

**PONTIFÍCA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DE
PESSOAS: A RELAÇÃO ENTRE INVESTIMENTOS EM PROGRAMAS DE
DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL E RESULTADOS EMPRESARIAIS**

CURITIBA

2007

**PONTIFÍCA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

AMIR EL-KOUBA

**ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DE
PESSOAS: A RELAÇÃO ENTRE INVESTIMENTOS EM PROGRAMAS DE
DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL E RESULTADOS EMPRESARIAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração em Administração Estratégica.

Orientadora: Prof^a Dr^a Karina De Déa Roglio
Co-orientador: Prof Dr Jansen Maia Del Corso

CURITIBA

2007

TERMO DE APROVAÇÃO

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DE PESSOAS: A RELAÇÃO ENTRE INVESTIMENTOS EM PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL E RESULTADOS EMPRESARIAIS

Por

AMIR EL-KOUBA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva,
Diretor do Programa.

Prof.^a Dr.^a Karina De Déa Roglio,
Orientadora.

Prof. Dr. Dante Quadros,
Examinador.

Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso,
Examinador.

Dedico este trabalho ao Gebrael e a Luiza,
meus pais e melhores amigos.

Primeiramente, agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo incentivo à formação e pelo estímulo à construção desta pesquisa.

Meus agradecimentos especiais à Karina De Déa Roglio, a quem, com orgulho, chamo de orientadora, no sentido mais amplo do termo, pela sensibilidade, respeito, dedicação e incentivo.

Ao professor Jansen Maia Del Corso, pelo direcionamento, ajuda e contribuições.

Ao professor Wesley Vieira da Silva, pela indicação de rumos, guiando, conduzindo, orientando.

Minha gratidão, também, à Rede Independência de Comunicação (RIC), especialmente ao Manzoli e ao Gustavo, sem os quais esta pesquisa não seria possível.

Agradeço, ainda, a Christiane Burkert Teixeira pela enorme contribuição neste trabalho e à El-Kouba Consultores Associados – Luis, Marcos e Dunia – que possibilitaram minha dedicação de tempo a esta pesquisa.

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS	17
LISTA DE QUADROS	18
LISTA DE FIGURAS	19
RESUMO	20
ABSTRACT	21
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	11
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	15
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 ESTRATÉGIA	23
2.1.1 O Comprometimento das Pessoas com os Objetivos Organizacionais	40
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	44
2.2.1 Desenvolvimento Estratégico de Pessoas	49
2.2.1.1 Sistemas e processos de desenvolvimento de pessoas	54
2.2.1.2 Programas de desenvolvimento comportamental	69
3 METODOLOGIA	83
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	83
3.1.1 Definição de Hipóteses	84
3.1.2 Definições Constitutivas e Operacionais	86
3.1.2.1 Definição de outros termos relevantes	92
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	93
3.2.1 Delineamento da Pesquisa	93
3.2.2 População e Amostra	95
3.2.3 Coleta e Tratamento dos Dados	95
3.2.4 Método de Análise dos Dados	97
3.2.5 Caracterização do Ambiente da Pesquisa	99
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	105
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA	105
4.1.1 Desempenho Financeiro da Amostra	109
4.1.2 Desempenho da Amostra na Relação com o Cliente	117
4.2 ANÁLISE CONFIRMATÓRIA DAS HIPÓTESES FORMULADAS	120
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
5.1 CONCLUSÕES	140
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	144
5.3 RECOMENDAÇÕES	145
REFERÊNCIAS	147

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mensuração das Ações de T&D	17
Gráfico 2: Proporção entre Maiores Desafios em T&D	18
Gráfico 3: Proporção das Áreas que Mais Receberam Treinamento em 2006	19
Gráfico 4: Faturamento Decorrente de Vendas da Equipe no Período entre Maio e Dezembro de 2006.....	110
Gráfico 5: Participação da Equipe no Faturamento Global da Empresa entre Maio e Dezembro de 2006.....	115
Gráfico 6: Faturamento sobre as Vendas para Clientes Estratégicos e Influenciadores entre Maio e Dezembro de 2006.....	116
Gráfico 7: Número de Clientes da Equipe em 2005 e 2006	117
Gráfico 8: Visitas aos Clientes e Índice de Produtividade entre Maio e Dezembro de 2006	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução Cronológica do Treinamento e Desenvolvimento no Brasil	50
Quadro 2: Comparação entre Indicadores de T&D no Brasil e em Outras Regiões do Mundo	51
Quadro 3: Modalidades de T&D, Tipos de Atividades e Estratégias de Ensino-Aprendizagem	60
Quadro 4: Escala dos Níveis de Avaliação de Kirkpatrick.....	63
Quadro 5: Perspectiva do Cliente.....	87
Quadro 6: Perspectiva dos Processos Internos	88
Quadro 7: Perspectiva de Inovação e Aprendizagem	88
Quadro 8: Perspectiva Financeira	89
Quadro 9: Objetivos Estratégicos da Empresa Estudada, Definições e Indicadores – Continua.....	89
Quadro 10: Comparação de Indicadores de Treinamento da Empresa Estudada com Índices Nacionais e Internacionais no Ano de 2006.....	106
Quadro 11: Programas de Desenvolvimento Aplicados pela RIC entre Maio e Dezembro de 2006 para Equipe de Área Comercial Responsável pelas Vendas ao Varejo em Curitiba – Continua	106
Quadro 12: Investimentos em Programas de Desenvolvimento Comportamental em Equipe de Área Comercial (Maio a Dezembro de 2006)	108
Quadro 13: Variação dos Resultados Financeiros da Amostra no Período entre Maio e Dezembro de 2006.....	109
Quadro 14: Faturamento em Relação às Metas de Vendas no Período entre Maio e Dezembro de 2006.....	111
Quadro 15: Faturamento em Relação à Meta de Orçamento no Período entre Maio e Dezembro de 2006.....	112
Quadro 16: Faturamento em Relação à Meta de <i>Share</i> no Período entre Maio e Dezembro de 2006.....	113
Quadro 17: Faturamento em Relação ao Mesmo Período de 2005, Tendo como Base o Período entre Maio e Dezembro de 2006	114
Quadro 18: Redução da Evasão e Fidelização de Clientes no Período de Maio a Dezembro.....	118
Quadro 19: Hipóteses e Resultados Estatísticos da Relação entre Variáveis	121
Quadro 20: Conclusões da Análise Confirmatória das Hipóteses Testadas	139

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sistema e Subsistemas de T&D.....	55
Figura 2: Os Três Níveis de Análise de Necessidades de T&D	57
Figura 3: Organograma da Área Comercial em Curitiba	103
Figura 4: Modelo Utilizado para Análise das Hipóteses e seus Resultados.....	122
Figura 5: Impacto dos Programas de Desenvolvimento Comportamental no Desempenho Financeiro e Deste nas Metas Definidas pela Empresa.....	124
Figura 6: Influência dos Programas de Desenvolvimento Comportamental nos Resultados Financeiros e Destes na Meta de Orçamento, que Impactará em Novos Investimentos nos Programas	132

RESUMO

Para conquistar vantagem competitiva, uma organização precisa contar com pessoas capacitadas e comprometidas com sua estratégia. A área de RH, por sua vez, precisa ajustar seus processos e alinhá-los à estratégia organizacional. Neste sentido, os programas de desenvolvimento comportamental revelam sua importância para que o desenvolvimento de competências individuais e grupais contribua na efetivação das metas e objetivos estratégicos da organização. Esta pesquisa utilizou o método Estudo de Caso para analisar a relação entre os programas de desenvolvimento comportamental aplicados em equipe de área comercial e os objetivos estratégicos de uma empresa de comunicação de Curitiba. A pesquisa teórica analisou temas relativos à estratégia, suas diversas escolas e a visão baseada em recursos da firma. Analisou, também, teorias acerca da administração de recursos humanos e dos processos de desenvolvimento de pessoas, enfatizando os programas de desenvolvimento comportamental. A pesquisa empírica teve como primeiro passo o conhecimento dos objetivos estratégicos da organização. Em seguida, utilizou-se pesquisa documental para a coleta de dados relacionados aos 19 objetivos definidos, ao mesmo tempo em que se mapeou o investimento em programas de desenvolvimento comportamental entre maio e dezembro de 2006, período estudado. Por fim, procedeu-se à análise descritiva dos dados e, em seguida, as variáveis foram submetidas à análise de regressão linear simples. Os resultados mostraram que os investimentos em programas de desenvolvimento comportamental e os objetivos estratégicos da organização têm, em sua maioria, uma relação positiva e significativa. Com tudo o mais permanecendo constante, a variação desses investimentos explicou a variação principalmente dos objetivos estratégicos relativos ao desempenho financeiro e à relação com clientes. Isso comprovou a importância de uma análise das avaliações de programas de T&D que extrapolem seu alcance para além da subjetividade, em direção à efetivação de estratégias e do alcance dos objetivos da organização.

Palavras-chave: Programas de Desenvolvimento Comportamental; Objetivos Estratégicos da Organização; Regressão Linear Simples.

ABSTRACT

Employees that are competent and committed with the organizational goals can be considered a source of sustainable competitive advantage. Then, it is important to line up the Human Resources Management practices to the organizational strategy. In particular, Behavioral Training Programs should focus the development of individual and collective competencies that are essential to accomplish the organization strategic goals. This research presents an analysis of the impacts of Behavioral Training Programs on the organizational effectiveness in accomplishing the strategic goals. It draws upon the theoretical perspectives of the Strategic Human Resources Management (SHRM), Training and Development (T&D), and Training Assessment. The empirical study focused on the commercial team of Rede Independência de Comunicação (RIC), and was based on documental analysis. Statistic methods of simple linear regression and univariate analysis (descriptive statistics) were used to analyse the data. The study findings suggest that most of the amount invested by RIC in Behavioral Training Programs to the commercial team had a positive and significant relation with the accomplishment of organization strategic goals. Considering that everything else remained invariable, changes in the amount invested in these programs influenced financial performance and customer relations. This result indicates the importance of assessing the results of Behavioral Training Programs in a quantitative basis.

Key-words: Organizational Strategy. Training and Development. Behavioral Training Programs.

1 INTRODUÇÃO

A busca pelo desenvolvimento das organizações e pela conquista dos seus objetivos estratégicos passa, inevitavelmente, pelo desenvolvimento das pessoas. Contar com indivíduos capacitados técnica e comportamentalmente, identificados com os valores organizacionais e comprometidos com as metas têm sido o objetivo em inúmeras empresas que implementam estratégias.

Os programas de desenvolvimento comportamental se caracterizam como ferramenta importante para se alcançar essa condição. Ministrados às pessoas e grupos que perseguem resultados estratégicos, podem ser determinantes para a conquista de objetivos.

Neste capítulo introdutório são apresentados o tema, a formulação do problema, a definição dos objetivos da pesquisa, as justificativas teórica e prática e a estrutura da dissertação.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

A crescente demanda do mercado por serviços de qualidade e o aumento do número de empresas que aperfeiçoam seus produtos e processos para atender a essa demanda têm exigido das organizações uma busca constante pela melhoria do desempenho dos seus colaboradores e pela produtividade. A competitividade tem determinado a necessidade de modernização das organizações, não apenas no incremento da tecnologia e estrutura, mas também no desempenho e modo de atuação das suas áreas funcionais.

O raciocínio estratégico implica, necessariamente, na percepção de que todas as áreas funcionais são interligadas. A interdependência entre os diversos subsistemas organizacionais gera um sentido de unidade, fundamental não apenas para a efetivação de objetivos estratégicos, mas também para o recrudescimento do senso de identidade dos profissionais que fazem parte da organização. Também é fundamental estar atento às diversas condições ambientais e organizacionais para ajustar os processos de cada área funcional aos objetivos estratégicos da empresa.

Num ambiente de elevada complexidade, onde as incertezas e as mudanças ocorrem rapidamente, é necessário que as empresas trabalhem cada vez mais na diferenciação de seus valores para a conquista de clientes mais exigentes e informados (PORTER, 2005).

As áreas de Recursos Humanos (RH) e Comercial não fogem dessa premissa. Assim como todas as demais áreas da empresa, elas dependem das características do contexto ambiental, do negócio, das características internas, da cultura, das funções e processos, entre outras variáveis. Segundo Rocha-Pinto et al (2003), o alinhamento dessas variáveis à estratégia da organização e o sentido de unidade, de integração de todas as áreas funcionais devem ser consideradas primordiais.

Vislumbrar a realidade e o modo de funcionamento de cada departamento e a maneira pela qual cada unidade se articula, dentro de suas responsabilidades, para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização pode caracterizar um diferencial importante de áreas que trabalham diretamente com pessoas e com o mercado. De acordo com Kaplan e Norton (2000), essas responsabilidades podem conferir ao RH e à área comercial a consolidação de uma posição de propulsores dos processos relativos à concretização dos objetivos estratégicos da organização, já que a estratégia é tarefa de todos.

Para que a estratégia organizacional possa se consolidar de maneira efetiva, as pessoas que atuam na empresa devem estar comprometidas com os objetivos maiores da organização. Dentro dessa vertente, é possível afirmar que a área de Recursos Humanos busca contratar, manter e, principalmente, desenvolver pessoas que estejam alinhadas com a cultura e com a estratégia empresarial.

O desenvolvimento de Recursos Humanos acaba por assumir papel determinante na conquista de vantagem competitiva para a organização. Existe a preocupação constante em contratar profissionais que apresentem elevado potencial técnico e social (FLEURY; FLEURY, 2004), condizentes com a intenção sempre premente de desenvolvimento para atingir metas estratégicas e ganhar competitividade.

A área comercial, por sua vez, deve buscar promover uma condição de valorização da imagem da empresa e dos seus produtos no mercado e direcionar seus processos e ações para a melhoria do desempenho organizacional no que diz respeito às vendas e à lucratividade.

Ao definir sua estratégia competitiva, a organização identifica as competências de cada função e busca desenvolvê-las (FLEURY; FLEURY, 2004). Segundo Kohn (1978 apud HALL 2004), as organizações exigem que sua equipe de trabalho tenha maior nível educacional. Dentro dessa ponderação, a área de Recursos Humanos tem, freqüentemente, promovido programas de desenvolvimento formatados exclusivamente para a demanda da organização – os chamados treinamentos *in company* – buscando ajustar o conhecimento técnico à realidade e à cultura da própria organização.

Destes recursos, um que vem sendo bastante utilizado para a conquista do comprometimento das pessoas com os objetivos estratégicos da organização são os programas de desenvolvimento comportamental. Embora esses programas tenham surgido no início do século XX (FOGUEL; SOUZA, 1985), começaram a ganhar destaque na vida corporativa a partir dos anos 1970.

Atualmente, são inúmeras as empresas brasileiras e internacionais que têm como principal negócio a promoção e coordenação de programas de desenvolvimento comportamental, alguns voltados exclusivamente para profissionais e equipes de área comercial. Esses programas, que visam o desenvolvimento de competências pessoais, interpessoais e grupais, são aplicados isoladamente ou como parte de um programa de desenvolvimento de maior amplitude.

Geralmente, a avaliação da eficácia dos programas de desenvolvimento comportamental apresenta forte apelo à subjetividade. Para Feuillet (1991), a avaliação garante que o esforço despendido em matéria de tempo, energia e dinheiro, ofereça à empresa um retorno significativo. Esse retorno pode se dar de maneiras diferentes: maior profissionalismo, revigoramento da motivação e comunicação mais eficaz, que promovem a melhoria da rentabilidade e da produtividade a curto, médio e longo prazos.

Um estudo que busque diminuir a subjetividade na mensuração dos resultados de programas de desenvolvimento comportamental pode contribuir para a melhoria da eficácia desses programas e, conseqüentemente, para os processos de implementação e consolidação de estratégias organizacionais. A análise de uma organização que promove programas de desenvolvimento comportamental para equipes de área comercial pode ser reveladora da eficácia ou não desses programas para a melhoria do desempenho dos funcionários e dos resultados da empresa junto ao mercado e ao cliente. Enfim, para a estratégia da organização.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O aproveitamento do conhecimento e do aprendizado permanente garante ganhos competitivos, crescimento e redução de custos (PACHECO et al, 2005). Dentro dessa conjuntura, uma empresa competitiva necessita do aprimoramento constante dos seus funcionários, bem como do comprometimento de todos com os objetivos estratégicos da organização.

É neste contexto que emergem os programas de desenvolvimento comportamental como ferramentas para o alinhamento dos indivíduos e grupos às estratégias organizacionais. Aplicados em equipes de área comercial, podem refletir em maior comprometimento com os objetivos estratégicos e com os resultados da empresa.

Neste sentido, o presente estudo visa responder à seguinte pergunta de pesquisa:

Qual a relação entre o investimento em programas de desenvolvimento comportamental aplicados em equipe de área comercial e a efetivação de objetivos estratégicos da organização?

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar a relação entre o investimento em programas de desenvolvimento comportamental aplicados em equipe de área comercial e a efetivação de objetivos estratégicos organizacionais.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) conhecer os objetivos estratégicos da organização em estudo;
- b) mapear o investimento em programas de desenvolvimento comportamental em equipes de área comercial;
- c) analisar os resultados obtidos pelas equipes de área comercial em relação aos objetivos estratégicos;
- d) verificar a relação entre o investimento em programas de desenvolvimento comportamental aplicados em equipe de área comercial e os resultados obtidos em relação aos objetivos estratégicos.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O sucesso na implementação da estratégia organizacional envolve, necessariamente, a atuação hábil e eficaz de todos os funcionários da organização.

Kaplan e Norton (2000) ponderam que o índice de fracasso na implementação de estratégias situa-se na faixa dos 70 a 90%, o que leva à conclusão de que a execução é mais importante do que a visão. E por que as organizações enfrentam dificuldades na implementação de estratégias bem elaboradas? Para os autores, o problema é que as estratégias – a única maneira sustentável pela qual as organizações criam valor – estão mudando, mas as ferramentas para a mensuração das estratégias ficaram para trás (KAPLAN; NORTON, 2000).

Uma das grandes dificuldades das áreas funcionais, especialmente aquelas consideradas *staff*, está em estabelecer metas e indicadores objetivos e mensuráveis. Na área de Recursos Humanos, os indicadores tendem a limitar-se aos índices de absenteísmo, *turnover* e outros relativos aos planos de carreira, recrutamento e seleção, avaliação de competências e de desempenho. Os programas de treinamento e desenvolvimento carecem de avaliações efetivas, que se sobreponham à mensuração da satisfação dos participantes após o término do programa, as chamadas avaliações de reação. Conforme Feuillet (1991), nem

todos os resultados de um treinamento são quantificáveis. Não podem, portanto, serem objetivamente mensuráveis. Podem apenas ser observados e identificados.

Para Palmeira (2004), quantificar o intangível pode ser difícil e, por conter o treinamento uma boa dose de intangibilidade, tentar quantificá-lo pode levar a críticas por parte de alguns teóricos e há de se respeitar a opinião destes. Porém, o tom da crítica também pode ser encontrado nas palavras de profissionais de treinamento com a desculpa oculta de não saberem lidar com cálculos e números.

A autora registra que avaliar um programa de treinamento significa mais do que verificar se os participantes gostaram dele ou aprenderam, mas se os conceitos transmitidos foram aplicados e resultaram na *performance* dos treinandos e no desempenho do negócio.

No entanto, as avaliações da eficácia dos programas de treinamento e desenvolvimento tendem a fixar seus parâmetros em duas vertentes. A primeira considera os resultados obtidos pelos treinamentos técnicos: diminuição de retrabalho e de desperdícios ou, ainda, aumento da produtividade, por exemplo. A segunda aborda a subjetividade dos itens de avaliação: melhoria do desempenho individual através de formulários de avaliação de desempenho, melhoria no clima organizacional ou, ainda, medida do caráter interno da atividade – eficiência do treinamento, ou seja, quão bem são utilizados os recursos colocados à disposição do treinamento (BOOG, 1980).

De acordo com Rizzo (1967 apud BOOG, 1980), algumas organizações têm por filosofia que se o desenvolvimento é intrinsecamente bom, aparenta justificar o investimento, mas algumas empresas esperam, com razão, provas de que seus investimentos em desenvolvimento levaram a alguma espécie de retribuição. A subjetividade dos objetivos a serem atingidos através de um programa de desenvolvimento comportamental acaba, muitas vezes, sendo um limitador para a comprovação da eficácia do programa.

Uma maneira objetiva e que, efetivamente, contemple os resultados obtidos é aquela que associa a avaliação não apenas ao desempenho de um setor ou de uma área específica, mas também aos resultados da organização como um todo, inclusive na sua atuação junto ao mercado. A análise da relação entre os investimentos em programas comportamentais aplicados em equipe de área comercial e os resultados obtidos em relação aos objetivos estratégicos da organização pode contribuir para uma visão focada em resultados. Castro (2005)

compreende que as organizações líderes, que prosperam e atingem resultados acima da média de seus segmentos, têm investido acima da média em programas de desenvolvimento.

Pode parecer óbvio que não se invista dinheiro em um treinamento que não trará benefícios aos negócios, mas não são raros os casos de fracassos de programas onde foram investidas altas quantias sem o retorno esperado. Um desperdício de dinheiro. É o que afirma Palmeira (2004).

Contudo, ainda é bastante relevante o número de organizações brasileiras que não mensuram ou que apenas medem de maneira superficial os resultados das ações de treinamento e desenvolvimento. Em pesquisa promovida pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), intitulada *O Retrato do Treinamento no Brasil 2006/2007*, onde se obteve dados de 476 organizações no Brasil, verificou-se que 22% das empresas pesquisadas não avaliam os impactos dos programas de treinamento e desenvolvimento. Outros 27% baseiam-se exclusivamente nas opiniões dos participantes e 10% avaliam os resultados dos programas pela percepção dos clientes internos. Apenas um terço das organizações pesquisadas mensuram os resultados das ações de treinamento e desenvolvimento através de indicadores de desempenho, conforme mostra o Gráfico 1.

