 200):

“Um especialista prevê três tendências principais de remuneração para os próximos anos: mais ênfase em recompensar indivíduos por suas habilidades, conhecimentos e competências; mais ênfase na remuneração variável por desempenho e ações, e mais ênfase em permitir aos indivíduos escolher as recompensas que recebem.”

A opção de se recompensar as pessoas por suas habilidades e desempenho (também conhecida como Remuneração por Mérito) enfatiza a individualidade e aponta

que os indivíduos que fazem a diferença para a organização terão esta diferença valorada e reconhecida (Milkovich e Boudreau, 2000). Outro ponto é que a remuneração passa a ter um percentual variável, relativo à entrega ou não de determinado objetivo ou meta cumprida. Assim a Remuneração por Competência/Mérito, estando atrelada à *performance*, admite certos riscos e *“é por isso que se recomenda um dimensionamento da parcela fixa e da parcela variável que sejam bem aceito pelos empregados”* (França, 2009, p. 77). Neste mesmo sentido, Albers (1996) sugere que para a força de vendas o melhor contrato possível de remuneração é aquele que prevê um salário fixo mais um bônus por quotas atingidas.

Como vários outros conceitos e estratégias empresariais, também a remuneração variável apresenta vantagens e desvantagens:

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NO NÍVEL INDIVIDUAL	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grande impacto motivacional para o funcionário ✓ Controla custos para a empresa ✓ Tem alta objetividade (regras claramente definidas) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Requer planejamento na relação desempenho X recompensas ✓ Negligencia aspectos não ligados aos incentivos ✓ Pode promover competição no interior das equipes

Quadro 07: Vantagens e desvantagens da remuneração variável a nível individual.

Fonte: Adaptado de França (2009, p. 76)

Sobre outro aspecto negativo da remuneração variável, Milkovich e Boudreau (2000) alertam que muitos funcionários não tem condições de assumir riscos em sua vida financeira e acabam assumindo compromissos baseados em seus ganhos potenciais ao invés de fazê-lo baseando-se em seus ganhos reais do mês.

Em consonância com a observação de França (2009) sobre a definição de regras claras para a remuneração variável, Milkovich e Boudreau (2000) descrevem que condições são necessárias para que a remuneração afete o desempenho (Milkovich e Boudreau, 2000, p. 418):

“1. Os comportamentos e as condições necessárias para o atingimento dos objetivos precisam estar sob o controle do indivíduo.

2. *A remuneração tem que estar claramente vinculada ao atingimento dos objetivos.*

3. *A remuneração tem que ser suficientemente grande para justificar o esforço requerido para o atingimento do objetivo.*”

Como se verifica também em Bohlander & Snell (2010), os incentivos financeiros devem estar ligados ao comportamento valorizado, deve parecer justo aos funcionários, além de serem simples e de fácil entendimento suas fórmulas de distribuição. Outro atributo citado por Bohlander & Snell (2010) é que as metas/padrões de qualidade devem ser desafiadores, mas atingíveis.

2.5. EQUIPE DE VENDAS

2.5.1 Venda Pessoal e a Equipe de Vendas

Ao estudar a questão da administração de vendas, Moreira *et al* (2008) elencam dentre as diversas ferramentas de marketing mais utilizadas estão Propaganda, Promoção de Vendas, Relações Públicas, *Marketing* Direto, *Merchandising* e finalmente Vendas Pessoais. O que interessa aqui é o conceito de Vendas Pessoais, pois esta é a base para formação de equipe de vendas.

Segundo Moreira *et al* (2008), a venda pessoal é efetuada através de uma pessoa que procura estabelecer um certo relacionamento, embora busque uma resposta rápida através de uma apresentação de vendas, amostragem aos clientes ou feiras e exposições. A venda pessoal seria *“o preparo e organização dos recursos humanos que se dedicam regularmente à oferta de idéias, produtos e serviços com o intuito de realizar trocas por meio de contatos pessoais”* (Moreira *et al*, 2008, p. 53). A “força de vendas”, como é popularmente conhecida a equipe de vendedores pessoais, pode atuar com venda interna (aquela que acontece dentro da organização, através do atendimento às pessoas que procuram a empresa) bem como com venda externa (aquela que acontece em ambientes externos à empresa e que necessitam de um trabalho de prospecção de novos clientes, seja através de *telemarketing* ativo ou de outras abordagens como pesquisas de interesse, por exemplo). No caso em estudo, os vendedores atuam tanto de forma interna quanto externa. Mais especificamente com o que Cobra (2011, p. 257) chama de venda por cobertura:

“A venda por cobertura realiza-se somente através de visitas a clientes em prospecção já conhecidos ou com suspeita de interesse pelos produtos ou serviços da empresa. A venda por cobertura pode ser obtida de diversas maneiras:

- através da visita a compradores potenciais que responderam a um anúncio de oferta de recebimento de catálogo ou de informações adicionais de produtos;

- através da visita a pessoas que tiveram seus nomes citados por outros compradores como possíveis interessados. Esse método de prospecção visa levantar, junto a cada comprador, uma lista de dois ou três compradores potenciais que possam ser visitados.”

A formação da equipe de vendas pressupõe saber das funções do cargo e do perfil necessário ao candidato que deseja ocupá-lo (Las Casas, 2011; Cobra, 2011). Tanto o cargo quanto o perfil do candidato devem estar congruentes com o planejamento estratégico da organização e devem estar de acordo com as características do negócio e do produto a ser oferecido, sendo assim possível se formar uma equipe de vendas adequada, competente e eficaz (Cobra, 2011).

No entanto, somente esse entendimento não é o suficiente para se formar uma equipe de vendas, até porque, num primeiro momento quando as pessoas são contratadas e colocadas para trabalhar em conjunto elas formam um grupo. A transformação do grupo em equipe compreende um processo, pois segundo Moscovici (2008, p. 5):

“Quando um grupo pode ser considerado uma equipe?”

Pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está enganado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento.”

Esse processo acontece quando os conflitos interpessoais no grupo são bem trabalhados, táticas de diálogo são empregadas, as resistências são trabalhadas e de uma forma mais séria pode-se criar um programa de Desenvolvimento de Equipe (DE). Segundo Moscovici (2008), o DE é desenvolvido de forma customizada, artesanal e orientada para os objetivos a serem alcançados. Um grupo se transforma em equipe à medida em que vai passando por estágios de desempenho definidos por Katzenbach e Smith (1993, *apud* Moscovici, 2008). Segundo esses autores, algumas transformações

podem ocorrer na estrutura das equipes quanto à sua formação. Agregamos alguns exemplos relacionados à equipe de vendas:

- a) Pseudo-Equipe – existe um trabalho a ser feito, mas não uma preocupação com o desempenho coletivo. As interações não agregam valor e podem inclusive inibir o desempenho individual. Como exemplo podemos citar grupos de vendas onde exista uma competição exarcebada e por vezes predatória.
- b) Grupo de Trabalho – Os membros compartilham informações entre si, mas cada qual tem suas responsabilidades e objetivos individualizados. Ocorre por exemplo quando cada vendedor é responsável por uma cidade ou rota, sem que seus resultados interfiram no trabalho de outrem.
- c) Equipe Potencial – O grupo quer verdadeiramente produzir um trabalho conjunto, mas carece de orientações e diretrizes para tal, no sentido de que possam assumir compromissos em relação ao resultado grupal. Isto pode acontecer no caso de a empresa criar um sistema de competição entre regionais, ou a empresa passar a oferecer benefícios/bonificações sobre resultados da equipe.
- d) Equipe Real – Os membros aprenderam a confiar uns nos outros, assumem responsabilidade por seu desempenho, podem ter e usam habilidades complementares. É o caso por exemplo de um vendedor com reconhecida habilidade de negociação com empresas que ajuda seu colega a fechar um convênio, agregando valor aos resultados gerais da equipe.
- e) Equipe de Elevado Desempenho – Seus membros estão comprometidos com o crescimento pessoal de cada um e o sucesso deles mesmos e dos outros. Este é um estágio superior e difícil de ser alcançado. Um exemplo poderia ser quando a equipe trabalha de forma altruísta para que um gerente de vendas se torne diretor regional.

De um modo geral, a responsabilidade sobre a formação da equipe de vendas é função básica do gerente de vendas como vemos no Quadro 8:

Funções Básicas do Gerente de Vendas

- planejar a atividade de vendas
- desenvolver vendedores para promoções futuras
- formar e manter uma equipe de vendas com funcionários adequados
- auxiliar os vendedores na realização de suas tarefas
- motivar sua equipe de vendas
- treinar constantemente seus funcionários

Quadro 08: Funções básicas do gerente de vendas.

Fonte: Adaptado de Las Casas (2011, p. 61)

Sendo assim um gerente de vendas deve estar atento a diversos fatores que influenciam diretamente os resultados de seu trabalho no que diz respeito à formação de equipe, pois segundo Las Casas (2011, p. 101):

“A maioria das más contratações ocorre devido ao fato de que os responsáveis não utilizam métodos ou procedimentos adequados, não definem a atividade de seus vendedores, não conduzem entrevistas da forma mais recomendada, ou outras atitudes deste tipo. E uma contratação mal feita acarreta custos.”

Existem diversas formas de estruturação de uma equipe de vendas. Um departamento de vendas pode ser estruturado basicamente por território, por clientes e por produtos ou um conjunto destes elementos (Las Casas, 2011). No entanto, independentemente de qual seja a escolha da empresa, esta estrutura deve atender à duas prerrogativas básicas (Cobra, 2011): a) força de vendas direta, onde os vendedores são funcionários da empresa e fazem visita aos clientes ou; b) força de vendas indireta, onde a atividade vendas é desempenhada por vendedores autônomos sem vínculos empregatícios com a empresa. Cobra (2011, p.255) cita que *“Não existe regra geral que recomende critérios para a adoção de equipes próprias ou de representantes de maneira específica, nem quanto à quantidade de homens de cada equipe.”* Cada caso deve ser estudado de acordo com a realidade e necessidade da empresa em questão. No nosso caso em estudo utiliza-se a força de vendas direta.

Todo este processo de formação se inicia com o processo de recrutamento e seleção a partir de um perfil de vendedor indicado à empresa (Cobra, 2011). Passemos então à definição do cargo e do perfil do profissional de vendas.

2.5.2 Cargo de Vendedor

Considerado como um dos cargos mais importantes dentro da estrutura comercial de uma empresa, o cargo de vendedor se constitui de quatro funções básicas (Moreira *et al*, 2008):

1. Prospecção ou levantamento de informações de mercado – cabe ao vendedor descobrir novos negócios, opinar para o desenvolvimento de novos produtos com base nas informações que consegue em seu contato com os clientes, bem como aumentar a base de clientes da empresa.
2. Comunicação – é o vendedor que de forma geral mantém o mais amplo processo de comunicação com o mercado. E a maneira como este efetua esta comunicação pode aumentar ou não sua base de clientes.
3. Vendas e serviços aos clientes – os vendedores conquistam os clientes, seduzindo-os com relação aos serviços prestados, qualidade, preços e atuam de forma direta na formação do conceito da empresa frente ao mercado.
4. Negociação – esta perspectiva é considerada a mais importante das funções do vendedor, é aqui que ele busca tomar conhecimento das reais necessidades do cliente e adequar os produtos/serviços disponíveis a estas necessidades, levando ainda em consideração argumentos relativos a preços, descontos, formas de pagamento etc

Estas funções podem ser mais ou menos valorizadas de uma empresa para outra, dependendo do segmento em que atuam. Nesse estudo, como veremos posteriormente, a função de levantamento de informações junto ao mercado para elaboração de novos produtos não é muito solicitada, já as funções de Vendas e Serviços aos clientes e Negociação são particularmente apreciadas. Por outro lado numa empresa automobilística, por exemplo, as informações recebidas diretamente do cliente são muito utilizadas na criação de novos produtos, acessórios e/ou adaptações para os carros, o que faz a função Levantamento de Informações se tornar muito importante e ser estimulada, inclusive através de campanhas, pelas empresas junto ao seu time de vendas.

Ainda segundo Moreira *et al* (2008), outros autores podem acrescentar a função Pós-vendas (que consiste em buscar o *feedback* do cliente durante ou após o uso do produto, dando-lhe o acompanhamento necessário) como sendo inerente ao cargo de vendedor, mas isso pode tornar-se função de outro departamento da empresa como o de Qualidade ou de Assistência Técnica. Sendo assim, optou-se por considerar as quatro funções citadas anteriormente como sendo as básicas. Estas quatro funções podem ser divididas em tarefas que passariam a formar a descrição do cargo de vendedor.

Estando definido o cargo e as tarefas a serem executadas em determinado cargo podemos seguir para o próximo passo que é definir o perfil ideal do indivíduo que irá ocupar aquele cargo. De um modo geral o perfil é "construído" levando-se em consideração aspectos técnicos e aspectos comportamentais necessários à função.

2.5.3 Perfil do Profissional de Vendas

Moreira *et al* (2008) ao descreverem o perfil do profissional de vendas optam por uma forma genérica e citam aspectos relativos tanto à parte técnica quanto à parte comportamental em uma mesma relação de atributos. Para melhor entendimento do perfil deste profissional optou-se por fazer um resumo das sugestões de Moreira *et al* (2008) usando o modelo de Competências que hoje é largamente discutido e utilizado em várias organizações. Segundo Le Boterf (2003) uma competência seria o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que gera vantagem a um indivíduo ou organização em determinado contexto. Este conceito é explorado e ampliado por vários outros autores como Dutra (2010) que acrescenta à definição de competência os conceitos de Complexidade e Espaço Ocupacional que gerariam agregação de valor para a organização. E também Zarifian (2011) que entende a competência como sendo a capacidade da pessoa de entregar o que lhe é solicitado.

O resumo baseado no trabalho de Le Boterf (2003), que, ao definir competências, estabelece um conjunto de três fatores que devem estar presentes em um indivíduo: a) conhecimento no sentido do saber teórico a respeito de determinado assunto; b) habilidades para demonstrar na prática a aplicação daquilo que o indivíduo conhece e c) atitudes embasadas em valores e idéias e que se manifestam através de disponibilidade e energia para cumprir determinada tarefa/trabalho. Neste sentido ainda, Alperstedt *et al* (2011) em um estudo realizado sobre competências de vendas no varejo separam o nível

de conhecimentos em conhecimento do ambiente, conhecimentos gerais e teóricos e conhecimentos operacionais. O nível de habilidades é relacionado à experiência profissional prática e o nível de atitudes em atributos profissionais e atributos pessoais. Sendo assim, o perfil do profissional de vendas fica como no Quadro 09:

Conhecimentos (saber)	Habilidades (saber fazer)	Atitudes (querer fazer)
Conhecimento técnico do produto	Clareza e objetividade na comunicação	Persistência
Conhecimento de técnicas de negociação	Bom ouvinte e orientado a solucionar problemas	Automotivação
Conhecimento do mercado	Capacidade de argumentação e negociação	Dinamismo e energia física
Conhecimento do cliente	Capacidade de transmitir segurança	Interesse de ajudar o outro
Conhecimento de técnicas de vendas	Capacidade de empatia	Ser criativo e curioso

Quadro 09: Perfil do profissional de vendas

Fonte: Sugerido por Moreira et al (2008) e adaptado para o modelo de Competência de Le Boterf (2003)

Quando pensamos em um perfil para o profissional de vendas, devemos levar em consideração que não existe uma regra rígida a ser seguida. Até porque este perfil pode e deve variar de acordo com os produtos e serviços oferecidos por determinada empresa, o tipo de abordagem de venda utilizada, bem como pela expectativa gerada pelos próprios clientes quanto àquele profissional que vai lhe atender. No entanto, algumas características são peculiares a este profissional (Moreira *et al*, 2008). Estas características seriam o “toque especial” que o profissional de vendas deve ter. Em maior ou menor grau todos os profissionais desta área apresentam estas características pois a própria profissão de vendas exige. As características mencionadas são as habilidades interpessoais no trato com os clientes, naturalidade evitando apresentações decoradas, visão de futuro em relação ao comportamento dos consumidores, obstinação pelo

atingimento de metas, identificação com o trabalho no sentido de acreditar no produto/serviço que oferece, saber ouvir e entender o cliente, flexibilidade e adaptabilidade em relação as diferentes situações que o dia-a-dia de vendas apresenta, preparação técnica para esclarecer o cliente, inspirar confiança, ter pró-atividade tanto no sentido de planejar seu trabalho como também de planejar sua carreira, boa aparência física e energia para o trabalho.

De forma muito similar, um estudo citado em Johnston e Cooper (1981) a respeito de dez gerentes comerciais sendo questionados sobre perfis comerciais mostrou que (Johnston e Cooper, 1981, p. 141):

“Critical characteristics were found to include intelligence and aptitude, planning ability, ambition, enthusiasm, motivation, initiative, emotional stability, self-control, persuasiveness and communication skills. Appearance and tact were considered next in importance.”¹¹

2.5.4 Treinamento em Vendas

O treinamento em vendas é a intervenção mais usada para aumentar a produtividade em vendas (Lupton, Weiss e Peterson, 1999). E em se tratando de treinamento em vendas o programa deve ter como objetivo a compreensão da estrutura e também das técnicas de vendas, segundo Moreira et al (2008, p. 333):

“Seu conteúdo deveria abranger, por exemplo, aspectos referentes á venda dentro do contexto mercadológico; processo de comercialização; papel do vendedor; venda pessoal como instrumento de comunicação; todas as fases da venda (da pré à pós-venda); métodos de prospecção de clientes; passos da venda (da apresentação ao fechamento); segmento da venda e serviços aos clientes”

Ainda no contexto de vendas, quando se preocupa com a escolha do método a ser utilizado, os autores defendem que quanto maior a exposição e participação do indivíduo no processo de treinamento, maior garantia se terá dos resultados a serem obtidos. Para isto, eles sugerem sejam observadas tecnologias como a Andragogia¹², Dinâmica de

¹¹ As características críticas que foram citadas incluem inteligência e atitude, habilidade de planejamento, ambição, entusiasmo, motivação, iniciativa, estabilidade emocional, auto-controle, persuasão e habilidades de comunicação. Aparência e tato são os próximos em importância. (Tradução livre do autor)

¹² Andragogia – ciência que estuda a forma como o adulto aprende.

Grupo¹³, Análise Transacional¹⁴, Programação Neurolingüística¹⁵ e Psicodrama¹⁶ como formas de transmitir os conteúdos. Em seus estudos sobre um modelo eficaz para aplicar e avaliar treinamentos em vendas Lupton, Weiss e Peterson (1999) apontam que participação e desafios são fundamentais (p. 84):

“They (the adults) learn more effectively through experiential learning such as discussion and problem solving; they desire learning that addresses life tasks or problems; and they competency-based learners in that they want to apply newly acquired skills or knowledge to their immediate circumstances.”¹⁷

Para se verificar a eficácia do treinamento no contexto de vendas, Moreira *et al* (2008, p. 341) afirmam:

“Os principais pontos a serem analisados são se o processo produziu as modificações desejadas ou esperadas no comportamento do profissional; qual o impacto que este resultado terá sobre o problema diagnosticado ou identificado durante o levantamento de necessidades e o quanto agregou valor ao desempenho da função do profissional de vendas.”

Como podemos notar, a avaliação da eficácia de treinamento ministrado em um contexto de vendas ou para profissionais de vendas é basicamente centrada na Avaliação de Mudança de Comportamento e na Avaliação de Resultados.

2.5.5 Remuneração em Vendas

Como vimos, a remuneração, tanto no que diz respeito ao segmento vendas como em outras carreiras dentro do mercado de trabalho, está diretamente ligada ao grau de dificuldade da tarefa, ao número de pessoas disponíveis no mercado que estão aptas a executá-la, à responsabilidade em sua execução e ao grau de resultado e agregação de valor que sua execução gera para a empresa. Em se tratando de vendas, os parâmetros de

¹³ Dinâmica de Grupo – tem como principal finalidade a reformulação do comportamento, levando à democratização de atitudes necessárias ao trabalho produtivo.

¹⁴ Análise Transacional – ciência que estuda a forma com que as pessoas se relacionam. Procura avaliar se a forma de relacionamento/comunicação são nutritoras ou não.

¹⁵ Programação Neurolingüística – ciência que estuda a forma como as pessoas organizam suas experiências em termos de aprendizado, comunicação e processo decisório.

¹⁶ Psicodrama – técnica que possibilita a identificação dos fenômenos psicológicos na empresa, procurando desenvolver a “espontaneidade criativa”.

¹⁷ Eles (os adultos) aprendem mais efetivamente através de experiências de aprendizagem como discussão e resolução de problemas; eles desejam aprender em tarefas ou problemas de seu dia-a-dia; e eles são aprendizes por competências que necessitam aplicar os novos conhecimentos ou habilidades adquiridas em circunstâncias imediatas. (Tradução livre do autor)

remuneração são um componente importante na redução do *turnover*, e por isto o sistema de comissão de vendas é a cada dia mais utilizado por diversas empresas, assim como a participação nos resultados (Moreira *et al*, 2008). É importante que este sistema de remuneração ofereça oportunidades de aumentos e premiações podendo ser individuais ou coletivas. Além disto, segundo (Moreira *et al*, 2008, p. 356):

“A definição da forma de remuneração da força de vendas está ligada diretamente ao tipo de produto ou negócio da empresa, ao tempo de existência no mercado, ao porte da empresa, à carteira de clientes que ela possui, à margem de contribuição de cada produto, à maneira de atuação do mercado onde ela está inserida e, finalmente, ao custo da venda.”

As opções para um sistema de remuneração em vendas são muitas. Podendo ser totalmente variável, variável com ajuda de custo, fixa mais variável, fixa com atribuição de prêmios, fixa com participação nos resultados e somente fixa. Isto pode variar de uma empresa para outra como vimos acima (Moreira *et al*, 2008). Mas segundo Dessler (2010) como os vendedores lidam com constantes adversidades, estes necessitam de uma estrutura organizacional e de remuneração que os mantenha motivados. Por isso as organizações têm procurado estabelecer uma condição de remuneração que seja viável para a empresa e ao mesmo tempo confortável e motivadora para sua força de vendas. Dessler (2010, p. 204) destaca:

“A maioria das empresas remunera seus vendedores com uma combinação de salários e comissões, em geral com um considerável componente salarial. Um especialista em remuneração usou recentemente uma combinação de 70 por cento de salário básico e 30 por cento de incentivos como exemplo de remuneração que, ao mesmo tempo, amortecia o risco do ponto de vista do vendedor e limitava o risco de que os incentivos ficassem fora de controle do ponto de vista da empresa.”

Outro aspecto importante que deve ser levado em consideração quanto aos mecanismos de remuneração de vendedores é que muitas das vezes os resultados destes profissionais são influenciados por fatores externos aos seus esforços, como a sazonalidade por exemplo.

Segundo Bohlander & Snell (2010, p. 386):

“Os padrões de desempenho para funcionários de vendas são entretanto difíceis de desenvolver, porque seu desempenho muitas vezes é afetado pelos fatores externos, que vão além de seu controle. As flutuações

econômicas e sazonais, a concorrência, as mudanças na demanda e a natureza do território de vendas podem afetar os recordes de vendas de um indivíduo. O volumes de vendas em si, portanto, pode não ser um indicador exato do esforço que os vendedores fizeram.”

Desta forma Bohlander & Snell (2010) corroboram o raciocínio de Moreira *et al* (2008) oferecendo opções para remuneração em vendas. Podendo estas ser apresentadas em forma de a) plano de salários onde os vendedores recebem pela execução de várias tarefas, embora estas não reflitam necessariamente em seu volume imediato de vendas; b) planos de comissões baseados em porcentagens de vendas e c) plano de remuneração que inclui um salário fixo e comissão.

O Quadro 10 apresenta as vantagens e desvantagens de cada uma destas propostas:

TIPOS DE PROGRAMAS DE INCENTIVO DE VENDAS		
PLANO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
PLANO DE SALÁRIOS	Permite aos vendedores dedicarem mais tempo a oferecerem serviços e conquistar clientes sem prejudicar sua renda.	Pode não motivar os vendedores a se esforçarem o suficiente para maximizar seu volume de vendas.
PLANO DE COMISSÕES	Oferece o incentivo máximo aos vendedores. Fácil de calcular e entender.	Ênfase no volume de vendas e não no lucro. O pós-venda pode ser negligenciado. Ganhos flutuam amplamente entre períodos bons e fracos. Vendedores são tentados a fazer concessões de preço.
	É o programa mais amplamente utilizado.	

PLANO COMBINADO DE SALÁRIOS E COMISSÕES	<p>A proporção salário base x comissão pode se adequar aos objetivos da organização.</p> <p>A força de vendas pode ser motivada para atingir objetivos específicos da organização.</p>	<p>Não foram citadas.</p>
--	--	---------------------------

Quadro 10: Programas de Incentivo de Vendas e suas vantagens e desvantagens.

Fonte: Adaptado de Bohlander e Snell (2010, p. 387)

Assim, se levarmos também em consideração a pesquisa feita por Ford *et al* (1985), *apud* Albers (1996) que sugere que profissionais de área comercial são fortemente motivados por incentivos financeiros, podemos aceitar que a flexibilidade dos planos de incentivo com remuneração variável atrelados a uma porcentagem de remuneração tradicional parece se apresentar como a solução mais adequada para o setor comercial, pois privilegia a competência individual ao mesmo tempo que estimula o profissional e resguarda a empresa.

2.6. COMPETÊNCIAS E PERFIL DE VENDAS

2.6.1 *Competências Individuais*

As formas mais atuais de lidar com o capital humano nas organizações têm empregado a Gestão por Competências.

A partir da definição do escopo das competências organizacionais necessárias ao empreendimento da visão e objetivos estratégicos da empresa, esta necessita desenvolver três aspectos fundamentais em seu funcionamento: sua estrutura organizacional formal, seus sistemas formais e informais de gerência e sua política de remuneração de funcionários (Barney e Hesterly, 2007). Como as pessoas fazem as empresas funcionarem, as competências individuais devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos e competências da organização, para lhes dar suporte (Dutra, 2010).

Focaremos esta parte de nosso estudo nas competências individuais, visto que estas podem servir como referência para a decisão de contratação por parte dos gestores ou auxiliar na melhoria do processo de recrutamento e seleção, aumentando as possibilidades de sucesso na formação de equipe de vendas.

Vários modelos de gestão de desenvolvimento de competências individuais são propostos por Gramigna (2008), por Dutra (2010), Ruano (2007), Carbone *et al* (2009) entre outros. O tema se reveste de tamanha importância que estudo realizado em artigos científicos publicados no período de janeiro 2000 a dezembro de 2004 demonstrou que 57% dos temas se referem à competência individual e, se considerados somente os anais da Enanpad o percentual atinge 80% (Dutra *et al*, 2010). Estes temas abrangem desde mapeamento de competências individuais e/ou gerenciais, como formação e desenvolvimento de competências, remuneração por competências e avaliação de desempenho por competências.