De que maneira é mensurado o resultado das ações em T&D?

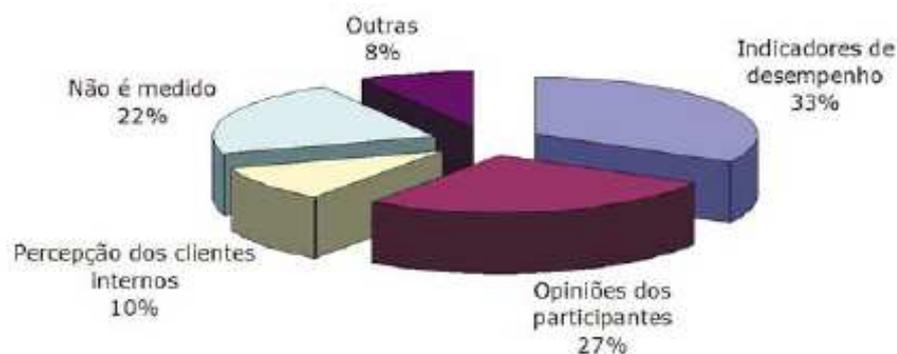


Gráfico 1: Mensuração das Ações de T&D
Fonte: ABTD (2006).

Comumente, as estratégias de muitas organizações contemplam metas relativas à questão financeira, tais como custos, lucratividade e investimentos. Perceber os treinamentos comportamentais como investimentos e analisar seus

efeitos sobre os objetivos maiores da empresa permite incluir esses programas no contexto estratégico das organizações. Tanto a psicologia organizacional como a administração têm, de certa forma, negligenciado esse tipo de análise. Mesmo considerando a importância dos programas de desenvolvimento comportamental, a análise costuma limitar-se à validação dos programas e não à sua efetiva relação com o retorno dos investimentos dos mesmos (BOOG, 1980).

Cientes dessa condição, os profissionais que atuam na área de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos nas organizações que participaram da pesquisa *O Retrato do Treinamento no Brasil 2006/2007*, afirmaram que a prioridade para futuros programas é o estabelecimento de indicadores alinhados com a estratégia da organização.

Os seis temas mais desafiadores para os profissionais (para 38% dos respondentes da pesquisa da ABTD) estão relacionados com a capacidade de mensuração dos impactos dos programas, sua ligação com a estratégia organizacional e mudança cultural, conforme mostra o Gráfico 2.



Gráfico 2: Proporção entre Maiores Desafios em T&D
Fonte: ABTD (2006).

De acordo com Kaplan e Norton (2004), os indicadores financeiros precisam ser complementados por outros indicadores relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da empresa de aprender e melhorar. Para Castro (2005), a principal contribuição desses dois autores parte da

constatação de que medidas financeiras tradicionais não captam a totalidade do esforço organizacional em busca do futuro desejado.

A área comercial, por comportar os departamentos de marketing e vendas, tende a caracterizar um dos subsistemas de maior amplitude da organização, estendendo seus processos ao mercado e ao cliente. Conforme DeGeus (1998) e Dickson (1992) apud Slater e Narver (1995), a capacidade em aprender mais rapidamente que os competidores pode ser a única fonte de vantagem competitiva sustentável. Por isso, a equipe de colaboradores que atua na área comercial precisa, constantemente, estar capacitada para enfrentar os desafios do mercado e para a efetivação dos objetivos estratégicos da organização.

Esta visão é corroborada pela pesquisa da ABTD. Ao indicarem as áreas que mais receberam treinamento no ano de 2006, as organizações respondentes confirmaram a prioridade de investimentos para a área comercial e de vendas, conforme o Gráfico 3.



Gráfico 3: Proporção das Áreas que Mais Receberam Treinamento em 2006
Fonte: ABTD (2006).

O Brasil é um dos países que mais investe em programas de desenvolvimento. A proporção entre o investimento anual médio de T&D por treinando e a folha de pagamento, no Brasil, é de 3,2%, contra 2,5% para a América Latina e 2,2% para os Estados Unidos conforme a *American Society of Training and Development* (ASTD) e a ABTD (2006). A expectativa para 71% das empresas brasileiras é de que haverá crescimento desse investimento no ano de 2007.

Como se pode perceber, o investimento em programas de desenvolvimento é significativo e tende a aumentar na mesma proporção em que aumentam os desafios das organizações para conquistar competitividade a partir do sucesso de suas estratégias. No entanto, segundo Palmeira (2006), é preciso provar que o investimento feito em determinado programa causa impacto positivo nos resultados da organização e contribui para a consolidação de diferenciais dentro de realidades organizacionais marcadas pela pressão por resultados.

A relevância da contribuição do estudo proposto nesta dissertação está na consideração de que, ao optar por aplicar programas de desenvolvimento comportamental em uma equipe de trabalho, a organização está fazendo um investimento em seus recursos humanos e, com isso, espera como retorno, a efetivação de seus objetivos estratégicos.

Este estudo analisa a mensuração do impacto dos programas de desenvolvimento comportamental aplicados em equipe de área comercial nos objetivos estratégicos da organização. Ao empregar uma metodologia sistêmica e contextualizada, que utiliza análise de indicadores intrínsecos à organização e também do mercado, contribui para o alinhamento das estratégias da área de RH com os objetivos maiores da organização. Possibilita, também, uma amplitude na compreensão dos processos acadêmicos relativos à formação de administradores, psicólogos organizacionais e outros profissionais de área humana, comumente atraídos pelo subjetivo e intangível que permeiam seu pensar e estendem sua sedução também para a atuação profissional.

Outra contribuição deste estudo diz respeito à escolha da unidade de análise da pesquisa. Entender o desempenho dos profissionais de vendas de maneira sistêmica, para além da fronteira da organização, significa ampliar as possibilidades da empresa em relação ao seu crescimento e estratégia. Estender a avaliação dos programas de desenvolvimento à orientação para o mercado e para os objetivos da própria organização que desenvolve sua equipe, pode caracterizar os programas de desenvolvimento de pessoas como ferramenta de tomada de decisão estratégica para que a organização conquiste vantagem competitiva (CASTRO, 2005).

A área comercial, para onde é direcionada a maior parte dos investimentos em programas de desenvolvimento (conforme Gráfico 3), por sua vez, pode caracterizar, por si só, um arsenal de vantagem competitiva da organização, exatamente por estender suas ações e processos ao que Porter (2005) considerou

como fontes de poder do mercado. Sendo assim, a utilização de ferramentas e técnicas de gestão e desenvolvimento de pessoas em equipe de área comercial tende a contribuir sobremaneira para o sucesso da estratégia organizacional.

A escolha recaiu sobre uma empresa de comunicação que investe em programas de desenvolvimento comportamental em função da relevância do papel de empresas desse segmento no atual contexto social, político e cultural do país. Também é considerável a importância dos produtos e serviços oferecidos por elas para empresas que competem num mercado em constante transformação. As organizações clientes, ao anunciarem seus produtos e serviços em comerciais e espaços publicitários na televisão buscam conquistar, também, seus próprios objetivos estratégicos. Enquanto uma empresa orça, em média, seus custos em propaganda entre 1% e 3%, as despesas de vendas variam entre 10% e 15% (SANDHUSEN, 2003). Estas duas questões são abordadas na pesquisa: a propaganda, que é um dos principais produtos de venda do setor de comunicação e as despesas oriundas de investimentos no desenvolvimento comportamental da equipe de vendas.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A introdução aborda a temática a ser desenvolvida no trabalho, bem como o problema, os objetivos geral e específicos da pesquisa. Em seguida, apresenta as justificativas, ressaltando a relevância e importância do trabalho.

No segundo capítulo, são discutidos os aspectos teórico-empíricos que nortearam e fundamentaram o trabalho, assim como os conceitos relativos ao tema do trabalho e ao problema de pesquisa, suas definições e fundamentações teóricas. Também são analisadas pesquisas anteriores relativas ao tema.

No terceiro capítulo é explicitada a metodologia e os procedimentos que conduziram a pesquisa: as hipóteses da pesquisa, a apresentação e definição das variáveis consideradas. Também é apresentada a delimitação da pesquisa, o delineamento, a definição da população e da amostra contempladas no estudo.

O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa empírica realizada e as análises decorrentes.

As conclusões e recomendações são apresentadas no quinto capítulo.

Referências que fundamentam este estudo são apresentadas ao término do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As organizações vivem um momento de grandes transformações, marcadas pela competitividade e necessidade de melhoria constante, o que exige delas um efetivo posicionamento no que diz respeito às pessoas e ao mercado.

A informação e o conhecimento são fatores determinantes para que a organização possa agregar valor à sua marca e a dos seus produtos e serviços, bem como para ajustar seus processos visando conquistar a fidelidade dos clientes e avançar sobre novos mercados. Neste sentido, o potencial humano pode ser visto como facilitador da eficácia organizacional no “mundo do conhecimento”, afirmam Kanaane e Ortigoso (2001).

Para Pacheco et al (2005), a era do conhecimento exige maior investimento em desenvolvimento de pessoas e o desafio da gestão de capacitação e desenvolvimento consiste em alinhar-se às estratégias do negócio, a fim de mapear, desenvolver e ajustar competências com vistas à maximização de resultados.

O conhecimento e a aprendizagem são processos da pessoa. De acordo com Araújo (2005), as aprendizagens são transferidas para o contexto de trabalho no competitivo mundo organizacional. Segundo a autora, organizações que buscam se tornar competitivamente sustentáveis investem em programas de desenvolvimento que promovam aprendizagens de valor não apenas para a empresa, mas também para o ambiente mais amplo da sociedade, que clama por organizações socialmente mais responsáveis.

2.1 ESTRATÉGIA

Desde que o conceito de estratégia iniciou seu movimento de influência na vida das organizações, as perspectivas das diversas teorias acerca desse tema mostraram forte tendência ao debate entre a necessidade de compatibilização do ambiente interno e externo às organizações e o comportamento das pessoas frente a essa nova e desafiadora realidade.

A evolução e o desdobramento desse debate fortaleceram a visão de que, mesmo com as diferenças de enfoque, a maioria das teorias acerca da administração estratégica contempla de maneira prioritária – ou pelo menos com elevado grau de importância – o papel das pessoas e dos grupos no processo estratégico.

Mesmo as correntes que fixam a ênfase na estrutura, no ambiente, nos recursos financeiros, na tecnologia ou nos processos acabam, de alguma forma, por considerar aspectos relativos ao comportamento humano como fatores de sucesso para a conquista de objetivos estratégicos da organização.

O entrelaçamento de conceitos acerca do pensamento estratégico e da própria estratégia em si demonstra a importância dos aspectos cognitivos e de valores dos estrategistas na coordenação das políticas empresariais frente ao cenário de competitividade.

O formato vigente em parte da literatura determina que “o raciocínio estratégico é aquele que ocorre na mente do presidente, o estrategista, para modelar e definir o perfil estratégico futuro da organização [...] em outras palavras, é a estratégia” (ROBERT, 1998, p. 34-35).

Essa visão e a de Mintzberg (1991), ao expressar que estratégias são abstrações na mente dos gerentes, adquirem um caráter não reducionista e ganham maior validação e importância quando se incorporam a esse raciocínio do estrategista a possibilidade de aplicação das suas potencialidades e competências comportamentais.

No entanto, as habilidades necessárias para a coordenação da equipe de trabalho durante a efetivação de ações que levem à concretização dos objetivos estratégicos, devem, necessariamente, ultrapassar as fronteiras do raciocínio do gestor. O pensamento que vislumbra o todo da estratégia precisa ser incorporado pelos profissionais de níveis técnico e operacional dos diversos subsistemas da organização não apenas como prática funcional, mas como efetivo raciocínio coletivo e compartilhado pela equipe de funcionários.

Ainda que as estratégias partam de um pensamento, certamente o caminho mais coerente para sua implementação é a ação, a operacionalização de técnicas e de procedimentos que podem conduzir a organização e seus subsistemas aos patamares idealizados.

O exercício das habilidades comportamentais da equipe de trabalho na busca pelo alinhamento com os ideais organizacionais, tende a ser fator determinante para o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização. Encontra eco, também, numa prática cada vez mais premente que ajusta as individualidades ao todo da organização, privilegiando a unidade e a potencialização da força da equipe na condução do processo.

De acordo com essa premissa, o comprometimento com os objetivos da organização requer o desenvolvimento eficaz de competências para este fim (ROCHA-PINTO et al, 2003).

As diversas escolas que abordam o tema *estratégia* têm perspectivas diferenciadas sobre o papel das pessoas e grupos na configuração do processo que leva à concretização dos objetivos estratégicos da organização.

As escolas de design, a do poder, a empreendedora, a do aprendizado, a de configuração e a cultural, cujas idéias são significativas para a presente pesquisa, estão contempladas nas fundamentações teóricas extraídas principalmente de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), entre outros autores.

A **escola do design** apresenta alguns fundamentos calcados na análise de pontos fortes e fracos da organização, o que anuncia uma análise crítica, cuja afirmação é de que os pontos fortes, muitas vezes, podem vir a ser mais estreitos do que o esperado, e os fracos, muito mais amplos.

O comprometimento dos membros da organização com os objetivos estratégicos pode caracterizar um ponto forte importante e de fundamental ajuda para impulsionar ações e minimizar pontos fracos, num claro caráter de colaboração para com as metas idealizadas. Essa atuação contribui com o estrategista para tirá-lo de uma solitária condição de isolamento, pouco privilegiada para uma organização que pretende conquistar vantagem competitiva a partir das estratégias adotadas.

Sensível às questões emocionais dos administradores e ultrapassando os limites da obviedade, a **escola do poder** busca enfatizar, entre outros aspectos, que a administração estratégica deve considerar o fato de que os gerentes não são meros agentes racionais, mas dotados de sonhos, esperanças, ciúmes, interesses e temores (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 195).

Por vezes, as abordagens das diversas teorias se fundem. A **escola empreendedora** tem como conceito central a visão. Esse conceito exige do profissional uma boa capacidade de intuição, discriminação e julgamento. Ao se

contemplar a visão como uma representação mental, sujeita-se essa capacidade à toda gama de padrões interpretativos individuais (esta, por sua vez, uma das premissas da escola cognitiva, que percebe a formação da estratégia como processo mental). Essas condições, associadas à relação afetiva existente entre o profissional e a organização, tendem a misturar-se aos valores pessoais do indivíduo, possibilitando ou não o enfrentamento de situações com ousadia e criatividade.

A maneira pela qual o líder emprega seu poder de convencimento e persuasão com a intenção de generalizar a visão para o restante da organização pode ser traduzida na habilidade do gestor em administrar o comprometimento da equipe para com os propósitos da organização. O que distingue os líderes visionários é sua profunda capacidade para usar a linguagem de forma simbólica – como metáfora. Eles não só vêem as coisas sob uma nova perspectiva, mas fazem com que os outros também as vejam. Daí vem o nome *visão*.

No entanto, de nada vale a macro-visão do profissional se não houver condições técnicas, intelectuais e emocionais para que consiga promover uma relação entre a configuração externa e a dinâmica interna da organização.

A metáfora utilizada por Heliot (1980 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), ilustra essa situação fazendo uma analogia com o jogo de xadrez, onde os jogadores teriam paixões e intelectos aguçados. Sugere imaginar a seguinte situação: o bispo, descontente com seu roque, persuadiria seus peões a mudar de lugar. Estes, odiando-o pelo fato de serem peões, deixariam o posto para os quais foram designados, de forma que, de uma hora para outra, houvesse o xeque-mate.

De acordo com essa metáfora, mesmo tendo o melhor raciocínio dedutivo, é possível ser derrotado pelos peões. As possibilidades de ser derrotado são enormes se, de maneira arrogante, for lançado um olhar de desprezo para as peças apaixonadas.

A visão de futuro e o estabelecimento de objetivos estratégicos organizacionais requerem mais do que a aplicação de conhecimentos técnicos acerca do planejamento estratégico. Necessitam também de boa capacidade de abstração e de raciocínio diretivo, além de flexibilidade para que se possa considerar a intervenção de variáveis que exigem o repensar de ações sem desconsiderar pretensões, já que estratégia é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas, freqüentemente, aplicamos de outra.

É importante compreender a estratégia como um processo de aprendizagem, tanto individual como coletivo. Essa afirmação corrobora com a grande contribuição da **escola do aprendizado** neste aspecto.

Para esses autores, a formação da estratégia precisa assumir a forma de um aprendizado ao longo do tempo, onde formulação e implementação tornam-se indistinguíveis. Este aprendizado ocorre de forma emergente, a partir de um comportamento que estimula o pensamento retrospectivo e que leva à ação. Neste sentido, a liderança passa a gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias passam a emergir. A administração estratégica relaciona pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança. A partir de padrões do passado e de planos para o futuro, as estratégias passam a surgir como perspectivas para guiar o comportamento geral.

É vasta a literatura sobre as organizações que aprendem. Até chegar em Senge, na década de 1990, mentor da teoria fundamentada no conceito de *learning organizations* – organizações em aprendizagem – outras teorias foram fundamentais para contextualizar, no ambiente organizacional, a importância do aprendizado, tais como os estudos de Cyert e March (1963), Agyris (1976), Normann (1977), Schön (1983), apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Lorsch (1986) sugere que é importante manter um programa interno de educação para gestores de nível intermediário. A participação de especialistas de fora da empresa, neste caso, pode encorajar a rotação sistemática de gerentes entre funções e negócios. Quando existe o compartilhamento das crenças, os gestores ficam menos propensos a serem cegados por elas. Conseguem, então, compreender mais rápido quando mudanças tornam obsoletos determinados aspectos da cultura. Programas de desenvolvimento comportamental podem ser valiosos na contribuição para que se adquira esta percepção.

A formação da estratégia como processo emergente, base conceitual da escola de aprendizado, faz referência ao fato de que os estrategistas aprendem sistemática e constantemente. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), essa escola também afirma que as estratégias emergem quando as pessoas, atuando individual ou coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela. Assim, acabam convergindo sobre padrões de comportamento que funcionam. Na visão de Lapierre

(1980), citado pelos autores, a administração estratégica deixa de ser apenas a administração de mudanças, passando a ser a administração por mudanças.

Independente da escola, a literatura reforça a idéia de que a estratégia trata de mudanças. A transformação é uma consequência inevitável da configuração. Em outras palavras, embora o processo de geração de estratégia busque modificar a direção para a qual a organização está rumando, as estratégias resultantes estabilizam essa direção. A **escola de configuração** faz isso: descreve a estabilidade da estratégia dentro de determinado estado para saltos na direção de novos estados.

Para os autores, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, reconhecendo a necessidade de transformação para gerenciar a ruptura sem destruir a organização.

A afirmação de que as mudanças causam impactos em qualquer situação tem sido freqüente nos discursos empresariais e acadêmicos, o que lhe atribui um caráter subjetivo e, por vezes, excessivamente comum. Entretanto, a desconsideração desse fato pode ser caracterizada como atitude danosa por grande parte das organizações que conduzem processos de transformação decorrentes da implementação de estratégia.

Esses processos podem se constituir em obstáculos para que os gerentes consigam administrar as resistências da equipe. Inúmeros treinamentos comportamentais direcionados aos gestores que administram equipes e estratégias têm sido desenvolvidos com o intuito de minimizar os impactos da mudança. Segundo Minicucci (1995), diversas técnicas têm sido propostas para a preparação de líderes atenciosos e eficientes, que fazem com que seus liderados sintam-se valorizados e seguros.

A ressonância do impacto das mudanças na vida organizacional é percebida, muitas vezes, na manifestação de resistências às mudanças. A interferência dos sentimentos das pessoas ao resistirem às alterações promovidas pelo processo de implementação de estratégias pode prejudicar a aplicação prática daquilo que foi idealizado pelo estrategista. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ressaltam que a diferença entre a estratégia pretendida e a estratégia realizada, pode residir especialmente no baixo comprometimento e nas defesas psíquicas dos membros da organização.

Uma área de concordância no que se refere à estratégia, independente da perspectiva da escola que aborda o tema é de que a estratégia afeta o bem-estar da organização. Essa condição, por si só, já seria suficiente para justificar possíveis resistências das pessoas.

Quando mal ou não administradas, as resistências podem refletir na necessidade de mudança dos objetivos e da própria estratégia em si, muitas vezes conduzindo a caminhos indesejáveis. É exatamente nesse aspecto que reside um dos grandes impasses na busca pela conquista de objetivos estratégicos organizacionais: compatibilizar as necessidades de mudança e crescimento da organização com o adequado posicionamento das pessoas frente a essa realidade. Essa contradição, marcada pela ansiedade frente às incertezas, tende a caracterizar um fértil campo à instalação da desmotivação no grupo, contribuindo para o recrudescimento das resistências.

Ao contemplar esses aspectos, os gestores e a organização em si acumulam insumos para a busca de condições adequadas à conquista de objetivos estratégicos. Quando, através de sua postura e ação, o gerente contém a ansiedade que o desconhecido traduz à sua equipe, tende a reduzir a sua própria incerteza de que o processo estratégico evoluirá de maneira menos traumática. Através da importância que as empresas têm em diminuir a incerteza e obter alguns elementos para prever, mesmo aproximadamente, o que deverá acontecer no seu ambiente, os gestores podem contar com a contribuição ativa dos membros da organização para realização de objetivos estratégicos (BETHLEM, 1998).