As competências individuais e/ou gerenciais *“referem-se à competência de indivíduos, cuja entrega é resultante de trabalho individual, na perspectiva de Parry (1988), Le Boterf (1995), Zarifian (2001), Dutra (2004)”*. (Dutra *et al*, 2010, p.16)

Enquanto as competências organizacionais são um conjunto de conhecimentos da empresa, que lhe proporcionam vantagem competitiva, as competências individuais seriam vinculadas à capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimento da empresa (Dutra, 2009). Estes conceitos estão entrelaçados pois ainda segundo Dutra (2010, p. 24), *“o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e de outras”*

Assim, as competências individuais devem gerar valor econômico para as organizações e valor social para o indivíduo (Fleury e Fleury, 2008). Continuando, Le Boterf (2003) demonstra que as competências individuais são o resultado dinâmico das interações do **saber** (os conceitos, os conhecimentos disciplinares, conhecimentos organizacionais e conhecimentos racionais), do **saber-fazer** (condutas, métodos ou instrumentos cuja aplicação prática o profissional domina) e do **querer agir** (que pressupõe a capacidade de encontrar um sentido para construir e operacionalizar suas competências) que um indivíduo aplica em determinado contexto. Le Boterf (2003) vai mais além e fala de uma *“individualidade da competência”*, ou seja, a subjetividade do

profissional como fator determinante na construção de uma competência. Ele defende também que o desenvolvimento das competências individuais depende do interesse da pessoa por aprender, de um ambiente de trabalho que incentive a aprendizagem e de um sistema de educação corporativa que esteja disponível ao indivíduo (Le Boterf, 1999, *apud* Carbone *et al*, 2009).

Adotando uma perspectiva sistêmica Fleury e Fleury (2008) procuram transcrever a passagem do nível mais estratégico das competências organizacionais para o nível de formação das competências individuais através de sua categorização em três blocos, a saber (Fleury e Fleury, 2008. p. 36):

“Competência de negócio: competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como o ambiente político e social; exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o mercado.

Competências técnico-profissionais: competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças;

Competências sociais: competências necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times.”

Em consonância com esta visão mais sistêmica das competências individuais, temos também a opinião de Zarifian (2011) que registra que o trabalho de um trabalhador é o prolongamento direto da competência pessoal que este mobiliza em uma situação profissional. E que esta competência transcende o resultado do trabalho em si, pois este vem com um conjunto de digamos, subprodutos, que influenciam e são influenciados por todos ao redor (Zarifian, 2011, p. 56):

“A competência individual não é nada sem o conjunto de aprendizagens sociais e de comunicações que a nutrem de todos os lados: a montante, na formação do indivíduo e no preparo coletivo das situações de trabalho; no imediato nas redes de comunicação que o indivíduo pode mobilizar¹⁸ para enfrentar uma situação algo complexa; a jusante, nos balanços e nas avaliações conjuntas que podem ser feitas pelas pessoas envolvidas na situação. ”

¹⁸ Le Boterf (2003) chama esta capacidade de Saber Mobilizar, ou seja, a capacidade do indivíduo em mobilizar recursos de uma rede de forma a buscar as informações, dados, pessoas e até mesmo situações de que necessita.

Estabelecendo uma similaridade com a realidade brasileira, as empresas também têm investido bastante no desenvolvimento de competências individuais. Várias pesquisas e ações são realizadas e através disto Retour (2005), *apud* Dutra *et al* (2010) constrói uma tipologia das competências individuais que se dividem em **necessárias** (aquelas exigidas para determinado cargo ou função), as **mobilizadas** pelos funcionários no exercício de determinada função, verificando-se que nem todas as competências necessárias são mobilizadas. As competências **detidas**, ou seja, aquelas que o funcionário possui, mas não faz uso. E as competências **potenciais** que são normalmente vinculadas à gestão dos potenciais e das carreiras dos funcionários em cargos de chefia ou estratégicos. Retour (2005), *apud* Dutra *et al* (2010) considera que as empresas francesas orientam sua gestão sobre as competências necessárias e mobilizadas e muito raramente sobre as competências detidas.

Da mesma forma que as competências organizacionais, as individuais também podem ser gerenciadas com o levantamento das competências já existentes (através da avaliação de desempenho, avaliação de potencial, certificações internas ou externas, aplicação de questionários de autoavaliação) confrontando-se com as competências individuais necessárias/desejadas pela organização, que podem ser levantadas através de análise documental e/ou técnicas de pesquisa social (Carbone *et al*, 2009). Um próximo passo seria então o desenvolvimento das competências potenciais citadas por Retour (2005), *apud* Dutra *et al* (2010).

Gramigna (2008) dedica-se a montar um modelo de gestão por competência. Partindo da missão, visão e valores da organização ela ajuda a elaborar quais seriam as competências fundamentais para os indivíduos daquela organização específica, e também suas próprias competências organizacionais. Ao longo de anos de pesquisa e trabalhos de consultoria nesta área ela elencou, de acordo com cada setor do mercado, as competências individuais mais apreciadas.

Segue abaixo uma lista com as principais competências individuais defendidas por Gramigna (2008, p. 44):

Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento – capacidade de aceitar as próprias necessidades de desenvolvimento e de investir tempo e energia no aprendizado contínuo.

Capacidade empreendedora – facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implementar soluções

aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva e adequada ao contexto.

Capacidade de trabalhar sob pressão – *capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis conseqüências.*

Comunicação – *capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada, facilitando a interação entre as partes.*

Criatividade – *capacidade de conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.*

Cultura da qualidade – *postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.*

Dinamismo, iniciativa – *Capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas.*

Flexibilidade – *Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura perante argumentações convincentes.*

Liderança – *capacidade para catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou a superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.*

Motivação: energia para o trabalho – *Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades que vai executar, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade. Apresentar postura de aceitação e tônus muscular que indica energia para o trabalho.*

Negociação – *capacidade de expressar e ouvir o outro, buscando o equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes quando há conflitos de interesse. Observa o sistema de trocas que envolve o contexto.*

Planejamento e Organização – *capacidade de planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.*

Relacionamento interpessoal - *Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamentos maduros e não combativos.*

Tomada de decisão – *capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.*

Trabalho em equipe - Capacidade para desenvolver ações compartilhadas, catalisando esforços por meio da cooperação mútua.

Visão sistêmica – Capacidade para perceber a interação e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

Concluindo, podemos considerar que todos estes estudos apresentam um leque de opções bem razoável para a gestão de pessoas baseada em competências. A forma de escolha e aplicação de quais seriam as melhores opções, ou que modelo seria o mais adequado vai variar de acordo com o contexto, o público a ser alcançado e os objetivos empresariais. Corroboramos o pensamento de Ruas *et al* (2005, p. 49) segundo o qual *“são as circunstâncias e as condições da organização na qual a noção de competências será aplicada, bem como o objetivo dessa aplicação, é que nortearão a escolha da abordagem mais adequada.”*

No caso específico deste estudo, a noção de competência seria aplicada como um dos fatores capazes de gerar impacto na formação da equipe de vendas, visto que o gestor carece conhecer o perfil de funcionário que melhor se adequa ao seu contexto de trabalho.

2.6.2 Competências Individuais para a Área Comercial - Vendas

Em um estudo realizado por Fleury e Fleury (2008) em 1999, com diversas empresas de diferentes ramos: automotivo, químico, eletrônico, aço e metalurgia entre outras, foi solicitado que as empresas classificassem quais seriam as funções organizacionais mais importantes para o alcance de seus objetivos. O resultado demonstra que a área comercial – vendas/*marketing* tem papel fundamental (Fleury e Fleury, 2008, p. 129):

“É importante mencionar que essa foi a única unanimidade encontrada no processamento dos dados: para as companhias da amostra, independente de tamanho ou origem, a função Vendas/Marketing sempre foi considerada a mais importante para o cumprimento da estratégia competitiva.”

Não obstante os funcionários de área comercial terem um índice de formação em nível superior menor que outras áreas, se concentrando neste perfil pessoas com nível de formação médio ou técnico (Fleury e Fleury, 2008), sua representatividade e importância são reconhecidamente estratégicas.

Para explorar o conceito de competências individuais na área comercial, tomaremos dois pontos fundamentais citados por Ruas (2005):

O primeiro diz respeito ao entendimento de que uma competência deve gerar um resultado desejado em determinado contexto ou variações deste contexto. A pessoa, setor ou organização deve ser capaz então de manifestar estes resultados na prática, no mundo competitivo.

O segundo ponto foi a dificuldade em se estabelecer um mecanismo de mensuração, que não seja por resultados, do desenvolvimento de uma competência conforme o autor demonstrou com sua crítica ao *Core Competence*. Segundo ele, é muito difícil reunir todos os requisitos solicitados por Prahalad e Hamel (1990, *in Ruas et al* 2005) para se definir uma determinada competência como sendo essencial (contribuir decisivamente para agregar valor, oferecer acesso potencial a diferentes mercados e ser de difícil imitação). E o fato de um destes três critérios não ser cumprido, por exemplo, não compromete a sobrevivência e o crescimento da empresa (Ruas *et al*, 2005).

Ruas (2005) elabora que competência poderia ser traduzida na seguinte equação:

$$\text{Competência} = \text{Capacidade} + \text{recursos tangíveis} + \text{resultados desejados}$$

Um indivíduo da área comercial normalmente tem seus níveis de remuneração e construção de carreira determinados pelos resultados que obtém, atendendo assim a equação proposta acima. Se uma competência não é capaz de gerar resultados pode-se inferir que esta competência ou não está devidamente desenvolvida ou é uma competência não adequada àquela empresa ou contexto específico.

Quando estabelece a relação de competências para o eixo comercial de uma empresa petroquímica, Dutra (2010) elenca a competência Planejamento e Organização, a competência Comunicação e a competência Negociação como sendo as fundamentais. Estas competências são citadas também no trabalho de Gramigna (2008) embora que não necessariamente definidas como sendo para o "eixo comercial", e ainda com algumas pequenas diferenças entre suas definições:

Competências para a área comercial	Definição de Gramigna	Definição de Dutra

	(2008)	(2010)
Planejamento e Organização	Capacidade de planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.	Pronta disponibilização de informações e conhecimentos estruturados. Orientação/coordenação de processos e organização de trabalhos. Coordenação e/ou acompanhamento das atividades da área. Objetiva garantir, qualidade, facilidade de acesso, velocidade, disciplina na execução das ações e obtenção dos resultados.
Comunicação	Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o <i>feedback</i> de forma adequada, facilitando a interação entre as partes.	Volta-se para transmitir informações e conhecimentos de forma a ser compreendido por qualquer interlocutor. Saber ouvir e dar <i>feedback</i> . Apresentar informações de maneira clara e objetiva. Manter seus pares informados em relação a resultados alcançados.
Negociação	Capacidade de expressar e ouvir o outro, buscando o equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes quando há conflitos de interesse. Observa o sistema de trocas que envolve o contexto.	Inclui a busca pelo equilíbrio dos resultados de uma negociação, buscando gerar credibilidade e criar relacionamentos necessários para obtenção dos resultados desejados. Abrange a construção de uma argumentação coerente e abertura para rever posições e entender pontos de vista distintos dos seus.

Quadro 11: Competências para o "eixo comercial".

Fonte: Adaptado de Gramigna (2008) e Dutra (2010).

Gramigna (2008) lembra que o nível de importância destas competências, e das outras que ela cita como sendo as preferidas no mercado brasileiro, varia de acordo com o ramo em que a organização está atuando.

3. METODOLOGIA

3.1 Natureza e Construção da Pesquisa

A metodologia utilizada tem abordagem qualitativa e de acordo com a classificação proposta por Roesch (2009) para projetos em administração, trata-se de uma pesquisa descritiva (no sentido de que busca descrever as práticas de gestores da área

comercial quanto à formação das equipes de vendas) e de certa forma também exploratória (no sentido de que procura descobrir quais destas práticas são mais efetivas). Dentro desta linha de pesquisa a tarefa do cientista social não é medir a frequência de determinados fatos ou padrões, mas sim buscar entender o significado que diferentes pessoas atribuem a situações similares. Sendo assim, Roesch (2009, p. 124) esclarece que uma pesquisa qualitativa:

“Procura o que é comum, mas permanece aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos, em vez de destruí-los na busca por uma média estatística. Também, e isto é muito importante, procura explorar os significados dos outros de maneiras e em contextos que não estruturam de forma rígida a direção da investigação dentro de hipóteses, definições operacionais e suposições a priori do pesquisador.”

Outra característica do nosso trabalho é que se trata de um estudo de caso, visto que está circunscrito às unidades franqueadas de uma mesma empresa e busca caráter de profundidade e detalhamento (Vergara, 2009).

Quanto aos meios será uma pesquisa de campo, pois busca a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (Vergara, 2009).

3.2 Definição de População Alvo

Segundo orientação de Roesch (2009, p. 128) *“quando se trata de coleta de dados primários, através de entrevistas, questionários, observação ou testes, é importante especificar nesta seção a fonte dos dados (...), quando eles serão levantados e através de que instrumentos.”*

Complementando as idéias de Roesch (2009) na definição da fonte dos dados utilizamos os critérios sugeridos por Vergara (2009) de **acessibilidade** onde o objetivo é selecionar elementos pela facilidade de acesso a eles. E também o critério de **tipicidade**, que seria a seleção de indivíduos que o pesquisador considere representativos da população alvo.

Como buscamos levantar as práticas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Remuneração utilizadas na constituição de equipes de vendas em unidades franqueadas da empresa estudada, e seguindo as sugestões dos autores anteriormente citados, optamos por selecionar indivíduos que tivessem, no mínimo, o cargo de gerente-júnior na área

comercial há pelo menos dois anos exercendo a função, pois a nosso ver, este tempo de exercício da função já teria proporcionado maturidade e experiência suficiente, inclusive na participação de processos seletivos e formação de pessoas, que permitiria responder à pesquisa de forma mais congruente e assertiva.

3.3 Coleta dos Dados

A definição do tipo de instrumento que utilizamos para coleta dos dados passou por uma fase de construção e pré-teste. A importância do pré-teste na elaboração do instrumento de coleta de dados é defendida por autores como Vergara (2008) e Roesch (2009). Sendo assim, para elaborar o instrumento de pesquisa a ser aplicado, utilizou-se, de início, um roteiro contendo uma parte de perguntas abertas, até porque estas são ideais para entrevistas preliminares (Moscovici, 2008), que tinha como objetivo captar as percepções de alguns destes especialistas em relação a questões sobre comprometimento no trabalho, características do processo seletivo utilizado pela empresa, aspectos que dificultariam a contratação, tempo médio em que uma pessoa leva entre ser contratada e atingir o primeiro cargo gerencial, bem como qual seria o perfil ideal para o funcionário desta área. Foi solicitado aos respondentes, também, durante a mesma fase de pré-teste, que selecionassem, em ordem hierárquica, a partir de uma listagem, as principais competências individuais que considerassem importantes para a área comercial. A listagem com a sugestão das competências foi elaborada a partir dos estudos contidos em Gramigna (2008) e Leme (2007).

A entrevista preliminar (Anexo I) foi aplicada a cinco indivíduos, todos com pelo menos um ano de empresa e exercendo, no mínimo, o cargo de gerente Junior (primeiro cargo executivo no sistema de carreira da empresa).

No entanto, a análise dos resultados destas entrevistas sinalizou que as questões propostas estavam "contaminadas" pela percepção e vivência do pesquisador em relação ao assunto. Nas perguntas iniciais os respondentes eram induzidos a responder atendo-se a aspectos do processo seletivo que eram referentes aos indivíduos, à estrutura organizacional e ao trabalho em si. Desta forma, ficava prejudicado um entendimento mais profundo e isento do problema ora em foco – a dificuldade na formação de equipes de vendas.

No que diz respeito à formação do pesquisador, um dos grandes aprendizados nesta etapa foi a constante busca da isenção que o pesquisador deve manter em relação ao seu objeto de estudo, sob o risco de contaminar, com suas próprias convicções, as percepções de seus entrevistados e conseqüentemente os resultados de sua pesquisa. Pesquisar é uma competência que se aprende fazendo e errando.

Aplicando nosso aprendizado anterior, iniciamos toda uma nova revisão de literatura e a partir disto optamos por utilizar entrevistas em profundidade, semi-estruturadas, pois esta é uma das técnicas empregadas pela pesquisa qualitativa e seu objetivo é entender o significado que os entrevistados atribuem a determinado contexto ou questão. Assim segundo Roesch (2009, p. 159):

“O grau de estruturação de uma entrevista em uma pesquisa qualitativa depende do propósito do entrevistador. Em entrevistas semi-estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Dessa forma, o pesquisador não está predeterminando sua perspectiva através de uma seleção prévia de categorias de questões, como no caso de quem utiliza um método quantitativo.”

Ainda segundo Roesch (2009) temos o esclarecimento de que a qualidade dos dados obtidos nas entrevistas tem função direta com três fatores: a) a habilidade do entrevistador, no sentido de que este deve ser capaz de reconhecer o que é relevante no que está ouvindo sem, no entanto, projetar suas próprias opiniões e sentimentos na situação; b) o nível de confiança que se estabelece entre entrevistador e entrevistado pode aumentar, na medida em que o entrevistador mostra conhecimento sobre a empresa, garante sigilo sobre identificação ou informações, etc. Outro fator que ajuda nesta relação é o cuidado do entrevistador em agendar as entrevistas previamente. E c) o grau de relevância da pesquisa para o entrevistado, sendo que este fator pode ser trabalhado através da explicação sobre quais benefícios os resultados da pesquisa poderiam trazer e ajuda também oferecer as conclusões da pesquisa para uso dos entrevistados, se isto for possível.

O resultado de todo este processo de busca de referencial teórico e de isenção/distanciamento do pesquisador em relação ao objeto de estudo culminou na realização da coleta de dados sendo realizada em campo (em unidades com as quais o pesquisador não possuía vínculo) através da realização de entrevistas com o emprego de roteiro semi-estruturado, norteadas pelos seguintes tópicos: a) recrutamento e seleção, b) treinamento, c) remuneração e d) perfil baseado em competências. (Anexo II)

As entrevistas foram realizadas durante os meses de novembro e dezembro de 2011 e nesse período percebeu-se que o perfil dos entrevistados parece não influenciar o processo de formação da equipe. Os entrevistados apresentaram um grau de formação predominantemente de nível médio. Todos com um mínimo de 2 anos e meio de atuação na área comercial da Empresa X e idades entre 24 e 41 anos. Três deles com experiência anterior em áreas comerciais de outras empresas e três sem experiência anterior em área comercial. Todos trabalham em unidades em bairros situados na cidade do Rio de Janeiro, quais sejam: Campo Grande, Madureira, Centro, Botafogo, Largo do Machado e Tijuca. As respostas apresentadas pelos entrevistados se apresentaram muito semelhantes e sem um componente de diferenciação que possa ser demarcado por um tipo ou outro de perfil, ou por experiência prévia. Isto talvez se deva ao forte processo de aculturação presente na Empresa X.

3.4 Tratamento dos Dados – Análise de Conteúdo

Ao finalizar sua coleta de dados em uma pesquisa qualitativa o pesquisador se depara com grande quantidade de notas e depoimentos fornecidos pelos entrevistados. Este material precisa ser organizado e depois interpretado (Roesch, 2009). A **Análise de Conteúdo** é uma técnica para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado assunto (Vergara, 2008). A idéia central desta abordagem é analisar o material levantado buscando categorizar as informações disponibilizadas pelos entrevistados. Normalmente são utilizadas perguntas abertas que permitem aos correspondentes se expressarem e permite ao pesquisador, no momento da análise, buscar entender e capturar a perspectiva dos respondentes. A Análise de Conteúdo é atualmente o principal método utilizado na análise de textos em pesquisas científicas (Roesch, 2009) e por possuir uma base interpretativa normalmente compreende três etapas básicas: a pré-análise, a exploração do material e por fim o tratamento e interpretação dos dados (Vergara, 2008).

Ao se fazer a pré-análise e exploração do material busca-se agrupar os principais elementos do texto em categorias que podem ser propostas tanto a partir do referencial teórico quanto surgir do próprio texto explorado. Ao explicar sobre a **Análise de Conteúdo** Uwe afirma (2009, p. 291):

“Uma de suas características essenciais é a utilização de categorias, as quais são normalmente obtidas a partir de modelos teóricos: as categorias são levadas para o material empírico e não necessariamente desenvolvidas a partir deste, embora sejam reiteradamente avaliadas em contraposição a este material e, se necessário, modificadas.”

De qualquer forma é comum tanto a Vergara (2008) quanto a Uwe (2009), com maior ou menor ênfase, que estas categorias devam ser exaustivas, mutuamente exclusivas, objetivas e pertinentes.¹⁹

Para o estudo em questão, optamos por selecionar frases e palavras a serem utilizadas como unidades de análise, formando em seguida as respectivas categorias e subcategorias.

Procedimentos qualitativos de Análise de Conteúdo devem focalizar as peculiaridades e relações entre os elementos, enfatizando o que é significativo, mesmo que isto não seja freqüente no texto. Portanto, para maior aproveitamento do material coletado, consideramos utilizar o tipo de grade mista na formação das categorias, pois esta nos parece ser a mais adequada justamente como propõe Vergara (2008, p. 17):

“Grade Mista: definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, porém admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise. Verifica-se a necessidade de subdivisão, inclusão ou exclusão de categorias. Estabelece-se o conjunto final de categorias, considerando o possível rearranjo.

Ainda em relação à nossa escolha pela grade mista, Vergara (2008) menciona que a abordagem de grade aberta é mais indicada para pesquisas de cunho exploratório, enquanto que a de grade fechada é mais utilizada para pesquisas dos tipos descritivo ou explicativa, e que *“a terceira grade (mista) incorpora características das duas anteriores”* (Vergara, 2008, p. 18). Também na defesa desta abordagem está Uwe (2009, p. 294) que adverte que criar categorias com base somente no referencial teórico pode empobrecer o estudo:

“A categorização do texto, realizada com bases em teorias, poderá obscurecer a visão de seus conteúdos, em vez de facilitar a análise do texto em seus significados profundos e subjacentes.”

¹⁹ Exaustivas- deve dar conta de explicar o item a que se propõe.

Mutuamente Exclusivas – cada unidade de análise só pode ser alocada em uma categoria

Objetivas – devem expressar claramente seu significado, sem margem para subjetividade

Pertinentes – devem estar correlacionadas ao tema em estudo

Quanto à fase de interpretação dos resultados utilizaremos o Emparelhamento (*Pattern-matching*) que é o trabalho de associar os resultados das categorias ao referencial teórico utilizado previamente, comparando-os (Roesch, 2009 e Vergara, 2008).

3.5 Introdução ao Estudo de Caso

O estudo de caso tem sido uma estratégia amplamente utilizada na pesquisa acadêmica, embora não seja ainda bem compreendida, pois não se trata de um método, mas da escolha de um objeto a ser estudado (Roesch, 2009). Ao mesmo tempo em que configura um estudo relacionado a uma organização ou contexto específico, o estudo de caso aborda questões de interesse universal e pode ser usado para descrever aspectos particulares de um determinado caso, descrever situações baseando-se em teorias existentes, explorar ou gerar teorias e também testar teorias. Um dos tipos de estudo de caso utilizados nas pesquisas em Administração é aquele que se destina a relatar práticas da organização. Neste modelo a idéia principal seria antes descrever as práticas de determinadas organizações, mais do que criticar a sua realidade (Roesch, 2009, p. 203):

“Há estudos de caso cujo propósito é relatar práticas de organizações ou recomendar alternativas de políticas. Representam o que Stablein (1996) denomina de casos-exemplos, segundo ele o tipo mais utilizado em pesquisa organizacional. A realidade organizacional do pesquisador, nesse caso, consiste em problemas, processos ou soluções quase universais e relevantes à maioria das organizações. Este, segundo sua definição, é um tipo específico de estudo de caso em que o pesquisador tende a estar menos preocupado em criticar a realidade e algumas vezes está comprometido com a organização como participante ou consultor.”

Embora este estudo se refira à empresa do ramo de ensino, o processo estudado (no nosso caso as práticas de recrutamento e seleção, treinamento e remuneração de equipes de vendas) é de interesse e faz parte da realidade de um grande número de empresas.

Apesar das considerações de Roesch (2009) sobre antes procurar descrever as práticas organizacionais do que criticá-las, acreditamos que em nosso caso a questão da criticidade da realidade pode ser benéfica, como forma de procurar entender quais as práticas, dentre aquelas utilizadas pelos diferentes entrevistados, têm condições de ou geram os melhores resultados, como veremos nos capítulos de conclusão deste trabalho.

Ainda segundo Roesch (2009) o estudo de caso tem sido amplamente utilizado como estratégia de pesquisa para desenvolver conhecimento teórico na área de Administração visto que sua utilização se caracteriza como uma boa estratégia, pois: a) permite estudar um determinado fenômeno em profundidade dentro de seu contexto; b) é adequado ao estudo de processos (o processo de formação de equipe de vendas) e c) pode explorar fenômenos com base em vários ângulos (sob o ângulo do recrutamento e seleção, sob o ângulo do treinamento e sob o ângulo da remuneração).

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação

Como citamos na Introdução (capítulo 1) a Empresa X é uma *holding* com 15 empresas atuante no Brasil e no Exterior nos segmentos de educação e negócios. Além de suas empresas o grupo possui em sua Matriz departamentos responsáveis por prestar

serviços às empresas do grupo – Administrativo, Jurídico, *Marketing*, TI, P&D e Arquitetura.²⁰

Atualmente, somente no segmento de ensino de idiomas (que é nosso foco de estudo) a empresa possui 502 unidades franqueadas espalhadas entre Brasil, Estados Unidos, Argentina, Chile e Colômbia. Atende também 47 plataformas de petróleo posicionadas na costa brasileira.

A sede da Franqueadora dá suporte aos franqueados desde a assinatura do contrato, acompanhando e monitorando todo o período de implantação da unidade (escola de idioma); faz a capacitação e treinamento dos profissionais que vão atuar na escola e acompanha todos os processos internos da unidade durante sua fase operacional. A Franqueadora está subdividida em departamentos que se relacionam com as várias áreas da escola e têm como objetivo manter a qualidade do serviço prestado pela franquia, respeitando as normas estipuladas para todo o grupo. Assim existem:

- a) Departamento de Implantação – atende os franqueados quanto a questões estruturais como a escolha do imóvel, por exemplo, ou organizacionais como o dimensionamento e perfil da equipe.
- b) Departamento de Padronização Visual – elabora e propõe projetos de fachada, bem como decoração e organização interna da unidade.
- c) Departamento de Atendimento - tem como objetivo estreitar o relacionamento entre franqueado e franqueadora, proporcionando um canal de comunicação aberto e transparente.
- d) Departamento de Suporte Acadêmico – zela pela qualidade de ensino apresentada nas diferentes unidades, bem como garantir a aplicação correta da metodologia de ensino.
- e) Departamento de Suporte Operacional – conduz e orienta o profissional operacional da unidade a alcançar os índices de desempenho predeterminados pela franqueadora.
- f) Departamento de Suporte Administrativo – acompanha o profissional administrativo em todos os processos e procedimentos do dia-a-dia de uma unidade.

²⁰ As informações aqui disponibilizadas foram extraídas do Manual da Franquia da Empresa X ou concedidas pela Matriz . Os nomes serão mantidos em sigilo, para fins de resguardo da identidade da empresa.

- g) Departamento de Suporte Comercial – ligado diretamente à equipe comercial da unidade é responsável por treinar e acompanhar todos os resultados desta equipe.