Outra questão importante a ser considerada é que o próprio gestor, por também ser um componente da equipe está, portanto, sujeito aos mesmos obstáculos afetivos e emocionais que o processo de mudança traz aos demais. Identificando-se com os membros da organização, os gestores (especialmente os intermediários) podem perceber que também não estão imunes aos impactos da mudança.

Nesse sentido, uma contribuição de peso veio dos estudos sobre o “incrementalismo lógico”, de Quinn (1989). Ao reforçar a importância que os processos incrementais relacionados aos aspectos políticos e psicológicos adquirem para a geração de comprometimento genuíno, o autor chega ao cerne de uma questão polêmica e abrangente: o caráter processual da gestão dos impactos das

mudanças advindas da estratégia nos métodos de trabalho, na dinâmica das equipes, na condição gerencial e na organização como um todo.

O autor enfatiza que grandes mudanças organizacionais são uma parte integral da estratégia. Por vezes, constituem uma estratégia elas mesmas; às vezes, precedem e/ou precipitam uma nova estratégia e outras ajudam a implementá-la. De acordo com essa visão, as manobras organizacionais de larga escala têm efeitos negativos na estrutura política e motivacional da empresa. A incrementação lógica evita esses efeitos nocivos, pois permite que os atores organizacionais mudem de idéias em função da reorganização na medida em que aprendem.

Realmente, é necessário que haja tempo para que as pessoas consigam adaptar-se às mudanças. Contudo, torna-se importante ressaltar que o ritmo de adaptabilidade de cada um é bastante particular, já que os indivíduos criam resistências de todo o tipo (MINICUCCI, 1995). Algumas pessoas se adaptam mais facilmente e de maneira passiva. Outras, não apenas se adaptam como “se antecipam” aos processos de mudança de maneira ativa e dinâmica. Existem aquelas que aproveitam o processo de mudança externa pelo qual estão passando como um estímulo ao seu próprio processo de mudança e desenvolvimento pessoal e profissional. Algumas, ainda, apenas resistem, utilizando-se de comportamentos defensivos. A maneira com que as pessoas enfrentam o processo de mudança decorrente da efetivação de estratégias organizacionais tem, assim, uma relação direta com o caráter temporal.

Na concepção de Stalk (1992 apud PORTER; MONTGOMERY, 1998), o tempo é uma vantagem competitiva, uma condição que pode levar à produtividade e a uma posição privilegiada de competitividade da organização. Frente a isso, é compreensível que a ansiedade dos gerentes em consolidar os objetivos estratégicos da organização e conquistar vantagem competitiva em prazos aquém dos ideais estimule a desqualificação do ritmo da equipe de trabalho para acatar as mudanças e para que haja o comprometimento com as premissas da administração estratégica.

Se todo processo estratégico é longitudinal, é fundamental que o gerente atente, também, ao ritmo das pessoas para uma otimização realista do tempo. Nesse sentido, a mudança organizacional planejada, radical e incremental, poderia trazer melhoras substantivas e de longa duração (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

No entanto, a mudança planejada tem recebido grande contestação por parte de diversos autores. Entre eles, Clemmer (1995) afirma que, para lidar com as mudanças de forma eficaz, não se parte do princípio de que elas são uma espécie de força gerenciável. Lida-se com as mudanças melhorando a si mesmo. Essa afirmação recai exatamente na importância do auto-desenvolvimento como uma competência fundamental do administrador para gerir resistências às mudanças e conduzir a equipe para o comprometimento com os objetivos estratégicos da organização.

Inúmeros programas de desenvolvimento comportamental direcionados aos gestores que administram equipes e estratégias têm sido desenvolvidos com o intuito de minimizar os impactos da mudança. Segundo Minicucci (1995), diversas técnicas têm sido propostas para a preparação de líderes atenciosos e eficientes, que fazem com que seus liderados sintam-se valorizados e seguros.

Dar importância às necessidades das pessoas e levar em consideração as premissas culturais, possibilita ao gestor estar atento às condições internas que permitem a assimilação da necessidade de transformação e crescimento organizacional, delegando à própria equipe a condução do processo de mudança que lhes atinge.

Ao citar Deal e Kennedy, Freitas (1991) comenta que a mudança cultural é a parte mais difícil de uma transformação organizacional e que muitos administradores subestimam esse dado.

A busca pelo consenso é de grande importância na aceitação e boa vontade para com o processo de transição. É importante reconhecer que as pessoas são resistentes porque as mudanças geram ruptura nos rituais e na ordem de suas vidas. Por isso, é preciso enfatizar a relação de confiança em todos os assuntos relacionados à mudança e dar tempo para as pessoas se acostumarem com ela. A consolidação da mudança deve ser precedida do encorajamento às pessoas para que se adaptem a idéia de que a transformação se ajusta ao mundo real que as rodeia.

É fundamental pensar na mudança como a construção de competências e concentrar no treinamento uma parte importante do processo. Para que este processo seja bem sucedido, deve-se incluir o comprometimento dos heróis, além de desenvolver rituais de transição, treinar novos valores e padrões de

comportamento e construir símbolos. Também é importante assegurar às pessoas que seu emprego está assegurado, para que haja confiança (FREITAS, 1991).

Tanto o conceito de cultura como o de estratégia são bastante amplos. Ramificam-se por todas as vertentes e subsistemas organizacionais e confundem-se com a própria organização. Ambos estão fortemente relacionados com o processo de interação social interno e com o cenário definido pelo contexto externo.

De acordo com Freitas (1991), por vezes, podem surgir questionamentos como o seguinte: “devem ser feitas tentativas no sentido de mudar a cultura para compatibilizá-la com a estratégia? Deve a estratégia ser mudada para outra mais compatível com a cultura existente?”.

Esses questionamentos, juntamente com a amplitude e abrangência dos conceitos e a relação existente entre cultura e estratégia são suficientes para demonstrar a necessidade de se reconhecer nos aspectos culturais um foco de manutenção da estrutura vigente, propiciando as resistências. Também possibilita a conclusão de que uma possível intervenção em seus elementos favorece o fornecimento das condições para a conquista do comprometimento do grupo e também para o sucesso da organização na implementação da estratégia e na efetivação dos seus objetivos.

Algumas premissas da **escola cultural** apontam para a afirmação de que a formação da estratégia é um processo de interação social e que, portanto, está sujeita às crenças e interpretações dos membros da organização. Estas crenças são adquiridas através de um processo de aculturação ou socialização.

Por esse processo ser, em grande parte, tácito e não verbal, as crenças que sustentam a cultura podem ser descritas apenas parcialmente e as origens e explicações podem ficar obscuras. Em consequência disso, a estratégia acaba ficando enraizada em intenções coletivas não necessariamente explicadas e não plenamente conscientes.

A cultura não encoraja as mudanças quanto à perpetuação da estratégia existente, mas pode promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

Além da ansiedade e do receio de se lançar ao desconhecido, um compromisso comum com as crenças encoraja a consistência no comportamento de uma organização, desencorajando, assim, mudanças na estratégia [...] são as crenças profundamente enraizadas da cultura e suas suposições tácitas que agem

como poderosas barreiras internas a mudanças fundamentais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 198).

Certo e Peter (1993) consideram a análise da cultura importante tanto na formulação como na implementação da estratégia. Algumas teorias existentes sobre o tema consideram a cultura como metáfora, como algo que a organização *é* e outras analisam a cultura como variável, como algo que a organização *tem* (FREITAS, 1991). De acordo com essa visão, reconhecer que as organizações são culturas imutáveis implicaria reconhecer que os administradores se defrontam com algo que lhes foge ao controle.

Respeitar a cultura não significa deixar-se sufocar de maneira inerte pela pressão de conformidade da dinâmica organizacional. Mesmo compartilhando dessa categoria e considerando a distinção existente entre eficácia operacional e estratégia (PORTER, 1999), pode-se ressaltar que é possível adicionar o conhecimento a respeito das crenças e de outros elementos culturais às ferramentas aplicadas no cotidiano organizacional para a realização dos objetivos estratégicos.

Também é importante acrescentar que o saber acerca da cultura da organização é desejável para o estabelecimento de condições organizacionais apropriadas para bem administrar as mudanças decorrentes da estratégia, seus impactos e ressonâncias.

Entretanto, a categoria que analisa a cultura como sendo algo que a organização possui, traduz uma condição mais afirmativa do papel gerencial para a administração de resistências dos empregados quanto às mudanças decorrentes da estratégia. Não se pretende, aqui, demonstrar o otimismo expresso por Schein (1985 apud FREITAS, 1991, p. 42) ao afirmar que “se nós tivermos uma atitude curiosa para decifrar a cultura e respeitarmos as funções que ela desempenha, teremos encontrado um animal potencialmente amigo, que pode ser domesticado e posto para trabalhar para nós”. Logicamente que é muito difícil mudar uma cultura, especialmente porque ser resistente é um traço de sua vitalidade.

Ao analisar o caso de uma companhia americana de seguro, Morgan (2002) expressou uma situação em que havia falta de comprometimento do grupo, onde os funcionários raramente se envolviam em debates importantes, demonstrando pouco interesse em temas abordados, por exemplo, em reuniões. Entre outras soluções encontradas para minimizar resistências e obter o comprometimento, a companhia

optou por uma ampla utilização de rituais, desde aqueles mais simples até os mais complexos.

Alguns tipos de treinamentos – especialmente os *out door training* – e outros eventos corporativos podem funcionar como ritos importantes para combater as resistências às mudanças através da estimulação à cooperação, ao espírito de equipe e à conseqüente obtenção de compromissos do grupo. A conquista do comprometimento das pessoas seria, nesse caso, fruto da compreensão da cultura e dos seus elementos em prol do fortalecimento das relações e da formação (ou reformulação) de uma identidade afinada com as metas e com os objetivos estratégicos da organização. Pode, inclusive, caracterizar a ritualização da própria estratégia.

A unicidade da identidade e da cultura empresarial é evidenciada, também, em outra abordagem, a visão “baseada em recursos” da empresa. Os defensores dessa perspectiva, afirmam que a vantagem no mercado somente pode ser sustentada quando se baseia em recursos raros, inimitáveis e para os quais os concorrentes não podem encontrar substitutos. Esses atributos objetivos se resumem naquilo que é único a respeito de uma organização como sistema cultural.

Surgida no campo da estratégia, o *Resource-based view* (RBV) está cada vez mais presente nas teorias acadêmicas e na vida de organizações interessadas em desenvolvimento estratégico. Embora recente, a **Visão Baseada em Recursos** é uma perspectiva que compreende os recursos internos da organização como o fundamento para a estratégia organizacional. Kretzer (2002) ressalta que esta abordagem considera as competências, capacidades e habilidades como sendo a base do conhecimento produtivo e organizacional e, por sua vez, a mais importante fonte de vantagem competitiva. O objetivo principal da perspectiva baseada em recursos é explicar a criação, manutenção e renovação da vantagem competitiva em termos de recursos internos à organização.

Conforme Peteraf (1993), o modelo relacionado à visão baseada em recursos da firma ainda está em desenvolvimento, mas a compreensão de como os recursos são combinados e aplicados para gerar vantagem competitiva sustentável está calcada na visão de vários pesquisadores. Para a autora, a abordagem clássica de Andrews (1971) para formulação da estratégia, por exemplo, começa com a avaliação de habilidades e de recursos organizacionais. Nesse sentido, para

conquistar vantagem competitiva, devem combinar seus recursos com as oportunidades ambientais.

Ainda de acordo com Peteraf (1993), o trabalho de Penrose (1959) é considerado uma força bastante influente. Segundo a autora, outras contribuições notáveis incluem Lippman e Rumelt (1982), Teece (1980, 1982), Nelson e Winter (1982), Rumelt (1984, 1987), Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991), Dierickx e Cool (1989), Castanias e Helfat (1991), Conner (1991) e Mahoney e Pandian (1992).

Paiva (1999) reforça que tem sido intenso o desenvolvimento desta abordagem. A visão baseada em recursos sugere que as diferenças de desempenho entre as empresas estão fortemente relacionadas à dependência dos seus recursos internos. Em especial, os intangíveis, baseados na gestão do conhecimento, como as rotinas organizacionais.

De acordo com Fleury e Fleury (2003), a visão da empresa baseada em recursos é uma abordagem alternativa que procura ampliar e refinar o quadro de referência dos tomadores de decisão. Os autores consideram que toda empresa possui um *portfólio* de recursos tangíveis e intangíveis. A partir desse *portfólio*, a empresa poderá ou não criar vantagens competitivas.

Na compreensão de Daft (1983 apud BARNEY, 1991), é possível perceber os recursos da firma como sendo todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento e outros controlados pela empresa que possibilitam a ela conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade.

Barney (1996) sugere quatro categorias de recursos: financeiros, físicos (tecnologia, equipamentos, softwares, localização, etc.), capital humano (treinamento, inteligência, experiências, etc.) e organizacionais. Segundo Hayashi, Bulgocov e Baraniuk (2004), os recursos organizacionais diferem da categoria anterior porque os recursos de capital humano são parte do indivíduo, enquanto que os organizacionais são atributos do grupo e da organização. Estão incluídos nesta categoria de recursos os sistemas de planejamento, coordenação e controle e toda estrutura administrativa. Também são considerados recursos organizacionais a cultura e rotina empresariais, os relacionamentos entre pessoas tanto dentro da empresa como o ambiente, a reputação da empresa e outros aspectos.

A utilização eficaz destes recursos internos à organização possibilita a conquista de vantagens competitivas. Conforme Barney (1991), a empresa consegue vantagem competitiva quando implementa uma estratégia criadora de valor que não é implementada simultaneamente por qualquer competidor atual ou potencial. Para o autor, a vantagem competitiva é sustentável quando outras firmas não são capazes de duplicar os benefícios da estratégia.

Diante disso, o autor postulou algumas condições para que os recursos possam ser considerados fonte de vantagem competitiva sustentável:

- a) Os recursos devem ser valiosos – para serem estratégicos, os recursos devem ser capazes de explorar oportunidades e neutralizar ameaças, permitindo que a organização reduza custos e incremente receitas. Também precisam melhorar a eficácia e a eficiência da organização;
- b) Os recursos devem ser raros – para garantir a sustentabilidade, os recursos devem ser escassos entre os competidores e potenciais ao mesmo tempo em que apresentam alta demanda;
- c) Os recursos devem ser *inimitáveis* – as empresas devem primar por recursos imperfeitamente imitáveis, ou seja, organizações que não possuem determinado recurso devem ter dificuldades para obtê-los. Esta dificuldade pode ocorrer devido a fatos históricos (pioneirismo, por exemplo), ambigüidade causal (não saber utilizar adequadamente um recurso, por exemplo) ou complexidade. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) explicam este último fator: os concorrentes sabem que custará caro e levará muito tempo para criar um recurso comparável;
- d) Os recursos precisam ser imperfeitamente substituíveis – não adianta um recurso ser raro e valioso se puder ser substituído facilmente pelos concorrentes. Um recurso pode ser considerado imperfeitamente substituível quando não existem recursos capazes de implementarem as mesmas estratégias, ainda que de maneira similar, ou quando seus resultados sucumbem às características que levam o recurso a ser gerador de valor estratégico (SERRALHEIRO, 2004).

Na opinião dos autores da visão baseada em recursos, as diferenças de desempenho de empresas dentro de uma mesma indústria são maiores que as diferenças de desempenho entre indústrias, sugerindo que os fatores internos à empresa exerceriam influência maior que os fatores externos vinculados à indústria

que a empresa atua (RUMELT, 1991; PETERAF, 1993; BARNEY, 1991, apud CORDEIRO; COSTA; FORMOSO, 2006).

Fleury e Fleury (2003, p. 32) concordam com essa visão. Para eles, a diferenciação é uma visão e uma decisão de dentro para fora da empresa, mais do que uma informação de fora para dentro. São os recursos da organização consubstanciados em competências e capacitações que criam e exploram lucrativamente potenciais de diferenciação no mercado. Para os autores, outra premissa básica da visão baseada em recursos é de que as firmas diferem de forma fundamental, pois cada uma delas possuirá um agrupamento singular de recursos – seus ativos, competências e capacitações específicas.

Na definição de Becker e Huselid (1998), a ação das pessoas pode se caracterizar como vantagem competitiva sustentável porque o capital humano não pode ser imitado facilmente pelos concorrentes.

Dentro da literatura estratégica, a RBV ajudou a colocar as pessoas (recursos humanos) em destaque. Wright, Dunford e Snell (2001) ressaltam alguns conceitos e seus estudiosos que fortaleceram esta afirmação, tais como: o conhecimento (ARGOTE; INGRAM, 2000; GRANT, 1996; LEIBESKIND, 1996), potencialidade dinâmica (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997), organizações de aprendizagem (FIOL; LYLES, 1985; FISHER; WHITE, 2000), e liderança (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1996; NORBURN; BIRLEY, 1988; THOMAS, 1988) como as fontes da vantagem competitiva que interligam estratégia da empresa e seus recursos humanos.

A aceitação crescente de recursos internos como fonte de vantagem competitiva trouxe legitimidade à afirmação de que as pessoas são estrategicamente importantes para o sucesso na implementação de estratégias.

Com esta ênfase, a popularidade da RBV na literatura relativa à gestão estratégica de Recursos Humanos não foi surpreendente. Desde 1991, quando artigos de Barney que esboçam o modelo e os critérios teóricos básicos para fontes da vantagem competitiva sustentável, a RBV tornou-se a teoria usada mais frequentemente nesta área, no desenvolvimento da teoria e do raciocínio para a pesquisa empírica (MCMAHAN; VIRICK; WRIGHT, 1999).

A RBV influenciou significativa e independentemente os campos da estratégia e do *Strategic Human Resource Management* (SHRM) fornecendo uma ponte teórica entre estes dois campos.

A análise proposta por Wright, Dunford e Snell, (2001) demonstra como a pesquisa relativa à visão baseada em recursos na gestão estratégica de recursos humanos evoluiu nos últimos anos. Esta evolução começou quando os investigadores da área de RH reconheceram que a RBV forneceu uma explanação acerca dos motivos pelos quais as práticas de Recursos Humanos conduzem à vantagem competitiva.

Nordhaug e Gronhaug (1994) discutem que as firmas possuem indivíduos com competências diferentes que consultam como a um *portfólio* de competências. Compreendem que uma competência essencial existe quando uma firma pode misturar colaboradores muito competentes no *portfólio*, através de um *mix* compartilhado, a fim de executar algo mais intensamente e melhor do que seus concorrentes.

Alguns estudos que merecem destaque no que diz respeito às implicações da RBV na SHRM:

- a) Cappelli e Singh (1992) analisaram as implicações da RBV na SHRM. Concluíram que a maioria dos modelos de SHRM baseados nesta abordagem supõe que algumas estratégias do negócio exigem comportamentos e atitudes originais dos empregados e determinadas políticas do RH produzem respostas originais dos empregados. Concluíram, ainda, que é mais fácil rearticular recursos complementares em função de uma escolha da estratégia do que rearticular a estratégia em função dos recursos, mesmo que a pesquisa empírica parecesse implicar o oposto. Assim, propuseram que a visão baseada em recursos poderia fornecer uma teoria consistente para que o RH implicasse tanto na formulação como na execução da estratégia;
- b) Wright, McMahan e McWilliams (1994) distinguiram os recursos humanos da firma, o capital humano e as práticas de RH, ou seja, as ferramentas usadas para controlar o capital humano. Aplicando os conceitos de valor, raridade, *inimitabilidade* e *substitutibilidade*, analisaram se as práticas de RH poderiam, realmente, levar a vantagem competitiva sustentável já que todas essas práticas poderiam ser facilmente copiadas pelos concorrentes. Concluíram que o capital humano tem maior potencial para se constituir como fonte de vantagem competitiva, desde que tenha

elevados níveis de habilidade e voluntariedade (motivação) para evidenciar o comportamento produtivo;

- c) Lado e Wilson (1994), por sua vez, propuseram que as práticas de RH poderiam fornecer uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Estes autores sugeriram que os sistemas de RH, ao contrário das práticas individuais, podem ser originais e, assim, inimitáveis;
- d) Huselid (1995) ponderou que as práticas de RH poderiam ajudar na criação de fontes de vantagem competitiva, particularmente se estiverem alinhadas com a estratégia de competitividade da organização. Seu estudo revelou um relacionamento entre práticas do RH e *turnover* do empregado, taxa bruta de retorno em recursos e *Q de Tobin*. Esse estudo recebeu considerável atenção porque demonstrou que as práticas do RH poderiam ter um impacto profundo na contabilidade e no mercado;
- e) Boxall (1996) demonstrou que os processos humanos na organização tais como aprendizagem, cooperação e inovação podem ser compreendidos como funções de ambigüidade causal, complexidade ou historicamente evoluídos. Hunt e Boxall (1998) expandiram esse modelo básico e concluíram que uma das principais tarefas da organização é o alinhamento de interesses, a fim de criar uma força de trabalho talentosa e comprometida. Para este autor, outra tarefa importante é o desenvolvimento de empregados e equipes, possibilitando gerar uma organização de aprendizagem;
- f) Lepak e Snell (1999) apresentaram um modelo de SHRM também baseado (pelo menos parcialmente) na RBV. Propuseram que dentro das organizações, existem habilidades que remetem à unicidade e ao valor. A implicação deste modelo era que alguns grupos de empregados são mais instrumentais à vantagem competitiva do que outros;
- g) Ao analisar o capital humano, Richard (2001) usou a RBV para examinar o impacto da diversidade racial no desempenho da firma. Concluiu que a diversidade fornece valor e assegura uma variedade de perspectivas raras, numa dinâmica social complexa que conduz à *inimitabilidade*.