Embora o Departamento de Suporte Comercial envie esforços ao seu alcance para promover e consolidar equipes, as dificuldades referentes à construção e manutenção de equipes de vendas nas diferentes unidades da rede são uma realidade vivida pelos gestores e que consomem boa parte dos recursos de tempo, dinheiro e pessoas deste Departamento.

E em se tratando da equipe de trabalho, a franqueadora considera que este é um dos bens mais preciosos da empresa, por isto o processo de seleção deve ser criterioso e enreunciado diretamente pelo franqueado, analisando o perfil que cada cargo exige. Assim, segundo o manual da franquia da Empresa X:

“Para o processo de captação dos candidatos, o franqueado poderá utilizar empresas de Recursos Humanos, sites especializados, anúncios em jornal ou ainda, indicações da rede de relacionamentos.

Recomenda-se realizar processo seletivo com atividades em que os candidatos possam demonstrar suas habilidades e características pessoais, além das entrevistas individuais, que são indispensáveis.”

Sendo assim, os franqueados (ou pessoa responsável por eles determinada) devem proceder à seleção dos candidatos e enviá-los para treinamento na Matriz. Este procedimento acarreta despesas com passagens aéreas, hospedagem, alimentação, seguro de viagem além das despesas trabalhistas. O processo de treinamento realizado na Matriz é geralmente utilizado para profissionais do meio acadêmico, operacional e administrativo.

No que diz respeito à área comercial, tanto o processo de recrutamento e seleção quanto os treinamentos são realizados na própria unidade onde a pessoa vai trabalhar, ou, no máximo, em outra unidade dentro da própria cidade, evitando-se assim as despesas acima mencionadas.

Alguns gerentes comerciais, embora não sejam franqueados, são responsáveis pelo recrutamento, seleção e treinamento da sua equipe direta. Por isso, a coleta de dados foi feita não necessariamente com franqueados da rede, mas com o profissional diretamente responsável pela formação da equipe de vendas de sua respectiva unidade. As equipes comerciais da rede, embora sejam contratadas por uma unidade específica,

estão autorizadas a efetuar matrículas para outras unidades. Assim, um executivo comercial da unidade Botafogo, por exemplo, pode fazer matrículas para quaisquer outras escolas do Rio de Janeiro e do país.

A empresa se utiliza de um *game* interativo que estimula a competição entre as diversas equipes de vendas, situação em que aqueles indivíduos e equipes que se destaquem recebem, ao final de cada temporada de quatro meses, o reconhecimento da empresa e de seus pares. Este reconhecimento normalmente se dá através do aplauso público, do título de campeão da temporada e da possibilidade de ascensão nos quadros da empresa e quase nunca de forma financeira.

Outro dado a ser mencionado é o alto investimento em publicidade que a Empresa X efetua. Somente no ano de 2011 ela ficou posicionada como a primeira colocada nacional em investimentos publicitários para escolas de idiomas e a sétima colocada nacional em investimentos publicitários quando comparada a outras empresas de serviços.

Para melhor situar o leitor quanto ao tipo de trabalho exercido pelo funcionário da área comercial da Empresa X, optou-se, baseando-se no trabalho de Moreira *et al* (2008) por se fazer uma descrição do cargo de vendedor mais adequado à realidade da empresa estudada. Sendo assim, teríamos:

Título do Cargo	Vendedor
Departamento ou Área	Comercial
Descrição Sumária	Visitar/atender clientes, negociar produtos e serviços da empresa
	<ol style="list-style-type: none">1. Conhecer os produtos e serviços comercializados pela empresa no que se refere às suas características, vantagens e benefícios.2. Visitar/atender os clientes representando a empresa e servindo de elo de ligação, apresentando seus produtos e serviços.3. Atingir as metas preestabelecidas.

Descrição do Cargo	<ol style="list-style-type: none"> 4. Colaborar para o bom desempenho da equipe. 5. Preencher os pedidos e encaminhá-los ao departamento responsável. 6. Conhecer cada um de seus clientes, seu ramo de atuação e suas necessidades. 7. Participar das reuniões de vendas e eventos 8. Buscar o autodesenvolvimento e aprimoramento constantes
---------------------------	---

Quadro 12: Descrição do Cargo de Vendedor no Contexto da Empresa X

Fonte: Adaptado de Moreira et al (2008, p. 275)

A formação de equipe de vendas é um dos processos que mais demandam investimento de tempo, liderança e persistência por parte tanto dos diretores desta área como dos franqueados e seus respectivos responsáveis comerciais.

Sendo assim, é dentro deste contexto que descreveremos as práticas utilizadas pelos diferentes gestores comerciais na construção de suas equipes.

4.2 Elaboração de Categorias

Como citamos no capítulo sobre Metodologia, utilizamos a Análise de Conteúdo de grade mista e frases e/ou palavras como unidades de estudo na formação das categorias para posterior análise.

Importante ressaltar que, embora vez ou outra tenha sido utilizada nomenclatura coincidente com o referencial teórico anteriormente estudado, a formação das categorias não ficou presa somente ao referencial teórico, mas foi surgindo também a partir dos textos.

No entanto, para fins de facilitar o entendimento criaram-se as categorias e subcategorias, em relação a cada tema estudado. Assim temos as categorias e subcategorias para recrutamento e seleção, para treinamento, para remuneração e para o perfil de competências. Apresentaremos abaixo cada tema com as respectivas categorias e subcategorias. As transcrições das entrevistas realizadas encontram-se nos Anexos III,

IV, V, VI, VII e VIII. O estudo das frases e palavras extraídas das entrevistas e que deram origem às categorias encontram-se nos Anexos IX, X, XI e XII.

Recrutamento e Seleção	Fontes	Abordagem Pessoal
		Mídia
		Rede de Relacionamentos
		Instituições de Ensino
	Critérios	Auto-eliminação
		Resultados
		Subjetivos

Quadro 13: Categorias sobre Recrutamento e Seleção

Fonte: Elaborado pelo autor através de Análise de Conteúdo

Treinamento	Conteúdo	Motivacional
		Técnico
		Autoconhecimento
	<i>Modus Operandi</i>	Campo
		Sala de Aula
		Individual
		Coletivo
	Sistema de Avaliação	Resultado
		Comportamento

Quadro 14: Categorias sobre Treinamento

Fonte: Elaborado pelo autor através de Análise de Conteúdo

Remuneração	Remuneração Padrão	
	Incentivos Financeiros	Temporada
		Superação Pessoal
	Incentivos de Reconhecimento	Pares
		Carreira
		Lazer

Quadro 15: Categorias sobre Remuneração

Fonte: Elaborado pelo autor através de Análise de Conteúdo

Perfil de Competências	Habilidades
	Atitudes

Quadro 16: Categorias sobre Competências

Fonte: Elaborado pelo autor através de Análise de Conteúdo

No tópico a seguir iremos analisar detidamente cada uma destas categorias em contraposição/comparação ao referencial teórico previamente estudado. A isto se dá o nome de Emparelhamento ou *Pattern Matching* (Roesch, 2009; Vergara, 2008).

4.3 Análise e Discussão (Pattern Matching)

4.3.1 Análise e Discussão sobre Recrutamento e Seleção

Segundo o referencial teórico, o processo de recrutamento e seleção deve iniciar com a análise de cargo que vai determinar que tipo de pessoa deva ser contratada (Dessler,

2010; Bohlander e Snell, 2010) e após isto escolhem-se as técnicas e instrumentos a serem utilizados na seleção (Nogueira, 1982; França, 2007). Como não encontramos nenhuma descrição do cargo, seja por parte da franqueadora ou por parte dos gestores, o processo de Recrutamento e Seleção acontece de forma aparentemente empírica e, conseqüentemente, parece transcorrer sem padronização e seqüência do tipo de jogos/dinâmicas, entrevistas, testes de conhecimentos ou psicológicos a serem utilizados.

Recrutamento e Seleção	Fontes	Abordagem Pessoal
		Mídia
		Rede de Relacionamentos
		Instituições de Ensino
	Critérios	Auto-eliminação
		Resultados
		Subjetivos

Quadro 13: Categorias sobre Recrutamento e Seleção

Fonte: Elaborado pelo autor através de Análise de Conteúdo

Apesar disto, com a elaboração das categorias acima é possível defender que de uma forma ou de outra os entrevistados acabam por utilizar mecanismos propostos/utilizados (ou bem similares) pelo meio acadêmico.

O processo de Recrutamento é feito de forma congruente com a teoria, através de sites especializados, instituições educacionais, indicações de funcionários (Bohlander e Snell, 2010; Milkovich e Boudreau, 2000). Quase todos os entrevistados utilizam os caminhos-padrão como demonstrado na Categoria Fontes e subcategorias Mídia, Rede de Relacionamentos e Instituições de Ensino.

Destaque para o entrevistado 1 que usa uma subcategoria que chamamos de Abordagem Pessoal (em que ele aborda de forma sistemática pessoas desconhecidas que trabalham em outros estabelecimentos e que lhe atenderam bem enquanto cliente). Este mesmo entrevistado 1 se utiliza também de pessoas do seu relacionamento e garante que *“só hoje tenho três pessoas trabalhando comigo, e nenhuma das pessoas são desses*

métodos convencionais”. Esta seria então uma prática que merece certo destaque, até porque na equipe mencionada os funcionários estão já há algum tempo, o que se aproxima de certa forma da percepção de Bohlander e Snell (2010) que preconiza que funcionários contratados por intermédio de indicação tendem a ficar por mais tempo e a demonstrar melhor desempenho na organização do que aqueles contratados por vias formais.

Quanto à seleção, os mecanismos mais utilizados pelos entrevistados são a amostragem de trabalho e as entrevistas. Estes métodos são citados por Bohlander e Snell (2010) como sendo os mais efetivos métodos de seleção.

A amostragem de trabalho se configura no cumprimento, por parte dos candidatos, de determinada meta estipulada como condição para sua contratação. Em nossa Análise de Conteúdo esta amostragem se enquadra na categoria Critério e subcategoria Resultado.

Nas entrevistas procura-se levantar informações sobre a vida, objetivos e caráter do candidato. O entrevistado 3 utiliza em suas entrevistas perguntas com enfoque comportamental²¹ como proposto por Dessler (2010). Nas palavras do Entrevistado 3: *“a gente pede para que ele cite um caso...um case de sucesso... aonde ele levou a empresa... onde ela ampliou as vendas da empresa... o que ela fez de diferente, de novo...este tipo de pergunta.”*

Ainda quanto às entrevistas, tanto os Entrevistados quanto Banov (2010), França (2009) e Dessler (2010) mencionam que este é um dos meios de seleção mais utilizados, inclusive isto está explícito no manual da Franquia da Empresa X quando *“recomenda-se realizar processo seletivo com atividades em que os candidatos possam demonstrar suas habilidades e características pessoais, além das entrevistas individuais, que são indispensáveis.”*

Também em relação às entrevistas, outra informação que coaduna com o referencial teórico é que os próprios gestores fazem as entrevistas de forma individual, exatamente como em um estudo citado por Dessler (2010) que argumenta que entrevistas individuais têm mais validade.

²¹ Enfoque comportamental – Pede-se que a pessoa descreva uma situação real vivida no passado. Enfoque Situacional – cria-se uma situação hipotética e se observa qual seria a solução gerada pela pessoa que está sendo entrevistada.

Outro meio de seleção que também chamou a atenção é o utilizado pelo entrevistado 5. Classificamos na Categoria Critérios como subcategoria Auto-eliminação. O entrevistado 5 conduz a seleção de forma que o próprio candidato tenha oportunidade de desistir. É o que ele chama de auto-eliminação.

Segundo o entrevistado 5: *“Agora, a principal eliminação, o corte mesmo ele é feito pela própria pessoa, pelo próprio candidato.”*. Na interseção com o referencial teórico acreditamos que este mecanismo se dá pois é transmitida ao candidato uma Visão Realista do Trabalho (*RJP – Realistic Job Previous*) e os candidatos quando são mais bem informados desistem sozinhos das vagas para as quais não se sentem preparados e ao mesmo tempo aqueles que persistem passam a ter uma visão mais concreta em relação ao trabalho e a empresa (Bohlander e Snell, 2010; Milkovich e Boudreau, 2000).

No entanto, mesmo aqueles que não desistem devem passar por outro Critério utilizado pelo entrevistado 5: o Resultado. Ou seja, deve apresentar um número mínimo de matrículas para ser contratado.

Para finalizar nosso raciocínio em relação à seleção observamos em nosso referencial teórico que uma dúvida pode ocorrer no momento da seleção: ter de decidir entre aquele candidato que “pode fazer” e o que “quer fazer”. Neste caso Bohlander e Snell (2010) defendem que o que “pode fazer” seria mais adequado do que o que “quer fazer”. Já no contexto estudado esta dúvida é facilmente dirimida, pois como veremos adiante todos os candidatos, tendo experiência prévia ou não, receberão treinamento. O trabalho não exige uma qualificação específica e os entrevistados optariam pela pessoa que demonstrasse proatividade, esforço, orientação para metas (entrevistado 3) e também como friza o entrevistado 6: *“Não vou dizer muito mais não, ela (a desistência no processo seletivo) é totalmente pelo aspecto emocional. Por que... à medida que você pegou a mecânica do trabalho, não tem mistério.”* Ou seja, neste contexto e sob o ponto de vista dos entrevistados o “querer fazer” é mais importante que o “poder fazer”.

4.3.2 Análise e Discussão sobre Treinamento

Quando consideramos treinamento como as atividades ou conjuntos de métodos que preparam os funcionários (novos ou antigos) para o desempenho no trabalho (Bohlander e Snell, 2010; Sampaio e Tavares, 2001; Dessler, 2010) podemos perceber

que no contexto da Empresa X estas atividades são utilizadas tanto dentro do processo seletivo em si e como parâmetro de decisão de contratação quanto também de um mecanismo de aprimoramento contínuo daqueles funcionários que já estão atuando na empresa. Também neste sentido vale ressaltar a diferença proposta por Sampaio e Tavares (2001) e Dessler (2010) que distinguem entre treinamento técnico e treinamento comportamental. Essa diferença fica visível e é constantemente demarcada pelos entrevistados quando resumem os conteúdos aplicados nos treinamentos. Estes Conteúdos resultaram nas subcategorias Motivacional, Técnica e Autoconhecimento.

Os aspectos apresentados pelos entrevistados deram a base para formar distintas categorias que contemplam além do Conteúdo (como vimos acima) também o *Modus Operandi* e o Sistema de Avaliação.

Treinamento	Conteúdo	Motivacional
		Técnico
		Autoconhecimento
	<i>Modus Operandi</i>	Campo
		Sala de Aula
		Individual
		Coletivo
	Sistema de Avaliação	Resultado
		Comportamento

Quadro 14: Categorias sobre Treinamento

Fonte: Elaborado pelo autor através de Análise de Conteúdo

Na organização do processo de treinamento proposta por Milkovich e Boudreau (2000) deve se iniciar com o levantamento de necessidades, passando pelo projeto, a implementação e finalizando com a avaliação dos resultados. A parte sobre levantamento de necessidades é dividida ainda em análise da organização, análise da tarefa e análise das pessoas. Os entrevistados, de forma unânime, ignoram esta etapa e partem do

pressuposto que *“Na verdade na nossa empresa qualquer indivíduo precisa de treinamento.”* (entrevistado 1) porquê *“nós temos uma metodologia de trabalho totalmente diferente”* (entrevistado 2) e *“então não existe caso de uma pessoa que chegue aqui e que ela não precise ser adaptada para esta nova realidade.”* (entrevistado 6).

No entanto, levando-se em consideração as ferramentas para descobrir as necessidades de treinamento propostas por Dessler (2010) notaremos que os entrevistados se utilizam de forma empírica dos Padrões de Desempenho e Desempenhar o Cargo (Vide Figura 7, itens 3 e 4), sendo que o Desempenho do Cargo com relatórios de observação *in loco* é também uma sugestão de Moreira et al (2008). Note-se que estas ferramentas são utilizadas depois que os candidatos/funcionários já estão há pelo menos duas semanas na empresa.

Segundo Million (in Boog et al, 2004) um dos requisitos básicos para a implementação do treinamento é conseguir levar os participantes a terem o compromisso de absorver e transferir os conteúdos para o seu dia-a-dia. De forma semelhante os entrevistados defendem que o participante ideal de seus treinamentos são aqueles indivíduos que *“tem um espírito ensinável (...) ele não pode achar que sabe tudo (...) o cara da área comercial ele tem que estar disponível para aprender coisas novas”* (entrevistado 3). E também que *“ele precisa ter aí uma “querência” muito grande de fazer a coisa acontecer”* (entrevistado 5). Sendo assim, na implementação são necessárias a vontade de aprender e a disposição para transferir o que foi dito para a prática.

Ainda no que diz respeito à execução dos treinamentos a categoria *Modus Operandi* divide as formas de treinamento nas subcategorias Campo, Sala de Aula, Individual e Coletivo. Similarmente ao proposto por Sampaio e Tavares (2001) os tipos de treinamento mais utilizados são os treinamentos *on the job* onde os profissionais vão a campo e exercitam a função para a qual estão sendo contratados. E os treinamentos *out the job* acontecem em salas de aula com simulações ou atividades tipo pergunta-resposta e/ou *“demonstrações da abordagem de vendas que o grupo utiliza.”* (Entrevistado 4)

De um modo geral os treinamentos da subcategoria Campo são apontados pelos entrevistados como aqueles que geram melhores resultados, apesar de exigirem um esforço maior por parte dos gestores, visto que estes treinamentos exigem acompanhamento personalizado, como sugerido na subcategoria Individual.

Das quatro estratégias de avaliação da efetividade do treinamento comumente utilizadas (Avaliação de Reação, Avaliação de Aprendizagem, Avaliação de Mudança de Comportamento e Avaliação de Resultados) propostas nos textos de Milioni (*in Boog et al*, 2004), Castro (*in Boog et al*, 2004), Bohlander e Snell (2010) e Dessler (2010) a categoria Sistema de Avaliação nos mostra através das subcategorias Resultado e Comportamento que esses são os únicos parâmetros utilizados pelos gestores que não levam em consideração os âmbitos de Reação e Aprendizagem. Note-se ainda que a subcategoria Resultado tem prevalência sobre a subcategoria Comportamento, pois os entrevistados exigem metas de suas equipes e mudança de comportamento sem gerar resultados não estabelece uma condição de permanência na empresa como deixa claro o entrevistado 1: *“pois não adianta ter uma pessoa muito fiel se não produz (...) pois você não está aqui para conseguir melhores amigos e sim profissão.”*

Lembremo-nos que a efetividade do treinamento é sempre medida, neste contexto, pelo treinador. Nenhum dos entrevistados citou mecanismo de avaliação feito pelo próprio treinando. Uma auto-avaliação de impacto (comportamento no cargo) poderia descobrir a visão dos participantes quantos aos efeitos mediatos produzidos pelo treinamento no que diz respeito a seus níveis de desempenho, motivação, auto-confiança e abertura para mudança e adequação aos processos de trabalho como sugere Abbad (2000).

Finalmente, é necessário realçar dois condicionantes trazidos pelo levantamento de campo no âmbito das questões relativas ao treinamento que restringem o alcance da análise: o fato de o treinamento exigir um tempo contínuo e permanente do gestor e a questão de contar com gestores cujo nível educacional em média está limitado ao 2º grau.

4.3.3 Análise e Discussão sobre Remuneração

O sistema de remuneração da Empresa X parece não se preocupar com a equidade externa proposta por França (2009), Dessler (2010), Milkovich e Boudreau (2000) e Bohlander e Snell (2010). A não ser que a matriz comercial da Empresa X tenha feito pesquisa de mercado, e não temos como comprovar ou não esta informação, os entrevistados foram unânimes em dizer que seguem os parâmetros sugeridos pela matriz, não se preocupando eles mesmos em fazer a pesquisa:

“Eu sou completamente alheio ao mercado com relação a isso porque sigo os padrões da matriz da minha empresa” (entrevistado 1)

“Não faço. Sigo o padrão determinado pela franqueadora.” (entrevistado 2)

“A forma de remuneração que temos aqui é aquela que também é preconizada pela empresa (...) pesquisa especificamente no mercado em si nós não fazemos. O nosso parâmetro é um parâmetro dentro do nosso universo” (entrevistado 3)

“Na verdade existe um padrão na empresa (...) eu não tenho esta incumbência não” (entrevistado 6)

Analisando então os parâmetros sugeridos pela franqueadora observamos que o sistema de remuneração é totalmente atrelado à *performance* como sugerem, em alguns casos, Bohlander e Snell (2010), França (2009) e Dessler (2010). Este último menciona que para a área comercial o ideal seria uma remuneração baseada 70% em salário básico e mais 30% atrelados a incentivos. No entanto, o sistema de remuneração proposto coloca a responsabilidade da remuneração quase que totalmente sobre o empregado, pois utiliza-se o mínimo garantido onde a produtividade determina 100% do ganho:

“Trabalha-se com o sistema de mínimo garantido, ou seja, o recebimento dos honorários começa a contar após a soma de honorários das matrículas efetivadas ultrapassarem o valor do salário mínimo.” (entrevistado 4)

“Na verdade o profissional da área comercial ele produz o que ganha. Ele não produziu, ele vai ter um mínimo garantido lá” (entrevistado 5)

Levando-se em consideração que o ambiente de vendas por vezes é desfavorável, ou seja, não necessariamente o esforço gerará resultado na mesma proporção e ainda as particularidades da venda de cursos de idiomas que *“É um trabalho que começa de 8 e meia a, no máximo, chega às 9 horas da manhã e sai no mínimo 9 da noite (...) Pois o trabalho é muito difícil. Influenciar uma pessoa é muito difícil.”* (entrevistado 1). Agregando-se ainda os períodos de baixa sazonalidade, o sistema de remuneração pode ser um dos fatores que exerçam pressão sobre os profissionais da área comercial dificultando a formação de equipes.

Como vimos no capítulo sobre Remuneração, Milkovich e Boudreau (2000) demonstram que a remuneração influencia positiva ou negativamente no processo de captação e retenção de funcionários, mas não se pode afirmar que essa assegure aumento na produtividade. Neste sentido, para se resguardar da falta de produtividade, os

Entrevistados preferem exercer pressão sobre a produção ao invés de criar mecanismos de remuneração que influenciem de forma positiva no processo de captação de funcionários. O que acaba por dificultar o processo de formação de equipes pois:

“Existem três tipos de pessoas: pessoas que sabem trabalhar sob pressão, pessoas que não sabem trabalhar sob pressão e as pessoas que gostam de trabalhar sob pressão. Acostumada a definir salário, se sobressai quem gosta de trabalhar com pressão. Quando simplesmente a pessoa sabe trabalhar com a pressão uma hora ela sucumbe.” (Entrevistado 1)

Como notamos nas categorias de remuneração organizadas através da Análise de Conteúdo, a Remuneração Padrão se configura do mínimo garantido e dos benefícios previstos na CLT. Alguns dos entrevistados proporcionam aos seus gerentes da área comercial benefícios extras como Planos de Saúde e Odontológico.

Remuneração	Remuneração Padrão	
	Incentivos Financeiros	Temporada
		Superação Pessoal
	Incentivos de reconhecimento	Pares
		Carreira
		Lazer

Quadro 15: Categorias sobre Remuneração

Fonte: Elaborado pelo autor através de Análise de Conteúdo

Um aspecto interessante em relação às categorias de Incentivos Financeiros e Incentivos de Reconhecimento é que estas são utilizadas pelos diferentes entrevistados de forma exclusiva, ou seja, normalmente quem aplica uma não aplica a outra. E o que nos propõe Moreira *et al* (2008) como a forma adequada para gestão de área comercial seria um conjunto das duas. Segundo Moreira *et al* (2008), os parâmetros de remuneração são um importante componente na redução do *turnover* e devem prever além da comissão de vendas e participação nos resultados (Incentivos Financeiros), mecanismos individuais ou coletivos que ofereçam oportunidades de aumento, premiações e ascensão na carreira (Incentivos de Reconhecimento).

Convém comentar que na categoria Incentivos de Reconhecimento, a subcategoria Carreira privilegia a ascensão do profissional partindo do cargo de trainee junior com uma remuneração inicial de 23% sobre cada matrícula produzida, até chegar a cargos maiores onde a remuneração sobre cada matrícula é conseqüentemente maior. Sendo assim alguns entrevistados declararam facilitar o processo de ascensão como forma de melhor remunerar sua equipe, como comenta por exemplo o entrevistado 4: *“Sim, no primeiro mês de trabalho as metas do plano de cargos são “flexibilizadas” de forma que o funcionário tenha condições de alcançar mais rapidamente o cargo de gerente júnior.”* Ou o entrevistado 2: *“Por exemplo, ele debutou e se naquela semana ele fizer mais uma matrícula, uma ou duas matrículas, estas matrículas contam cinco estrelas.”*²²

Para finalizar nossa avaliação sobre o sistema de remuneração podemos citar que França (2009) e Milkovich e Boudreau (2000) procuram estabelecer as regras que devem regular sistemas de remuneração baseados em *performance*. Estes devem privilegiar comportamentos que estejam sob controle dos indivíduos, a remuneração deve estar claramente vinculada ao atingimento de objetivos e por fim a remuneração deve justificar o esforço requerido. Estes parâmetros são contemplados quando avaliamos a categoria Incentivos Financeiros tanto na subcategoria Temporada quanto na subcategoria Superação Pessoal.

4.3.4 Análise e Discussão sobre Perfil de Competências

Com base nas argumentações de Gramigna (2008), onde ela cita que o nível de importância de uma competência varia de acordo com o ramo em que a organização está atuando, reconhecendo que *“o rol de competências é flexível, permitindo inclusões e exclusões, dependendo da cultura do mercado em que a empresa está inserida”*. (Gramigna, 2008, p.116). Apoiado também em Boterf (2003) que define competência individual como a mobilização e a aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação. E levando em consideração que estamos lidando com uma área específica, ou seja, vendas em escolas de idiomas, acrescentamos à proposta de Gramigna (2008) e Dutra (2010)

²² As “estrelas” compõem o sistema de pontos do plano de carreira da Empresa X. A cada cinco matrículas semanais o funcionário ganha uma “estrela”. Juntando cinco estrelas existe a promoção automática para o cargo imediatamente superior.

uma competência denominada Persuasão, por se tratar, em nosso entendimento, de uma competência individual primordial neste contexto.

Para a proposição desta competência procuramos levar em consideração alguns cuidados sugeridos por Dutra (2009) que aconselha que as competências devam ser observáveis para que possam ser acompanhadas, evitando-se descrições genéricas ou vagas e também por Carbone *et al* (2009) que cita que a descrição de uma competência deve indicar um desempenho ou comportamento esperado, mostrando o que o profissional deve ser capaz de fazer e, se conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Assim, para estar o mais próximo possível desses conselhos, utilizamos a definição de persuasão encontrada em Ferreira (1995) e propusemos a competência Persuasão como sendo:

Persuasão: Capacidade de levar outrem a crer, aceitar ou decidir. Habilidade de mostrar a conveniência ou aconselhar. Influenciar, levar o convencimento ao ânimo de alguém.

Esta proposta de competência foi incluída em nosso instrumento de pesquisa, somando-se às demais competências sugeridas por Gramigna (2008) e Dutra (2010).