Na visão de Wright, Dunford e Snell (2001), as práticas das pessoas vão além das práticas de RH. São expressas nos processos de comunicação (para cima e para baixo), no projeto de trabalho, na cultura, na liderança, dentre outros aspectos

que impactam nas pessoas e dão vazão às suas competências, cognições e atitudes. São essas condições que levam a empresa a gerar e manter vantagem competitiva enquanto os comportamentos exigidos mudam em função das mudanças ambientais e estratégicas.

Os teóricos focalizam na necessidade de desenvolver o capital humano que possui os níveis mais elevados de habilidades, buscando o alinhamento entre as competências das pessoas e aquelas necessárias para que a organização atinja sua intenção estratégica.

No entanto, independente das habilidades do capital humano, muitos investigadores reconhecem os indivíduos como seres cognitivos e emocionais, que possuem livre arbítrio. Essa liberdade permite a eles tomarem decisões acerca de quais comportamentos utilizarão. Reside aí, inclusive, uma premissa básica da teoria do capital humano: quem possui as habilidades são as pessoas e não as organizações.

Para March e Simon (1958 apud WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001), a vantagem competitiva somente poderá ser conquistada se houver, nos componentes da equipe, a decisão de contribuir. Esta decisão deverá, obrigatoriamente, ser uma escolha individual. Apenas com cada pessoa tomando a decisão de, coletivamente, acoplar seu comportamento às condições que beneficiam a empresa é que será possível a efetivação dos objetivos estratégicos da organização. A RBV destaca estes interesses comuns e fornece a estrutura para o desenvolvimento do esforço colaborativo, favorecendo o comprometimento das pessoas com os objetivos estratégicos da organização.

2.1.1 O Comprometimento das Pessoas com os Objetivos Organizacionais

Um fator determinante para a consolidação dos objetivos estratégicos da organização nos moldes desejados é o comprometimento das pessoas e equipes de todas as áreas funcionais com os ideais da empresa. Para Brotto (1999 apud KANAANE; ORTIGOSO, 2001), a omissão e a competição cedem lugar, cada vez mais, para a colaboração e o compartilhamento. Conforme analisado anteriormente,

a habilidade do administrador em coordenar pessoas e dos funcionários em trabalhar em equipe são fundamentais neste sentido.

Não é fácil aos gestores, lidarem com os próprios sentimentos. Também é difícil gerenciar as angústias da equipe que coordenam. Logicamente que não existe uma única forma de administrar os aspectos humanos que permeiam as reações e comportamentos decorrentes da pressão para se conquistar os objetivos estratégicos. Como já abordado anteriormente, muitas *escolas* têm fornecido sua cota de contribuição no que se refere a esse assunto.

De acordo com Cohen (1999), gerentes eficientes devem conhecer como os grupos funcionam e como formar equipes eficientes.

Num tempo em que a qualidade e o trabalho em equipe ganham força e tornam-se presentes e freqüentes nos discursos e práticas dentro das organizações, as consultorias e os programas de desenvolvimento apontam seu foco para a integração entre os funcionários de nível técnico e operacional e também entre seus departamentos. Através de programas de fortalecimento das relações interpessoais entre os componentes do grupo, busca-se dar solidez à identidade e ao espírito de unidade da equipe.

Essa intenção, associada ao propósito das organizações em desenvolver autonomia nas pessoas, exige dos gerentes uma postura menos centralizadora, hábil para conclamar a participação dos seus subordinados. Na visão de Cohen (1999), os modelos coercitivos pertencem ao passado. Modelos mais eficazes são construídos sobre o envolvimento e o compromisso dos empregados.

Ainda segundo o autor, o momento atual requer equipes menos dependentes. Algumas empresas têm buscado formar equipes comprometidas com suas estratégias – as equipes autogerenciadas – que assumem com maior aptidão a responsabilidade de fazer as mudanças adequadas para a consolidação dos objetivos.

A aplicabilidade de competências gerenciais, nesse caso, passa não apenas pela simples delegação de funções ou pela seleção eficaz dos componentes da equipe. Passa, mais ainda, pela caracterização dos empregados como efetivos colaboradores, cuja identidade marcante favorece o comprometimento com os objetivos estratégicos da empresa. Essa questão tem adquirido importância e vem se caracterizando como foco de políticas de Recursos Humanos e de programas de desenvolvimento pessoal, gerencial e de equipe. Programas de desenvolvimento

comportamental vêm sendo utilizados freqüentemente com a intenção de maximizar o comprometimento das equipes de área comercial e de outras com a concretização dos objetivos organizacionais estratégicos.

Conforme analisado anteriormente, a necessidade de coadunar visão e valores organizacionais com os das pessoas que atuam na organização pode ser o diferencial no que tange ao tempo de assimilação da estratégia e a eficácia na administração de recursos com vistas aos resultados desejados. De acordo com Rocha-Pinto et al (2003), o sucesso na gestão de talentos impõe o alinhamento do gerenciamento de pessoas às estratégias organizacionais e, portanto, aos aspectos culturais.

Fortalecer a identidade profissional dos membros da organização e administrar as pessoas de modo a contemplar a participação e o alinhamento com os objetivos da empresa pode caracterizar uma postura integradora que potencializa forças – um fundamento básico para a administração estratégica.

A busca pelo comprometimento dos membros da organização para a obtenção de uma visão compartilhada do futuro não é só uma maneira de amenizar as dificuldades emocionais e de processos técnicos decorrentes da inovação e da mudança. É também uma forma de investir em condições que podem conduzir os grupos, os setores e departamentos e a própria organização com maior produtividade aos objetivos estratégicos almejados. O comprometimento é o investimento financeiro que uma empresa faz em um determinado projeto; é o investimento intelectual que a empresa inteira faz em um determinado ponto de vista sobre o futuro (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 331).

Para Quinn (1978), é praticamente impossível, a um executivo, orquestrar todas as decisões internas. Além disso, é muito difícil conciliá-las com todos os eventos ambientais externos e com os relacionamentos comportamentais e de poder, com as necessidades técnicas e informacionais e com as ações de oponentes inteligentes de uma maneira que tudo isso possa se articular no momento em que for necessário.

Seguindo esse raciocínio e em contrapartida à afirmação anterior, a falta de comprometimento e as resistências do grupo podem ser consideradas pontos fracos marcantes e precursores do insucesso no que diz respeito à conquista dos objetivos estratégicos organizacionais.

Quinn (1989), em seu “incrementalismo lógico”, traduz a importância, inclusive, de se formalizar o comprometimento. Reforça que este deve vir no tempo certo e após a existência da aceitação geral. Em seu caráter prescritivo, diz que as decisões devem ser anunciadas publicamente. Os programas e orçamentos devem ser definidos e os controles e recompensas alinhados para refletir a ênfase estratégica pretendida, numa clara evidência da importância dos aspectos humanos no avanço processual da estratégia.

Dessler (1997) sugere que empresas tais como *Delta Airlines*, *Toyota* e *Ben & Jerry's* conseguiram prosperar porque seus gerentes sabiam que a vantagem competitiva residia em pessoas capazes de tratar suas empresas e seus clientes como se fossem seus próprios. A isso, chamou de comprometimento. Na sua percepção, embora o comprometimento ajude a empresa a competir com mais eficácia, não suplantará algumas ineficiências inerentes a outros detalhes importantes da estratégia.

Entre outros aspectos, Dessler (1997) cita que o atributo mais significativo do comprometimento é a capacidade de se fundir metas individuais e organizacionais. Para conquistá-lo, seria necessário agregar práticas tais como *feedback*, comunhão, contratação baseada em valor, recompensas intrínsecas significativas e valorização da pessoa em primeiro lugar.

Nessa concepção o comprometimento está sendo visto como o envolvimento responsável dos membros da organização com as condições relativas à administração estratégica. Através da apreensão de conceitos e assimilação das políticas, valores e objetivos organizacionais – e também da própria estratégia – o grupo incorpora uma dinâmica cujo resultado se reflete no empenho efetivo para o trabalho e para a condução de ações planejadas, com vistas à realização dos objetivos idealizados. Essa assimilação das premissas da estratégia não ocorre apenas no campo teórico, mas, especialmente, na prática cotidiana.

Comprometimento não significa ausência de crítica, nem tampouco adaptação de maneira apática e simplista. O real comprometimento se dá de maneira ativa, crítica e responsável. Por vezes, efetiva-se como um valor das pessoas, dos grupos e das organizações, caracterizando uma variável importante que, ao incorporar-se à cultura organizacional, tende a fortalecer as diretrizes da estratégia e a possibilidade de concretização dos objetivos organizacionais com maior sustentação.

A percepção do comprometimento como passível de constituir um elemento da cultura permite que as ações relativas à administração estratégica possam ser pulverizadas a todos os subsistemas e níveis hierárquicos da organização. Neste aspecto, é importante reiterar que a cultura é composta de interpretações de um mundo e das atividades, compartilhadas coletivamente, em um processo social (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Essa visão mais coletiva que individual não significa, entretanto, que não seja necessário, em algumas situações, focar a ação em algumas pessoas, independentemente da posição que ocupam, para “apurar as arestas” de resistências individuais. A conquista do comprometimento da equipe passa, ainda, pela crença dos indivíduos na visão e na estratégia proposta, bem como pela percepção de cada um de que é importante no processo.

Em função destes aspectos, a área responsável pela gestão de pessoas, tende a desenvolver estratégias que permitam aos gestores e às equipes de trabalho uma maior compreensão de seus papéis dentro da organização. Através da implantação de programas de desenvolvimento de competências, fortalecimento de equipes, acompanhamento e avaliação de desempenho, entre outros processos de RH, busca subsidiar as pessoas para um efetivo comprometimento com os objetivos estratégicos da organização.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

O movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu a partir da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desse movimento foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo sociólogo australiano Elton Mayo (1890-1949) com uma experiência pioneira no campo do comportamento humano.

Segundo Lopes (2001), desde a introdução da abordagem humanística no contexto das organizações, defende-se a idéia da necessidade do homem de se sentir como membro de um grupo social.

De acordo com Dall'inha (2006), a experiência que demonstra a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho veio ressaltar a

importância desses fatores na produção. Assim, na década de 1960, a Administração de Recursos Humanos passou a substituir as expressões utilizadas nas organizações, como Administração de Pessoal e Relações Industriais.

Nesse contexto, a área de Recursos Humanos, durante muito tempo, foi vista como um departamento que administrava as políticas e normas organizacionais. Mas os processos restringiam-se à contratação de pessoas, desligamentos, aspectos legais e outros burocráticos e documentais.

Para Chelotti (2006), a entrada de empresas no território brasileiro em decorrência do processo de globalização ensinou às organizações brasileiras que os mercados estavam se ampliando. O advento da tecnologia, que aproximava cada vez mais empresas, pessoas e mercados, mostrou o significado real da competição e houve uma valorização do papel das pessoas nas organizações. Atrelado a essas mudanças, RH passou a ter maior demanda, com novas e importantes responsabilidades.

Do modelo burocrático e paternalista, meramente repetitivo, criado no início da década de 1970, passando pela crise de identidade e de luta pela sobrevivência no âmbito da reengenharia, desestatização e adequação de empresas aos efeitos e rumos da globalização da economia a partir de 1990, a área de gestão de pessoas chegou ao processo racional e focado em resultados mensuráveis, efeitos da cultura da qualidade (MILIONI, 2006).

Sucesso (2006) concorda com esta visão. Para a autora, enquanto a estratégia determina a finalidade de uma organização, a estrutura estabelece como as pessoas trabalharão juntas para atingir os objetivos. Até a década de 1970 predominava o modelo funcional de estrutura organizacional, acusado de ser caro e gerar lentidão no processo decisório. A estrutura de unidades específicas, incluindo o RH precisou ser revista em decorrência do contexto interno e das pressões do ambiente competitivo.

Ainda conforme Sucesso (2006), as estruturas de RH eram centralizadas e consideradas verdadeiros monopólios internos. Do recrutamento ao desligamento dos funcionários, os gestores dependiam da área responsável pelas pessoas. Sobrecarregados de trabalho, os profissionais de RH atrasavam contratações, definiam estratégias de treinamentos contrárias aos valores e crenças do público interno. Era uma produção estanque de diferentes especialistas, contraditória com a necessidade de parceria interna, foco no cliente e comprometimento com resultados.

Analisando a centralização dos subsistemas que compõem as políticas voltadas às pessoas dentro da organização, Carvalho (1988), afirma que a política de RH da empresa está subordinada à sua filosofia operacional. Sua característica mais marcante deve ser a flexibilidade para se adaptar aos objetivos setoriais da empresa.

Toledo (1982) define Administração de Recursos Humanos como um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado. De acordo com Minicucci (1995), o RH é visto, por alguns teóricos, como *caixa de ferramentas*, termo utilizado para indicar uma coleção de técnicas e métodos para resolver problemas que surgem no relacionamento entre as pessoas em um contexto cultural.

Já na percepção de Chelotti (2006), a área de RH apresenta responsabilidades e ações típicas: elaboração de políticas alinhadas ao negócio, preocupação com o retorno para os acionistas, criação de estratégias para atração e retenção de talentos, elaboração de planos de benefícios que atendam às necessidades dos empregados e gerem comprometimento para a empresa.

O grande desafio para a área de Recursos Humanos nas últimas décadas, segundo Paschini (2006) tem sido a questão do alinhamento de três pilares: a compreensão da estratégia da empresa; o gerenciamento de uma cultura organizacional que dê sustentabilidade a esta estratégia; e a definição de políticas e ferramentas de gestão de pessoas que atuem como reforçadores da cultura desejada e da consecução da estratégia do negócio.

De acordo com McAfee, Glassman e Honeycutt (2002), existe uma relação simbiótica entre a cultura organizacional de uma empresa e suas políticas de Recursos Humanos, envolvendo as áreas de treinamento, recrutamento, incentivos e avaliação de funcionários. Enquanto algumas empresas, por exemplo, primam pela contratação de funcionários especializados e com excelente habilidade de comunicação, outras contratam funcionários a salários baixos e não se preocupam em qualificá-los. De acordo com estas visões, o mesmo RH que percebe na cultura as limitações para seu avanço estratégico, acaba, através de seus processos, zelando pela sua manutenção.

Conforme abordado anteriormente, modificar aspectos culturais é realmente difícil e moroso, se não impossível. A cultura é um sistema que se desenvolve ao

longo de muitos anos e tem suas raízes em valores profundamente arraigados. Diversas forças operam continuamente para sua manutenção. Por mais contraditório que possa ser, Robbins (2002) afirma que as políticas de seleção e promoção são instrumentos particularmente importantes que trabalham contra as mudanças culturais.

Porém, o papel e a visão da Administração de RH estão mudando. Barbosa, Ferraz e Ávila (2004) consideram que o novo papel do RH gerou impactos significativos, como a diminuição de seu tamanho em quase todas as organizações e perda do monopólio quanto ao atendimento às áreas. O espaço contemporâneo evidencia uma pressão sobre a área que gerencia pessoas, que tem sido forçada a atuar constantemente frente às mudanças, propondo soluções capazes de criar um diferencial competitivo.

Conforme Cohen (1999), a resposta ao ambiente em mutação exige das empresas não apenas novas estratégias de competição através da qualidade e inovação, mas também abordagens revolucionárias à administração de empregados.

Para conquistar vantagem competitiva, as organizações têm buscado dar maior agilidade aos seus processos e recursos. Frente a essa nova e desafiadora realidade, a área de RH tem adquirido uma visão mais ágil através da descentralização. Numa visão mais ampla, tem buscado uma nova abordagem, calcada na gestão estratégica de pessoas.

Algumas empresas percebem seus funcionários da área de Recursos Humanos como um consultor junto aos clientes internos. No papel de consultores, podem compreender profundamente a dinâmica de cada uma das áreas e da organização como um todo. Conseguem entender quais são as dificuldades de cada área funcional, como acontece a execução dos seus processos e o alinhamento dos mesmos com a estratégia da organização. Muitas vezes, os profissionais de RH apenas assessoram a formação da equipe e o desenvolvimento das pessoas nos diversos departamentos.

Na área comercial, por exemplo, é comum que, à revelia da cultura organizacional e da condição do RH, se adote uma postura autônoma no que diz respeito à administração de pessoas e aos processos para tal. O próprio gestor da área comercial pode promover a contratação de novos funcionários, especialmente vendedores e gestores de nível intermediário. Também pode efetivar a contratação de programas de treinamento e desenvolvimento para a equipe.

Segundo Fleury e Fleury (2004), a gestão estratégica de recursos humanos preconiza que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante dessa estratégia.

Essa visão do RH é idealizada por inúmeras organizações. As pressões exigem que os gerentes pensem mais estrategicamente acerca do seu ativo mais especial: seus recursos humanos (COHEN, 1999). A gestão estratégica de recursos humanos envolve a tentativa sistemática de ligar sua prática e os perfis culturais da empresa a suas estratégias competitivas a fim de garantir vantagem sobre os concorrentes e melhorar o desempenho organizacional.

Storey (1989) observa a elasticidade com que a expressão *gestão estratégica de recursos humanos* tem sido utilizada. O autor complementa que é possível identificar uma versão *hard* e uma versão *soft* do termo. A versão *hard* enfatiza a administração dos recursos humanos de forma racional, objetivando a estratégia do negócio. A versão *soft* enfatiza a definição de uma estratégia de Recursos Humanos para se obter uma força de trabalho altamente motivada e comprometida com a organização.

Ainda de acordo com o autor, o conceito do *tough love*, que alguns autores americanos utilizam, ajusta essa visão aparentemente contraditória dos dois termos. Significa uma gestão marcada por princípios de incentivo ao desenvolvimento e comprometimento das pessoas, mas com a contrapartida da exigência crescente dos resultados.

Wright, Dunford e Snell (2001) trazem importante contribuição no que diz respeito aos benefícios da interação dos campos da estratégia e do RH. A questão crucial, entendem os autores, é que esta interação deve ser mais profunda do que simples referenciais teóricos. Deve prevalecer em conferências e discussões sobre desafios comuns. Futuros estudos interdisciplinares conduzidos conjuntamente pelos estudiosos em estratégia e pelos investigadores de gestão estratégica de Recursos Humanos explorariam conhecimentos de ambos os campos, contribuindo sinergicamente à geração de novos paradigmas sobre os papéis das pessoas na vantagem competitiva organizacional.

As pessoas executam sistemas e processos organizacionais, mas não são independentes deles. As competências baseadas no conhecimento não são unicamente humanas. São compreendidas como sendo do capital humano, capital

social (contempla-se aí os relacionamentos com o ambiente interno e externo) e o capital organizacional (processos, tecnologia, bases de dados). É o que assinalam Snell, Youndt e Wright (1996), segundo registros de Wright, Dunford e Snell (2001). Tal situação, compreendem estes autores, não nega a importância do RH. Pelo contrário, amplificam-na e estendem-na. A RBV fornece vasta contribuição para explorar o impacto do RH nos recursos estratégicos da organização. Neste contexto, o RH não está limitado aos seus efeitos diretos em habilidades e comportamentos do empregado. Seus efeitos são abrangentes e inserem as habilidades e comportamentos dentro de uma teia mais ampla de processos, sistemas e de competências organizacionais.

Cohen (1999) compreende que para gerir estrategicamente os recursos humanos é necessário monitorar ativamente a correspondência entre as práticas de recursos humanos e os demais aspectos estruturais e sistemáticos da empresa.

Na definição do autor, o modelo genérico de administração estratégica de pessoal envolve: a) seleção estratégica de pessoal; b) avaliação estratégica de pessoal; c) recompensa estratégica de pessoal; d) desenvolvimento estratégico de pessoal.

Considerando o objetivo desta pesquisa – identificar a relação entre o investimento em programas de desenvolvimento comportamental aplicados em equipe de área comercial e a efetivação de objetivos estratégicos – será investigado em maior profundidade o desenvolvimento estratégico de pessoas.

2.2.1 Desenvolvimento Estratégico de Pessoas

Embora alguns esboços de um ensino diferenciado das formas tradicionais tenham surgido com o advento da revolução industrial, o treinamento profissional somente despontou com o aparecimento da *grande empresa industrial*, em meados do século XIX nos Estados Unidos. A primeira “escola de fábrica” foi a da *Hoe & Co.*, fabricante de máquinas impressoras, criada em 1872, afirma Oliveira (2006). Escolas similares da *Westinghouse* (1888), *General Electric* (1901) e outras tiveram respaldo, segundo o autor, pelas propostas da Administração Científica de Taylor (1856-1915) e outros que forneciam a sustentação teórica para estas iniciativas.

A área responsável pelo desenvolvimento de pessoas é relativamente recente na arquitetura organizacional. Durante grande parte da segunda metade do século XX, o treinamento e desenvolvimento eram percebidos, segundo Oliveira (2006) como um conjunto de atividades de ensino profissional suplementar conduzido dentro das organizações para preparar os trabalhadores para suas funções. A presença desta área nas empresas decorreu da percepção de que o ensino formal era incapaz de formar qualitativa e quantitativamente os profissionais para ocupar cargos oferecidos pelo mercado de trabalho.

No Brasil, o treinamento profissional teve início com a atuação de instituições como Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac). A popularidade do método de supervisão *Training Within Industry* (TWI) entre 1955 e 1960, o Primeiro Curso de Encarregados de Treinamento no início da década de 1960 e a regulamentação dos cursos de psicologia em 1962 e de Administração em 1965 tiveram grande impacto no fortalecimento da área de treinamento e desenvolvimento no país. Este impacto culminou com a criação da Sociedade para o Desenvolvimento de Pessoal de Empresas (SODEPE), precursora da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) e da Associação Brasileira de Administradores de Pessoal (ABAPE), precursora da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH). O Quadro 1 mostra a evolução cronológica do Treinamento e Desenvolvimento no Brasil:

Período	Advento
Antes de 1970	Presença quase preponderante do Senac e Senai na formação e aperfeiçoamento de pessoas
1971	Fundação da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD)
1975	Promulgação da Lei nº. 6.297/75, criando incentivos à ações de treinamento.
1976	Realização do I Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento (CBTD)
1980	Realização do I Congresso Mundial de Treinamento e Desenvolvimento (CMTD) no Brasil; Lançamento da primeira edição do Manual de treinamento e desenvolvimento.
1992	Revogação da Lei nº. 6.297/75, que criava incentivos fiscais às ações de treinamento.

Quadro 1: Evolução Cronológica do Treinamento e Desenvolvimento no Brasil

Fonte: Adaptado de Boog e Boog (2006).

Na década de 1990, a área de Treinamento e Desenvolvimento trabalhava com uma metodologia que Moggi (2006) denominou “T&D do tipo *fast-food*”. Segundo análise do autor, era bastante comum a pretensão de desenvolver grandes contingentes de pessoas em curto espaço de tempo. Contudo, foi possível ceder a uma tendência muito alvissareira: a de que os programas e processos de desenvolvimento precisam ser customizados para cada realidade, a fim de atender às necessidades de cada cultura em particular.

Alguns dados da pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) denominada *O Retrato do Treinamento no Brasil 2006/2007*, demonstram que o cenário dos programas de desenvolvimento organizacional mudou bastante no país, conforme definido no Quadro 2:

Dado	Brasil	EUA	Ásia	Europa	América Latina	Mundo
Número médio de horas anuais de treinamento por funcionário	47	30	30	36	31	30
Percentual de investimento anual em treinamento em relação a folha de pagamento	3,2	2,2	3,7	2,5	2,5	2,5

Quadro 2: Comparação entre Indicadores de T&D no Brasil e em Outras Regiões do Mundo
Fonte: Adaptado da ABTD (2006).

Como se pode constatar no Quadro 2, o número de horas anuais de treinamento por funcionário no Brasil é de 47 horas, o equivalente a 5,8 dias de trabalho anual, se for considerada uma jornada padrão de 8 horas diárias. 18% das organizações estudadas chegam a 80 horas de desenvolvimento anual por funcionário, em média. Uma pesquisa feita pela ASTD no mesmo período analisou um grupo seletivo de organizações distribuídas pelo mundo e que denominou de “grupo líder em desenvolvimento de pessoas”. Concluiu que estas empresas dedicam, em média, 38 horas anuais de treinamento por pessoa. 19,15% abaixo da média brasileira, portanto.

Outro aspecto relevante da pesquisa apresentada no Quadro 2 diz respeito à proporção entre o investimento anual médio em T&D por treinando em relação a folha de pagamento. Este percentual, no Brasil é de 3,2%, bem acima dos 2,5% para a Europa, América Latina e para o mundo, mas abaixo dos 3,7% da Ásia. O “grupo líder em desenvolvimento de pessoas” destacado pela ASTD apresentou uma proporção entre o investimento anual médio de T&D por treinando e a folha de

pagamento de 5%. É importante ressaltar que este é considerado “um poderoso indicador de referência para o estabelecimento do orçamento anual de T&D, recomendado fortemente pela ABTD e, internacionalmente, pela ASTD” (ABTD; ASTD, 2006).

Outros dados importantes da mesma pesquisa:

- a) no Brasil, em média, 71,5% dos funcionários foram treinados em 2006 (contra 68,2% em 2005);
- b) 24,5% das empresas pesquisadas declararam que 100% do seu quadro de funcionários foi treinado, ou seja, uma em cada quatro empresas promoveram treinamentos para todos os funcionários em 2006;
- c) a área de serviços é a segunda que mais investe em programas de desenvolvimento por funcionário (42 horas), só perdendo para a indústria (49 horas);
- d) a carga horária média de treinamento pelo número de treinandos nas empresas do segmento de serviços no Brasil é de 97 horas anuais;
- e) apenas 14% das empresas pesquisadas consideraram o treinamento externo como o formato priorizado e 16% priorizaram o treinamento a distância.

Para Skaf (2006), a área de desenvolvimento de pessoas pode contribuir para que um parque empresarial competitivo e bem sucedido seja o grande paradigma de uma nação mais desenvolvida no Brasil.

Questões formuladas por Moggi (2006), evidenciam algumas tendências que impactam nas forças de crescimento e desenvolvimento que vivem dentro das organizações:

- a) a emergência de blocos econômicos regionais emulando competições locais;
- b) pressão competitiva de corporações de atuação global que resultaram de fusões, incorporações e alianças estratégicas;
- c) a evolução da ciência e tecnologia;
- d) maior demanda por informações e comunicação em tempo real;
- e) rapidez e flexibilidade no atendimento às diferentes necessidades dos consumidores;
- f) aumento da ambigüidade e da incerteza;

- g) crescente preocupação com o caráter e integridade das pessoas nas organizações;
- h) pressão do capital pelo retorno sobre os investimentos;
- i) competição com países detentores de mão-de-obra barata, mas com alta qualificação;
- j) desregulamentação do poder público;
- k) busca do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A interdependência ou combinação dessas tendências e das forças de crescimento e desenvolvimento internas às organizações, na definição do autor, está exigindo a revisão das estratégias do desenvolvimento de pessoas em todas as dimensões. Além disso, as atividades humanas estão passando por forte transição nos tempos atuais, causadas pelo impacto da progressão do conhecimento humano facilitado pela ciência, pela tecnologia e pelo aumento dos padrões de informação e de educação das pessoas e comunidades. Esta é a análise de Oliveira (2006).

Durante muito tempo, a percepção das organizações como voltadas a si mesmas, com necessidades específicas para atender demandas situacionais propiciou a prática taylorista não somente na realização do trabalho, mas também na capacitação e desenvolvimento de pessoas (PACHECO et al, 2005).

Embora algumas empresas não tenham nem mesmo percebido essa condição e outras ainda a pratiquem em detrimento a uma nova condição de competitividade, é fundamental revigorar e atualizar os programas de desenvolvimento de pessoas.

Em ambientes que mudam rapidamente, as qualificações se tornam obsoletas com grande velocidade (COHEN, 1999). Por isso, o desenvolvimento de pessoas possui caráter estratégico nas organizações pretensamente competitivas. Conforme Milioni (2004), ações de treinamento devem buscar soluções criativas e permanentes frente ao seu valor estratégico.

De acordo com Pacheco et al (2005), os treinamentos são convenientes no momento em que acrescentam valor aos processos e atendem aos objetivos específicos da organização. No decorrer de décadas, com o surgimento de novas tecnologias e da globalização, apareceram outras necessidades de desempenho, que incluem inovação, agilidade e transformação da aprendizagem em vantagem competitiva.

Embora alguns autores considerem treinamento e desenvolvimento como sinônimos, outros fazem uma clara diferenciação entre os termos.

O treinamento e desenvolvimento, enquanto subsistema da área de Recursos Humanos, pode ser visto como primordial para que as pessoas adquiram melhores conhecimentos, habilidades e atitudes e também para que não se dissociem das profundas mutações do mundo a sua volta. É o que afirma Aquino (1992). De acordo com o autor, enquanto o treinamento associa a idéia de formação de hábitos práticos de trabalho, o desenvolvimento de pessoal envolve o crescimento do empregado como pessoa e como profissional.

Busca-se em Palmeira (2004, p. 3) outras definições:

Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. O desenvolvimento, por sua vez, é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional, em determinada carreira, na organização ou para que se torne mais eficiente e produtiva no seu cargo. Seus objetivos perseguem prazos mais longos.

As empresas investem tempo, dinheiro e energia em estratégias para atração e retenção de talentos. Também investem, paralelamente, no desenvolvimento dessas pessoas que, cientes do seu valor, não abrem mão de ampliar seus conhecimentos e, conseqüentemente, da sua empregabilidade, postula Chelotti (2006). Apenas assim podem canalizar suas habilidades e sua energia para a efetivação dos objetivos organizacionais. Com a mira apontada nesta direção, os profissionais de RH personalizam os processos de desenvolvimento de pessoas visando o êxito da estratégia organizacional.

2.2.1.1 Sistemas e processos de desenvolvimento de pessoas

A visão acerca das etapas do processo de desenvolvimento de pessoas prevalece nos estudos de diversos autores. Para Araújo (2005), a área de treinamento e desenvolvimento é composta dos seguintes subsistemas: análise de necessidade, elaboração do planejamento, execução dos programas e avaliação de treinamento e desenvolvimento.

A Figura 1 mostra o sistema de T&D, subsistemas e as inter-relações existentes.

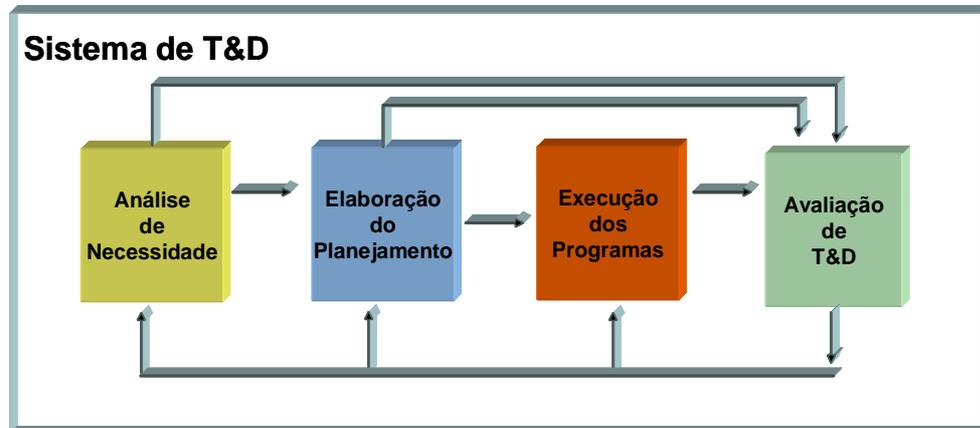


Figura 1: Sistema e Subsistemas de T&D
Fonte: Araújo (2005, p. 37).

Como indica a Figura 1, a **análise das necessidades** de treinamento e desenvolvimento é a base de todo o processo. Davies (1976) afirma que é necessário diagnosticar o problema antes de planejar o programa de desenvolvimento. Nesta fase, o autor sugere que sejam elaboradas três perguntas: quem deve ser treinado? O que deve ser aprendido? Que dificuldades têm sido experimentadas com os treinandos e os treinados na área em que atuam?

Já Felipe (2006) considera que a necessidade de treinamento está entre o nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejada e que o objetivo principal é eliminar essa diferença. Sendo assim, a primeira etapa é diagnosticar quais são as reais necessidades de treinamento para minimizá-las ou, preferencialmente, eliminá-las.

Segundo análise teórica elaborada por Milioni (2004), a primeira fase da operacionalização dos programas de desenvolvimento de pessoas é a determinação do quadro de carências, onde é indispensável a adoção da mentalidade sistêmica. Uma falha de perspectiva por ocasião destes levantamentos pode comprometer todo o futuro do processo. O autor postula que a fase de levantamentos inicie pela análise do passado e das experiências que a empresa teve com treinamentos. Também se deve identificar os elementos da cultura organizacional como níveis de credibilidade, focos de resistência, massas críticas e aberturas para implementação.

Ainda de acordo com o autor, estas condições contribuirão para orientar quanto ao dimensionamento dos aspectos favoráveis ou não, intrínsecos em toda iniciativa no âmbito organizacional.

Nesta fase surge a necessidade de examinar e compreender os objetivos estratégicos definidos para o macrosistema empresarial. Por isso, é essencial que a área de desenvolvimento de recursos humanos tenha acesso aos planos e diretrizes do empreendimento, gerais e setoriais de curto, médio e longo prazos. Planos de expansão, lançamentos de novos produtos, modificações ou implantações de sistemas e tecnologias, metas de produção, programas especiais serão os objetivos maiores dos programas de treinamento e desenvolvimento. À luz desses dados é que serão investigadas as necessidades de qualificação dos recursos humanos projetadas para o futuro, assim como a própria estratégia organizacional, assinala Milioni (2004).

Donkin (2007) afirma que uma análise da estratégia empresarial, dos índices de desempenho e da produtividade dos colaboradores é referencial importante para a constatação de quais indivíduos precisam ser desenvolvidos e quais estão prontos para contribuir para a consolidação dos objetivos.

Segundo análise teórica elaborada por Felipe (2006), a fase de identificação de necessidades de treinamento contempla a análise da situação atual e a desejada, bem como o real desempenho dos funcionários que interferem no alcance dos objetivos organizacionais. É preciso investigar, portanto, os problemas, forças restritivas e propulsoras para o desenvolvimento da organização para se chegar aos meios que possibilitem a alavancagem de competências organizacionais e humanas.

Ainda conforme Felipe (2006), quando se identifica claramente a necessidade, já se tem meio caminho andado para a solução. Para a autora, isso não é simples. É necessário contar com ferramentas avançadas. Este é o primeiro aspecto ressaltado na norma NBR ISO 10015, Gestão da Qualidade (Diretrizes para Treinamento), da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

A amplitude do Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) e sua caracterização dependem dos objetivos estratégicos organizacionais e podem ser desenvolvidos por nível hierárquico; por unidade operacional; por tipo de produto; por área específica de trabalho; por necessidades específicas; em caráter geral (MILIONI, 2004).

A abordagem defendida por Milioni (2004) e Felipe (2006) confirma a estrutura definida por McGehee e Tayer (1961 apud ARAÚJO, 2005), que aborda três componentes para a análise de necessidades: análise organizacional; análise de tarefa ou das operações; análise pessoal.

Estes componentes abordam conteúdos diversificados e se inter-relacionam, conforme mostra a Figura 2:

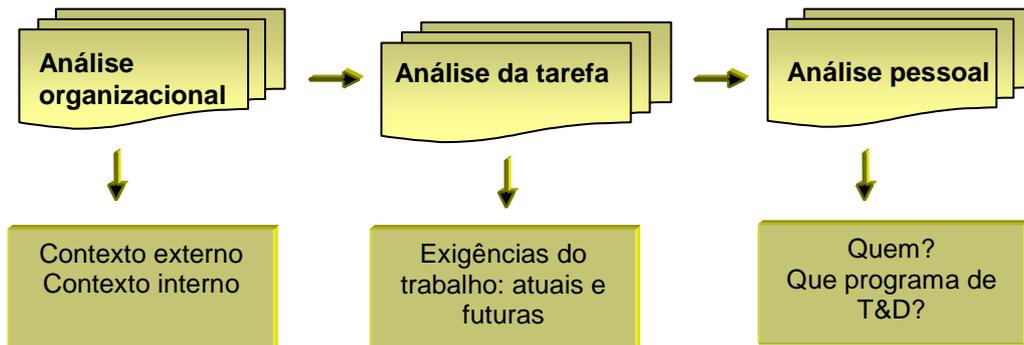


Figura 2: Os Três Níveis de Análise de Necessidades de T&D
Fonte: Araújo (2005, p. 39).

Na *análise da empresa*, Felipe (2006) afirma que é preciso considerar que à medida que a empresa cresce, suas necessidades modificam. O treinamento deverá atender a essas necessidades. Deve considerar resultados de pesquisa de clima, relatórios gerenciais e estratégicos, observações feitas por clientes externos, relatórios de serviços de atendimento ao consumidor e outros relatórios periódicos.

Na *análise dos recursos humanos*, o levantamento deve considerar o número de colaboradores, o nível de conhecimento requerido, as habilidades disponíveis de cada um, recrutamento interno, *turnover* e outros índices, descrição de cargos e definição de competências, avaliação de desempenho, expansão da empresa e admissão de novos funcionários, entre outros aspectos.

Na *análise das operações e tarefas*, é preciso considerar as metas desejadas, os processos operacionais, a definição de conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes ao cargo e à fase do processo operacional, programas de qualidade, recursos materiais disponíveis e indicadores.

Ainda para Felipe (2006), não se pode diminuir a importância de outras informações relevantes, como os conflitos interdepartamentais, as dificuldades na retenção de talentos, as solicitações das chefias, compreensão do cenário, entre outros aspectos.

Milioni (2004) complementa este assunto abordando os meios instrumentais utilizados usualmente para o levantamento das necessidades de desenvolvimento de pessoas: entrevistas, análise de relatórios, resultado de avaliação de desempenho, reuniões, análise de potenciais, questionários, entrevistas de desligamento, descrições e especificações de cargos e funções, laudos de seleção, análise de dados históricos, observações no local de trabalho, pré-testes, estudo de pesquisas, análise de problemas, pesquisas junto aos clientes internos e externos, contratação de consultoria externa.

De acordo com a abordagem destes autores, pode-se perceber que o sucesso do levantamento de necessidades e dos programas de desenvolvimento deve se apoiar no maior número de informações e que existem inúmeros instrumentos para este fim. Mas não se pode perder de vista, em momento algum, os objetivos estratégicos da organização.

Para Felipe (2006), o LNT objetiva coletar informações que forneçam subsídios para identificar as reais necessidades de treinamento dos participantes engajados no contexto organizacional. A base, contudo, deve ser os objetivos e as metas da empresa.

No **planejamento**, as ações do programa são concebidas. Segundo Araújo (2005), chama-se de programa ao produto desse subsistema porque ele contempla ações articuladas, integradas e diversificadas.

Conforme Graceffi (2006), o planejamento de T&D consiste em quantificar, escolher quando e como suprir as necessidades definidas e quais recursos humanos, materiais e financeiros serão necessários mobilizar. Tal situação defendida pelo autor, deve seguir o seguinte roteiro:

- a) quantificar o treinamento necessário;
- b) definir a época ideal para a execução do programa;
- c) classificar as necessidades quanto ao conteúdo;
- d) eleger a metodologia para cada necessidade de T&D;
- e) documentar os eventos;
- f) programar os eventos;
- g) identificar recursos a serem mobilizados;
- h) orçar investimentos;
- i) apresentar e obter aprovação do plano;

A *quantificação do treinamento necessário*, ou seja, a relação entre o número de pessoas a serem treinadas e a necessidade de desenvolvimento de cada um deles, considerando a totalidade das necessidades comuns é um aspecto importante no planejamento de programas de desenvolvimento. Esta é a conclusão de Graceffi (2006), que destaca, também, a relevância da *definição da época ideal para o desenvolvimento do programa*, considerando o momento em que cada necessidade deve ser suprida. De acordo com o autor, o “quando treinar” deve obedecer aos critérios econômicos para tornar cada funcionário mais produtivo, no menor tempo possível e com a melhor relação de retorno sobre o investimento.

A *classificação das necessidades quanto aos objetivos e conteúdo* também é imprescindível para fundamentar a escolha da melhor metodologia. Ainda segundo Graceffi (2006), devem-se analisar as necessidades de desenvolvimento à luz de três classes tradicionais – conhecimentos (comunicação e compreensão), habilidades e atitudes.

Na concepção de Mager (1987), a elaboração do objetivo deve contemplar:

- a) o desempenho (o que o aprendiz deve ser capaz de fazer);
- b) as condições para que o desempenho ocorra;
- c) critério (qualidade ou nível de desempenho a ser considerado satisfatório).

O crucial é responder à seguinte questão: “ao final do programa de desenvolvimento, o educando deverá ser capaz de?”. O objetivo geral define os conteúdos. Estes, por sua vez, devem ser próximos da realidade para que seja possível a aprendizagem e a aplicação no local de trabalho.

Outro aspecto que merece especial consideração é a *eleição da metodologia* para cada necessidade. A definição da metodologia a ser utilizada e a modalidade do treinamento a ser aplicado são passos fundamentais para o êxito do programa.

O Quadro 3 mostra as modalidades de programas de desenvolvimento e as estratégias de ensino-aprendizagem:

Modalidades de Treinamento e Desenvolvimento	Tipo de Atividades	Estratégias de ensino-aprendizagem
a) Presencial b) Em serviço c) À distância d) Mista (mais de uma modalidade)	a) Individualizadas b) Em pequenos grupos c) Coletivas	a) Compartilhamento de experiências b) Estudos de casos, Estudo dirigido c) Estágio supervisionado d) Exercícios de dinâmica de grupos e) Instrução programada, Exposições f) Jogos e simulações g) Painéis e debates h) Resolução de problemas i) Atividades experienciais

Quadro 3: Modalidades de T&D, Tipos de Atividades e Estratégias de Ensino-Aprendizagem
 Fonte: Araújo (2005, p. 52).

Outra etapa do que Graceffi (2006) considerou como roteiro de planejamento de T&D é a *documentação dos eventos* de treinamento, já que cada evento, independente da metodologia, deverá ter seu conteúdo, material de apoio e plano de aulas documentados. Para o autor, após ter definido o *quem, quando e como* treinar, deve-se *identificar recursos* internos e externos a serem mobilizados, incluindo a contratação de empresas especializadas, entre outros aspectos.

Uma etapa de fundamental importância é a que diz respeito ao *orçamento* dos investimentos. Palmeira (2004) considera que o custo total de um programa de desenvolvimento é composto de custos diversos, tais como: honorários do instrutor, aluguel de sala, custos de materiais distribuídos aos participantes ou utilizados em exercícios práticos, custo de tecnologia (como por exemplo, internet e uso de satélite), salário dos envolvidos no treinamento (desde recepcionistas até o pessoal de apoio ao evento), alimentação e outras despesas (hospedagem se for o caso, por exemplo). O somatório dos custos de todos os programas é o custo total do investimento em desenvolvimento.

Graceffi (2006) complementa essa afirmação incluindo nos custos os encargos relativos aos salários de instrutores, monitores, e dos próprios profissionais da área de RH envolvidos direta ou indiretamente com os programas em questão. Inclui, ainda, a depreciação de equipamentos e instalações, custos de viagem e despesas gerais, tudo devidamente rateado em função do tempo dedicado ao treinamento.