Como vimos anteriormente, a busca pela definição de um perfil para a área comercial foi pautada no modelo de competências. Este modelo engloba o conjunto de Conhecimentos (saber), Habilidades (saber fazer) e Atitudes (querer fazer) que geram vantagem a um indivíduo ou organização em determinado contexto (Le Boterf, 2003). Com o resultado da Análise de Conteúdo podemos perceber que os Entrevistados mencionam de maneira mais consistente aspectos relativos às nuances de Habilidades (saber fazer) e Atitudes (querer fazer) do modelo CHA. Por isto optamos por estabelecer as categorias sobre competências focando nestes dois fatores conforme abaixo:

Perfil de Competências	Habilidades
	Atitudes

Quadro 16: Categorias sobre Competências

Fonte: Elaborado pelo autor através de Análise de Conteúdo

Podemos considerar, pelos relatos dos entrevistados, que dentro do contexto da Empresa X os aspectos de Atitude que fazem parte na formação de uma competência são

de suma importância, sendo trabalhados de forma constante através de reuniões e no *site* da empresa. Estes aspectos, somados aos resultados, são parâmetros de contratação.

Principais Habilidades requeridas pelos Entrevistados	Principais Atitudes requeridas pelos Entrevistados
Habilidade de Persuadir e Influenciar	Honestidade
Relacionamento Interpessoal	Ambição
Habilidade de Trabalhar sob Pressão	Perseverança
	Empreendedorismo
	Visionário
	Querer Aprender
	Submeter-se à Liderança
	Proatividade

Quadro 17: Habilidades e Atitudes requeridas pelos Entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor através de Análise de Conteúdo

Até mesmo quando apresentados a uma lista de dezessete competências sugeridas por Gramigna (2008) com a tarefa de escolher apenas seis delas, os Entrevistados selecionaram de forma majoritária aquelas que contêm aspectos atitudinais relevantes. Sendo as mais destacadas por eles:

Capacidade empreendedora – facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções para os problemas e necessidades que se apresentam de forma assertiva, inovadora e adequada.

Capacidade de trabalhar sob pressão – capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis conseqüências.

Liderança – capacidade para catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou a superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.

A percepção dos Entrevistados encontra mais respaldo quando comparada com o perfil do profissional de vendas sugerido por Moreira *et al* (2008)²³ do que quando comparada com as competências ideais para a área comercial sugeridas por Dutra (2010)²⁴ que são Planejamento e Organização, Comunicação e Negociação. Perceberemos que os aspectos de Atitudes (querer fazer) citados pelos Entrevistados destoam em parte das definições sugeridas por Dutra (2010), pois estas privilegiam aspectos mais relacionados a Conhecimentos (saber) e Habilidades (saber fazer).

Outro ponto de comparação pode ser feito se empregarmos os tipos de competências propostas por Fleury e Fleury (2008). Estes autores falam sobre competências de negócio (dizem respeito à compreensão do mercado), competências técnico-profissionais (específicas para certa operação, como desenho técnico, por exemplo) e competências sociais (aquelas necessárias para interagir com pessoas). Analisando os comentários dos entrevistados percebemos que as competências sociais são as mais requisitadas para o contexto comercial da Empresa X.

Completando o raciocínio do parágrafo acima e ainda citando Fleury e Fleury (2008) confirma-se, quanto à formação, a menção daqueles autores de que o índice de formação superior na área comercial é menor que outras áreas concentrando-se aqui pessoas de nível de formação médio ou técnico. Dos seis entrevistados apenas dois tinham formação superior e mesmo assim não exerceram a profissão. Isto pode ajudar a explicar porque os aspectos de Conhecimento (saber) do modelo CHA são até de certa forma negligenciados pelos entrevistados como vimos anteriormente.

Quanto ao ambiente ideal para se desenvolver a competência do indivíduo, Le Boterf (1999), *apud* Carbone *et al* (2009) sugere devem estar presentes três elementos fundamentais, quais sejam: a) o interesse da pessoa por aprender, b) um ambiente de trabalho que incentive a aprendizagem e c) um sistema de educação corporativa que esteja disponível ao indivíduo. Quando comparamos esta proposta com o resultado de nossa pesquisa podemos perceber que estes elementos são encontrados na Empresa X. Na prática, o Querer Aprender é uma das atitudes mencionadas pelos Entrevistados, pois o indivíduo *“Tem que ter um espírito ensinável (...) ele não pode achar que sabe tudo (...) ele tem*

²³ Vide Quadro 09 – Perfil do Profissional de Vendas

²⁴ Vide Quadro 11 – Competências para o “Eixo Comercial”

que estar disponível para aprender coisas novas” (entrevistado 3). Ao mesmo tempo em que nas diferentes unidades são feitos treinamentos contínuos sobre a técnica e mentalidade do trabalho com o apoio da liderança local, a empresa possui um *site* onde são disponibilizadas várias dicas de trabalho e mensagens de incentivos aos funcionários para que estes se qualifiquem.

Em relação a outros aspectos relacionados à competências, mais especificamente à competências gerenciais, podemos citar que, aprendendo durante o processo de entrevistas decidimos perguntar a percepção dos entrevistados sobre quais fatores poderiam impactar na formação da equipe de vendas. Alguns entrevistados citaram que o papel da liderança teria um peso considerável neste processo:

“É um trabalho de formação de pessoas (...) Este é o nosso trabalho e o gestor ele não deve se cansar de fazer isto. Este é o trabalho de um gestor de uma área comercial, é buscar pessoas que estejam alinhadas com ele no mesmo objetivo de crescimento.” (entrevistado 3)

“Olha cabe neste momento aí um trabalho mais efetivo da liderança (...) é tentar dar a este candidato, a este funcionário, uma noção bastante ampla de que empreender a todo momento é muito necessário (...) de seguir aqueles princípios, de estar muito ligado à sua liderança, ter um contato muito próximo com a liderança, isto faz muita diferença, é o que pode impactar de forma decisiva.” (entrevistado 5)

“O primeiro fator que eu acho que é o mais importante é o grau de motivação que a liderança consegue passar para esta equipe. Eu acho que este é o primeiro fator. (...)tem uma rotatividade natural das desistências que acontecem no dia-a-dia do trabalho (...) de um trainee perder a motivação e eu como líder não conseguir “puxar” ele de volta (...)São excelentes produtores mas não tem o carisma para lidar com pessoas, ter a paciência, ter uma capacidade de administrar relações (...) capacidade de liderança envolvida com carisma.” (entrevistado 6)

A Empresa X possui um sistema de liderança baseado no exemplo, ou seja, o líder só pode (ou só deve) exigir do liderado os resultados que ele mesmo é capaz de apresentar. Este aspecto, e também o efeito de competências de liderança na formação de equipes de vendas foi considerado como sugestão para estudos futuros.

5. LIMITAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

De um modo geral, os métodos científicos de cunho qualitativo apresentam algumas limitações que precisam ser observadas para que o trabalho do pesquisador seja o mais criterioso possível. Nesse estudo, três pontos foram levados em consideração com o intuito de preservar a qualidade do trabalho.

Um primeiro fator limitante seria a falta de experiência do pesquisador na condução de entrevistas de cunho científico. A opção por entrevistas semi-estruturadas busca mitigar esta situação, bem como a utilização da experiência das entrevistas preliminares sendo usadas como *feedback* e aprimoramento nas entrevistas posteriores.

O segundo fator limitante refere-se à transparência e credibilidade das respostas. Por tratar-se de entrevistas feitas dentro de um contexto de unidades franqueadas é

possível que os respondentes tenham receio de dizer exatamente o que pensam/fazem por não desejarem se expor junto à franqueadora ou perante seus pares. Por isto, iniciamos as entrevistas destacando as condições de sigilo e confidencialidade das informações porventura disponibilizadas.

O número de entrevistados foi o terceiro fator levado em conta. Nesse trabalho, onze pessoas responderam às entrevistas, sendo que cinco em um período preliminar como descrevemos no capítulo sobre Metodologia e seis responderam à entrevista final sobre constituição de equipe na área comercial (Anexo II). Este número foi considerado adequado pois as respostas dos diferentes entrevistados começaram a ser redundantes e bem parecidas, o que demonstrou um certo “esgotamento”, por assim dizer, da condição do instrumento de pesquisa em levantar informações novas ou diferenciadas que pudessem influenciar de forma relevante nos resultados do estudo.

Com estes fatores em mente, podemos considerar que avaliar as práticas de recursos humanos utilizados pelos diferentes gestores de área comercial de escolas de idiomas se mostrou uma prática interessante em dois aspectos: 1) no sentido de poder obter uma visão geral do processo de formação de equipes de vendas, com suas respectivas peculiaridades quanto à recrutamento e seleção, treinamento, remuneração e perfil necessário para a vaga, além das diferentes formas que gestores podem utilizar para chegar a este perfil e 2) considerar sobre o uso de estratégias possíveis de serem utilizadas neste processo, como por exemplo, alterações quanto às formas de remuneração ou formas de treinamentos que possam ser mais efetivos para a formação de um indivíduo no contexto comercial da Empresa X.

Sendo assim, alguns pontos do estudo merecem destaque:

O processo de recrutamento utilizado pelo Entrevistado 1 e categorizado como Abordagem Pessoal parece trazer bons resultados visto que a equipe atual deste entrevistado é formada em sua totalidade por candidatos oriundos desta abordagem. No entanto, deve-se ressaltar que esta abordagem reforça o caráter empírico do processo, impedindo sua institucionalização pela franqueadora.

Entre os critérios utilizados para contratação quanto à escolha entre o indivíduo que “quer fazer” e o que “pode fazer” notamos que mesmo que o “querer fazer” seja defendido pelos entrevistados como o aspecto mais importante, a decisão de contratação

é fortemente influenciada pelo resultado em termos de matrículas, ou seja, o indivíduo demonstrar que “pode fazer”. Note-se que apesar do fato de o gestor se apoiar no potencial daquele que demonstra “poder fazer” como critério de contratação, isto não significa necessariamente que esta atitude permaneça e que este indivíduo avance na carreira da área comercial.

A utilização de uma Visão Realista do Trabalho ou RJP (*Realistic Job Previews*) é um mecanismo empregado com frequência pelos entrevistados e que auxilia no processo seletivo, principalmente para efeito de auto-eliminação. Outro aspecto interessante deste mecanismo é o ajustamento da expectativa do futuro funcionário em relação ao trabalho em si e a outros aspectos da organização; e como o funcionário do setor comercial normalmente se depara com situações desafiantes, ter uma visão realista desde o primeiro contato pode ajudar a equilibrar expectativas porventura demasiado otimistas.

Em relação à remuneração, duas observações podem ser feitas: a primeira diz respeito a falta de preocupação dos gestores da Empresa X quanto à equidade externa. Como vimos, a busca por equidade, tanto externa quanto interna, é uma preocupação estratégica de muitas empresas no sentido de elaborar um sistema remuneratório que atraia, retenha e motive seus funcionários. Isso deveria ser levado em conta também na Empresa X. Certos benefícios oferecidos por alguns dos entrevistados como plano de saúde e odontológico, também podem auxiliar como fator de equidade externa ou até mesmo como diferencial de mercado e dentre as diferentes unidades franqueadas da Empresa X.

O segundo ponto a ser levado em consideração é a utilização do mínimo garantido, onde a responsabilidade de remuneração recai quase que totalmente sobre o funcionário, o que pode ser um dificultador na formação de equipes. Pensamos que seria mais adequado um salário base, mais honorários sobre produção atrelada a um programa de incentivo financeiro por cumprimento de metas.

O processo de constituição de equipes de vendas não consta do manual da franqueadora, o que pode levar à indagação “Sendo a constituição de equipes de vendas uma condição *sine qua non* para o crescimento das unidades franqueadas, por qual motivo esse processo não é descrito pela franqueadora em detalhes, com políticas e critérios claros?” Para responder a esta questão, é plausível pensar que esse não é descrito nos manuais pois a própria franqueadora tem dificuldades na formação e principalmente

manutenção de equipes de vendas. Estas dificuldades poderiam ser atribuídas a fatores intrínsecos ao trabalho executado ou à forma de remuneração adotada, mas, evidentemente, esta afirmação careceria de estudos mais aprofundados.

Por outro lado, apesar dos esforços da franqueadora em disponibilizar os meios e fornecer suporte aos gestores na formação de suas equipes comerciais, estes ainda encontram certas dificuldades nesta tarefa. Um outro estudo que poderia ser feito seria no sentido de avaliar a percepção dos franqueados ou a capacidade de absorção dos mesmos frente aos sistemas utilizados pela franqueadora para lhes dar tal suporte. Mas até pela sua complexidade e pelo nível de profundidade que esse assunto exigiria, acabando por se tornar um trabalho à parte, optou-se por considerá-lo também como proposta para estudo futuro.

Algumas sugestões e implicações gerenciais que o presente estudo proporciona seriam:

- Propor um sistema de auto-avaliação da efetividade dos treinamentos, para que os gestores pudessem rever seus métodos.

- Experimentar diferentes sistemas de remuneração e/ou carga horária, com a possibilidade, por exemplo, de se constituir equipes com carga horária de meio período.

- Procurar entender que competências gerenciais deveriam abarcar a constituição de equipes de vendas, visto que o aspecto liderança foi citado por alguns entrevistados como fator significativo e, por muitas vezes, decisivo no processo.

- Entrevistas ou questionários direcionados às pessoas que abandonam os processos seletivos para a área comercial, como forma de levantar os aspectos negativos do processo seletivo, da organização, da proposta de trabalho ou do trabalho em si que os levaram à tal decisão. Isso poderia ser útil para identificar possíveis falhas no sistema, seja no nível daquele que seleciona/recruta, seja quanto aos critérios utilizados para o processo.

Para concluir, é importante frisar que, apesar da especificidade que constitui um trabalho científico orientado para um estudo de caso, as conclusões e *insights* oriundos desse trabalho são passíveis de serem aplicados, com as devidas adaptações, a outras empresas do mesmo segmento ou até mesmo de diferentes segmentos.

6. BIBLIOGRAFIA

ABBAD, G., GAMA, A.L.G. e BORGES-ANDRADE, J.E. **Treinamento: Análise do Relacionamento da Avaliação nos Níveis de Reação, Aprendizagem e Impacto no Trabalho.** RAC, v. 4, n. 3, pp. 25-45, Set/Dez 2000.

ALBERS, S. *Optimization Models for Salesforce Compensation.* European Journal for Operational Research. N. 89, p. 1-17, 1996.

ALPERSTEDT, G.D. *et al.* **Competência em Vendas no Varejo de Materiais de Construção.** TAC, Curitiba, vol.1, n.1, pp. 1-13, jan/jun 2011.

BARNEY, J. B. & HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.** São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2007.

BANOV, Márcia R. **Recrutamento, Seleção e Competências.** São Paulo: Atlas, 2010.

BOHLANDER, G. e SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos.** Tradução da 14ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

- BOOG, Gustavo G. (coordenação). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Um Guia de Operações**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2004.
- CARBONE, P.P. *et al* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro, FGV Editora, 2009.
- COBRA, M. **Administração de Vendas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas – Modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUTRA, Joel S., FLEURY, Maria. T. L. & RUAS, Roberto (organizadores). **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FERN. E.F. , AVILA, R.A. and GREWAL, D. *Salesforce Turnover: Those who left and those who stayed*. Industrial Marketing Management, n 18, pp. 1-9. New York: 1989.
- FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo Dicionário Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.
- FLEURY, Afonso. & FLEURY Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências – Um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FRANÇA, A.C.L. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo, Atlas, 2007.
- FREITAS, I. A. e BORGES-ANDRADE, J.E. **Efeitos dos Treinamentos nos Desempenhos Individual e Organizacional**. RAE, vol.44, n 3, pp. 44-56, jul/set 2004.
- FRIEDHEIN, A. **Os termos de Franchising mais utilizados por quem é desse ramo**. Disponível em www.portaldofranchising.com.br. Acesso em 27 de novembro de 2011.
- GRAMIGNA, Maria. R. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. 2 ed. São Paulo: Pierce Prentice Hall, 2007.
- HERSSELBEIN, F. GOLDSMITH, M. BECKKHARD R. *in* Peter F. Drucker Foundation. **O líder do futuro**. 10 ed. São Paulo: Futura, 1996.
- JOHNSTON, W.J. & COOPER, M. *Analyzing the Industrial Salesforce Selection Process*. Industrial Marketing Management. v 10. New York: pp. 139-147, 1981.

KING, A.W., FOWLER, S.W., & ZEITHAML, Z.P. **Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o desafio da gerência intermediária.** RAE, São Paulo: v. 42, n 1. p. 36-49, jan/mar 2002.

LAS CASAS, A.L. **Administração de Vendas.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Marketing de Varejo.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, Rogério. **Seleção e Entrevistas por Competências com o Inventário Comportamental.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LUPTON, R.A., WEISS, J. E. and PETERSON, R.T. **Sales Training Evaluation Model (STEM): A conceptual framework.** Industrial Marketing Management, n 28, pp. 73-86. New York: 1999.

MATOS, G. A. S. e LEBARCKY, F.V. **Franqueando Culturas no Franchising: Um Modelo de Duas Organizações.** Rio de Janeiro: XXXV EnANPAD, 2011.

MENESES, P.P.M. e ABBAD, G. **Proposta para Desenvolvimento de Modelos de Avaliação da Efetividade de Programas de Treinamento.** RAC – Eletrônica. Curitiba, v. 3, n.1, art. 6, p. 105-122, jan/abr 2009.

MICCIELI, C. **Como funcionam os Royalties e o Fundo de Propaganda da rede.** Disponível em www.portaldofranchising.com.br. Acesso em 26 de novembro de 2011.

MILKOVICH, G. T. e BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, J. C. *et al.* **Administração de Vendas.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo – A multiplicação do talento humano.** 12 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

NOGUEIRA, Paulo Roberto. **Efetividade Organizacional através do Sistema de Recursos Humanos.** RAE - FGV, Rio de Janeiro: v.22, n. 1, p. 19-24, jan/mar 1982.

PELLISSARI, A.S.; GONZALEZ, I.V.D.P.; VANALLE, R.M.; **Competências Gerenciais: Um estudo em pequenas empresas de confecções.** Revista de Administração de Empresas, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, edição 68, v. 17, n 1, p. 150-181, jan-abr/2011.

PERIN, M.G, SAMPAIO, C.H. & BECKER, G.C. **O Impacto da Formação Gerencial no Desempenho Organizacional à Luz da Abordagem de Competências.** XXXI EnANPAD: Rio de Janeiro: 2007.

PIRES, M. **Responsabilidades e Obrigações entre Franqueado e Franqueador.** Disponível em www.portaldofranchising.com.br. Acesso em 27 de novembro de 2011.

PONCI, M. **Só os apaixonados chegam ao sucesso.** Disponível em www.portaldofranchising.com.br. Acesso em 26 de novembro de 2011.

PRADO, M.N. **Práticas de franqueadores para uma boa relação com sua rede.** Disponível em www.portaldofranchising.com.br. Acesso em 27 de novembro de 2011.

RAMASESHAN B. *Retail Employer Turnover: Effects of realistic job information and interviewer affect.* Journal of Retailing and Consumer Services. Vol. 4, n 3, pp. 193-199, 1997.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RUANO, Alessandra. M. **Gestão por Competências – Uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

RUAS, R. ANTONELLO, C. S. & BOFF, L. H. **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SAMPAIO, J.R. e TAVARES, K. C. **Estrutura e Programas de T & D: O caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Minas Gerais.** RAC, v.5, no 1, pp. 121-144, jan/abr 2001.

SANTOS, Armando C. **O uso do Método Delphi na criação de um modelo de competências.** Revista de Administração, São Paulo: Universidade de São Paulo, v. 36, n 2. p. 25-32, abr./jun. 2001.

SCHWARTZ, J. C. **Franquia de A a Z – O que você precisa saber.** 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

SENGE, Peter *et al.* **A Quinta Disciplina – Caderno de Campo.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

UWE Flick. **Introdução à Pesquisa Qualitativa.** 3 ed. Porto Alegre: Art Med, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 3 ed. São Paulo: Editora Atlas. 2008.

_____, **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD JR. Thomaz. **Mudança organizacional – Aprofundando temas atuais em administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1995.

WOTRUBA, T.R. *Full-time versus Part-time Salespeople: A comparison on job satisfaction, performance and turnover in direct selling*. International Journal of Research in Marketing, v 7, North-Holland, pp. 97-108, 1990.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: Por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2011.

ANEXOS

ANEXO I - Roteiro Preliminar de Entrevista sobre Comprometimento e Processo Seletivo.

ANEXO II - Roteiro Final de Entrevista sobre Constituição de Equipe na Área Comercial.

ANEXO III - Transcrição das Respostas do Entrevistado 1.

ANEXO IV - Transcrição das Respostas do Entrevistado 2.

ANEXO V - Transcrição das Respostas do Entrevistado 3.

ANEXO VI - Transcrição das Respostas do Entrevistado 4.

ANEXO VII - Transcrição das Respostas do Entrevistado 5.

ANEXO VIII - Transcrição das Respostas do Entrevistado 6.

ANEXO IX - Análise de Conteúdo e Categorias sobre Recrutamento e Seleção.

ANEXO X - Análise de Conteúdo e Categorias sobre Treinamento.

ANEXO XI - Análise de Conteúdo e Categorias sobre Remuneração.

ANEXO XII - Análise de Conteúdo e Categorias sobre Competências

ANEXO I

ROTEIRO PRELIMINAR DE ENTREVISTA SOBRE COMPROMETIMENTO E PROCESSO SELETIVO

EM RELAÇÃO AO PROFISSIONAL:²⁵

1. Quanto tempo você tem de empresa? _____ anos e _____ meses.
2. Há quanto tempo você é gerente da área comercial? _____ anos e _____ meses.

EM RELAÇÃO AO TRABALHO (TAREFA) EM SI:²⁶

²⁵ Estabelecer a relação entre o acesso à empresa e o tempo que se leva para chegar ao primeiro cargo executivo.

²⁶ Buscar colher informações sobre os aspectos do trabalho que possam encorajar ou desencorajar o funcionário ou candidato à vaga na área comercial.

3. Quais os aspectos do trabalho que mais estimulam o funcionário da área comercial?

4. Quais os aspectos do trabalho que mais desestimulam o funcionário da área comercial?

EM RELAÇÃO AO PROCESSO SELETIVO:²⁷

5. Na sua opinião por que existe tanta rotatividade nos processos seletivos para a área comercial?

6. O que poderia ser feito em relação a este "problema"?

²⁷ Levantar as percepções dos gerentes em suas experiências nos processos seletivos no que diz respeito ao processo seletivo em si, ao perfil dos candidatos ou outras informações que possam surgir.

EM RELAÇÃO ÀS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

7. Das competências abaixo selecione **somente 7** que você considera mais importantes para o perfil da área comercial:

() **Capacidade empreendedora** – facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções para os problemas e necessidades que se apresentam de forma assertiva, inovadora e adequada.

() **Capacidade de trabalhar sob pressão** – capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis conseqüências.

() **Comunicação** – capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada, facilitando a interação entre as partes.

() **Criatividade** – capacidade de conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.

() **Cultura da qualidade** – postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.

() **Dinamismo, iniciativa** – Capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas.

() **Flexibilidade** – Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura perante argumentações convincentes.

() **Liderança** – capacidade para catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou a superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.

() **Motivação: energia para o trabalho** – Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades que vai executar, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade. Apresentar postura de aceitação e tônus muscular que indica energia para o trabalho.

() **Negociação** – capacidade de expressar e ouvir o outro, buscando o equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes quando há conflitos de interesse. Observa o sistema de trocas que envolve o contexto.

() **Organização** – capacidade de organizar as ações de acordo com o planejado, de forma a facilitar a execução.

() **Persuasão** - capacidade de levar outrem a crer, aceitar ou decidir. Habilidade de mostrar a conveniência ou aconselhar. Influenciar, levar o convencimento ao ânimo de alguém.

() **Planejamento** – capacidade de planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.

() **Relacionamento interpessoal** - Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.

() **Tomada de decisão** – capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.

() **Visão sistêmica** – Capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

ANEXO II

ROTEIRO FINAL DE ENTREVISTA SOBRE CONSTITUIÇÃO DE EQUIPE NA ÁREA COMERCIAL

PERFIL

- a) Há quanto tempo está na empresa?
- b) Qual o seu cargo atual na área comercial?
- c) Já tinha experiência anterior na área comercial?

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

- 1) Quais são suas fontes de recrutamento de pessoal?

- 2) Quem faz o Recrutamento e a Seleção para a área comercial da sua unidade?
- 3) Com que periodicidade você realiza processos seletivos?
- 4) Como você faz a seleção? Como decide sobre qual pessoa deve ser contratada? Qual o(s) critério(s) utilizado(s)? Por quê?
- 5) Você encontra dificuldades? Se sim, quais?
- 6) Você tem um banco de dados de candidatos? Tem memória do processo de recrutamento e seleção?

TREINAMENTO

- 7) Como você sabe que um determinado indivíduo precisa de treinamento?
- 8) Como você treina sua equipe?
- 9) O que é treinado? O que o profissional da área comercial tem que aprender?
- 10) Como e em que tempo você avalia se o treinamento surtiu o efeito desejado?
- 11) Você emprega um modelo específico de treinamento? Pode me descrever?

REMUNERAÇÃO

- 12) Você faz pesquisa de mercado para determinar a forma de remuneração de seu pessoal?
- 13) Como você determina a forma de remuneração de seu pessoal?
- 14) Você utiliza algum programa de incentivo para seus funcionários?
 - a. Se sim, qual ou como?

COMPETÊNCIAS

- 15) Na sua experiência, quais as características que o funcionário da área comercial deve possuir?
- 16) O que você entende por...?
- 17) Das competências abaixo **SELECIONE APENAS 6** que você considera as mais importantes para um candidato à área comercial

- () **Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento** – Capacidade de aceitar as próprias necessidades de desenvolvimento e de investir tempo e energia no aprendizado contínuo.
- () **Capacidade empreendedora** – Facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva e adequada ao contexto.
- () **Capacidade de trabalhar sob pressão** – Capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis conseqüências.
- () **Comunicação** – Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem. Expressar-se de diversas formas, sendo claro e objetivo ao expor suas idéias. Argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada, facilitando a interação entre as partes.
- () **Criatividade** – Capacidade de conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
- () **Cultura da qualidade** – Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos. Executar ações e processos de acordo com as normas e procedimentos da empresa.
- () **Dinamismo, iniciativa** – Capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas.
- () **Flexibilidade** – Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio. Rever postura mediante situações e fatos. Ser capaz de rever sua postura perante argumentações convincentes.
- () **Liderança** – Conduzir pessoas e equipes para atingir os objetivos organizacionais, promovendo o desenvolvimento de pessoas e da empresa. Estabelecer um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
- () **Motivação: energia para o trabalho** – Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades que vai executar, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade. Apresentar postura de aceitação e tônus muscular que indica energia para o trabalho.
- () **Negociação** – Capacidade de expressar e ouvir o outro, buscando o equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes. Buscar informações da pessoa ou empresa com a qual irá negociar, para identificar seus interesses.
- () **Persuasão** - Capacidade de levar outrem a crer, aceitar ou decidir. Habilidade de mostrar a conveniência ou aconselhar. Influenciar, levar o convencimento ao ânimo de alguém.

() **Planejamento e Organização** – Capacidade de planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.