Para este autor, a *apresentação do plano de treinamento* a fim de obter aprovação deve ser coerente com a estratégia organizacional, além de atender às

necessidades imediatas e mediatas do capital humano, possibilitando aumentar a capacidade competitiva da organização.

Outro aspecto de fundamental importância é a escolha da docência e dos recursos didáticos. Boog (1980) afirma que o instrutor é essencial para o êxito do programa, dado o fato de que será o agente transmissor de conhecimentos, técnicas e influenciador na mudança de atitudes. Já os recursos a serem utilizados como apostila, audiovisuais e outros, são importantes para uma efetiva fixação dos objetivos e também para que haja melhor comunicação com os treinandos.

A **execução do programa** deve considerar que a clientela aprende através da sua experiência. Na compreensão de Knowles (1984), na estruturação de processos de ensino-aprendizagem corporativa, a indicação das metodologias a serem adotadas deve respeitar as premissas da andragogia, que pode ser definida como o processo de educação de adultos. As premissas que norteiam o processo de aprendizagem no adulto, segundo o autor, são as seguintes:

- a) auto-conceito: o adulto é menos dependente e auto-dirigido;
- b) experiência: o acúmulo de experiências é um recurso valioso para a aprendizagem;
- c) disposição para aprender: orientação para tarefas que desenvolvam seu papel social;
- d) orientação para aprender: a perspectiva de tempo muda para a aplicação imediata do conhecimento e o foco no conteúdo é substituído pelo foco no problema;
- e) a motivação em aprender está na sua própria vontade.

A **avaliação** é a última etapa dos programas de desenvolvimento. Para Castro (2005), os processos de avaliação e validação dos programas de treinamento e desenvolvimento constituem-se em ferramenta de tomada de decisão estratégica para a alta gerência da organização. O autor afirma que a organização deve procurar reter não apenas os melhores profissionais, mas também o conhecimento que eles possuem de sua longa experiência comportamental e conceitual.

No entanto, a subjetividade que envolve os temas que compõem os conteúdos programáticos – especialmente dos programas de desenvolvimento comportamental – dificulta sobremaneira a avaliação da sua eficácia. Na concepção de Castro (2005), a necessidade de mensurar retornos intangíveis decorre do processo de evolução na empresa.

O autor considera que, além de mensurar a efetividade do próprio programa, o sistema de avaliação promove um aprimoramento contínuo, fornecendo informações para melhorar cada vez mais os estágios dos programas de treinamento e desenvolvimento.

Milioni (2004) sugere que é impossível abordar o tema de avaliação de resultados de treinamento sem que se vincule à essa questão o estabelecimento de objetivos e indicadores. De acordo o autor, indicadores são partículas dos objetivos e sua elaboração é simplificada na medida em que se sabe exatamente aonde chegar com a deflagração de um programa de desenvolvimento. Se feitos com cuidado e precisão, os indicadores emergirão naturalmente e fortalecerão o desdobramento dos objetivos estabelecidos na fase de diagnose das necessidades.

Os indicadores não podem estar desvinculados de objetivos maiores, como aqueles relacionados à estratégia da organização. É o que afirma Milioni (2005), que definiu 118 indicadores da gestão de treinamento e desenvolvimento e os classificou nos seguintes campos:

- a) Indicadores estratégicos dos efeitos da educação empresarial, onde incluem-se aqueles referentes ao negócio da empresa, aos processos de mudança, resultados e outros;
- b) Indicadores da gestão da unidade de educação empresarial, onde incluem-se aqueles mais clássicos como a relação homens/hora/treinamento/ano e outros relativos aos treinamentos comportamentais e treinamentos comerciais, estes últimos relatados mais adiante nas definições constitutivas da metodologia desta pesquisa;
- c) Indicadores dos efeitos das ações da educação empresarial, onde estão aqueles relacionados diretamente ao programa de desenvolvimento propriamente dito;
- d) Indicadores aplicáveis ao processo de treinamento na área comercial, tais como número de visitas efetuadas, aumento das vendas, número de contratos fechados, resultados obtidos em relação às metas, índices de preços e descontos, incremento de carteira de clientes, pontualidade na entrega de produtos, percentuais de negócios fechados;
- e) Indicadores de resultados de eventos de treinamento focados nas estratégias de atendimento ao cliente, tais como diminuição da evasão de clientes, fidelidade, aumento de clientes usuários;

- f) Indicadores mais usuais nos processos de atração e seleção de pessoal;
- g) Indicadores de análise financeira aplicáveis à gestão de T&D.

Autores como Castro (2005), Palmeira (2004) e Araújo (2005), entre outros, são unânimes em considerar que os estudos de Donald Kirkpatrick, a partir de 1975, são fundamentais para a compreensão dos níveis de avaliação de programas de desenvolvimento. Questões formuladas por estes estudos permitem contemplar quatro níveis de avaliação, conforme Quadro 4.

Escala dos níveis de avaliação de Kirkpatrick (1975)		
Nível 1	Avaliação de reação	É a visão do participante do programa. Avalia se os participantes gostaram do treinamento.
Nível 2	Aprendizagem	Observa o conhecimento adquirido pelos participantes ao final do treinamento, ou seja, o que eles sabem a mais em relação ao que não sabiam antes. Este nível é geralmente quantificado através de testes pré e pós-treinamento.
Nível 3	Mudança de comportamento	Avalia o que há de diferente no comportamento dos participantes após as intervenções do treinamento.
Nível 4	Resultados	Avalia o impacto no desempenho gerado na organização a partir das mudanças de comportamento ocorridas após a realização do treinamento.

Quadro 4: Escala dos Níveis de Avaliação de Kirkpatrick
Fonte: Adaptado de Palmeira (2004) e Castro (2005).

A maioria das empresas que promove algum tipo de avaliação de programas de desenvolvimento utiliza apenas o nível 1. Este nível tem como objetivo avaliar o conteúdo, o programa, o material didático, o local, a carga horária e o instrutor do programa de treinamento, de maneira a possibilitar melhorias no futuro ou até mesmo eliminar programas que não trouxeram satisfação aos seus participantes (PALMEIRA, 2006). No entanto, gostar do treinamento não é suficiente para saber se ele é benéfico para a organização, afirma a autora. Nem sempre ocorre a transferência entre a experiência vivida e a prática do trabalho. O nível 2 avalia o que os participantes aprenderam após se submeterem ao programa de desenvolvimento.

Entretanto, é necessário observar o desempenho de cada participante após o treinamento. Em algumas situações, o aprendizado não se traduz em mudança do comportamento no trabalho devido a motivos extrínsecos ou intrínsecos.

De acordo com Palmeira (2006), se o conteúdo do treinamento gerou mudanças no comportamento do participante no trabalho, é necessário verificar se elas geraram impacto nos resultados da organização – o nível 4 da escala de Kirkpatrick.

Para a maioria dos autores, o impacto de programas de desenvolvimento são cumulativos. Embora Castro (2005) afirme que os efeitos perduram seis meses, muitos estudos sugerem o tempo de um ano para que se sobreponham.

No caso de programas de desenvolvimento comportamental, esta análise ganha outros ingredientes. Pelo fato de abordar questões que estão relacionadas aos aspectos emocionais, afetivos e sociais dos indivíduos e grupos e por utilizar vivências e métodos que favorecem a fixação de novas atitudes e posturas ao comportamento de cada um, pode-se afirmar que os programas de desenvolvimento comportamental têm elevado efeito cumulativo. Para Galvão (2006), quando nos comprometemos com um propósito, busca-se sintonia vigorosa para transformá-lo em impulso para o futuro.

Novos comportamentos, valores e atitudes práticas, decorrentes de reflexões que permitem ao participante promover a auto-percepção e o auto-desenvolvimento, tendem a compor o repertório comportamental das pessoas, norteando sua prática e seu modo de vida para o futuro.

Foi no nível 4 que Jack Phillips (1997) identificou a possibilidade de converter esses dados em valores monetários, isolando-os e comparando os benefícios obtidos com o programa de desenvolvimento a seus custos.

A metodologia de Phillips (1997) sugere uma breve modificação da escala de avaliação de Kirkpatrick, adicionando um quinto nível relacionado ao *Return on Investment* (ROI), o retorno sobre o investimento. Palmeira (2004) define que este quinto nível avalia se o valor monetário dos resultados excedeu o custo do treinamento. Embora ainda sejam raros no Brasil os casos de empresas que utilizam esta metodologia para avaliar programas de desenvolvimento, a autora cita que os exemplos mais constantes nos mais de cem estudos promovidos por Phillips foram referentes aos treinamentos de vendas (GREENBERG; WEINSTEIN; SWEENEY, 2001). A conclusão é de que as companhias investem grandes quantias para formar e manter suas forças de vendas e esperam da mesma forma obter grandes quantias como resultado dos programas de desenvolvimento de vendas.

Castro (2005) resume o ROI como os custos subtraídos dos benefícios totais para se gerar o valor do benefício líquido, o qual é dividido pelos custos. Afirma, em sua obra sinônima, que é necessário “ir além do ROI”. Para isso, sugere, além dessa ferramenta de avaliação de programas de desenvolvimento de pessoas, outras duas.

A primeira é o *Human Performance Improvement* (HPI), que são técnicas e conceitos que devem ser aplicados em determinado ambiente organizacional para identificar necessidade ou problema de desempenho, diagnosticar uma ou mais causas principais dessa necessidade e propor a melhor intervenção para resolver o problema, ampliando a performance de determinada pessoa ou grupo de trabalho.

A segunda ferramenta sugerida por Castro (2005) para avaliação de programas de desenvolvimento de recursos humanos é o *Balanced Scorecard* (BSC), com suas quatro perspectivas: dos clientes, dos processos internos, de inovação e aprendizagem e financeira. Sugere uma combinação desses métodos para maior eficácia na avaliação dos programas de desenvolvimento.

O *Balanced Scorecard* (BSC), um sistema que oferece uma visão bastante abrangente da organização, foi desenvolvido, pela primeira vez, no início da década de 1990, com o objetivo de resolver problemas de mensuração (KAPLAN; NORTON, 2000).

Esse sistema possibilita uma avaliação do desempenho futuro por meio de um conjunto de indicadores. Na concepção de Kaplan e Norton (2004), o BSC inclui indicadores financeiros que mostram o resultado das ações do passado e os complementa com indicadores operacionais relativos à satisfação dos clientes, aos processos internos e à capacidade da organização de aprender e melhorar.

A avaliação deve contemplar aspectos amplos, sistêmicos e estratégicos. A gestão do alinhamento dos processos e da atuação das pessoas aos objetivos estratégicos da organização tem exigido a elaboração e utilização de modelos e ferramentas que permitam o eficaz acompanhamento do desempenho e a aferição de resultados das áreas funcionais e da empresa como um todo.

Atualmente, existe o reconhecimento do impacto que os indicadores têm sobre o desempenho. No entanto, raramente raciocina-se sobre a mensuração como parte fundamental da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004).

Castro (2005, p. 17-18) compreende o BSC como um conjunto de mapas estratégicos que relacionam e indicam habilidades, conhecimentos, atitudes e sistemas que os colaboradores necessitarão para mudar comportamentos no local de trabalho e, com isso, gerar impactos empresariais. Constitui-se em referencial para a tradução de objetivos estratégicos de uma empresa em um conjunto coerente de indicadores de desempenho.

Para que a estratégia se torne, de fato, significativa para os empregados, as metas e objetivos pessoais devem ser alinhados com os objetivos organizacionais (KAPLAN; NORTON, 2000). O alinhamento obtido através do BSC é diferente da administração por objetivos lançada por Drucker (1954 apud KAPLAN; NORTON, 2000), que definia os objetivos dentro da estrutura de diferentes unidades organizacionais, reforçando o raciocínio organizacional estreito. Além disso, referia-se a metas departamentais. Já o *Balanced Scorecard* proporciona aos indivíduos uma ampla compreensão da estratégia organizacional e da unidade de negócio. As metas individuais definidas no referencial do BSC devem ser transfuncionais, de longo prazo e estratégicas (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 247).

Esta ferramenta trabalha com mapas que, na visão dos seus criadores, explicitam a hipótese da estratégia. Cada indicador do *Balanced Scorecard* se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas conseqüências. É uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia. Descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, em conseqüência, em resultados financeiros. Fornece aos executivos um referencial para a descrição e gestão da estratégia na economia do conhecimento (KAPLAN; NORTON, 2000).

De acordo com Neves e Palmeira Filho (2002), o BSC e os Mapas Estratégicos contam a “história” da estratégia, o que sugere sua visão simultaneamente como posição de mercado e perspectiva, padrão de ação do passado e plano de ação para o futuro. Para definir o mapa estratégico é necessário estabelecer as medidas de desempenho que deverão conduzir aos resultados financeiros e de mercado idealizados. É natural que metas muito ousadas em alguns indicadores de processo chamem a atenção sobre a impossibilidade de implementação da estratégia, o que pode levar a uma revisão da mesma.

Ao alertarem sobre a importância dos mapas estratégicos, Kaplan e Norton (2004) utilizam uma metáfora interessante: um mapa é fundamental para um general que, em território estrangeiro, precisa mostrar às suas tropas a importância de vilarejos, cidades, paisagens, pontes, estradas, rodovias e túneis. Sem essas informações, não é possível comunicar a estratégia de campanha aos oficiais de campo e ao resto das tropas.

Os autores consideram ainda que ao implementar estratégias, muitos gestores transmitem aos funcionários apenas descrições limitadas sobre o que devem fazer. Sem essas informações detalhadas, muitas empresas fracassam na execução de estratégias.

“Se as pessoas não compreenderem os objetivos estratégicos em sua plenitude, como poderão executar os planos?” (KAPLAN; NORTON, 2004). As organizações precisam de ferramentas para comunicar a estratégia, bem como os processos e sistemas para implementá-las.

Os mapas estratégicos fornecem essa ferramenta. Possibilitam a todos a percepção de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização, propiciando um trabalho conjunto para seu atingimento.

Em função do objetivo principal dessa dissertação, optou-se pelo BSC como principal referencial para a avaliação dos resultados dos programas de desenvolvimento comportamental.

Outro aspecto relevante no que diz respeito à avaliação de impactos de programas de desenvolvimento é aquele relativo à necessidade de isolamento da variável. Uma questão bastante proeminente que permeia a análise dos programas de desenvolvimento é: “Como isolar os efeitos do treinamento”?

Alguns autores abordam essa questão. É o caso de Palmeira (2006), que faz uma analogia com a química. Afirmar que, como nas condições normais de temperatura e pressão (CNTP), se nada adicional aconteceu nas condições do ambiente e do mercado, o treinamento é o responsável pelos resultados obtidos pela organização. No entanto, se outras variáveis influíram, o treinamento pode ter colaborado com outras práticas para a melhoria dos resultados organizacionais. Na visão da autora, é possível, em muitos casos, estimar um percentual dos efeitos do treinamento nos resultados conquistados pela organização.

Para Castro (2005, p.48), a tentativa de isolar o efeito do treinamento de outros fatores ocorridos no mesmo período e que também podem afetar o resultado dos negócios é um aspecto crítico. Na maioria das vezes, o treinamento pode merecer apenas parte do crédito pelas melhorias no desempenho no local de trabalho. Quando planejam mensurar o retorno sobre o investimento, as organizações devem buscar uma análise padrão dos grupos de controle, usando uma ou mais técnicas para isolar fatores extra-treinamento.

Buscam-se em Kirkpatrick (1996) e Jack Phillips (1997) as contribuições quanto a esse tema. O primeiro afirma que, mesmo quando não se tem certeza de que os resultados obtidos tiveram como agente motivador o treinamento, os gerentes devem ficar satisfeitos com a indicação, pois, antes, tudo o que ouviam do treinamento, era apenas a reação dos participantes. Um número já é melhor que nenhuma mensuração de retorno, conclui. Na fase de análise dos dados está um ponto importante do que Kirkpatrick (1996) chamou de a separação das variáveis.

O método de Jack Phillips (1997), no entanto, considera a influência de fatores externos concomitantemente aos resultados do treinamento, isolando os efeitos do programa e convertendo-os em valores monetários.

Baseada nos estudos destes autores, Palmeira (2004) afirma que alguns métodos utilizados para isolar os efeitos do treinamento são: estimativas dos participantes – considerado o mais subjetivo, grupos de controle, modelos de previsão e análise de tendências – métodos que envolvem cálculos estatísticos, além de estimativa dos superiores imediatos dos participantes e o uso da opinião do consumidor.

Nem tudo poderá ser traduzido em números. A autora considera que o que não puder ser convertido e calculado deve ser convertido em benefício intangível. É o caso de aspectos tais como melhorias no relacionamento, na cooperação, na comunicação e outros que, comumente se caracterizam como objetivos de programas de desenvolvimento comportamental.

No entanto, não é viável que, em tempos de competitividade e busca constante por melhores resultados, as organizações considerem imponderáveis exatamente os resultados das ferramentas que podem aproximar o RH dos seus objetivos estratégicos. Um diálogo que ilustra bem essa situação é extraído de Mager (1976 apud MILIONI, 2004):

- Você não pode medir o efeito do que eu faço.
- Por que não?
- É imponderável.
- Mas por que eu devo pagar por resultados imponderáveis?
- Porque eu fui treinado para fazer isto.
- Muito bem. Aqui está o dinheiro.
- Onde? Não o estou vendo.
- Claro... é imponderável!

2.2.1.2 Programas de desenvolvimento comportamental

O elevado grau de exigência dos clientes e dos próprios funcionários das organizações forçou a área de Recursos Humanos a buscar ferramentas para o desenvolvimento de comportamentos que fortaleçam a cooperação e a busca de satisfação dos clientes internos e externos.

As estratégias organizacionais, primando pela inovação, pelos diferenciais competitivos e pelo aprimoramento constante, reiteram sua intenção pela busca do autodesenvolvimento e da melhoria do desempenho das pessoas. Ao promover programas de desenvolvimento e incentivos para o trabalho em equipe, para a motivação e para a melhoria das relações interpessoais e grupais no trabalho, as organizações clarificam a premissa de conciliar produtividade e bons resultados com qualidade de vida e desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores.

Os programas de desenvolvimento promovidos pelas organizações que apresentam essas características visam desenvolver competências comportamentais que levem os indivíduos, os grupos e as organizações ao desenvolvimento e à conquista dos objetivos.

Segundo Carbone (2005 apud PACHECO et al, 2005), dentre as mudanças ocorridas no âmbito da capacitação profissional, uma ganha destaque: a mudança de foco do treinamento para o desenvolvimento de competências.

A competência de um indivíduo não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico. Le Boterf (1984 apud FLEURY; FLEURY, 2004, p. 29) coloca a competência como resultado do cruzamento de três eixos: a) a formação da pessoa (sua biografia e socialização); b) sua formação educacional; c) sua experiência profissional. São fontes de valor para o indivíduo e para a organização.

A palavra competência apresenta diferentes significados. De acordo com Fleury e Fleury (2004), o início do debate acerca do tema ocorreu com McClelland, em 1993, com a publicação do artigo *Testing for competence rather than intelligence* nos Estados Unidos. A partir daí, surgiram variações tais como competências gerenciais, organizacionais, individuais, de negócio, entre outras.

Busca-se, ainda, na visão de Fleury e Fleury (2004, p. 30), um conceito de competência: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar,

integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Prahalad e Hamel (1990) popularizaram o conceito de competências essenciais dentro da literatura da estratégia. Traduziram esse conceito como sendo a aprendizagem coletiva na organização, integrando habilidades e envolvendo pessoas de todos os níveis e funções.

A questão crucial, entendem Wright, Dunford e Snell (2001), é que, para compreender profundamente as competências, deve-se examinar, além dos sistemas e processos, as pessoas, suas habilidades individuais e coletivas e o comportamento individual e interativo que devem adotar para executar os processos organizacionais.

Na concepção desses autores, a visão baseada em recursos da firma compreende que, para que uma competência seja desenvolvida ou mantida, é necessário examinar os sistemas gerenciais que possam assegurar que a competência remanesça enquanto alguns empregados saem e outros empregados sejam contratados para substituí-los. Isto reforça a visão da interação das pessoas e dos processos para a compreensão do termo competência.

Zarifian (2001) considera que as competências configuram diferentes áreas de desenvolvimento. Entre elas, estão as competências sobre: processos, técnicas, a organização, de serviço e sociais. Estas últimas são definidas, também, como o *saber ser*, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Já as competências de negócio são analisadas por Fleury e Fleury (2004) como relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social. Por exemplo, o conhecimento do negócio e a orientação para o mercado.

Tal condição, definida pelos autores, considera que as competências essenciais podem ser fatores de diferenciação que levam à vantagem competitiva. Para desenvolver tais competências em longo prazo, a organização necessita de um processo sistemático de aprendizagem e capacitação.

Estes autores afirmam, ainda, que o treinamento talvez seja a forma mais corriqueira de pensar o processo de aprendizagem e disseminação de novas competências. Os programas de desenvolvimento comportamental voltados para

equipes de área comercial costumam buscar, especialmente, o desenvolvimento de competências sociais e de negócio.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), ao considerar o desempenho organizacional, é importante analisar tanto as variáveis de resultado (produtividade) como as variáveis intervenientes (a condição dos recursos humanos). Ambos os fatores, no entanto, precisam ser examinados à luz dos objetivos organizacionais.

Os programas de desenvolvimento comportamental podem ter como objetivo a mudança de comportamento. Contudo, é fundamental ter claramente definido que tipo de comportamento se pretende mudar e/ou desenvolver através desses programas. Segundo Hersey e Blanchard (1986), a modificação de comportamento tende a se efetivar através da evolução do nível de maturidade. Entretanto, é necessário considerar que, dentro de um grupo, alguns indivíduos amadurecem mais cedo do que outros.

Os gestores devem ficar atentos a isso para bem exercer a habilidade de liderança. Essa habilidade, aliás, é uma que, somada à negociação, motivação, relacionamento interpessoal, poder, abertura às mudanças, entre várias outras, podem ser abordadas em programas de desenvolvimento comportamental.

Estes programas, geralmente mantidos e subsidiados pela empresa, não podem isentar os funcionários de sua própria busca pelo aprendizado e pelo desenvolvimento.

As organizações precisam compreender que devem educar seus membros para *aprender a aprender*. Torres (1992 apud ROCHA-PINTO et al, 2003, p. 43), relata que:

Aprender a aprender é uma noção vinculada à auto-aprendizagem, educação permanente e autodidatismo. Refere-se à capacidade de refletir sobre a própria aprendizagem, tomar consciência das estratégias e dos estilos cognitivos individuais, reconstruir itinerários seguidos, identificar as dificuldades encontradas, assim como os pontos de apoio que permitem avançar.

Fleury e Fleury (2004) reiteram que a aprendizagem pode ser pensada como um processo de mudança provocado por estímulos diversos, mediado por emoções que podem vir ou não a manifestar-se em mudança de comportamento.

Wright, Dunford e Snell (2001) entendem que o conceito do comportamento dentro da literatura de SHRM pode ser redefinido como o fluxo de criação, transferência e integração do conhecimento dentro da organização.

De acordo com a teoria baseada no conhecimento como recurso da firma, os autores reiteram a afirmação de Grant (1996 apud WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001) de que as organizações são melhores se integram e aplicam o conhecimento do mercado melhor que a concorrência.

Para que o fluxo do conhecimento aconteça de maneira eficaz, é fundamental que as pessoas e os processos organizacionais estejam bem integrados entre si e alinhados à estratégia. Fleury e Fleury (2003) afirmam que uma das principais características da nova economia é a transição da eficiência individual para a eficiência coletiva. Um dos objetivos dos programas de desenvolvimento comportamental é de viabilizar esta condição.

Um grande desafio para a estruturação eficaz de um programa de desenvolvimento comportamental está na própria definição dos objetivos da aprendizagem. Galvão (2006) analisa que, na maioria das vezes, sua necessidade surge da presença de comportamentos indesejados, como apatia, problemas de relacionamento na equipe, resistências às mudanças, etc. O autor destaca que o profissional de T&D tem os seguintes grandes desafios:

- a) ser capaz de entender e descrever comportamentos existentes;
- b) descrever objetivamente e de maneira realista quais são os comportamentos esperados;
- c) analisar o contexto e os mecanismos de apoio aos comportamentos atuais que devem ser eliminados;
- d) descrever ferramentas e mecanismos para apoiar os comportamentos desejados.

Ao se deparar com as necessidades de coordenar programas de desenvolvimento comportamental na organização, os profissionais da área de RH devem contemplar que a modificação de um comportamento não pode estar desvinculada de uma abordagem mais sistêmica do ser humano. Galvão (2006) considera que o comportamento é produto de uma construção social que se incorpora individualmente. Não se pode, portanto, pensar em comportamento apenas pelo processo do conhecimento e fornecimento de informações, observação, memorização, leituras e avaliações. Também não se podem confundir programas de

desenvolvimento comportamental com condicionamentos. Por vezes, ao querer um comportamento implantado, espera-se que ele se torne mecânico, quando ele deveria ser natural.

Comumente, as pessoas associam programas de desenvolvimento comportamental com motivacional, psicologismos, emoções e catarses. Ainda segundo Galvão (2006), isso ocorre porque existe a suposição de que o processo cognitivo está dissociado do comportamental. O autor alerta, também, para os perigos de os programas de desenvolvimento comportamental avançarem no campo terapêutico. O que deve ser considerado, em sua opinião, é a diferença do processo de aprendizagem técnico-cognitivo, validado pelo processo de adquirir e recordar idéias e conceitos, enquanto que o comportamental pode ser um processo de desaprender, perdoar e acolher. Muitas vezes, implica diminuir conceitos, preconceitos, verdades e vícios.

É importante ressaltar, contudo, que aprender um comportamento não pode estar desvinculado da vida das pessoas. Não se pode pedir que as pessoas esqueçam o que são para experimentar novos comportamentos sem correr riscos. Não se pode separar a mudança do “mudador”, afirma Galvão (2006).

O autor postula que os programas de desenvolvimento comportamental propõem, em princípio, a experiência de entender ou justificar o que ocorre dentro do indivíduo e o impacto deste sobre o coletivo, o que levará a uma melhor compreensão do outro.

Ainda de acordo com o autor, existe um ciclo de aprendizagem que ajuda na mudança de comportamento: todo ser adulto já tem em sua experiência alguns significados associados ao comportamento atual. É preciso criar um distanciamento e um acordar da consciência para que se consiga observar a realidade e refletir sobre suas conseqüências. A partir da consciência da observação reflexiva é possível refazer os conceitos e desfazer as generalizações e os vícios. Apenas assim, é possível formular novas possibilidades e hipóteses que permitirão uma nova experiência. Este ciclo pode se repetir e se transformar em um crescimento constante. Ou pode se congelar em mais um conceito que, com o tempo, se tornará preconceito (GALVÃO, 2006).

Desenvolvimento comportamental é um processo de reflexão e ação: o restante é recurso que se utiliza para provocar a reflexão, afirma o autor. Jogos, vivências, treinamentos ao ar livre – *outdoor training*, técnicas de meditação e

relaxamento, teatro, musicoterapia, vídeos, entre vários outros recursos, métodos e técnicas de desenvolvimento comportamental são utilizados pelas empresas para otimizar a efetivação dos objetivos estratégicos.

Os conteúdos abordados em programas de desenvolvimento comportamental são prioritários nas organizações brasileiras, segundo dados da pesquisa “O retrato do treinamento no Brasil 2006/2007”. De acordo com a investigação promovida pela ABTD, os temas priorizados pelos profissionais da área de desenvolvimento de pessoas para 2007 serão, em ordem de prioridade: liderança; qualidade; trabalho em equipe; gestão de pessoas; negociação; atendimento ao cliente.

Estes aspectos estão presentes também em programas de desenvolvimento voltados para profissionais e equipes de área comercial. Na definição de Milioni (2005), a área de educação empresarial deve sintonizar-se de forma estreita com a área comercial. Em trabalho conjunto, deve levantar dados e formatar soluções de treinamento eficazes para os resultados comerciais de um negócio.

A área comercial, por sua atuação voltada fortemente para o mercado, talvez comporte o título de subsistema que sofre maior impacto da competitividade e da globalização nos seus processos.

A necessidade de analisar o ambiente externo de maneira ampla e, ao mesmo tempo, de forma criteriosa e minuciosa em alguns aspectos, acaba, em muitos casos, se constituindo num dos grandes desafios dos gestores e das equipes de trabalho, especialmente aquelas de área comercial. A percepção do contexto social, político, econômico, histórico e cultural e a análise da influência dessas e de outras questões na estratégia das organizações e nas ações voltadas ao mercado exigem dos profissionais de área comercial não apenas uma boa formação técnica e acadêmica. Exigem, também, um aprimoramento sistemático das próprias atitudes e comportamentos, bem como a atualização constante sobre a dinâmica social no âmbito local e nacional.

Numa organização orientada para a estratégia e numa estratégia orientada para o cliente e para o mercado, a área de marketing e vendas acaba por assumir um papel determinante na conquista de vantagem competitiva.

A equipe de profissionais que atua na divulgação e venda dos serviços e produtos tende a ser valorizada pela gestão estratégica através de incentivos monetários e não-monetários, prêmios e outros, ao aumento das vendas e, conseqüentemente, da lucratividade da organização (DIAS, 2004).

Além disso, existe a preocupação constante da área de Recursos Humanos em contratar profissionais de vendas que apresentem elevado nível de competências técnicas e sociais, condizentes com a intenção sempre premente de aumentar as vendas e ganhar competitividade (FLEURY; FLEURY, 2004).

A estrutura orgânica da área comercial depende de cada organização, mas é comum encontrar, lotados nessa área, os subsistemas de marketing, vendas e administração de vendas. Gestores de diversos níveis, especialistas, analistas, assistentes, entre outros cargos costumam compor o quadro funcional da área. Em algumas organizações, os profissionais que atuam diretamente com a venda são chamados de vendedores. Em outras, de contatos comerciais, consultores ou executivos de vendas ou de contas.

Segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2001), o valor do cliente – o *customer equity* – é um modelo que está reformulando a estratégia corporativa. A área comercial tem papel fundamental nesse novo conceito. Kotler (2003) resgata essa abordagem ao considerar que gestão de marketing é a arte e a ciência de escolher mercados-alvo e de conquistar, reter e cultivar clientes por meio da criação, comunicação e fornecimento de valor para eles.

O autor também sugere uma definição mais clássica:

Marketing é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente (KOTLER, 2003, p. 11).

Como se pode perceber, a atuação da área comercial vai além da coordenação de processos relativos à divulgação da imagem e da marca da empresa e da venda propriamente dita. Para que a organização caminhe em direção à conquista de seus objetivos estratégicos, o marketing tem uma nova e importante atribuição: a de criar, na organização, uma cultura de orientação para o mercado.

Em tempos de concorrência acirrada, o mercado tem exigido uma postura dinâmica e flexível das organizações. Os gestores incentivam seus funcionários para que tenham uma maior aproximação com os clientes, para que fiquem a frente dos concorrentes e para que usem o mercado na tomada de decisões. Day (2001)

considera que, embora a orientação para o mercado seja retórica comum atualmente, as empresas bem sucedidas nesse sentido ainda são raras.

De acordo com Slater e Narver (1995), diversas teorias foram elaboradas para explicar a abrangência e conseqüências da orientação de mercado: Jaworski (1990, 1993), Narver e Slater (1990), Shapiro (1988), entre outros, desenvolveram estudos demonstrando a importância de se focar as ações da empresa de acordo com o mercado. Ainda segundo Slater e Narver (1995), a orientação para o mercado desempenhou um papel central nas discussões sobre administração e estratégia.

Busca-se em Narver, Slater e Tietje (1998), a definição de orientação para o mercado. Conforme os autores é uma cultura em que todos se encontram comprometidos com a criação contínua de um valor superior ao cliente. Todos os indivíduos e funções podem e devem contribuir com essa criação.

Para Slater e Narver (1995) é necessário coletar informações continuamente sobre as necessidades dos clientes e a capacidade dos competidores. Estas informações devem ser usadas para criar um valor superior ao cliente. No entanto, um grande desafio é combinar a cultura com um ambiente que maximize o aprendizado organizacional para essa visão de cliente num mercado dinâmico e turbulento.

Diversas pesquisas empíricas foram desenvolvidas acerca de temas relativos à orientação para o mercado. Dentre estas, destacam-se a pesquisa etnográfica desenvolvida por Kennedy, Goolsby e Arnould (2003) em um distrito de escolas americanas. As conclusões dessa pesquisa permitiram inferir que uma cultura focada no consumidor depende:

- a) do papel da liderança: a liderança compartilhada ativa o envolvimento do pessoal;
- b) da coordenação interfuncional: os processos de trabalho devem agregar valor ao cliente e as necessidades dos consumidores devem arbitrar a tomada de decisões para que esforços sejam alinhados e coordenados;
- c) da inteligência de mercado: a utilização de dados do mercado na tomada de decisões assegura que a performance organizacional vá ao encontro das demandas de mercado.

Uma organização que pretende orientar-se para o mercado precisa ajustar seus recursos para este fim. Na visão de Day (2001), precisa viver continuamente com os clientes para conhecer os detalhes das experiências e dos problemas destes

no contexto de comprar e usar. Uma organização orientada para o mercado se diferencia por sua maneira de criar, dividir e usar o conhecimento a respeito de mercados presentes e futuros.

Kotler (1998), por sua vez, afirma que os objetivos da força de vendas são mais amplos do que, simplesmente, vender. Devem, também, mostrar aos clientes potenciais como sua empresa pode ajudá-los a melhorar a rentabilidade. Independente do contexto da venda, os vendedores desempenham uma ou mais das seguintes funções: prospecção, definição de alvo, comunicação, venda, serviço, coleta de informações e alocação de produtos.

O marketing de relacionamento, cada vez mais valorizado, exige da força de vendas o desenvolvimento de competências que extrapolam o processo da venda em si. De acordo com Rust, Zeithaml e Lemon (2001), o mundo dos negócios está se organizando em torno do cliente. Essa forma de gestão visa gerenciar através do valor do cliente, mais do que com o valor da marca. O foco precisa estar na lucratividade do cliente. Os programas de desenvolvimento para equipes de marketing e vendas devem contemplar o aprimoramento de habilidades para esta visão.

Algumas empresas apresentam uma posição competitiva porque sua capacidade de alavancar seu conhecimento é fortemente influenciada pela mentalidade da sua cultura. Para Day (2001), há três fatores em ação: primeiro, a cultura dá forma a hipóteses a respeito de qual conhecimento é importante e útil e como ele deve ser interpretado; segundo, as normas culturais influenciam no que diz respeito ao compartilhamento das informações; terceiro, a cultura também dita como o conhecimento é utilizado, através do padrão de prêmios e punições.

De acordo com o autor, se a cultura nega o valor das informações ou define que o conhecimento sobre clientes e sobre o mercado é atribuição de especialistas, a empresa tende a perder competitividade. Conforme Narver, Slater e Tietje (1998), aumentar uma orientação para o mercado significa aumentar um tipo particular de cultura. Quando Drucker (1954 apud NARVER; SLATER; TIETJE, 1998), primeiramente, articulou o conceito afirmando que marketing não era uma função separada, mas o negócio integral visto a partir do ponto de vista do consumidor, ele estava declarando uma cultura organizacional distinta, um conjunto compartilhado fundamental de crenças e valores que colocava o consumidor no centro do

pensamento estratégico da empresa Deshpande e Webster (1989 apud NARVER; SLATER; TIETJE, 1998).

A cultura de orientação para o mercado se caracteriza como grande força no relacionamento com o cliente, podendo otimizar estratégias que contemplem a fidelização como ação competitiva. No entanto, essa estratégia requer uma nova forma de pensar e de fazer negócios: para conquistar a fidelidade *do* cliente é fundamental que empresas competitivas contemplem a fidelidade *ao* cliente como um importante valor cultural.

A equipe de área comercial precisa desenvolver competências para assimilar essa cultura e para disseminá-la aos demais grupos da organização. Os programas de desenvolvimento comportamental podem ser de grande contribuição para que essa condição se efetive. Também podem contribuir para uma visão ampla dos sistemas internos e externos à organização que possibilitam a orientação para o mercado.

Embora fundamental, essa visão sistêmica, caracterizada também pelo espírito crítico e analítico, é apenas uma das competências necessárias ao profissional de área comercial para que contribua com o sucesso da estratégia.

A tomada de decisão inteligente, a habilidade de negociação e a capacidade para perceber oportunidades e administrar ameaças são algumas das competências necessárias a este profissional para a consolidação dos objetivos estratégicos da organização.

Frente a isso, torna-se fundamental a necessidade do desenvolvimento de aspectos comportamentais dos indivíduos que atuam na área comercial, especialmente daqueles que trabalham diretamente com o cliente e com o mercado. Segundo Rocha-Pinto et al (2003), as capacidades de raciocínio e auto-aprendizagem, de pensamento autônomo e crítico, de solução de problemas e, principalmente, de criatividade são as habilidades cognitivas indispensáveis para *saber ser*. A habilidade de autopercepção e autocrítica, bem como a capacidade para analisar o próprio comportamento pessoal e desempenho profissional somam-se, também, à conscientização das necessidades de autodesenvolvimento e à iniciativa para tal.

Asnis (2006) compreende que, num cenário de constantes mudanças, as empresas criaram grupos de vendas mais complexos. Para o autor, um dos requisitos fundamentais para a mudança de patamar do profissional da área de

vendas é o autoconhecimento. Por sua vez, Galvão (2006) destaca que só há desenvolvimento por meio da ampliação da consciência e se houver distinção entre realidade objetiva e subjetividade mental.

Fleury e Fleury (2004) afirmam que existe uma nova competição entre as organizações, que tem seu alicerce nas ondas de mudança que geraram grande turbulência, entre as quais:

- a) a passagem de um regime de mercado vendedor para um mercado comprador, quando, na segunda metade do século XX, a oferta ficou maior que a demanda;
- b) o processo de globalização dos mercados e da produção, agravado pela homogeneização dos mercados;
- c) o advento da economia baseada em conhecimento, cujo foco reside nas atividades realmente agregadoras de valor, aquelas que são mais intensivas em inteligência.

Essas características acabaram por impulsionar a demanda por treinamentos voltados aos vendedores e a outros funcionários que ocupam cargos na área comercial, seja para reciclagem de conteúdos acerca da estratégia e do mercado, seja sobre o posicionamento do profissional para melhorar seu desempenho.

Por isso, há muito tempo, os treinamentos voltados aos profissionais de área comercial vêm ganhando destaque nas organizações. Borges (1973) seleciona alguns objetivos dos treinamentos de vendas. Para o autor, o aumento das vendas é o principal objetivo. Com uma melhor perspectiva das necessidades dos clientes, os vendedores farão negócios onde antes não parecia existir possibilidade. Outro objetivo é a redução do *turnover*, o que refletirá na diminuição do custo de venda. Também é possível a redução dos erros, dos atrasos e das reclamações nas vendas.

O autor enfatiza que os programas de desenvolvimento para profissionais de vendas possibilitam, ainda, baixar o custo da gestão, pois o tempo e o esforço para gerenciar um profissional não treinado são muito maiores. Além disso, esses programas tendem a aumentar os dados e informações sobre os clientes, reduzindo despesas com pesquisas de mercado. Certamente, o treinamento não é o único meio de se conquistar essas condições ideais, mas não resta dúvida de que ajuda, considera Borges (1973).

Atualmente, os programas de desenvolvimento de equipes de área comercial precisam contemplar aspectos relevantes de um mercado cada vez mais competitivo. Estratégias voltadas para o cliente e a orientação ao mercado são condições, muitas vezes, para o desenvolvimento organizacional e expansão dos negócios. O forte relacionamento com o cliente ou, na definição de Treacy e Wiersema (1995), a intimidade com o cliente é responsabilidade da *função vendas*. Nesse caso, a área comercial acaba, inclusive, orientando a área de pesquisa e desenvolvimento para as necessidades presentes e futuras dos clientes.

Em função desses aspectos, os programas de fortalecimento de equipe e integração interdepartamental favorecem a comunicação e o sentido de unidade, fundamental para maior comprometimento das pessoas e, conforme exposto no item 2.1.1, para o sucesso na consolidação de objetivos estratégicos da organização.

O desenvolvimento de novos contratados para atuarem na área comercial também tem sido prioridade em algumas organizações. O fato de determinadas empresas enviarem seus novos vendedores diretamente ao campo acaba fazendo com que muitas perspectivas de vendas não obtenham êxito. Esta é a conclusão de Kotler (1998). Para ele, os clientes de hoje, por estarem lidando com muitos fornecedores, não toleram mais vendedores inaptos. Esperam que eles tenham profundo conhecimento de seus produtos e serviços, ofereçam idéias para melhorar suas operações, sejam confiáveis e eficientes. Esta condição tem exigido muito mais investimento em programas de desenvolvimento de pessoas.

Concordando com essa visão, Graceffi (2006) considera que os vendedores aprendizes precisam receber informações sobre os produtos e aprender como atuar no campo, usando conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias às suas funções.

Kotler (1998) relata que os novos vendedores de empresas de serviços têm passado, em média, 12 semanas em programas de desenvolvimento. Em algumas organizações, podem levar vários meses. O tempo do programa varia de acordo com a complexidade da tarefa de vendas e com o perfil da pessoa recrutada.

No entanto, algumas empresas resistem aos programas tradicionais de desenvolvimento para profissionais de área comercial. Ainda existe o conceito de que se o profissional está em treinamento, não está vendendo. Sendo assim, a concretização de metas relativas às vendas ficaria prejudicada.

Segundo o autor, os programas de desenvolvimento de equipes e de profissionais de área comercial possibilitam aos vendedores um melhor conhecimento sobre a empresa. Assim, podem se identificar com ela. Em função disso, alguns programas dedicam parte do tempo para descrever histórico, objetivos e estrutura da empresa.

As convenções de vendas também podem ser consideradas parte de programas de desenvolvimento comportamental. Assim como os programas de fortalecimento de equipe, desenvolvimento de liderança e outros programas com essas características, elas podem abordar os seguintes conteúdos: técnicas de vendas, motivação, negociação, criatividade, planejamento e conquista de metas, definição de ações para o mercado e em relação à concorrência, características comportamentais para profissionais de vendas (autoconfiança, orientação para o mercado, qualidade no atendimento, relacionamento com clientes).

Os vendedores precisam conhecer os produtos da empresa, as características de seus clientes e concorrentes, saber fazer apresentações de vendas eficazes e conhecer os procedimentos e as responsabilidades do trabalho no campo. Também devem assimilar as estratégias da empresa neste sentido, afirma Kotler (1998).

Em muitos programas de capacitação, o desenvolvimento de habilidades técnicas soma-se aos aspectos relativos ao mercado e ao cliente. Laboratórios de simulação de vendas a clientes considerados difíceis, práticas de negociação envolvendo descontos a clientes considerados estratégicos, oficinas para o desenvolvimento da criatividade e da habilidade para ouvir e perceber as necessidades dos clientes têm caracterizado metodologias e conteúdos atualizados para o desenvolvimento de equipes de área comercial.