() **Relacionamento interpessoal** - Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática. Ter equilíbrio emocional em situações adversas, tratando as pessoas de forma respeitosa.

() **Tomada de decisão** – Analisar os riscos e oportunidades de todas as alternativas possíveis para a tomada de decisão. Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados.

() **Trabalho em equipe** - Capacidade para desenvolver ações compartilhadas, catalisando esforços por meio da cooperação mútua.

() **Visão sistêmica** – Percebe o impacto da atividade que realiza nos processos das demais áreas da empresa. Tem a visão do processo ou empresa como um todo. Visualiza tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

ANEXO III

ENTREVISTADO 1

Bom... é... só lembrando... essa entrevista é mantida em sigilo da pessoa entrevistada o que interessa mesmo são as informações que a gente vai estar levantando. É... você tem quanto tempo na empresa? Desde de Novembro de 2008 tenho 3 anos .. tá 3 anos.

Qual é seu cargo atual na área comercial? Gerente de vendas

Você tinha experiência anterior na área comercial? Não

Bom... quais são as fontes de recrutamento de pessoal? Como é que você é que você levanta? É bem hoje a maioria das pessoas recorre ao recrutamento padrão para você chegar um tabelamento no jornal, internet para anunciar uma vaga, eu prefiro fazer diferente né eu recruta pessoas na rua, no dia-a-dia, você vai no Shopping, você é bem atendido pega o nome do cara que está atendendo você, vê o perfil comercial na pessoa

que está te atendendo, eu já sou sensível a isso né, então acredito que para você ter uma boa equipe você tem várias pessoas nas ruas que querem trabalhar, que estão precisando né. Então, eu sou mais adepto ao não convencional né, de certo faço anúncio, eu faço anúncio e procuro também essas guias convencionais, só que hoje tenho 3 pessoas trabalhando comigo, e nenhuma das pessoas são desses métodos convencionais, Eu cato pessoas nas ruas, cato pessoas no dia-a-dia, cato pessoas no meu relacionamento né, sempre perguntando se não gostaria de ganhar mais ou ter planos de carreira mais sólida e aí, bem, a gente tem uma empresa que possibilita vender fácil esse sonho entendeu?

Tá... e assim...quem faz o recrutamento de seleção para essa unidade? Como te falei cara, não sou um cara fechado tenho uma equipe hoje formada, sou eu mais 2 gerentes e mais 2 trainees, ou seja, tenho 5 pessoas na minha equipe, só que se hoje eu chegar na rua e perceber um perfil diferenciado eu não fecho, na verdade o processo de recrutamento é pelo menos 1 vez na semana. Eu faço uma entrevista daquele método convencional, para que.... para vc trabalhar com um nº que já está ali que já entregou o currículo. Tenho a pretensão de fazer e faço 1 entrevista por semana pelo menos.

Como é que você faz essa seleção, ou seja, como é que você decide qual pessoa deve ser contratado ou não? Qual o critério que vc utiliza? Eu acho muito firme é a questão de sensibilidade, o que a pessoa está falando né! Se passa ser uma pessoa de confiança, honesta. Eu não acredito em perfil para área comercial. Que tem perfil comercial determinado. A pessoa que é sanguínea só tem o resultado melhor que as pessoas, sei lá, fleumática! Eu não acredito nesse perfil não. Acredito que tem pessoas determinadas, eu acredito que o trabalho, que a dedicação sobrepõe o talento. Então, na verdade quando eu estou de frente a uma pessoa eu quero primeiro honestidade, o cara que for honesto comigo ele vai ter tudo, porque você não tem como saber né. Tem que olhar no olho da pessoa, tem que ver o que está acontecendo, poxa! Ela se contradiz assim..... Num ponto ela falou que tinha um nível intermediário de inglês e você conversa com ela, e ela não tem, então oh para mim o primeiro ponto de desclassificação é a mentira, percebe que um cara mentiu no currículo ou o cara é realmente mentiroso um cara''''desculpe o termo o “sete um”, meio malandro né, eu descarto. Essas são minhas fontes de saber com quem eu quero trabalhar e o que não quero, é muito difícil.

E você encontra dificuldade nesse processo de formação de recrutamento de seleção? Olha a dificuldade de recrutamento não existe para mim ta, a gente vai falar

sobre o processo de treinamento de formação. Aí já é um pouco mais complicado das pessoas que ficam, chamar a pessoa, recrutar pessoas para fazer parte do processo seletivo é fácil né? As pessoas desempregadas que querem ganhar mais é tranquilo, mas para mim a dificuldade para mim está no próximo passo.

É você tem um banco de dados? Tenho, eu tenho a Catho, eu utilizo a Catho on line eu tenho banco de currículo assim uns 300 currículos, como te falei tem prioridade para quem mora mais perto.

Ok! Bom a questão treinamento agora. Como é que você sabe que um determinado individuo precisa de treinamento? Como é isso?

Na verdade na nossa empresa qualquer individuo precisa de treinamento, nós trabalhamos com método completamente diferente da metodologia tradicional né?! Que uma empresa tradicional utiliza hoje. A maioria das empresas do nosso ramo né, de escola de idiomas tem uma recepcionista que recepciona, e uma das tarefas da recepcionista é matricular né, é Então já se parte de um principio que qualquer um, ... não conhece a nossa técnica. Então pode ser um cara muito bom de vendas,... "Cara fui campeão de vendas na C&A. Fui campeão de vendas na Leader Magazine."

É diferente, é totalmente diferente, então qualquer um tem que treinar. O que ele faz precisa de treinamento. Independente das pessoas terem experiência profissional anterior ou comercial anterior ou não. É por exemplo... "Trabalhei numa empresa do mesmo grupo que você." Mesmo assim ela tem um período de adaptação, de treinamento. O que vou analisar é o empregado... não é essa expressão mas... o empregado que vem de fora vem com certos vícios, com certas manias de mercado, então a gente também treina para tirar esses vícios também.

E como vc treina tua equipe? Bem, eu faço treinamento numa sala, aplico os princípios do trabalho, mostro para ele, apresento a empresa primeiro né. A primeira questão do treinamento é você dar a possibilidade do treinando sonhar, o cara tem que ver dentro da sua empresa a possibilidade de fazer algo diferente, ele tem que olhar para sua empresa e falar "Aqui eu posso chegar." Eu geralmente começo contando a minha história, de como eu estava a 3 anos atrás... desempregado e como hoje eu sou dono de duas escolas, de duas empresas. Eu apresento esse grupo, que eu faço parte. A possibilidade de sonhar, ter

um carro zero, de ter uma família, de conseguir propiciar para minha família uma qualidade de vida boa né. E aí você começa a apaixonar esse cara no treinamento.

A primeira questão é, eu vejo muitos, muitos treinamentos comerciais que você começa para eliminar as pessoas, eu sou ao contrário, na verdade quero que primeiro as pessoas se apaixonem né. Quero que elas percebam o quão grande ela pode se tornar dentro da minha empresa e é a partir daí, eu começo a apresentar princípios, que nós somos uma empresa de princípios, valorizar, não fazer questão, não deixar na mão, eu começo o treinamento dessa forma. Mostro alguns vídeos motivadores, a história do presidente da empresa, a experiência de pessoas que entraram sem perspectiva e hoje são grandes diretores. Então hoje para mim o treinamento começa com um sonho, implantando sonho na pessoa. Então você treina eles dentro dessa filosofia da empresa, é isso. **Isso é feito em sala de aula?** É em sala de aula.

Além disso, o que é treinado? Ou seja, o que o profissional na área comercial tem que aprender? Tem que aprender a influenciar e tem que aprender a ser um influenciador né?! Eu costumo dizer que a matrícula é uma consequência de ter influenciado a pessoa. Se você consegue influenciar, a pessoa vai se matricular né! Ela foi influenciada por você, não por que você apresentou um curso muito bom. Por que hoje, ninguém, absolutamente ninguém, a não ser se for um professor de inglês, tem qualificação suficiente para analisar uma boa metodologia. O cara que chega perto de você, não chega para analisar uma boa metodologia. Ontem eu estava ouvindo um diretor falando. Ele estava falando que nenhum curso tradicional fala "Meu curso é muito barato, mas oferece uma metodologia medíocre", todos falam bem do seu próprio curso, não existe nenhuma escola de inglês que fala "O meu curso é ruim." Então o que você vai falar sobre sua metodologia ele vai ouvir, vai ouvir em outra escola, ele vai ouvir falar sobre sua metodologia. Ele se matricula na tua postura, se matricula na tua capacidade de influenciar né?! Então o que o meu trainee influencia... influencia desse jeito... escutar o cara! É um discurso, não é um diálogo. Você precisa ouvir mais do que você falar para melhor influenciar a pessoa.

Então é basicamente o processo de influência? E em relação à apresentação de produto, sobre o produto em si, você treina isso com sua equipe? Sim eu treino eles, ensino a técnica, eu ensino, eu passo para eles toda a estrutura, os três pilares que a gente chama de pesquisa e desenvolvimento, faço uma comparação com uma empresa multinacional, eu costumo perguntar "Queridos, hoje qual é a empresa no Brasil que se

tornou modelo né?!” E se hoje perguntar para uma pessoa onde você deveria trabalhar, eles respondem Petrobrás. Todos falam da Petrobrás. Poxa! Por que a Petrobrás? Porque ela investe em desenvolvimento, biodiesel, pré-sal. Porque ela investe em coisas, em pesquisas. Então eu apresento nosso departamento de pesquisa e desenvolvimento, que são os diretores, que é responsável por pesquisa e desenvolvimento de idiomas para adultos e agora para os adolescentes. Eu apresento o modelo de negócio, como é esse modelo de negócio. Eu costumo fazer uma comparação legal do Carrefour e uma lojinha, um bazarzinho, uma venda no seu bairro. Todo mundo tem uma venda no bairro. Então eu costumo dizer que lá na venda do bairro você pega, vamos dizer, que seu Manuel dono da venda, você pede “Quero uma coca- cola” ele lá varrendo o chão, pára de varrer, pega a coca- cola, você dá o dinheiro para ele, ele é o caixa, ele é do serviços gerais, ele é o diretor da empresa. Aí você vai no Carrefour e é diferente, você tem o cara responsável para limpar o chão, tem o cara responsável para organizar a loja, você tem o cara responsável por te cobrar e te dar o troco, então é um modelo de negócio muito mais eficiente. É a mesma coisa na You Move, na Lexical. Trabalha de forma diferente. Nós temos o departamento bastante ciente do papel da escola. E o terceiro pilar é tudo área comercial. É tudo que eu falei. Já apresento então a estrutura da empresa nesse treinamento.

Você, além disso, emprega um modelo específico de treinamento? Pode me descrever esse modelo? Existe alguma outra forma de treinar? Olha... existem duas formas de treinar né?! A primeira forma é essa que eu estou falando, vc reúne uma galera na sua sala de aula. Você pega de 30 a 40 nomes de pessoas e currículos e coloca numa sala.

Estou falando agora de treinamento.

É de treinamento... você pode treinar dessa forma, reúne uma galera e treina, mas também tem outro modelo de treinamento. Tem um segundo treinamento que é individual. É ver de perto uma pessoa por vez e essa pessoa vê como seria o treinamento. Dessa forma ela vai passar uma semana só assistindo o trabalho, ela vai assistir o trabalho comercial, ela vai saber o que se faz. Depois na segunda semana você libera, depois dela ter visto um certo número de matrículas, de ter visto um certo número de ligações, você na segunda semana libera ela para fazer o trabalho. Esse é um novo modelo de treinamento muito eficiente, dependendo da sua necessidade. Pô! Preciso de uma equipe grande para ontem! Você mete 50 pessoas numa sala e tenta ali garimpar matrícula. Ou... “Olha, eu preciso

de um cara fiel para me substituir por que eu vou abrir outra escola.” Aí tem que ser pessoa de confiança. Você faz esse outro modelo com a pessoa de perto. Você tem uma confiança maior. Está bem respondido?

Sim! Sim! Duas formas, uma no atacado vamos dizer assim. E outra no varejo... um a um. Ok.

Tua preferência qual seria? Qual surte mais efeito das duas? Olha, a que surte mais efeito sem dúvida nenhuma, é um a um, porque é a individual, é o treinamento individual. Isto é feito a longo prazo. Como por exemplo, “Eu quero fazer um treinamento para lançar desafios de sair 10 matriculas no treinamento.” Você vai fazer treinamento com 40 pessoas que é o processo do seu objetivo. “Eu quero fazer um treinamento com a pessoa.” Um cara ai, se faz o segundo modelo de treinamento com a pessoa, o cara vai te acompanhar com o cliente. Se você sabe fazer o trabalho... Ele vai nas entrevistas contigo... então eu acho mais eficiente.

Perfeito, então como é que você avalia, como, em que tempo, mais o como... Como você avalia se o treinamento que você deu surtiu o efeito que você desejava? Tipo... uma daquela pessoa treinada, a pessoa é.. *vinga* na apresentação ou ela *sucumbiu*, se ela sucumbiu o treinamento foi mal. A pessoa... nunca responsabilizo a pessoa, eu sempre me responsabilizo. Fiz um treinamento uma vez com 40 pessoas, não sobrou nenhuma, poderia ter pensado... “Cara, esse troço ai é medíocre.” Preferi pensar... “Pô cara, errei esse treinamento. Alguma coisa que eu fiz.” Então eu passei a acompanhar mais o treinamento individual, a pessoa contigo do seu lado assistindo o treinamento. Assistindo a profissão, o trabalho. Uso e fruto. Ser uso e fruto no meu caso o que você está dizendo é se a pessoa permanece sim ou não na empresa. Se ela persevera ou não. Se ela produz também. Continuidade. Pois não adianta ter uma pessoa muito fiel se não produz, você precisa ter as duas, não adianta arrumar uma pessoa que é fiel a você, que te vê como líder e não como chefe, uma pessoa que te enxerga como referência e que não produz. Pois você não está aqui para conseguir melhores amigos e sim profissão.

Perfeito! Basicamente você teria dois parâmetros né?! A produção da pessoa em termos de resultado, número de alunos, matriculas que está fazendo e a permanência dela na empresa. É isso? Exatamente.

Ok. O próximo passo é em relação a remuneração tá? Você faz pesquisa no mercado, para determinar a forma de remuneração do seu pessoal? Não, eu sou completamente alheio ao mercado com relação a isso porque eu sigo os padrões da matriz da minha empresa. Como a minha empresa é uma franquia, eu sigo exatamente os padrões para saber quanto que a franquia e a franqueadora me recomenda que eu pague. Não negocio porque até, creio, acredito que no mercado não se paga o que a gente paga aqui. O que eu faço é seguir os padrões das normas da empresa.

Ok. Segue padrões da franqueadora. Você utiliza algum programa de incentivo para seus funcionários? Se sim, qual? Como? Não, não. A gente trabalha muito com o modelo de competição né?! Eu trabalho muito com isso, competição né?! São coisas bobas mas que... não são bobas, são simples como: "Olha quem fizer mais matrícula nessa semana vai ter almoço pago pelo restante da equipe" E aí a pessoa vai no almoço vitoriosa: "Olha cara, eu ganhei!" Então é um programa de incentivo. Eventualmente faz uma competição rápida: "Agora cada um vai fazer 15 ligações quem marcar mais a gente compra uma coxinha lá embaixo" Mas não é o prêmio em si, é o fato de ganhar, de você ter a vitória. Alimenta a competição. É isso... a coxinha fica mais gostosa.

E financeiramente? Algum programa de estímulo? O nosso trabalho é... se o cara faz 20 matrículas, ele ganha 20. Se ele fizer uma no mês, ele vai ganhar uma. Não existe essa necessidade financeira. E outra, já tentei fazer isso, fiz uma meta: "Olha se nós alcançarmos 100 alunos em 1 mês, 100 matrículas em 1 mês. Se alcançar esses objetivos aí teremos o incentivo maior a 28 por cento. Quarenta por cento da matrícula." Mas não funciona como a competição, a competição funciona melhor pois, não batemos metas com isso, com esse programa.

Basicamente você utiliza o que a matriz determina, por exemplo 20% para o trainee junior? 25% para o sênior? Igual? Ou tem algum funcionário ou uma pessoa que trabalha de forma diferenciada? Não tem trabalho diferenciado com ninguém. 23% ganha o junior, 26% o sênior, 29% o master. Gerente... 39% ganha o Junior, e 42% ganha o sênior. Eu por exemplo sou franqueado, eu ganho como franqueado e não como comercial. Então é esse o modelo que eu utilizo. Fixo o salário mínimo para os trainees, independente do nível eles ganham o salário. E o gerente passa para R\$ 1.000 de salário fixo, o gerente sênior para R\$ 2.000 reais e o gerente Master passa para R\$ 3.000 reais de

salário fixo. E os 5 primeiros matriculados do mês são direcionados para administração, ou seja, eles não ganham em cima das primeiras 5 matriculas.

Deixa eu ver se entendi. Então, a pessoa tem o salário mínimo mais a comissão? O trainee tem o salário fixo mais comissão, sendo que ela só passa a ganhar comissão a partir da 5ª matrícula feita no mês? É isso? Exatamente. Se ela fez 20 matriculas no mês ela vai ganhar 15 mais o salário.

Alguma coisa além disto? Por exemplo, vale transporte? Como é que é isso? Trabalhamos com vale transporte e ajuda de custos. A gente dá uma ajuda de custo de cerca de R\$ 30 a R\$ 40 reais por semana para um trainee. Para pagar o rádio dele, pagar a locomoção de matriculas e outras. Vale transporte até a escola e outra de volta para casa. Se deslocar entre as matriculas entra nessa ajuda de custo. Bom, se existe um sistema de recrutamento e o treinamento bem feito, esse plano de remuneração atende.

O que você considera um pouco difícil de você formar equipes? Porque as pessoas não permanecem? A que você atribui isso? Pois o trabalho é muito difícil. Influenciar uma pessoa é muito difícil. Nosso trabalho é um trabalho que, por exemplo, a gente trabalha nessa... a gente trabalha sob pressão. Existem três tipos de pessoas: pessoas que sabem trabalhar sob pressão e pessoas que não sabem trabalhar sob pressão e as pessoas que gostam de trabalhar sob pressão. Acostumada a definir salário, se sobressai quem gosta de trabalhar com pressão quando simplesmente a pessoa sabe trabalhar com a pressão uma hora ela sucumbe. Pois ela gosta dessa pressão de meta "Vamos bater! Vamos lá!" Ela fica.

É um trabalho que começa de 8 e meia a, no máximo, chega às 9 horas da manhã e sai no mínimo 9 da noite. Tem que haver uma mentalidade. Tem que ter ambição, se um cara quer um emprego para pagar a faculdade ele não vem para cá, "Eu quero um emprego para pagar a faculdade" ... vai trabalhar no shopping! Com a gente não dá! Aqui existe a ambição para virar diretor.

Bom, e na sua experiência quais as características... buscando um perfil... qual é o perfil que o funcionário comercial deve possuir? Você já até começou a falar sobre isto... Bem ambição é a primeira característica, e perseverança é fundamental porque costume disser que todos pensam em desistir. Todo mundo, sem restrição nenhuma. Pensa em uma pessoa que vc considera muito hoje, pode ter certeza que um dia ela pensou

em desistir. A diferença entre um vencedor e um perdedor é o que ele faz para o sentimento de desistir. O que ele tira disto. É uma perseverança junto com a ambição, eu digo que são atributos que não podem faltar na comercial.

Perseverança então... O que vc entende por ambição? Não é aquele sentimento ruim de passar dos outros, ambição é o desejo de crescer. É um desejo de se tornar maior do que você é hoje, maior do que vc é não maior do que vc está. É exatamente você sonhar em ser aquilo que você pode ser. "Eu posso chegar até lá. Eu tenho essa ambição." Existem pessoas que não são ambiciosas. No meu trabalho eu já liguei para as pessoas oferecendo cursos de inglês .. ele diz "Cara, inglês é para quem quer crescer na vida, eu não quero." Existem pessoas que realmente estão satisfeitas com seu salário, com a linha da mediocridade. Ambição não se vê algo como no limite, ele sempre pode fazer mais.

E por perseverança o que vc entende? É meio literal, perseverança é o cara que não desiste. É o cara que enfrenta, que sabe que vai ter dificuldade. Como falei antes o nosso trabalho é muito difícil, perseverança é o cara que coloca os sonhos na frente das dificuldades.

Alguma coisa em relação a todo esse processo de recrutamento e seleção, treinamento e remuneração que você gostaria de destacar , que você acha que seria importante? Só na verdade que os três itens que você separou ai, são realmente fundamentais na formação de uma pessoa tanto o recrutamento, treinamento e a remuneração. Só vive em uma coisa ... formação de pessoas, formação de profissionais bem qualificados, então é isso!

Obrigado pela colaboração.

ANEXO IV

ENTREVISTADO 2

Qual a sua idade? 41

Há quanto tempo você está na empresa? 14 anos

Atualmente qual o seu cargo na área comercial? Gerente Comercial Junior

Você já está há quanto tempo neste cargo? 2 anos

Você já tinha experiência anterior na área comercial? Sim, na própria Empresa X eu fazia o comercial passivo operacional, que é o pós-venda e tive oportunidade de trabalhar na Scanner do Brasil e na Mesbla como vendedor.

Qual o tamanho da sua equipe comercial atualmente? Hoje, a equipe comercial tem eu e mais um, somos dois, mas estamos no meio de um processo seletivo para aumentar a equipe para mais quatro pessoas.

E esta outra pessoa, qual o cargo atual dela? É gerente-junior também.

E ela se formou gerente tem quanto tempo? Ele já era gerente-junior, estava fora da empresa e retornou agora.

Ok. E ela ficou quanto tempo fora? 2 meses

Então tem dois meses que ele está com você? Não, ele saiu, ficou dois meses fora e voltou vão fazer 3 meses.

Antes disto ele não trabalhava com você ou não? Não trabalhava não.

Este estudo nosso diz respeito à formação de equipe na área comercial, e a gente avalia três fatores, o processo de recrutamento e seleção, o processo de treinamento e o processo de remuneração destas pessoas. Pois estes são fatores que ajudam a formar uma equipe. Então as perguntas que vou fazer são relativas a isto. Quais as fontes de recrutamento de pessoal que você utiliza? Utilizo uma parceria que a gente tem com a Catho, nós pagamos mensalmente e tem acesso a baixar currículos e tal, utilizo também... **(neste momento o entrevistado precisou atender a uma ligação telefônica).**

Então as fontes de recrutamento que você utiliza são a Catho e anúncios em jornal? É isto? Sim.

Alguma outra coisa, outra fonte? Indicações, mas normalmente no departamento comercial é raro você ter indicações. Normalmente é um processo seletivo mesmo que funciona.

E quem faz o processo de seleção para a área comercial da sua unidade? Eu, pessoalmente.

E com que periodicidade você faz isto? Olha, pelo menos a cada três meses, em regra a cada três meses. O meu objetivo daqui pra frente principalmente é a cada temporada formar pelo menos um gerente. Então a cada três meses, se eu não tiver ninguém no meu time eu vou formar, buscar no mercado este profissional, para a gente poder desenvolver o executivo.

Como você decide qual pessoa deve ser contratada? Qual critério você usa? É um critério baseado no que a função exige né?! Você sabe que nesta função a gente precisa ter empreendedorismo na função muito grande. A gente precisa ter determinação, a gente precisa ter garra e vontade de vencer. Então eu crio, eu tenho uma série de dinâmicas que eu aplicava inclusive no departamento operacional, em que eu utilizo estas dinâmicas e faço um processo seletivo aí de uns três dias para definir a contratação do profissional.

Dentro deste processo seletivo você "bota" meta para as pessoas? "Boto", a meta que eu dou, o cara é... assistir a programação do Huniting Winners. Ele precisa comprar a empresa. É o primeiro dia onde eu faço um institucional muito breve, onde eu mostra a grandiosidade da empresa para ele. Dou uma meta para ele assistir sete palavras da cúpula, todo o programa do HW News daquela semana, e passear, navegar dentro do site comercial e trazer 100 nomes com telefone no dia seguinte. Ou seja, já estou desenvolvendo no cara aí o interesse pela pesquisa. Entendeu? Para que ele não possa me dizer "Ah! Eu não tenho referido." Ele sempre vai ter referidos, uma das coisas que eu faço no processo seletivo é ensinar a ele a colher referidos. Se este cara, ele traz junto com 100 nomes e telefones, opiniões sobre o que ele assistiu no site, este cara demonstrou para mim que ele teve interesse, que ele realmente quer esta vaga, que ele valoriza esta vaga. A partir deste momento então aí eu começo a trabalhar com ele a parte institucional da função, o que o departamento comercial representa para a empresa, o que o departamento comercial produz em termos de receita e despesa para a empresa, e valorizo o quanto ele pode ter de remuneração e onde ele pode chegar. Aí dou uma meta de mais 100 nomes. Ou seja, em dois dias este cara tem 200 nomes. Provavelmente ele vai fazer pesquisa. Detalhe... no primeiro dia eu não digo como ele faz isto, ele vai ter que trazer da cabeça dele estes 100 nomes. No segundo dia eu ensino ele a fazer pesquisa. Ele sai para rua para fazer pesquisa e ele volta com mais 100 nomes. Em dois dias eu já levantei 200 referidos para este profissional. No terceiro dia, eu faço uma dinâmica de grupo com ele e aí seleciono em cima do cara que conseguiu os nomes, que bateu a meta de assistir os vídeos, e teve o melhor desempenho na hora de explicar estes vídeos e tal. Este cara então é contratado e começa o treinamento.

E você encontra dificuldades nesta formação de equipes? Sim.

Quais dificuldades você encontra? Uma das dificuldades é a falta de qualificação das pessoas no que diz respeito a entender o que significa empreender uma carreira. Existe uma cultura no nosso país de que empreendedor é aquele que monta uma empresa do zero e faz esta empresa crescer e tal. Quando na verdade você pode empreender a sua função, a sua carreira, sendo um profissional diferenciado. Nós não temos esta cultura. Nós vivemos na cultura do mais fácil. Infelizmente naquela cultura do Gérson né?! Procurando vantagem. Então se eu puder ganhar muito fazendo pouco é o que eu quero. O comum é a gente ver as pessoas querendo ganhar muito fazendo pouco, mas no nosso departamento comercial é o contrário. Você ganha muito se você faz muito, ou se você faz pouco?

Quando o candidato percebe isto, aí é que a gente começa a separar o joio do trigo. Esta é a grande dificuldade que a gente tem para formar um profissional nesta área.

Você costuma fazer um banco de dados dos candidatos? Ou seja, você tem memória dos processos de recrutamento que faz? Sim.

Por exemplo, quantos entraram, quantos ficaram? A cada três meses eu faço um grande processo seletivo. O resultado deste processo seletivo, às vezes ele rende frutos até durante três meses. Por exemplo, já aconteceu de eu selecionar, fazer uma seleção para o departamento comercial e desta seleção eu tirei uma pessoa para o departamento operacional. Já aconteceu o contrário também, de fazer uma seleção para o departamento operacional e tirar pessoas para o departamento comercial. Você está entendendo? Então a memória deste processo seletivo ele acaba gerando frutos para outros departamentos, não só para o comercial.

Bom... você tem uma idéia de quantas pessoas fazem o processo seletivo? Quantas ficam? Olha só, eu vou te dar uma estimativa que inclusive não é minha, é do Flávio que colocou isto no site do Geração de Valor, eu não sei se você chegou a ver. De cada 100 pessoas, é muito mas é verdade, 50 desistem no processo seletivo. Destas 50 que restam, 20 desistem no primeiro mês. Perdão! Na primeira semana. Destas 30 que restam, 20 desistem no primeiro mês. Destas 10 que restam, 9 desistem no primeiro trimestre. Ou seja, de 100 tira 1! Para você tirar um cara "bala", um cara fera, um cara que paga o preço, que valoriza cumprir a meta semanal dele, você tem este garimpo aí para fazer.

Perfeito. Bom... agora a gente vai falar de treinamento. Como você sabe que determinado indivíduo precisa de treinamento? Dentro da nossa cultura todos eles precisam, por que nós temos uma metodologia de trabalho totalmente diferente. Aquela coisa do marketing ativo em uma escola de inglês. Você não ter a faixa de "Matrículas Abertas" na porta da escola, obriga você a dar um treinamento diferenciado pro cara. E não é só o treinamento, você sabe que há a necessidade de alimentação, quase diária, da motivação, do estímulo deste profissional a fazer as trinta ligações diárias. Destas trinta, diariamente agendar 5 entrevistas. Destas 5 entrevistas pelo menos uma ou duas matrículas por dia para ele fazer. Então diante disto o treinamento ele tem que ser constante. Existe aquele treinamento inicial para ensinar a ele a desempenhar a função, leva em média aí uma semana, o cara que "debuta" em uma semana, leva aí até um mês

para ele começar a fazer 3 ou 4 em uma semana. E aquele treinamento que é constante, você motivar o cara, alimentar ele.

E como você treina a sua equipe? Exemplo, eu boto o cara do meu lado. Nós vamos contratar quatro pessoas. Nós somos dois gerentes aqui. Um cara vai ficar comigo e o outro vai ficar com o Ênio e fico com dois em *stand by*. Quando estes dois “debutarem” eu chamo os outros dois e faço o mesmo trabalho. Ou seja, o cara tem que me ver fazer oito matrículas na semana, então ele acredita que é possível fazer estas oito matrículas e ele sai a campo para fazer a primeira matrícula dele. Depois disso ele é registrado. Após o *debut* ele é registrado. E aí começam as metas semanais dele.

Mas este *debut* que você exige para contratar, registrar esta pessoa são de quantas matrículas? Tem que fazer pelo menos uma. Fez uma, estou contratando.

Na tua visão o que o profissional da área comercial tem que aprender? Ele tem que aprender a acreditar, a acreditar.

E como é isto? Você faz um treinamento específico para isto? Para o cara acreditar? É o exemplo. Ele vai me ver fazer. Eu digo para ele que eu faço oito em uma semana e enquanto ele não me ver fazendo oito em uma semana ele não vai acreditar. Então eu preciso ter, o nosso treinamento ele acaba passando não só uma parte técnica, mas uma parte de princípios né?! Ele precisa acreditar que se ele dá a palavra dele de que ele vai fazer três em uma semana, tudo bem, é pouco! Se ele der a palavra de que vai fazer 10, ele tem que fazer 10!

É um treinamento não só técnico, mas também de atitude? De atitude principalmente!

E como e a que tempo você avalia se este treinamento surtiu o efeito desejado? Uma vez o cara debutando... Isto é pessoal. Eu sei que outros gerentes fazem diferente de mim. Eu peço que este cara faça três por semana. Eu sei que é pouco, mas este cara tem que fazer três por semana para ele ver a possibilidade de fazer cinco na semana. Para isto, eu dou dois meses para ele. Para ele ser lançado a gerente ele tem que produzir 5 na semana. Uma vez produzindo 5 na semana, ele é lançado a gerente e ele tem três meses para chegar ao cargo de gerente júnior. Uma vez chegando ao cargo de gerente júnior aí o céu é o limite né?!

Bom. Eu acho que você já até respondeu a próxima pergunta que seria sobre um modelo específico de treinamento que você emprega. A pessoa acompanha o seu trabalho a partir do momento que você fez uma seleção prévia dela. Você tem algum outro mecanismo de treinamento destas pessoas? A empresa tem, mas eu prefiro adotar este. A empresa tem aquele processo de treinamento, onde você faz reuniões diárias, você faz um processo seletivo, onde você bota lá 100, 200 pessoas na tua frente. Ensina toda a técnica para todo mundo indefinidamente e lança o "debut". Aquele que chegar com uma matrícula é registrado. O problema disto é a quantidade de matrículas fora do padrão que a gente acaba recebendo. Por que as pessoas motivadas, o ânimo que é impresso em cada um deles, eles fazem matrículas que a gente sabe de onde vem né?! Matrícula o pai, a mãe, o cachorro. E para mim não interessa isto neste momento, para mim interessa gerar um profissional que me gere alunos e não que me gere matrículas entendeu? Eu preciso de alunos. Eu acho que o grupo cresce porque enxerga isto. Hoje a gente trabalha muito mais, o Flávio vive falando isto no Geração de Valores, é formando pessoas do que efetivamente fazendo matrículas. Houve um tempo que talvez isto fosse importante, hoje é mais importante formar pessoas.

Então entre os dois processos de treinamento, você opta por aquele? Pelo exemplo, eu pego um cara e invisto tempo, invisto conceito, invisto trabalho em cima deste profissional. Uma vez ele andando com as próprias pernas, aí eu passo a investir em outro. Eu acho isto mais efetivo para nossa realidade atual.

Alguma outra coisa em relação a treinamento que você queira destacar? Não.

Em relação à remuneração, você faz pesquisa de mercado para determinar a forma de remuneração do teu pessoal? Não faço. Eu sigo o padrão determinado pela franqueadora. A franqueadora trabalha com duas opções. Uma opção, que é a mais usada é o mínimo garantido. Aonde o trainee Junior ele tem, se não me engano, R\$ 600, seiscentos e pouquinho de mínimo garantido. Uma vez ele ultrapassando em honorários este mínimo garantido ele vai sendo remunerado pelo algo a mais que ele fizer. O gerente Junior R\$ 1.020 e ultrapassando este R\$ 1.020 em honorários ele vai sendo remunerado por aquilo que ele fizer. A outra opção é aquela em que ele tem um fixo, nos mesmos valores mais honorários, sendo que, se ele tem fixo mais honorários ele paga quatro matrículas administrativas. São estas duas opções de remunerações.

Qual delas você utiliza? Eu utilizo esta do fixo mais comissão, com quatro administrativas.

Por quê? Eu acho que motiva mais o comercial. Motiva mais ele. Ele tem a impressão, não sei de onde ele tira isto mas é verdade, mas no psicológico dele, ele mais rápido bate o mínimo garantido, do que só se ele tiver o mínimo garantido. Mas na verdade o que ele tem é o mínimo garantido, porque quando ele me entrega quatro matrículas e eu não o remunero por estas quatro matrículas é o mínimo garantido.

Algum outro benefício? Honorários de matrículas né?! Além disto, ele tem o vale transporte casa-trabalho, mais ajuda de custo.

Qual que é esta ajuda de custo? A ajuda de custo é de R\$ 80,00 por quinzena em vale transporte e eu disponibilizo para o meu departamento comercial 400 minutos de telefone celular em um dos aparelhos da escola. O departamento comercial tem um telefone da Claro com 400 minutos, em que o comercial pode usar á vontade.

Alguma outra coisa além disto ou não? Não.

Você utiliza algum programa de incentivo para seu funcionário da área comercial?

Utilizo as metas né?! As metas elas vão trabalhar meritocraticamente com ele. Aonde ele vai sendo promovido e melhor remunerado á medida em que ele vai galgando degraus dentro da nossa hierarquia por exemplo. Um gerente sênior para ele se lançar. Perdão! Um trainee sênior para ele se lançar a gerente Junior, ele tem uma remuneração de 27,5 % que é o que a matriz manda. Só que o meu trainee Junior não tem 27,5 % ele tem 20%. O trainee sênior tem 25% e o master 27,5%.

Mas fora esta remuneração que a matriz coloca, você usa alguma outra forma de incentivo? Eu uso, por exemplo, o cara quando debuta, no treinamento ainda, ele tem o incentivo de matrículas. Isto, ás vezes, é também ditado pelo diretor comercial. Por exemplo, ele debutou e se naquela semana ele fizer mais uma matrícula, uma ou duas matrículas, estas matrículas contam cinco estrelas.

Vai somando estrelas para subir de cargo? Vai somando estrelas.

Mas em termos financeiros algum programa de incentivo? Além deste não.

Tipo... bateu um número x de matrículas você vai ganhar mais tanto? Olha, eu nunca tive ninguém aqui que tenha batido. Na verdade o programa de incentivo que eu tenho é o seguinte: se o cara tem 40 matrículas válidas na folha, que é uma média de 10 por semana, eu não desconto as administrativas dele. E ainda não tive a sorte de ter ninguém batendo 40 matrículas válidas numa folha. Mas isto é um incentivo que eu dou.

Tá jóia. Agora em relação às competências, pela sua experiência dentro desta área comercial quais seriam as características, as competências que um funcionário da área comercial deve possuir? Olha, eu acho que este cara tem que ser um cara extremamente de bom relacionamento, ele tem que saber se relacionar bem com as pessoas, ele tem que ter um nível de relacionamento interpessoal altíssimo. Além do que ele tem que ser um cara acostumado à pressão. Ele tem que ser um cara que a pressão não desanime ele. Tem que ser um cara perseverante, empreendedor e visionário. Inclusive no processo seletivo o que eu busco é isto.

Acostumado à pressão. Você pode dizer um pouco mais sobre isto? Sim. Imagine que você tem uma meta de fazer cinco matrículas na semana e você chega na quinta-feira e você tem duas matrículas feitas. Para nós que já estamos acostumados com o departamento comercial, isto é facilmente revertido. São três matrículas para você fazer em quatro dias. Com o fechamento na segunda. Se você colocar a quinta, você tem a quinta, a sexta, o sábado e o domingo. Então você tem quatro dias para fazer. Mas vamos contar que eu não quero que ninguém trabalhe domingo. Eu não trabalho domingo. Você tem três dias para reverter três matrículas, ou seja, é uma matrícula por dia. Então ele tem que estar preparado para ainda que hoje ele não feche nenhuma e que este prazo esteja se encurtando, ele se sinta competente e capaz de fazer estas três matrículas. Quando eu falo que ele tem que ser empreendedor. O empreendedorismo aí vem de não aceitar o fracasso. Por que o empreendedor ele não aceita o fracasso. Ele vai tentar, ele vai conquistar isto aí. O visionário é por que conquistando, se submetendo à pressão, lutando para conquistar e submetendo à pressão ele começa a enxergar lugares, coisas, degraus que ele vai galgar que ele antes não conseguia. O trabalho comercial começa a dar esta visão.

Ele começa a ter uma perspectiva de futuro, é isto? Uma perspectiva de futuro! Ele começa a vislumbrar isto e ele entende que ele pode trabalhar para que isto não seja mais uma visão, e sim uma realidade de vida.

Bom, tendo este entendimento todo deste processo de recrutamento, treinamento e remuneração e até você citou a pouco aqui que a cada 100 fica 1. A que você atribui isto? A esta falta de cultura que a gente tem. No colégio não se ensina ninguém a ser empreendedor. Hoje na realidade brasileira, os profissionais da área comercial, este cara ele não nasce empreendedor. Então ele tem que contar que a empresa em que ele vai trabalhar forme este caráter nele, porque senão ele vai morrer sem conseguir empreender nada. Sem ter a real visão do que é empreender, você está entendendo? Então isto dificulta. É muito mais fácil. Por que nós temos aquela média, trinta ligações, cinco entrevistas, duas matrículas.

Então na realidade você tem 28 não para 2 sim. Se ele não estiver preparado para isto, ele "quebra". Ele começa a pensar "Eu fiz faculdade de Direito, para quê que eu vou me sujeitar a isto?" Ele não sabe que na vida profissional dele, na vida jurídica, ele vai ter muitos não. O juiz pode dar uma sentença incorreta e ele vai ter que recorrer, mesmo o direito sendo válido. Ele vai ter que administrar esta pressão. "Mas eu sou médico, por que vou ter que aturar esta pressão" Será que salvar uma vida não é uma pressão? Será que quando aquela vida morre nas suas mãos não é uma pressão? É um não que você está recebendo. Então o "não" você vai receber em qualquer lugar. O que você tem que aprender é amar aquele não e fazer ele transformar em sim. A dificuldade em você só está nisto, você conseguir o cara fazer isto.

A dificuldade de suportar o não? O primeiro não que ele tem que virar é o dele.

Alguma outra coisa que você queira comentar a respeito desta questão da formação de equipe de vendas? Não, tem nada não. Você me cercou bem (risos)! Eu vou até acrescentar o que Mário disse no vídeo dele esta semana. Quem pensa em empreender alguma coisa tem que saber vender. Se você quer ser pasteleiro, você tem que saber vender seu pastel. Se você quer ser vendedor de picolé você tem que saber vender seu picolé. Pôxa! Quando você vai ser contratado por uma empresa, você não tem que saber se vender? Fazer seu marketing pessoal? É isto!

Obrigado pela sua colaboração!

ANEXO V

ENTREVISTADO 3

Qual a sua idade? 41 anos

Há quanto tempo você está na empresa? 2 anos e meio - franqueado

Atualmente qual o seu cargo na área comercial? Gerente Comercial Senior

Você já tinha experiência anterior na área comercial? Sim.

Pode falar um pouquinho sobre isto? Sim, claro. Eu trabalhei 15 anos na indústria farmacêutica. Trabalhei em um laboratório suíço chamado Novartis Biosíntese AS. E nesta empresa eu desenvolvia um trabalho semelhante. Um trabalho onde nosso público alvo eram os médicos, eram o próprio governo... as instituições de saúde, secretarias de saúde, onde nós fazíamos a divulgação científica, participávamos de licitações de medicamentos para introduzi-los nestes segmentos. É um trabalho muito semelhante porque nós na verdade vendíamos... fazíamos uma divulgação científica, mas nós vendíamos conceitos... eu vendia conceitos para a classe médica. E na classe médica... o médico ele é muito relutante para mudar sua prescrição por exemplo. Eles são muito da cabeça de que "time que está ganhando não se mexe". Então a gente procurava fazer um trabalho... é óbvio que você tinha que falar a linguagem do médico... eu estudava bastante anatomia, fisiologia, farmacologia, farmacodinâmica, biodisponibilidade...

Você tinha que saber bastante coisa! Tinha que saber porque você tem que estar em rapport com o médico, em sintonia falando a mesma linguagem. De farmacologia a nossa obrigação era saber mais que os médicos... o médico ele entende muito bem... ele é formado e tal... mas voltado para a questão do diagnóstico... nós tínhamos que mostrar

para ele... para o médico... que a melhor opção para determinadas patologias era a nossa medicação, isto por vários fatores.

Então você ficou nesta área comercial por quinze anos? Quinze anos.

Voltando para a questão da tua rede, hoje qual o tamanho da sua equipe comercial aqui? Contando comigo, somos em cinco. Cinco pessoas. Nosso trabalho também é um trabalho de prospecção, um trabalho proativo, nós buscamos ir até as pessoas, nós não esperamos que as pessoas cheguem até a nossa escola... até as nossas unidades... mas nós fazemos um trabalho de prospecção, indo um a um, indo nas empresas, catalogando referidos... pegando referidos... 95% dos nossos alunos hoje, são alunos que foram indicados por outros alunos.

Destas cinco pessoas quantos são gerentes? Tenho um gerente e três trainees. Um trainee máster e dois trainees junior.

E há quanto tempo estas pessoas estão com você? Aproximadamente um ano e meio.

O mais antigo é o gerente? É o gerente. **E este já está há quanto tempo?** Um ano e meio.

Estas perguntas são para saber o tamanho da sua equipe. Porque o estudo que a gente esta fazendo ele parte do pressuposto de que para você formar uma equipe de vendas, você precisa estar atento a três fases... vamos dizer assim... recrutamento e seleção, treinamento e também remuneração deste pessoal. Então eu vou fazer perguntas em relação a estes aspectos.

Só um adendo Ricardo... **Pois não!** Esta força de vendas é desta escola aqui. Eu não fiz uma estatística geral né. Que nós temos outros membros de área comercial de outras escolas que estão linkados a mim.

Linkados em que sentido? Linkado na questão da gestão mesmo... da própria gestão... eu aplico as reuniões... eu gerencio as equipes de três escolas.

Então você formou estas pessoas? Eu formei estas pessoas. Então até reformulando. Eu sou gerente sênior, tenho dois gerentes junior, quatro trainees máster, três trainees junior. Este é o total de membros que compõem a... pelo menos as três escolas que eu gerencio.

Então você tem aí... nove pessoas? Nove pessoas.

Quais são suas fontes de recrutamento de pessoal? Como você consegue estas pessoas... estes nomes... como é que é isto? Através dos veículos de comunicação, mídia impressa, o jornal O Globo, sites também da Catho On Line, Infojobs. Estas são as nossas fontes de captação de profissionais.

E quem faz o processo de seleção para a área comercial da sua unidade? Sou eu mesmo.

Em termos de Recrutamento com que periodicidade você realiza este processo seletivo? Olha nós realizamos... praticamente no mês, duas ou três vezes... duas ou três vezes no mês... o processo dura uma semana.

O processo dura uma semana? Isto.

Como você faz a seleção, ou seja, como você decide sobre que pessoa deve ser contratada? Que critério você utiliza? Bem Ricardo... o critério obviamente é a performance da pessoa né... neste processo seletivo de uma semana, nós avaliamos postura, avaliamos proatividade, avaliamos esforço... se a pessoa ela é orientada para metas, para resultados, se ela busca superar resultados... se ela se adapta a pressão, se ela reage bem às pressões... porque trabalhar na área comercial é você viver uma vida constante para você superar as suas metas... então você procura identificar isto. Se a pessoa... nós damos uma meta né... fazemos uma meta durante este treinamento, se a pessoa cumprir a meta...

Que meta é esta? A meta seria de matrícula mesmo.

Mas você tem um número mínimo que ela precisa fazer, alguma coisa assim? Olha... o número mínimo seria o "debut" que nós chamamos... de duas matrículas... mas isto não é determinante para a contratação. Por que nós avaliamos um conjunto de coisas, não somente o "debut". O "debut" ajuda muito... de fato. Mas nós avaliamos todo este conjunto a que eu me referi antes. A questão da proatividade, a questão do esforço, da determinação, se a pessoa ela é orientada para superar as metas... se ela é... enfim... todos estes conjuntos de coisas que a gente procura avaliar.

Ok. Então pode ser que a pessoa tenha este "debut" e você não contrate e pode ser que a pessoa não tenha o "debut" e você contrate? Sim, exatamente. O "debut" não define contratação, é um conjunto de coisas, ele tem um peso maior é claro.

Você encontra dificuldades neste processo de formação de equipe? Sim!!! Com certeza!!

Quais seriam estas dificuldades? As dificuldades é... das pessoas que tem este espírito... espírito empreendedor... porque na comercial, o indivíduo ele tem que se projetar como um empreendedor. Ele está fazendo um investimento nele nesta carreira né... então nós buscamos empreendedores... nosso trabalho é um trabalho de formação de pessoas, mas a gente procura enxergar... olhar lá na frente um futuro parceiro... né... quem sabe? Então as pessoas hoje têm dificuldade de serem empreendedoras. Então esta é uma das maiores dificuldades que nós enfrentamos aqui.

Você tem assim uma memória do processo de recrutamento e seleção? Olha... eu fiz uma seleção com tantos... saíram tantos... ficaram tantos... tem isto em números? Tenho. Tenho. Fizemos um processo... por exemplo... vou ser mais pontual com você... na semana passada nós fizemos um processo onde nós captamos dez pessoas. Isto para todas as escolas. Captamos dez pessoas e no final do recrutamento seletivo, ao final desta semana ficaram apenas seis pessoas... destas seis pessoas que ficaram, nós aproveitamos somente duas pessoas neste processo seletivo. Pessoas que tem esta visão e estão conosco hoje né... foram contratadas... debutaram... mostraram o perfil empreendedor de metas, de resultados, de objetivos. Então nós aproveitamos duas pessoas.

Dentro desta seleção o que você considera que possa ser um ponto negativo para o candidato ou que... entende? O que você acha que eliminaria um candidato? Olha Ricardo, a priori, o que eliminaria um candidato para mim, de cara... é o fato da pessoa não acreditar na proposta... isto é ser cético... incrédulo... com relação a proposta da empresa. Como eu falei para você, o nosso objetivo é estar olhando este profissional no futuro como um parceiro, como uma pessoa que você pode estabelecer uma parceria. Quando a pessoa não acredita na proposta, por "n" fatores e motivos. Isto para mim é um ponto determinante de eliminação. Também aquela pessoa fria... com aquela frieza... isto não combina com um profissional da área comercial. O profissional da área comercial é um guerreiro... ele é um cara que tem que ir... tem que avançar... não tem sol... ele é um cara que a meta é mais importante na vida dele do que tudo. As metas para que ele possa cumprir seu objetivo.

Bom... então vista esta parte de recrutamento, vamos conversar um pouquinho sobre treinamento agora. Como você sabe que um determinado indivíduo precisa de

treinamento? Olha... neste momento mesmo... nesta data... nós estamos realizando um treinamento. Nós identificamos que a performance desta pessoa não está a contento, pelo número de matrículas que ela deixa de fazer. A pessoa tem uma meta... ela não cumpre aquela meta... a gente checa o que está acontecendo...a gente começa...nós passamos a acompanhar este profissional... nós passamos a assistir as entrevistas que ele faz. E fazemos uma avaliação do desempenho dele. Nesta avaliação do desempenho nós procuramos focar qual que é a parte do processo que está sendo deficitário... exemplo... marcação de entrevistas... assentamento... pré-speech... speech... nós procuramos checar onde ele está errando e fazemos reuniões pontuais sobre aquele tema.

Perfeito. Então basicamente é em cima do desempenho que ele vem apresentado. E como você treina sua equipe? O treinamento tem que ser constante... constante... nosso treinamento é uma mudança de mentalidade... então todas as terças-feiras nós temos reuniões com nossa direção nacional da área comercial... com Miguel Goldberg... que é o nosso diretor... e todas as quintas-feiras nós fazemos reuniões com a nossa equipe. Reuniões de motivação, de mudança de mentalidade... e reuniões de técnica, sempre pegamos um ponto para estarmos trabalhando naquele momento.

A próxima pergunta seria esta, o que é treinado? O que o profissional da área comercial tem que aprender? Ele tem que aprender justamente isto... primeiro... ele tem que ter um espírito ensinável... o cara que é da área comercial ele não pode achar que sabe tudo... o saber não ocupa espaço... o cara da área comercial ele tem que estar disponível para aprender coisas novas... e ser suscetível para isto Ricardo. Ele tem que ter este espírito... então isto é fundamental também.

Além deste espírito, tem o aspecto técnico que vocês treinam? No aspecto técnico, nós fazemos simulações de entrevistas. Nestas reuniões às quintas-feiras, nós fazemos simulações de entrevistas. Eu faço uma entrevista para o grupo. Um membro da equipe faz uma entrevista para o outro grupo. Nós sabatinamos aquele membro da equipe né? Com dúvidas, com questionamentos e procuramos identificar como ele se sai diante dos questionamentos e das dúvidas.

Perfeito. E como e em que tempo você avalia se este treinamento surtiu efeito desejado? De mês a mês. Todos os meses. Por que a nossa meta é uma meta semanal né... nós damos uma meta semanal para o nosso diretor... se durante esta semana não surtiu efeito... não houve um crescimento... não houveram matrículas... nós procuramos

identificar isto. Mais duas semanas... na verdade seriam três semanas... e a gente teria uma noção exata durante o mês se ele surtiu efeito ou não. E aí nós voltamos a fazer... realizar o mesmo processo.

Você emprega um modelo específico de treinamento? Emprego. O modelo preconizado pelo grupo... pela franqueadora... a Empresa X ela tem dezessete anos de mercado e a Empresa X nasceu da área comercial com o nosso presidente... então nós temos um modelo de sucesso... um case de sucesso... e nós procuramos seguir fidedignamente este modelo proposto pela empresa.

Você está falando da técnica da entrevista comercial? Exatamente

E isto é feito em sala de aula com estas sabatinagens e com estas demonstrações, é isto? Exatamente... nada melhor do que a prática que leva ao aprendizado. A questão teórica é fundamental, mas a prática leva à perfeição.

Você tem um parâmetro para definir... tipo... se esta pessoa fica com você mais tempo? Suponha que você esta fazendo este treinamento e esta pessoa não apresenta resultado. Como você lida com isto? Olha, nós gastamos... nós costumamos dizer aqui o seguinte Ricardo... nós gastamos energia com quem quer crescer. Com quem tem o compromisso com o crescimento, compromisso com ele mesmo de alavancar a vida dele. Existem pessoas é óbvio que preferem prestar um concurso público, pessoas que preferem um cargo numa empresa, ou numa instituição pública que seja estatutário. Nós não buscamos pessoas assim né... não significa dizer que estas pessoas são acomodadas... pelo contrário né... mas o perfil de pessoas que nós buscamos aqui, são perfis de pessoas... como eu te falei antes... pessoas que querem superar metas e tudo o mais... quando nós identificamos que não existe entre aspas "vontade para que isto aconteça" nós precisamos... temos que desligar o profissional... a bem dele... pro bem dele... e da empresa.

Que é para não ficar gastando tempo desnecessário? Nem o seu nem o dele. Exatamente.

Bom, em relação à remuneração, você faz pesquisa de mercado para determinar a forma de remuneração de seu pessoal? Olha Ricardo... a forma de remuneração que nós temos aqui é aquela que também é preconizada pela empresa. O colaborador ele tem um salário fixo em carteira e por ser da área comercial, ele trabalha com porcentagens

que ele recebe das matrículas que ele faz, entendeu? Pesquisa especificamente no mercado em si, nós não fazemos. O nosso parâmetro é um parâmetro dentro do nosso universo. Dentro da estrutura de todas as unidades no Brasil. Então este é o nosso parâmetro de aferição entendeu?

E como funciona este processo? É salário mais comissão? É só comissão? Ele tem benefícios? Conta para mim, por favor, como esta pessoa é realmente remunerada?

Nós trabalhamos aqui com o mínimo garantido. O mínimo garantido, o colaborador tem um salário dele. Se ele alcança... nós temos aqui um delay de alta temporada e baixa temporada... se ele alcança X matrículas na baixa temporada, ele recebe além do salário...

Quantas matrículas? São vinte matrículas na baixa temporada... se ele alcança as vinte matrículas na baixa temporada, ele recebe a comissão mais o salário fixo.

E o salário fixo é o salário mínimo? Qual é o salário fixo hoje? Depende, se ele for trainee é o salário mínimo... se ele for gerente é R\$ 1.010,07 para ser mais específico. E na alta temporada se ele atinge é a mesma coisa... se ele alcança 32 matrículas na alta temporada ele recebe o mínimo mais a produtividade dele... mais a comissão das matrículas que ele fez. Além disto aqui na empresa...

Então... só um segundo... então, por exemplo... tomando a baixa temporada como exemplo, se ele faz menos de vinte no mês, ele recebe só o salário? Só comissão.

Entendi. O salário seria como um bônus pelo atingimento da meta? Isto. Nós oferecemos aqui ao colaborador assistência odontológica, para os gestores aqui do departamento, cargo de confiança... assistência médica... somente para os gestores dos departamentos... da área comercial... assistência médica... plano funeral que é constituído aí pelo sindicato (risos). Estes são os benefícios, além daqueles que são regidos pela própria CLT... vale transporte, estas coisas todas.

Você trabalha com alguma ajuda de custo? Ah sim, já ia me esquecendo! Nós temos também atrelada a produtividade. Se o colaborador ele faz seis matrículas por semana, ele ganha um vale de R\$80,00 na semana, para ele se deslocar... fazer as entrevistas... que é o vale transporte.

Bom... você utiliza algum programa de incentivo para seus funcionários? Olha... o programa de incentivo que nós oferecemos aqui... nós fizemos uma... na semana... no mês passado por exemplo... nós fizemos aqui um desafio... um desafio de superação... e aí

colocamos para todo o grupo, toda a equipe, todo o time... éé... abrimos a possibilidade deles escolherem participar ou não deste desafio. O desafio é um desafio factível... em termo de números... em termos de quantidade de matrículas... e se aquelas pessoas alcançassem aquele determinado número de matrículas naquela semana... eles receberiam um incentivo no final do mês de R\$ 400,00 no salário... além das comissões.

Isto foi uma meta para a equipe? Foi uma meta individual e uma meta para a equipe.

Você está falando de qual número seria? Para a equipe? **É, o número de matrículas que você pediu?** O número de matrículas seria 15 matrículas para o gerente individual e cinco matrículas para o trainee.

Para estimular as pessoas? Exatamente... número totalmente factível.

Já aconteceu da pessoa começar o processo e desistir num momento depois? Até ser contratada e tal... e desistir? Sim. Já aconteceu. Sempre acontece.

E a que você atribui isto? Olha... eu já comentei com você que é o perfil. Tem pessoas que trabalham na área comercial mas... por conveniência... não por... trabalham na área comercial porque caíram de pára-quadras na área comercial. Por que não entendem o significado de realmente ser... de trabalhar né... de ser um vendedor... de trabalhar com vendas e tudo o mais.

Entendi. Isto está sempre associado à questão da superação... dos objetivos... das vendas.

Você me disse anteriormente que você já trabalhou com competências? Sim.

A próxima pergunta é neste sentido, na sua experiência quais as competências, as características que o funcionário da área comercial deve possuir? Em primeiro lugar... vontade de vencer... esta é uma competência que não pode faltar na vida de um elemento da área comercial... vontade de crescer... querer crescer... ser orientado para metas... resultados... o indivíduo ele tem que ter isto como se fosse o DNA dele. Isto tem que ser algo medular. Isto tem que ser da pessoa. A pessoas tem que ter isto e a nossa função é descobrir... através de um diagnóstico, quem é que tem este perfil.

E na sua experiência, você acha que este perfil, este DNA... isto pode ser desenvolvido na pessoa? Ou na sua experiência isto já tem que vir com ela? Como é que é isto? Olha... eu acho que tem que vir com a pessoa... o que seria do azul se não fosse o amarelo?

As pessoas são diferentes... elas têm impressões digitais diferentes... como eu te falei, existem pessoas que foram feitas para comandar, outras para serem comandadas... existem pessoas que nasceram para ser médicos, outros para serem enfermeiros, outros para serem da área comercial. Na minha opinião, por tudo o que eu já vivenciei nas empresas em que eu já trabalhei, isto tem que ser intrínseco à pessoa. A pessoa tem que se retroalimentar. Por que o gestor de uma área comercial... ele não pode desanimar... ele não pode olhar para o tempo... olhar para as circunstâncias... ele não pode olhar para os problemas... porque se ele fizer assim ele vai ficar no meio do caminho... ele vai ficar prostrado. Então, este indivíduo é o indivíduo que tem dentro dele este perfil... o perfil de superação... o cara é guerreiro. Aqui a gente até brinca... "nós somos o BOPE"... faça na caveira... a gente brinca... porque você tem que subir morro mesmo... tem que enfrentar... você na tem que olhar o tempo, as dificuldades. Por que quem procede desta maneira na área comercial não vai subsistir, não vai permanecer. Você imagina... um tempo de chuva, bastante chuva. Este pessoal que trabalha na área comercial... se ele ficar dentro da empresa ele vai produzir? Não, ele não vai produzir! Você acha que... tem os critérios né... trabalhar com critérios e tudo o mais. Mas nós aqui na empresa... o indivíduo ele precisa fazer pelo menos cinco entrevistas todos os dias... para que ele possa superar seus objetivos.

Alguma outra competência que você considera fundamental para este funcionário?

Sim, honestidade... submissão... honestidade é fundamental para o cumprimento da meta que ele propôs para o seu gerente... com o seu superior hierárquico... e ele tem que ter como eu te falei anteriormente... um espírito ensinável. Ele tem que querer aprender, isto é uma competência fundamental.

Perfeito. Voltando um pouco aqui à questão do treinamento. Então você fez este recrutamento destas pessoas. E aí como você faz o treinamento destas pessoas, nesta seleção? Você divide isto em dias? Como é isto? Nós fazemos durante toda a semana. Nós colocamos anúncio no jornal, ou na Catho, ou internet. Durante a semana nós captamos e fazemos uma entrevista de triagem onde nós procuramos identificar pessoas que tenham o perfil. Na outra semana...

Esta entrevista você faz pessoalmente? É. Pessoalmente e individual. Fazemos esta entrevista de forma pessoal e individual.

Você pergunta coisas do tipo...? Nós perguntamos a experiência que a pessoa tem na área... quais foram os trabalhos que ela desenvolveu nesta área comercial... a gente pede para que ela cite um caso... um "case" de sucesso... aonde ela levou a empresa... onde ela ampliou as vendas da empresa... o que ela fez de diferente, de novo... este tipo de pergunta.

E se a pessoa não tiver experiência na área comercial? Você já descarta? Não... nós procuramos também identificar a determinação da pessoa em vencer... em se alocar profissionalmente.

Feita esta entrevista, o próximo passo...? Feita a entrevista, nós ligamos para este profissional na sexta-feira, dizemos que ele foi selecionado para participar de um processo seletivo com duração de uma semana, onde nós trabalhamos todos os conceitos da técnica de entrevista.

Então esta duração de uma semana é para você explicar a técnica de trabalho para o cara? Na verdade é um processo seletivo, nós explicamos e ao mesmo tempo estamos avaliando todo o grupo. Avaliando os líderes do grupo. Avaliando pessoas que se colocam... que se expõem... estas são pessoas interessantes para a gente trabalhar... pessoas que não tem medo de expor suas opiniões... as suas idéias... de fazerem colocações... pessoas que agregam. Então esta semana é fundamental para nós, além de fazermos o processo propriamente dito, fazemos uma avaliação para que no final da semana... se o indivíduo debutou ou não... se ele preencheu todos os quesitos no que tange ao perfil da vaga...

Durante esta semana ele já é colocado no "campo de batalha" vamos dizer assim? Não. Na outra semana... esta é uma semana de processo seletivo. É uma semana de captação... uma semana de processo seletivo... e na outra semana ele já parte para a prática. E aí se ele cumpre a meta específica que seriam os "debus", aliados às condições deste profissional... nós contratamos.

Tá jóia... alguma coisa mais que você considere interessante e que provavelmente eu possa ter deixado de perguntar em relação a todo este processo de formação de equipe de venda, alguma coisa que você queria comentar? Bem, o nosso trabalho... para fechar Ricardo... é um trabalho de formação de pessoas. Eu costumo dizer aqui que é um trabalho de peneira. Não é em qualquer esquina que você acha uma pepita de ouro,

não é verdade? Então a gente está aí procurando... buscando pessoas... este é o nosso trabalho e o gestor ele não deve se cansar de fazer isto. Este é o trabalho do gestor de uma área comercial... é buscar pessoas que estejam alinhadas com ele no mesmo objetivo de crescimento.

A continuidade desta procura? A continuidade desta procura!

Ok. Está jóia então! Obrigado pela tua ajuda.

ANEXO VI

ENTREVISTADO 4

O candidato não se sentiu à vontade quando perguntado sobre possibilidade de gravação. Por isto, dentro do possível, transcrevemos diretamente as respostas dadas. Ressaltamos também, que as condições de disponibilidade de tempo do entrevistado não foram adequadas para uma boa condução da entrevista.

Há quanto tempo está na empresa? 12 anos

Qual o seu cargo atual na área comercial? Diretor

Já tinha experiência anterior na área comercial? Não

Quais são suas fontes de recrutamento de pessoal? Utiliza listas da Catho e faz anúncios no jornal uma vez por semestre.

Quem faz o Recrutamento e a Seleção para a área comercial da sua unidade? Ele mesmo.

Com que periodicidade você realiza processos seletivos? Faz um processo seletivo a cada 45 dias.

Como você faz a seleção? Como decide sobre qual pessoa deve ser contratada? Qual o(s) critério(s) utilizado(s)? Por quê? “Ah!! Isto é feeling!” Normalmente marca uma “entrevista inicial coletiva” com todos aqueles que mandaram currículos em uma segunda-feira pela manhã. Nesta entrevista é apresentada aos candidatos uma visão geral do trabalho, bem como o salário inicial (salário mínimo + ajuda de custo semanal + 80 passagens por mês) e a carga horária a ser cumprida (segunda a sexta de 8:30h às 18:00h e sábados de 9:00h às 14:00h). No período da tarde/noite deste mesmo dia, ele liga para aquelas pessoas que considera adequadas e as agenda para iniciar o processo de treinamento na terça-feira pela manhã.

Você encontra dificuldades na manutenção da equipe? Se sim, quais? Durante o contrato de experiência de três meses, o funcionário deve manter uma média de três matrículas por semana. “Isto é o aceitável para mim.”

Você tem um banco de dados de candidatos? Tem memória do processo de recrutamento e seleção? Não.

Como e em que tempo você avalia se o treinamento surtiu o efeito desejado? A pessoa tem, no máximo, uma semana para fazer três matrículas. Se fizer esta contratada, se não fizer, não está.

Você emprega um modelo específico de treinamento? Pode me descrever?

O treinamento dura três dias, normalmente de terça a quinta-feira, de 9:00 ao meio dia e de 14:00 às 17:00 horas. Sempre em ambiente de sala de aula.

Na terça-feira pela manhã faz-se uma demonstração da abordagem de vendas que o grupo utiliza. Na terça-feira à tarde fala-se da estrutura da empresa e de como fazer marcação telefônica (telemarketing).

Na quarta-feira pela manhã fala-se sobre preenchimento de contrato, caso a pessoa vá se tornar aluna. Como conseguir nomes (referidos) para se fazer telemarketing e por fim fala-se um pouco mais sobre a mentalidade (cultura) da empresa. Na quarta-feira á tarde passa-se um vídeo institucional e solicita-se aos candidatos que levantem, no mínimo, vinte nomes e telefones de pessoas que possam ter interesse em fazer curso de inglês.

Na quinta-feira pela manhã comenta-se um pouco mais sobre a empresa, normalmente mostrando sites e reportagens disponíveis no portal da empresa. Tira-se dúvidas porventura existentes em relação à empresa, produto ou forma de abordagem comercial. Na quinta-feira à tarde é demonstrado o plano de cargos e salários da empresa e os treinandos são lançados em um "desafio" do tipo "Quem fizer uma matrícula nas próximas 24 horas ganha bonificação".

Os candidatos que cumprem a meta mínima de contratação de 3 matrículas em uma semana, são contratados em regime de experiência por 3 meses e passam a ter reuniões diárias de treinamento/tira dúvidas/motivação.

Você faz pesquisa de mercado para determinar a forma de remuneração de seu pessoal? Não.

Como você determina a forma de remuneração de seu pessoal? Os trainees, independente se Junior, sênior ou máster, recebem honorários de 27,5% sobre cada

matrícula feita. Trabalha-se com o sistema de mínimo garantido, ou seja, o recebimento dos honorários começa a contar após a soma de honorários das matrículas efetivadas ultrapassarem o valor do salário mínimo. Quando a pessoa chega a gerente júnior seu salário base passa para R\$ 1.020,00. E além disto, seus honorários passam para 51,5% de cada matrícula por ele realizada, mais R\$ 30,00 sobre cada matrícula que sua equipe direta fizer.

Você utiliza algum programa de incentivo para seus funcionários? Se sim, qual ou como? Sim, nos primeiro mês de trabalho as metas do plano de cargos são "flexibilizadas" de forma que o funcionário tenha condições de alcançar mais rapidamente o cargo de gerente júnior.

ANEXO VII

ENTREVISTADO 5

Qual a sua idade? 30

Sua Formação? Superior Incompleto.

Você começou a fazer o quê? Direito até o sétimo período e Marketing. Faltou um pouquinho para finalizar.

Há quanto tempo você está na empresa? 4 anos e meio

Qual seu cargo atual? Gerente Master

Você já trabalhava na área comercial antes? Já fazia um trabalho nesta área há uns dez anos. Já trabalhei no varejo de móveis e eletrodomésticos, vendedor, sub-gerente, gerente. Até entrar na área comercial da empresa atual como trainee e ocupar hoje o cargo de gerente.

É muito diferente a tua experiência atual da anterior, no que diz respeito à formação de equipe? Um pouco. Há em comum o fato de você se relacionar com pessoas e obviamente você tem a necessidade de criar ali mecanismos para que você desenvolva para aquela específica área o trabalho. Mas são áreas bastante diferentes, são segmentos bastante diferentes onde você tem uma adequação aí bastante direcionada para cada área.

Qual o tamanho da sua equipe atualmente? Hoje são cinco pessoas.

E há quanto tempo estas pessoas estão com você? Olha... 80% delas entre um ano e meio e dois anos.

Bom... quais são suas fontes de recrutamento de pessoal? Hoje eu utilizo Catho como ferramenta. Um ou dois outros anunciantes de currículos também, busca de currículos. E tenho também do trabalho anterior alguns contatos, então sempre o pessoal me manda alguma coisa. Então quando eu preciso de alguma coisa em alguma área...

Indicação boca a boca? Sim, tem também.

Quem é que faz o recrutamento e seleção para a área comercial da sua unidade? Eu mesmo.

E com que periodicidade você faz isto? Hoje eu tenho feito com menos frequência, dado ter visto o tempo que estas pessoas estão comigo e eu não ter formado novas pessoas. Exceto no último ano aí, uma pessoa. E tive algumas pessoas também que saíram. Mas eu seleciono em média, vamos botar uma média anual, umas seis vezes por ano em média.

E como você faz a seleção? Como você decide que pessoa deve ser contratada? Que critério você utiliza? O da auto-eliminação. É o mais utilizado. **Como assim?** O critério da auto-eliminação ele é muito mais utilizado hoje pela área comercial da Empresa X. A gente tem como um princípio, uma essência dar a oportunidade a todos. E saber aquelas pessoas que vão aproveitar. É óbvio que tem alguns pré-requisitos, algum tipo de comunicação, a pessoa ter ali uma capacidade de persuadir. Você percebe a pessoa. Agora, a principal eliminação, o corte mesmo ele é feito pela própria pessoa, pelo próprio candidato.

O cara desiste, é isto? Exatamente.

Mas tem aqueles que não desistem. Você contrata todos os que não desistem? Olha, aquele que obviamente vai apresentar o resultado necessário né. Que tem lá um pré-requisito, o cumprimento de uma meta mínima e tudo o mais.

Qual seria esta meta mínima? Uma média de três contratos semanais durante o treinamento ele pode ser contratado. Isto é uma definição na realidade do franqueado. Por que ele com três a gente sequencia o trabalho.

Você encontra dificuldade na formação de equipe? Sim.

Quais as dificuldades? Você em geral quer encontrar, na realidade, aquele candidato já bem pronto. Aquele mais preparado, eu digo que gostaria de ter encontrado vários Leandros (**se referindo a ele mesmo**). Eu já cheguei com uma visão um pouco maior. Não digo a bagagem que eu trouxe, mas um nível de "querência" maior. É um trabalho um pouco diferente, mas a decisão e a vontade de vencer dependem das pessoas. Não sei se na minha seleção eu estou conseguindo encontrar estas pessoas mas você tem que desenvolver, fazer com que estas pessoas elas tenham ali...elas consigam...sabe... vai muito além do que uma motivação. É fazê-las enxergar naquilo ali a grande oportunidade da vida delas.

Entendi, a dificuldade é encontrar pessoas que enxerguem a oportunidade? Sim, é fazer com que as pessoas sejam mais crentes. Sabe... fazer com que elas creiam mais. **Creiam em quê?** Creiam nelas mesmas, elas tem dificuldade em crer no seu potencial. Elas se acham... às vezes você oferece uma oportunidade que é o que o nosso grupo oferece, uma puta oportunidade, uma condição bastante diferenciada da média, e as pessoas se deparam com aquilo. Algumas desconfiam se aquilo é realmente verdade, mas a grande parte delas não acredita que elas podem ter aquilo. Elas não acreditam em si.

Em relação à treinamento, como você sabe que um determinado candidato precisa de treinamento? Todos precisam de treinamento. E a todo momento. O treinamento ele não é só feito na contratação. Durante o tempo todo você precisa... há reuniões quase que diárias que nós fazemos que você precisa, por exemplo, em um ou outro momento pegar um pouquinho da técnica de venda...se está falhando... a técnica da emoção... então você efetivamente a todo momento tem que estar treinando.

Como você treina a sua equipe? Geralmente em contatos. Sala de aula? Sala de aula, quadro, faço entrevista, relembro algumas coisas, vamos voltar para isto aqui. Esta semana mesmo eu sugeri a dois dos meus colaboradores que "voltassem" à sua primeira semana na empresa. Inclusive com um "twitada" do presidente lá... se esta tudo dando errado, se você está trabalhando e não esta atingindo resultado, você está... seu trabalho não está sendo bem feito. Então vamos voltar, vamos resgatar aquela essência, que pode estar fazendo a diferença aí no resultado.

E especificamente o que é treinado? O que um candidato precisa aprender para fazer este trabalho? Olha, ele tem que aprender a se conhecer mais. Ele tem que ter um autoconhecimento bastante... é...bastante evidente, um quantitativo bem relevante. Ele tem que dominar suas emoções, tem que ter um controle emocional muito grande.

Um autoconhecimento no sentido de dominar as emoções? Sim , ele precisa ter bem...é... bem direcionado naquilo que tange à atividade... que ele vai encontrar diversidades que exigem a todo momento este controle. Ele precisa treinar sobre o que ele trabalha. Ele precisa saber um pouco mais... bastante na verdade... sobre o produto que ele trabalha. Ele tem que ter conhecimento de mercado. Ele tem que ter conhecimento de como... se ele tem concorrente de mesmo nível, de como estas pessoas trabalham. Ele tem que saber um pouco de tudo.

E depois que é feito este treinamento como e em que tempo você avalia se o treinamento surtiu o efeito desejado? Então... a avaliação ela deve ser feita diariamente... pelo retorno... num primeiro momento quando você está ali com novos trainees, com novas pessoas, você deve estar ali diariamente com eles para avaliar como foi, pegar um feedback, dar a ele uma visão de como funciona aquilo, saber efetivamente o que rendeu e o que não rendeu. Colocar para ele... olha... vai por este caminho. É óbvio que depois de um determinado tempo isto pode se tornar inviável. Não é o ideal, mas neste primeiro momento, no momento em que você treina, você recruta e você treina... você tem que ter um contato com um intervalo não maior que um dia.

Sim, mas você avalia através do resultado? Sim, da produção, obviamente.

Você avalia ele única e exclusivamente através da produção? Não única e exclusivamente sobre a produção, mas aí vem um pouco de feeling. Aí na verdade prevalece um pouco de bom senso. Então se aquele candidato não demonstrou num primeiro momento, no primeiro dia, no segundo, no terceiro, você vai avaliar. Vai conversar com ele, vai querer ouvir um pouco mais. "Eu não estava tão enganado quando eu fiz esta aposta!" Então são questões de ajustes. Então tem pessoas que... cada candidato tem seu tempo... você tem que estar preparado porque cada candidato... ele é um candidato diferente. A linguagem que você utiliza para um no treinamento... e às vezes você pode treinar duas, três, quatro, cinco pessoas juntas... pode não ter dado o click para aquele candidato. Então ter em mente que cada candidato tem seu tempo... é óbvio que você tem que respeitar alguns padrões, porque você não pode ficar três, quatro, cinco, seis meses com uma pessoa sem produzir... mas efetivamente você tem condição de avaliar. Então é feeling mesmo né!

Em relação à remuneração, você faz pesquisa de mercado para determinar a forma de remuneração de seu pessoal? Não, isto é instituído pelo franqueado.

Normalmente qual é a forma de remuneração geralmente utilizada hoje aqui na sua equipe? O pessoal tem um mínimo garantido, mais comissionamento. Na verdade, o profissional da área comercial ele produz o que ganha. Ele não produziu, ele vai ter um mínimo garantido lá.

Este mínimo é de quanto? Salário... R\$600... depende... trainee e R\$ 1.100 para gerente júnior e seiscentos e alguma coisa para trainee...nesta faixa aí.

E as faixas de remuneração de comissão? O comissionamento ele tem uma média de trainee em torno de 30% da matrícula. Gerente em torno de 50%. Aquele trainee que produz uma média de 5 matrículas semanais, ele tem um ganho aí de R\$ 1.500 a R\$ 2.000. De R\$ 1.200 a R\$ 2.000. O gerente entre R\$ 2.000 e R\$ 3.000. Se manter uma constância aí de produção.

Além desta questão. Você trabalha com matrícula administrativa? Trabalho com o mínimo garantido. O que ele produziu ele ganha ou você trabalho com, por exemplo, três matrículas administrativas? O mínimo garantido, ele passa a ganhar a comissão dele a partir de ele completar o mínimo garantido.

Além do mínimo garantido, alguma outra coisa? Os direitos normais... vale transporte... e tem uma ajuda de custo para as entrevistas de R\$ 160 por mês. Isto serve para algum transporte se ele for fazer entrevista fora, para ele não utilizar o vale transporte de ir e voltar para casa.

Alguma outra coisa? O curso de inglês e só.

Você utiliza algum programa de incentivo para seus funcionários? Tipo... cumpriu a meta tal ganha mais? O único incentivo é baseado no crescimento dele. O único incentivo é o plano de carreira. **No sentido monetário nenhum?** Nenhum. **Premiação?** Não. Mas se eu fosse funcionário eu gostaria de ganhar algum incentivo.

Como então você incentiva o seu funcionário então? Unicamente pela oportunidade de carreira. (parou para atender telefone)

Continuando... a que você atribui... a gente estava falando de uma certa rotatividade na área comercial, a que você atribui isto? Turnover alto? Então... há uma deficiência nossa na gestão... no processo ele não ter sido feito na forma ideal... as pessoas...

O processo você diz, é o treinamento? Sim... o processo por que se há um giro... não necessariamente... ou você quer saber especificamente daquele profissional que foi treinamento e contratado ali e ele não permanece? Por que o turnover é tudo o que entra e sai...

Aquele que entrou na empresa e não se mantém. Ele passou no processo seletivo, cumpriu a meta e depois não se manteve na empresa? Olha... cabe neste momento aí um trabalho mais efetivo da liderança. Eu já perdi pessoas assim, creio que todo mundo

né! Você pensa "Este cara vai estourar"... e com ele eu falhei... eu deveria ter dito alguma outra coisa...certo? Outros, por se acharem bom demais, eles podem pensar "Se eu conquistei isto aqui neste curto espaço de tempo, eu posso ter então uma melhor oportunidade" Uns até têm, outros quebram a cara e voltam para pedir uma nova oportunidade, uma segunda chance. O fato de as pessoas confiarem pouco em si... e este é o nosso trabalho... ele precisa de autoconfiança mesmo... ele precisa de ter aí uma "querência" muito grande de fazer a coisa acontecer... este nosso trabalho não é um trabalho fácil, mas é um trabalho que para quem o faz com prazer mesmo, quem não o faz com tanta obrigação, ele só tem a acrescentar e a colher.

Na sua opinião, então, que fatores são mais impactantes na formação de uma equipe de vendas? Se você tivesse um "segredo" qual seria ele? Na verdade não tem muito segredo. É tentar dar a este candidato, a este futuro funcionário, uma noção bastante ampla de que empreender a todo momento é muito necessário. Sabe... não deixe em momento algum de empreender. De trabalhar estas suas idéias de fato, de seguir aqueles princípios, de estar muito ligado à sua liderança, ter um contato muito próximo com a liderança, isto faz muita diferença, é o que pode impactar de forma decisiva.

Concorda que alguns gestores tem uma facilidade maior de formar equipes? Concordo. **A que você atribui isto?** Primeiro... pode ser uma pré disposição muito maior... eu não acho que aquele que trabalha mais... que treina mais... ele tem condição obviamente de acertar mais... mas com certeza ele errou muito mais. Então... há pessoas que dizem que têm pouca sorte, então treinam pouco por que não encontram ninguém bom. Na verdade este pensamento é equivocado, justamente por que você não encontra que você deve treinar muito mais... você vai achar. Não é fácil realmente encontrar pessoas que... não existem tantos Flávios da vida (se refere ao presidente da empresa). Tem muitos, que existem, existem. Mas não são tantos. Existem muito mais os "cortaforas" aí do que pessoas que são... então eu acho que esta questão... tem mais facilidades... sim mas foi porque você treinou muito mais, você poliu muito mais, você quis muito mais. Isto vai refletir naquelas pessoas... a sua convicção de que você pode seguir.

Finalizando, na sua experiência quais são as características que um funcionário da área comercial deve possuir? Eu vou ser um pouco subjetivo neste momento, vou falar do que eu possuo e acho que me ajudou na área comercial. Eu tenho uma tremenda vontade de crescer. Eu tenho um nível de "querência" que eu uso... posso estar até um

pouco com a guarda baixa, mas eu tenho uma vontade de vencer muito grande. E aí isto conta na área comercial, mas se eu estivesse na área operacional eu também ia querer vencer. Então... essa sua vontade, essa sua dedicação, esse seu cumprimento. Eu sou um cara muito obediente, e se eu perceber que eu posso contar com a minha liderança, eu vou segui-lo mesmo, eu vou fazer aquilo que tem que ser feito. Então é o cara ser obediente mesmo, estar com esta vontade apurada.

Obediente no sentido de ouvir o que precisa ser feito e fazer aquilo? De escutar mesmo! Escutar! De ouvir! De apurar aquilo... tem que ser feito... se eu não concordar com alguma coisa ou se eu tiver dúvida de onde aquilo pode me levar, eu vou perguntar... eu vou querer entender, e entendendo eu vou seguir aquele caminho.

Ok. Obrigado pela sua participação.

ANEXO VIII

ENTREVISTADO 6

Qual a sua idade? 37

Sua Formação? Sou formado em Direito

Há quanto tempo você está na empresa? 5 anos

Qual seu cargo atual? Gerente Senior

Você já trabalhava na área comercial antes? Não, não tive nenhuma.

Qual o tamanho da sua equipe atualmente? Cinco pessoas.

E há quanto tempo estas pessoas estão com você? Duas semanas.

Duas semanas. Então não tem nenhum gerente, você está fazendo um processo de formação? Não, a equipe é nova.

Eu vou te perguntar assuntos relativos à processo e seleção, treinamento e remuneração. Quais são as suas fontes de recrutamento de pessoal? Internet e universidades.

Você faz como nas universidades? Eu boto um anúncio nas universidades de que há vagas para o cargo de trainee para jovens acadêmicos e possibilidade de emprego sem experiência.

Quem faz o recrutamento e seleção para a área comercial da sua unidade? Eu mesmo.

Com que periodicidade você realiza estes processos seletivos? Isto varia conforme a necessidade, mas pode-se dizer que isto é quinzenal... mensal.

Quando você faz a seleção como você decide sobre qual pessoa deve ser contratada? Ou seja, qual o critério que você utiliza? A minha avaliação é muito quanto ao perfil daquela pessoa no que diz respeito à ser extrovertida, ela ser uma pessoa comunicativa, ela não... são feitas determinadas colocações dentro do processo e eu faço determinadas brincadeiras, comentários, para ver qual é a reação e a efetividade de todos os presentes. Conforme aquelas reações que as pessoas vão tendo, vai ser dali que eu vou traçar um perfil interessante. Se é uma pessoa extrovertida, comunicativa. Independentemente de experiência ou não. Experiência não é um fator para mim que seja determinante.

Entendi. Seu critério é mais baseado no perfil da pessoa? Isto, no perfil da pessoa.

Você encontra dificuldades no recrutamento destas pessoas? Sim, em determinados períodos sim. Por exemplo, períodos de final de ano a gente detecta que há uma letargia maior destas pessoas. Mesmo as desempregadas, de começar. Elas já estão criando as expectativas de início de ano e não querem investir nisto. Então é mais com relação com o período mesmo. A gente sente que as respostas são menos efetivas do que início de ano ou meio de ano. Final de ano geralmente é um período crítico.

Ok. Mas para você contratar estas pessoas, você exige uma meta destas pessoas ou não? É... na verdade ela vai passar por duas fases de treinamento, uma prática e uma teórica, onde ela tem uma meta a ser alcançada nestas duas semanas. **Que são?** Fazer duas matrículas.

Em relação a treinamento, como você sabe que determinado candidato precisa de treinamento? Na verdade todos os candidatos, no nosso caso, eles precisam de treinamento porque o nosso trabalho ele é muito específico, muito técnico... então não existe caso de uma pessoa que chegue aqui e que ela não precise ser adaptada para esta nova realidade.

Como você treina sua equipe? Na verdade tem uma parte prática do treinamento onde vão ser passadas... desculpe... uma parte teórica onde são passadas as características do trabalho, a forma de trabalhar, a empresa... você entender como funciona a máquina. Esta é a parte teórica. E uma segunda semana...

Esta semana é em sala de aula? Em sala de aula. E uma segunda semana é feita em campo. Então vão ter situações onde eu vou levar o trainee a fazer pesquisa à frio, vou ensinar ele fazer entrevistas. Então nesta parte prática, na verdade, a partir de um determinado momento... meados da segunda semana que ele vai ser incitado a fazer sua própria entrevista. Ele já vai ter condição para isto.

E a partir daí que ele é contratado? Exatamente, caso ele obtenha as duas matrículas naquelas duas semanas de treinamento, ele vai ser contratado.

O que é treinado? Ou seja, o que o candidato tem que aprender? Na sua opinião o que o candidato de área comercial tem que aprender? Eu acho que o mais importante é ele adquirir a mentalidade do setor comercial, o que é o mais difícil. Por que fazer a matrícula, a entrevista propriamente dita é um trabalho muito mecânico. Agora a mentalidade de poder influenciar na pessoa que está sendo entrevistada é que eu acredito

que seja o ponto chave para poder fazer um bom executivo. Transformar aquela pessoa comum num bom executivo.

É isto que eu ia te perguntar, que mentalidade é esta? A mentalidade vencedora... de que ele está desempenhando um trabalho... que ele está sendo formado profissionalmente. Que ele não está sendo uma pessoa que está sendo trabalhada para se tornar um vendedor. Na verdade ele está ingressando numa empresa onde ele vai ter acesso ao plano de carreira e desenvolvimento profissional. Então estão envolvidos uma série de sentimentos aí que dizem respeito á ambição, à projeção profissional, financeira, social. Então quando a gente precisa e a gente faz este processo de treinamento... na minha visão a parte mais difícil é o cara entender que ele não é um mero vendedor. Na verdade ele é uma pessoa que está investindo, está empreendendo nela mesma. Está entrando em um mundo onde ela pode crescer independentemente da vontade dos outros. Que vontade dos outros é esta? A empresa ela não vai refrear em momento nenhum a pessoa a crescer. Por que o ambiente da empresa ele favorece este tipo de pessoa.

Então basicamente o que o candidato teria que aprender é isto: aprender a mentalidade da empresa? Entender a mentalidade da empresa, controle de sentimentos, se adaptar a trabalhar com o "não", porque este trabalho é de descarte, a gente escuta mais não do que sim. Então ter este controle emocional e desenvolver esta capacidade de absorver estas adversidades e conseguir ir em frente. Inteligência emocional né?!

Como e em que tempo você avalia se o treinamento surtiu o efeito desejado? Na segunda semana já dá para a gente ter uma análise sobre isto aí. Já tem uma forma de ver como os candidatos estão reagindo, o número de desistências... já dá para ter uma percepção bem apurada.

Por que você acha que as pessoas desistem? Porque normalmente elas tem esta dificuldade de enfrentar esta situação de trabalhar com descarte, de receber muito "não". Apesar da remuneração ser efetiva e muito interessante, as pessoas elas consideram esta questão de levar muito "não" um ponto muito negativo. Então apesar dela não entender que no nosso trabalho, se ela levar cinco "nãos" e um "sim" ela ganha mais em uma semana dela do que ela ganharia em um mês de trabalho num emprego comum. Este sentimento de negação para uma pessoa normal... por isto os comerciais tem uma característica diferenciada... ele... ele... ele torna isto maior para ele do que os ganhos e a projeção que ele está tendo naquele período de tempo curto. Se arriscar, se expor é muito complicado.

Então na sua visão... só para eu ver se estou entendendo... a desistência, a inefetividade do treinamento, ela é muito mais por um aspecto emocional do que até técnico? Não vou dizer muito mais não, ela é totalmente pelo aspecto emocional. Por que o técnico é como eu te falei... o trabalho técnico ele é muito mecânico. A medida que você pegou a mecânica do trabalho, não tem mistério. Você vai desenvolver outros talentos... aproveitar melhor a técnica... beleza! Mas no que diz respeito ao emocional, inclusive o emocional vai dificultar esta pessoa se desenvolver na técnica. Por que ela está tão abalada que ela não consegue progredir.

Bom... em relação á remuneração, você faz pesquisa de mercado para estabelecer a forma de remuneração do seu pessoal? Não, na verdade não porque existe um padrão da empresa que determina os valores que estes profissionais... comissões...é garantias... direitos que ela tem. Então eu não tenho esta incumbência não.

Como é a forma de remuneração do seu pessoal? Ele tem um mínimo garantido de R\$ 800, vale transporte ida e volta para residência, eles tem um cartão de passagem de R\$ 80 a cada quinzena para auxiliá-los nas entrevistas. Quando contratado e promovido à gerente eles tem acesso a plano de saúde e auxílio dental, além de uma ajuda de custo para telefonia.

Esta ajuda de custo é de quanto? R\$ 100 por mês.

E a remuneração efetiva... percentagem de honorários... como é isto? Um trainee Junior tem um percentual de 23%, o trainee sênior de 25%, o máster de 28% . O gerente Junior de 39%.

Você utiliza algum programa de incentivo para seus funcionários? Para o pessoal da sua equipe comercial? Eventualmente né... conforme o desempenho da equipe a gente lança os prêmios né... que é uma competição interna direta que é para ter acesso a um final de semana na Região dos Lagos... isto é feito.

E como é que é isto? Conforme a produtividade. Trainee ou gerente que num mês tiver uma produção maior ele vai ter um final de semana que na sexta-feira ele é liberado das atividades dele... a partir de sexta...para ele passar um final de semana numa pousada... numa localidade da Região dos Lagos...

Mas tem uma produção mínima para isto? Ou é aquele que tiver a maior produção?

Na verdade a gente determina conforme o período uma produção mínima. Aí vai ser determinado pelo período que se está atravessando. Aí ele vai ter acesso aí a uma meta que tem que ser alcançada mínima para que ele possa competir. Na verdade vai depender muito do período, por exemplo, o período como hoje, digamos que o gerente que fizesse 40 matrículas no mês, ele ganharia com tranquilidade.

E na alta temporada? Na alta temporada, aí seria um gerente que estivesse fazendo 60 em um mês. Dá uma média de quinze por semana.

Incentivo financeiro? Nenhum? Não.

Você trabalha com matrícula administrativa ou não? Não, trabalho com o mínimo garantido.

Na sua opinião que fatores são mais importantes, impactantes, na formação de uma equipe de vendas na área comercial? Olha... o primeiro fator que eu acho que é o mais importante é o grau de motivação que a liderança consegue passar para esta equipe. Eu acho que este é o primeiro fator. A medida que você mantém esta equipe motivada, tendo resultados, de uma maneira natural os resultados eles vão surgindo com mais intensidade, de uma maneira mais efetiva. Eu acredito que você tenha... o líder tem uma boa... ééé... um bom trabalho de motivação... sobre sua equipe.

Você tem dificuldade para montar equipe? Manter sua equipe funcionando? Não. Na verdade...ééé.. que as vezes as dificuldades... é que... como as equipes elas são montadas de acordo com a autorização da diretoria... das diretorias que a gente trabalha... então tem períodos que a gente não é autorizado a fazer. Até por questões de sazonalidade mesmo. Então em determinados momentos, você já tem uma equipe rodando muito bem, com um quantitativo razoável, que não tem espaço físico para colocar estas pessoas... mas ééé... eu não tenho dificuldade não.

Mas você tem rotatividade na sua equipe? (longo tempo em silêncio para responder)

Cara... esta é uma pergunta... ééé'... tem uma rotatividade natural das desistências que acontecem no dia-a-dia do trabalho. Do cara, do trainee ter um problema, de um trainee perder a motivação dele e eu como líder não conseguir "puxar" ele de volta... então... eu acho que é uma rotatividade natural de qualquer trabalho. Não há nenhuma característica de a gente criar uma ciranda da gente colocar e tirar não... uma rotatividade natural.

Concorda que uns gestores tem mais facilidade de formação de equipes do que outros? Concordo.

A que você atribui isto? Carisma... Carisma... eu acho que o carisma é... em alguns casos a gente percebe que... ééé... determinados "produtores" na nossa empresa, pessoas que tem um perfil de muita produção, tem uma dificuldade terrível de formar, de manter as pessoas em volta. São excelentes produtores mas não tem o carisma para lidar com pessoas, ter a paciência, ter uma capacidade de administrar relações. Eu acho que o carisma é o mais importante. Capacidade de liderança envolvida com carisma... é uma série de fatores.

Na sua experiência quais as características que o funcionário da área comercial deve possuir? Aquelas já conhecidas né... proativo... uma pessoa determinada, ser uma pessoa ambiciosa... vontade de crescer.

O que você entende por proatividade? No nosso trabalho a pessoa que tem características de reatividade, de esperar as coisas acontecerem para que elas possam a partir de então reagir, são pessoas que não tem sucesso. Então proativo é aquele cara que faz uma pesquisa, faz uma entrevista a frio... ele vai fazer uma entrevista... toma bolo e ele faz uma "a frio" no local onde ele está. Então é uma pessoa que tem uma característica diferenciada, não é qualquer um que consegue lidar com o não... com a rejeição em determinado momento e a partir dali tomar de imediato uma medida para poder reverter.

E ambiciosa...? Ter desejo de crescer mesmo... de crescimento... estar inconformada com a situação que vive... enfim... desejo de crescimento mesmo... melhoras financeiras... sociais.

Desde já agradeço sua participação.

ANEXO IX

ANÁLISE DE CONTEÚDO E CATEGORIAS SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO		
CATEGORIAS	FONTES	CRITÉRIOS
ENTREVISTADO 1	ABORDAGEM PESSOAL "Eu prefiro fazer diferente né?! Eu recuto pessoas na rua, no dia-a-dia, você vai no Shopping, você é bem atendido, pega o nome do cara que está	SUBJETIVOS "Eu acho muito firme é a questão de sensibilidade, o que a pessoa está falando né!"

	atendendo você, vê o perfil comercial na pessoa que está te atendendo”	
ENTREVISTADO 2	<p>MÍDIA</p> <p>“Utilizo uma parceria que a gente tem com a Catho e anúncios em jornal. Normalmente no departamento comercial é raro ter indicações.”</p>	<p>RESULTADOS</p> <p>“Eu tenho uma série de dinâmicas e tenho um processo seletivo aí de uns três dias para definir a contratação do profissional. (...) No terceiro dia eu faço uma dinâmica de grupo com ele e aí seleciono o cara que conseguiu os nomes, que bateu a meta de assistir aos vídeos e teve o melhor desempenho na hora de explicar estes vídeos e tal.”</p> <p>“Tem que fazer pelo menos uma (matrícula). Fez uma, estou contratando.”</p>
ENTREVISTADO 3	<p>MÍDIA</p> <p>“Através dos veículos de comunicação, mídia impressa, o jornal O Globo, sites também da Catho On Line, Infojobs. Estas são as nossa fontes de captação de profissionais.”</p>	<p>SUBJETIVOS</p> <p>“O critério obviamente é a performance da pessoa né (...) nós avaliamos postura, avaliamos proatividade, avaliamos esforço... se a pessoa ela é orientada para metas, para resultados, se ela busca superar resultados... se ela se adapta a pressão, se ela</p>

		<p>reage bem às pressões (...) então você procura identificar isto.</p> <p>“(...)Por que nós avaliamos um conjunto de coisas, não somente o “debut” (...) Mas nós avaliamos todo este conjunto a que eu me referi antes.”</p> <p>RESULTADOS</p> <p>“Se a pessoa... nós damos uma meta né... fazemos uma meta durante este treinamento, se a pessoa cumprir a meta...”</p>
ENTREVISTADO 4	<p>MÍDIA</p> <p>“Utilizo listas da Catho e anúncio em jornal uma vez por semestre.”</p>	<p>RESULTADOS</p> <p>“A pessoa tem, no máximo, uma semana para fazer três matrículas. Se fizer esta contratada. Se não fizer, não está.”</p>
ENTREVISTADO 5	<p>MÍDIA</p> <p>“Hoje eu utilizo a Catho como ferramenta. Um ou dois outros anunciadores de currículo também, busca de currículos (...)”</p>	<p>SUBJETIVOS</p> <p>“ É óbvio que tem alguns pré-requisitos, algum tipo de comunicação. A pessoa ter ali uma capacidade de persuadir. Você percebe a pessoa.”</p>

	<p>REDE DE RELACIONAMENTOS</p> <p>(...) e tenho também do trabalho anterior alguns contatos, então sempre o pessoal me manda alguma coisa”</p>	<p>AUTO-ELIMINAÇÃO</p> <p>“O da auto-eliminação. É o mais utilizado.”</p> <p>RESULTADOS</p> <p>“Uma média de três contratos semanais durante o treinamento ele pode ser contratado.”</p>
ENTREVISTADO 6	<p>INSTITUIÇÕES DE ENSINO</p> <p>“Eu boto um anúncio nas universidades de que há vagas para o cargo de trainee para jovens acadêmicos e possibilidade de emprego sem experiência”</p>	<p>SUBJETIVOS</p> <p>“A minha avaliação é muito quanto ao perfil daquela pessoa (...) eu faço determinadas brincadeiras, comentários, para ver qual é a reação e a efetividade de todos os presentes.”</p> <p>RESULTADOS</p> <p>“...onde ela tem uma meta a ser alcançada nestas duas semanas, fazer duas matrículas.”</p>

ANEXO X

ANÁLISE DE CONTEÚDO E CATEGORIAS SOBRE TREINAMENTO

TREINAMENTO			
CATEGORIAS	CONTEÚDO	MODUS OPERANDI	SISTEMA DE AVALIAÇÃO
ENTREVISTADO 1	<p>MOTIVACIONAL</p> <p>“Eu geralmente começo contando a</p>	<p>CAMPO</p> <p>“Dessa forma ela vai passar uma</p>	<p>COMPORTAMENTO</p> <p>“(...)é se a pessoa permanece sim ou não</p>

	<p>minha história, de como eu estava a 3 anos atrás...”</p> <p>“Mostro alguns vídeos motivadores, a história do presidente da empresa (...) Então hoje para mim o treinamento começa com um sonho, implantando sonho na pessoa”</p> <p>TÉCNICO - INFLUENCIAÇÃO</p> <p>“Tem que aprender a influenciar e tem que aprender a ser um influenciador né!?”</p>	<p>semana só assistindo o trabalho, ela vai assistir o trabalho comercial, ela vai saber o que se faz.”</p> <p>INDIVIDUAL</p> <p>“É ver de perto uma pessoa por vez e essa pessoa vê como seria o treinamento”</p> <p>“Olha, a que surte mais efeito sem dúvida nenhuma, é um a um, porque é a individual, é o treinamento individual.”</p>	<p>na empresa. Se ela persevera ou não.”</p> <p>RESULTADO</p> <p>“(...) se ela produz também. Continuidade. Pois não adianta ter uma pessoa muito fiel se não produz”.</p>
ENTREVISTADO 2	<p>MOTIVACIONAL</p> <p>“E aquele treinamento que é constante, você motivar o cara, alimentar ele.”</p> <p>TÉCNICO – PRODUTO</p> <p>“Existe aquele treinamento inicial para ensinar a ele a desempenhar a</p>	<p>CAMPO</p> <p>“Eu boto o cara do meu lado. (...) o cara tem que me ver fazer oito matrículas na semana”</p> <p>INDIVIDUAL</p> <p>“Um cara vai ficar comigo e o</p>	<p>RESULTADO</p> <p>“Eu peço para que este cara faça três por semana.(...) tem que fazer três por semana para ele ver a possibilidade de fazer cinco na semana.”</p>

	função, leva em média aí uma semana.”	outro vai ficar com o Ênio...”	
ENTREVISTADO 3	<p>MOTIVACIONAL</p> <p>“O treinamento tem que ser constante... constante... nosso treinamento é uma mudança de mentalidade”</p> <p>TÉCNICO</p> <p>“No aspecto técnico, nós fazemos simulações de entrevistas”</p>	<p>CAMPO</p> <p>“Nós passamos a acompanhar este profissional, nós passamos a assistir as entrevistas que ele faz.”</p>	<p>RESULTADO</p> <p>“...se durante esta semana não surtiu efeito, não houve um crescimento, não houveram matrículas, nós procuramos identificar isto.”</p>
ENTREVISTADO 4	<p>MOTIVACIONAL</p> <p>“(...) passam a ter reuniões diárias de treinamento, tira dúvidas e motivação.”</p> <p>TÉCNICO</p> <p>“(...) passam a ter reuniões diárias de treinamento, tira dúvidas e motivação.”</p>	<p>SALA DE AULA</p> <p>“O treinamento dura três dias (...) Sempre em ambiente de sala de aula.”</p>	<p>RESULTADO</p> <p>“Durante o contrato de experiência de três meses, o candidato deve manter uma média de três matrículas por semana. Isto é o aceitável para mim.”</p>
ENTREVISTADO 5	<p>TÉCNICO</p> <p>“Ele precisa saber um pouco mais...bastante na verdade... sobre o</p>	<p>SALA DE AULA</p> <p>“Sala de aula, quadro, faço entrevista, relembro</p>	<p>COMPORTAMENTO</p> <p>“Então tem que ter em mente que cada candidato tem seu tempo...é óbvio que você tem que respeitar</p>

	<p>produto que ele trabalha.”</p> <p>AUTO CONHECIMENTO</p> <p>“Ele tem que aprender a se conhecer mais (...) Ele tem que ter um autoconhecimento (...) tem que ter um controle emocional muito grande.”</p>	<p>algumas coisas, vamos voltar para isto aqui...”</p> <p>COLETIVO</p> <p>“e às vezes você pode treinar duas, três, quatro, cinco pessoas juntas...”</p>	<p>alguns padrões... mas efetivamente você tem condições de avaliar.”</p> <p>RESULTADO</p> <p>“Sim, da produção, obviamente.”</p>
ENTREVISTADO 6	<p>TÉCNICO – INFLUENCIAÇÃO</p> <p>“A mentalidade de poder influenciar na pessoa que está sendo entrevistada é que eu acredito que seja o ponto chave para poder fazer um bom executivo.”</p> <p>TÉCNICO</p> <p>“Fazer a matrícula, a entrevista propriamente dita é um trabalho muito mecânico”</p>	<p>CAMPO</p> <p>“É uma segunda semana é feita em campo. Então vão ter situações que vou levar o trainee a fazer pesquisa à frio, vou ensinar ele fazer entrevistas.”</p> <p>SALA DE AULA</p> <p>“uma parte teórica são passadas as características do trabalho, a forma de trabalhar...em sala de aula.”</p>	<p>COMPORTAMENTO</p> <p>“Já tem uma forma de ver como os candidatos estão reagindo, o número de desistências...”</p>

ANEXO XI

ANÁLISE DE CONTEÚDO E CATEGORIAS SOBRE REMUNERAÇÃO

REMUNERAÇÃO

CATEGORIAS	REMUNERAÇÃO PADRÃO	INCENTIVOS FINANCEIROS	INCENTIVOS DE RECONHECIMENTO
ENTREVISTADO 1	Mínimo Garantido (5 adm) Ajuda de Custo CLT		PELOS PARES "Quem fizer mais matrículas esta semana vai ter almoço pago pela equipe." "Mas não é o prêmio em si, é o fato de ganhar, de você ter a vitória."
ENTREVISTADO 2	Mínimo Garantido (4 adm) Ajuda de Custo CLT		CARREIRA "Ele debutou e se naquela semana ele fizer mais uma matrícula, uma ou duas matrículas, estas matrículas contam cinco estrelas"
ENTREVISTADO 3	Mínimo Garantido Ajuda de Custo CLT Plano Odontológico Plano de Saúde Plano Funeral	TEMPORADA "Nós temos aqui um delay de alta temporada e baixa temporada... se ele alcança x matrículas na baixa temporada ele recebe além do salário, são vinte matrículas na baixa temporada (...) E na alta temporada se ele	

		<p>atinge é a mesma coisa, se ele alcança 32 matrículas na alta temporada ele recebe o mínimo mais o salário dele.”</p> <p>SUPERAÇÃO DE META PESSOAL</p> <p>“Se aquelas pessoas alcançassem aquele determinado número de matrículas naquela semana, eles receberiam um incentivo no final do mês de R\$ 400,00 no salário, além das comissões.”</p>	
<p>ENTREVISTADO</p> <p>4</p>	<p>Mínimo Garantido</p> <p>CLT</p>		<p>CARREIRA</p> <p>“Sim, no primeiro mês de trabalho as metas do plano de cargos são “flexibilizadas” de forma que o funcionário tenha condições de alcançar</p>

			mais rapidamente o cargo de gerente júnior.”
ENTREVISTADO 5	Mínimo Garantido Ajuda de Custo CLT Curso de Inglês		CARREIRA “O único incentivo é baseado no crescimento dele. O único incentivo é o plano de carreira.”
ENTREVISTADO 6	Mínimo Garantido Ajuda de Custo CLT Plano Odontológico Plano de Saúde		LAZER “A gente lança os prêmios né?! Que é uma competição interna direta que é para ter acesso a um final de semana na Região dos Lagos”

ANÁLISE DE CONTEÚDO E CATEGORIAS SOBRE COMPETÊNCIAS

CATEGORIAS	ASPECTOS RELATIVOS À HABILIDADES	ASPECTOS RELATIVOS À ATITUDES
ENTREVISTADO 1	<p>HABILIDADE DE INFLUENCIAÇÃO</p> <p>“Ele se matricula na sua postura, se matricula na tua capacidade de influenciar (...) É um discurso, não é um diálogo. Você precisa ouvir mais do que você falar para melhor influenciar a pessoa.”</p>	<p>HONESTIDADE</p> <p>“Se passa ser uma pessoa de confiança, honesta (...) o cara que for honesto comigo ele vai ter tudo.”</p> <p>AMBIÇÃO</p> <p>“Ambição é o desejo de crescer. É um desejo de se tornar maior do que você é hoje, maior do que você é não maior do que você está. É exatamente você sonhar em ser aquilo que pode ser.”</p> <p>PERSEVERANÇA</p> <p>“É o cara que não desiste. É o cara que enfrenta, que sabe que vai ter dificuldade (...) perseverança é o cara que coloca os sonhos na frente das dificuldades.”</p>
ENTREVISTADO 2	<p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</p> <p>“Ele tem que saber se relacionar bem com as pessoas, ele tem que ter um nível de relacionamento interpessoal altíssimo.”</p>	<p>EMPREENDEDORISMO</p> <p>“O empreendedorismo aí vem de não aceitar o fracasso. Por que o empreendedor ele não aceita o fracasso.”</p> <p>VISIONÁRIO</p>

	<p>ACOSTUMADO À PRESSÃO</p> <p>“Ele tem que ser um cara acostumado à pressão. Ele tem que ser um cara que a pressão não desanime ele.”</p>	<p>“Ele começa a enxergar lugares, coisas, degraus que ele vai galgar que antes ele não conseguia. (...) Uma perspectiva de futuro! Ele começa a vislumbrar isto e ele entende que pode trabalhar para que isto não seja mais uma visão e sim realidade de vida.”</p>
ENTREVISTADO 3		<p>HONESTIDADE</p> <p>“Honestidade, submissão, honestidade é fundamental para o cumprimento da meta que ele propôs para o seu gerente.”</p> <p>AMBIÇÃO</p> <p>“Vontade de crescer, querer crescer, ser orientado para metas, resultados. Isto tem que ser algo medular. Isto tem que ser da pessoa.”</p> <p>QUERER APRENDER</p> <p>“Tem que ter um espírito ensinável (...) ele não pode achar que sabe tudo (...) ele tem que estar disponível para aprender coisas novas”</p>
ENTREVISTADO 4		
ENTREVISTADO 5		<p>AMBIÇÃO</p> <p>“Vou falar do que eu possuo e acho que me ajudou na área</p>

		<p>comercial. Eu tenho uma tremenda vontade de crescer. Eu tenho um nível de "querência" que eu uso"</p> <p>SUBMETER-SE À LIDERANÇA</p> <p>"Eu sou um cara muito obediente e seu eu perceber que posso contar com a minha liderança, eu vou segui-lo mesmo, eu vou fazer aquilo que tem que ser feito"</p>
ENTREVISTADO 6	<p>COMUNICAÇÃO</p> <p>"Se é uma pessoa extrovertida, comunicativa."</p>	<p>AMBIÇÃO</p> <p>"Ter desejo de crescer mesmo, de crescimento, estar inconformada com a situação que vive (...) melhoras financeiras, sociais."</p> <p>EMPREENDORISMO</p> <p>- citou, mas não definiu-</p> <p>PROATIVIDADE</p> <p>"Aquele que faz uma pesquisa, faz uma entrevista a frio (...) lidar com a rejeição em determinado momento e a partir dali tomar de imediato uma medida para reverter."</p>