Um evidente desafio da educação corporativa é estimular equipes multifuncionais que atuam na área comercial a se conhecer, conhecer o produto ou serviço que representam, assim como a concorrência e seus clientes. É o que registra Asnis (2006). A autora também afirma que as equipes de vendas devem adquirir competências que agreguem valor à empresa e aos clientes, diferentemente da concorrência.

Na medida em que a tecnologia de programas de desenvolvimento evolui (KOTLER, 1998), os métodos utilizados para desenvolvimento comportamental acompanham a nova realidade de um mercado também em constante evolução.

Jogos empresariais, laboratórios de sensibilização, dramatização, filmes e exercícios informatizados são exemplos de metodologias utilizadas em programas de desenvolvimento comportamental para equipes de área comercial.

Treinamentos ao ar livre, que colocam os profissionais em contato com desafios, buscando sensibilizá-los para o desenvolvimento da autoconfiança, da auto-estima e da motivação através da ritualização de processos de mudança e de desenvolvimento pessoal, têm sido aplicados em convenções e em outros encontros para os profissionais de área comercial.

Para Boog (2006), as técnicas utilizadas nos outdoor training são altamente eficientes, com grande taxa de retenção de conteúdo. Trazem benefícios diretos aos participantes e à organização, melhorando o clima, a motivação e, conseqüentemente, a produtividade. O autor considera que os investimentos nesse tipo de programa trazem resultados percebidos em curto prazo e que, se mantidos em ações de continuidade, trazem benefícios duradouros.

Embora estes programas contribuam para o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais dos profissionais que atuam na relação com o mercado, Asnis (2006) considera que o mais importante está na coerência com as crenças da empresa e, ainda, na adequação do modelo do programa de desenvolvimento para o público-alvo.

A autora lembra que os programas de desenvolvimento para vendas, na maior parte das vezes, buscam uma mudança de atitude de seus participantes. Nos casos em que o foco é o comportamento, a autora considera que atividades vivenciais são mais eficazes.

No entanto, quaisquer que sejam os métodos e os formatos dos programas de desenvolvimento comportamental aplicados em equipes de área comercial, eles devem capacitar as pessoas para a consolidação dos objetivos estratégicos da organização.

3 METODOLOGIA

A necessidade das organizações manterem equipes alinhadas aos seus objetivos estratégicos exige pessoas capacitadas e desenvolvidas. O desenvolvimento de competências dos profissionais e equipes de área comercial pode caracterizar importante diferencial competitivo na relação com o mercado.

É fundamental que haja uma criteriosa definição de indicadores para acompanhar e aprimorar os programas de desenvolvimento comportamental aplicados em equipes de área comercial para a efetivação dos objetivos estratégicos da organização.

O estudo desses indicadores numa organização que tenha como negócio principal exatamente o fornecimento de ferramentais para uma efetiva relação com o mercado, como é o caso da mídia e da propaganda, exige metodologia apropriada.

Neste capítulo são detalhados os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, iniciando-se pela especificação do problema. Em seguida, são apresentadas as hipóteses que nortearam a pesquisa empírica, sucedidas pelas definições constitutivas e operacionais dos principais termos analisados.

Na seqüência, delimita-se a pesquisa, onde se inclui o delineamento da investigação, a população e a amostra, a coleta e tratamento dos dados, o método utilizado para análise dos dados e a caracterização do ambiente da pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Formular um problema significa afirmar clara e objetivamente a dificuldade com a qual se defronta e que se pretende resolver. Especificar um problema de pesquisa consiste em individualizá-lo, especificá-lo, torná-lo inconfundível. Esta é a afirmação de Rudio (1978 apud MARCONI; LAKATOS, 2000). Já na visão destas autoras, uma vez que o problema foi formulado com validade científica, propõe-se uma resposta suposta, provável e provisória, ou seja, uma hipótese.

3.1.1 Definição de Hipóteses

As hipóteses são enunciados de relações entre variáveis. Com o objetivo de identificar e analisar a relação entre o investimento em programas de desenvolvimento comportamental aplicados em equipe de área comercial e os resultados obtidos em relação aos objetivos estratégicos da organização do setor de comunicação de Curitiba, a pesquisa se baseou na seguinte hipótese de trabalho:

Os resultados obtidos em relação aos objetivos estratégicos da organização variam de acordo com o investimento em programas de desenvolvimento comportamental aplicados em equipe de área comercial.

A partir dessa hipótese de trabalho, o estudo pretende testar as seguintes hipóteses:

- a) H1: quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o resultado mensal das vendas;
- b) H2: quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, menor a evasão de clientes;
- c) H3: quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior a fidelidade de clientes;
- d) H4: quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o faturamento em relação à meta de vendas;
- e) H5: quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o faturamento em relação ao mesmo período do ano anterior;
- f) H6: quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, melhor o desempenho em vendas para clientes estratégicos e influenciadores;
- g) H7: quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, menor a média de desconto fornecido ao mercado anunciante;
- h) H8: quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, menor a média de desconto fornecido aos clientes estratégicos e influenciadores;

- i) H9: quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o número de contratos fechados;
- j) H10: quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o número de treinamentos realizados;
- k) H11: quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o desempenho das vendas em relação à meta de orçamento;
- l) H12: quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, menor a média de desconto oferecida ao mercado em relação à meta de desconto idealizada;
- m) H13: quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o número de reuniões para discussões de metas estratégicas e do funcionamento da equipe;
- n) H14: quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o aumento de clientes usuários a utilizarem os serviços de mídia da empresa em relação ao mês anterior;
- o) H15: quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior porcentagem de usuários em relação aos clientes potenciais que compõem a carteira de clientes;
- p) H16: quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o número de visitas aos clientes;
- q) H17: quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior a produtividade na relação com o cliente;
- r) H18: quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o resultado obtido em relação ao *share*;
- s) H19: Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior a participação das vendas da equipe no faturamento global da empresa.

3.1.2 Definições Constitutivas e Operacionais

O objetivo maior da definição de termos é torná-los claros e adequados, pois as definições corretas contribuem para melhor compreensão da realidade observada. Questões formuladas por Lakatos e Marconi (2001) fazem referência ao fato de que alguns termos, menos usados, podem oferecer ambigüidade de interpretação e outros podem apresentar divergências de expressões devido aos diferentes enfoques e teorias. Algumas definições classificadas como simples, contudo, apenas traduzem o significado do termo ou da expressão.

As definições mais importantes para esta pesquisa estão descritas abaixo:

a) Programas de Desenvolvimento Comportamental

- D.C.: programas de desenvolvimento interpessoal e gerencial que buscam o desenvolvimento holístico do ser humano nos níveis físico, emocional, mental e espiritual (MOSCOVICI, 1996);
- D.O.: foram considerados como programas de desenvolvimento comportamental aqueles que têm como objetivos o desenvolvimento de competências pessoais, interpessoais, grupais e gerenciais, aplicados exclusivamente em gestores e profissionais que atuam na área comercial responsáveis pelas vendas ao varejo no mercado de Curitiba. Esses dados foram adquiridos através de formulários específicos da área comercial e do RH e de registros dos gestores da área comercial.

b) Investimento em programas de desenvolvimento comportamental

- D.C.: valores investidos nos programas de desenvolvimento comportamental da equipe de área comercial – varejo Curitiba, cumulativamente, de maio a dezembro de 2006;
- D.O.: Esses dados foram adquiridos através de formulários específicos de custos referentes aos programas de treinamento e desenvolvimento da área de recursos humanos e da área comercial.

c) Equipe de área comercial

- D.C.: equipe de profissionais dos diferentes níveis hierárquicos que compõem os departamentos de marketing, vendas e telemarketing (SANDHUSEN, 2003);
- D.O.: foram considerados como equipe de área comercial o conjunto de todos os profissionais, de qualquer nível hierárquico, que atuam na área comercial responsáveis pelas vendas ao varejo no mercado de Curitiba.

d) Objetivos estratégicos

- D.C.: é o alvo ou situação que a organização deve atingir, determinando para onde deve dirigir seus esforços. Dele, depende a formulação de estratégias, traduzindo de forma mais concreta o foco de sua atenção. Pode envolver as metas, que são resultados finais que devem ser atingidos dentro de certo espaço de tempo (TACHIZAWA; REZENDE, 2000);
- D.O.: para este estudo foi utilizada, inicialmente, a adaptação do modelo de Castro (2005), extraído do *Balanced Scorecard* (BSC). Sendo assim, os objetivos estratégicos foram agrupados em quatro perspectivas: perspectiva dos clientes; perspectiva dos processos internos; perspectiva de inovação e aprendizagem; e perspectiva financeira, conforme os Quadros 5, 6, 7 e 8.

Resultados esperados	Definições constitutivas	Indicadores
Novos clientes	Venda para clientes que ainda não haviam utilizado os produtos e serviços da empresa.	% de novos clientes conquistados no período sobre a base atual de clientes.
Fidelização	É a alta fidelidade à marca da empresa e o fato de clientes não mudarem para outras marcas (KOTLER, 2003).	Redução dos índices de migração de clientes para concorrentes; Número de solicitação de novas propostas para os mesmos clientes;
Novos produtos	Para Kotler (2003), são produtos novos para o mundo, ou novas linhas de produtos, ou acréscimos às linhas já existentes, ou melhorias/revisões de produtos existentes ou reposicionamentos.	% de novos produtos no portfólio; % de inovação e lançamentos de produtos em relação à concorrência local.
Retorno aos clientes	É o valor total para o consumidor, o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço (KOTLER, 1998)	% de aumento do faturamento das vendas dos clientes após a inserção de anúncios.

Quadro 5: Perspectiva do Cliente

Fonte: Adaptado da teoria do BSC de Kaplan e Norton (2004) e Castro (2005).

Resultados esperados	Definições constitutivas	Indicadores
Produtividade	De acordo com Barbosa et al (1994), é a relação entre resultados alcançados em quantidade e/ou qualidade e os recursos despendidos para alcançá-los.	Número de contatos por clientes/mês
Capacidade tecnológica	Capacidade da empresa para investir recursos em tecnologia.	% de investimentos em inovação em relação ao custo global da empresa; % de investimentos em inovação em relação ao custo global da área comercial;
Lançamento de novos produtos	Novos produtos e soluções em marketing e vendas para o cliente	% de lançamentos de novos produtos em relação aos atuais

Quadro 6: Perspectiva dos Processos Internos

Fonte: Adaptado da teoria do BSC de Kaplan e Norton (2004) e Castro (2005).

Resultados esperados	Definições constitutivas	Indicadores
Capacitação	Segundo o núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação (2000, apud PACHECO et. al, 2005, p. 20), capacitar é o ato ou efeito de habilitar; de tornar uma pessoa capaz, possuidora de faculdades, potencial e habilidades para estar em estado de compreender e desenvolver determinada atividade.	Número de horas aplicadas em treinamento; Número de treinamentos aplicados;
Retenção de talentos	É a mobilização para definição da permanência de pessoas na organização para, motivadas, alcançarem objetivos organizacionais.	Rotatividade de pessoal na área comercial;
Liderança	Para Tannenbaum (apud MINICUCCI, 1995), é a influência interpessoal, por intermédio do processo de comunicação, para que sejam atingidas metas.	Números de reunião para feedback e discussões de metas estratégicas. Horas de treinamento ministrados por facilitadores internos; Indicadores de pesquisa de clima.

Quadro 7: Perspectiva de Inovação e Aprendizagem

Fonte: Adaptado da teoria do BSC de Kaplan e Norton (2004) e Castro (2005).

Resultados esperados	Definições constitutivas	Indicadores
Crescer	É a definição de um padrão de crescimento futuro, através da expansão. As formas de expansão podem ser: ampliação do mercado, de fatia de mercado, desenvolvimento de mercado ou de produto (TACHIZAWA; REZENDE, 2000)	% de aumento das vendas no trimestre.
Gerar mais lucro	Diferença entre faturamento e custos fixos e variáveis.	Diferença entre valor das vendas e custos da área por trimestre.
Avançar sobre a concorrência ou minimizar forças da concorrência.	Ganho de participação em cima dos concorrentes (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).	% do aumento do faturamento exclusivamente sobre vendas a clientes que só haviam comprado da concorrência.

Quadro 8: Perspectiva Financeira

Fonte: Adaptado da teoria do BSC de Kaplan e Norton (2004) e Castro (2005).

Estes indicadores estabelecidos com base na literatura pesquisada foram submetidos à apreciação do diretor de mercado e planejamento da organização que, após analisá-los, sugeriu alguns ajustes, os quais foram acatados. Diante disso, foram excluídos alguns itens, outros adaptados e alguns incorporados.

Os objetivos estratégicos definidos como importantes pelo estrategista determinaram os novos indicadores da pesquisa. De acordo com esta definição, foram estabelecidos dezenove indicadores para mensuração dos objetivos estratégicos. Diante desta realidade, foram determinadas novas definições para os termos que pudessem sugerir subjetividade na interpretação, conforme o Quadro 9.

Objetivos estratégicos	Definições constitutivas	Definições operacionais
Melhorar os resultados das vendas	Resultados em vendas é o faturamento mensal.	Extraído de planilhas mensais com resumos dos resultados do setor de varejo.
Diminuir a evasão de clientes	Para Milioni (2005), é o retorno voluntário de clientes e mostra um robusto cenário sobre a qualidade operacional da área do ponto de vista do cliente.	É o número de clientes que deixaram de anunciar na empresa no período, tendo como referência o mesmo período do ano anterior. O resultado contempla o número de clientes que anunciaram em 2006 menos o número de clientes que anunciaram no mesmo período de 2005. Extraído de planilhas mensais com resumos dos resultados do setor de varejo.
Fidelizar clientes	É a alta fidelidade à marca da empresa e o fato de clientes não mudarem para outras marcas (KOTLER, 2003).	Número de clientes que anunciaram no mesmo período tanto em 2005 como em 2006. Extraído de planilhas mensais com resumos dos resultados do setor de varejo.

Quadro 9: Objetivos Estratégicos da Empresa Estudada, Definições e Indicadores – Continua

Fonte: Elaborado pelo autor.

Objetivos estratégicos	Definições constitutivas	Definições operacionais
Melhorar o desempenho das vendas em relação à meta de vendas	Desempenho das vendas em relação à meta de vendas é o resultado do faturamento em relação à meta mensal de faturamento.	A organização tem uma meta mensal de faturamento definida para cada equipe da área comercial. Este resultado foi medido a partir de relatórios de vendas mensais da equipe de varejo e calculou a porcentagem do faturamento mensal da equipe em relação à meta mensal idealizada.
Melhorar o desempenho das vendas em relação ao ano anterior	Mostra o composto geral dos resultados do treinamento em vendas em números absolutos, comparando com números anteriores aos programas de desenvolvimento. São indicadores obtidos pelos relatórios regularmente emitidos pela área comercial da empresa (MILIONI, 2005).	Calcula a porcentagem da diferença de faturamento da equipe entre os anos de 2006 e o mesmo período de 2005. Medido a partir de relatórios de vendas mensais da equipe.
Melhorar o desempenho das vendas para clientes estratégicos e influenciadores	Contempla o faturamento mensal da equipe decorrente das vendas para as agências de publicidade. Estas são consideradas <i>clientes estratégicos e influenciadores</i> porque: a) possuem “efeito multiplicador”, possibilitando a efetivação de negócios de outras equipes da empresa estudada com outros de seus clientes; b) são responsáveis pela maior parte do faturamento da equipe estudada.	Medida a partir de relatórios de vendas mensais.
Diminuir desconto financeiro fornecido ao mercado	O percentual de vendas sem desconto é um excelente indicador aplicável ao processo de desenvolvimento na área comercial, afirma Milioni (2005) e indica o grau de fechamento de negócios com preços ideais.	Extraído da planilha “Resumo Varejo Mensal”. Contempla a média de descontos fornecidos à totalidade de clientes que tiveram contratos fechados no período.
Diminuir desconto fornecido para clientes estratégicos e influenciadores	Trata-se do desconto fornecido para as agências de publicidade. As agências são consideradas <i>clientes estratégicos e influenciadores</i> em função do efeito multiplicador que apresentam para novas vendas junto aos seus demais clientes e pelo montante de investimento que realizam em mídia de televisão.	Extraído de planilhas mensais com resumos dos resultados do setor de varejo.
Aumentar número de contratos gerados no mês	Número de clientes que geraram fatura no mês.	Extraído de relatórios gerenciais.

Quadro 9: Objetivos Estratégicos da Empresa Estudada, Definições e Indicadores – Continua
Fonte: Elaborado pelo autor.

Objetivos estratégicos	Definições constitutivas	Definições operacionais
Aumentar número de treinamentos aplicados	É o número de programas de capacitação voltados para a equipe estudada. Segundo o núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação (2000 apud PACHECO et al, 2005, p. 20), capacitar é o ato ou efeito de habilitar; de tornar uma pessoa capaz, possuidora de faculdades, potencial e habilidades para estar em estado de compreender e desenvolver determinada atividade.	Considera a quantidade de treinamentos aplicados por facilitadores internos ou externos, independente de carga horária ou de outros detalhes. Extraído de planilhas da área de RH e da área comercial.
Melhorar desempenho em relação à meta de orçamento	Diferença entre vendas e o orçamento da área.	É a porcentagem da diferença entre as vendas realizadas no período e a meta de orçamento estabelecida para a área de varejo contemplada em planilha específica.
Diminuir desconto oferecido ao mercado em relação à meta de descontos	Diferença entre os descontos oferecidos ao mercado pela equipe e a meta mensal deste indicador para o período.	Extraído de planilhas mensais com resumos dos resultados do setor de varejo.
Elevar número de reuniões para discussões de metas estratégicas e do funcionamento da equipe	Foram consideradas as reuniões semanais para discussão de metas e acompanhamento das ações dos executivos de venda no mercado, além de outras reuniões em equipe para análise de resultados e desempenho.	Os dados foram obtidos a partir de registros feitos por diretores e de análise documental de relatórios dos executivos de contas.
Aumentar o número de novos clientes usuários	O indicador de abertura de novos clientes mostra o desenvolvimento do potencial de negócios via abertura de usuários. Esse indicador é obtido via apuração do número de novos clientes abertos em determinado período, como consequência da aplicação de treinamento com este foco (MILIONI, 2005).	Porcentagem de novos clientes usuários tendo com referência o mês anterior (neste caso, de abril a novembro de 2006). Extraído de planilhas mensais com resumos dos resultados do setor de varejo.
Aumentar o número de clientes usuários em relação à carteira de clientes.	Segundo Milioni (2005), o incremento no número de clientes ativos na carteira é um indicador que mostra o aumento de clientes que utilizam os serviços ou produtos da empresa, considerando a carteira ou mesmo a região do vendedor. É obtido mediante a apuração do dado percentual de aumento de clientes ativos, após o treinamento e comparado com o dado anterior a este.	Porcentagem dos clientes que utilizaram os serviços da empresa nos últimos doze meses em relação à carteira de clientes da equipe. Extraído de planilhas mensais com resumos dos resultados do setor de varejo.

Quadro 9: Objetivos Estratégicos da Empresa Estudada, Definições e Indicadores – Continua
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Objetivos estratégicos	Definições constitutivas	Definições operacionais
Aumentar o número de visitas aos clientes	O número de visitas efetuadas é um indicador que mostra o crescimento do número de visitas efetuadas pelo vendedor. É obtido via comparação do número médio de visitas por vendedor, comparado com o número obtido em seguida ao treinamento realizado (MILIONI, 2005).	Extraído dos relatórios semanais de visitas de cada executivo de vendas. Depois de somados, o número de visitas foi redistribuído em períodos mensais.
Melhorar a produtividade	Para Milioni (2005), o índice de positividade das vendas mostra a relação entre as visitas efetuadas e negócios fechados. Este indicador é obtido comparando-se os dados estatísticos de situação antes e depois do processo de treinamento.	Cada contato através de visita resulta em proposta enviada. Este indicador analisa a produtividade em função do fechamento de contratos a partir dessas propostas emitidas. Extraído dos relatórios semanais de cada executivo de vendas. Depois de somados, os números foram redistribuídos em períodos mensais.
Melhorar os resultados obtidos em relação ao <i>market share</i> .	O <i>market share</i> é o espaço que a empresa ou produto ocupa no mercado.	Porcentagem do faturamento em relação à “meta <i>share</i> ” da empresa. Extraído da planilha “Resumo Varejo Mensal”.
Aumentar a participação dos resultados da equipe no faturamento global.	É a porcentagem do faturamento decorrente das vendas da equipe em relação ao faturamento decorrente das vendas efetivadas por toda a área comercial da empresa.	Dados obtidos a partir de registros da diretoria e também da planilha “Resumo Varejo Mensal”.

Quadro 9: Objetivos Estratégicos da Empresa Estudada, Definições e Indicadores – Continuação
Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1.2.1 Definição de outros termos relevantes

Dependendo dos objetivos e do conteúdo, os programas de desenvolvimento comportamental abordam aspectos e competências relativas ao comportamento e relacionamento em grupo – as competências interpessoais. Essas e outras competências são importantes para organizações que têm como premissa o conhecimento como um recurso para a conquista de vantagem competitiva. Estes aspectos precisam ser considerados na elaboração dos programas de desenvolvimento de pessoas e podem fundamentar preciosos indicadores na avaliação dos mesmos.

Diante disso, foram contempladas as definições de outros termos considerados relevantes para esta pesquisa.

- a) Competência interpessoal: nível de habilidade de relacionamento entre pessoas de uma organização (FOGUEL; SOUZA, 1985);
- b) Avaliação de programas de desenvolvimento: determinação do valor real que mede o caráter de resultado da atividade – eficácia do treinamento, ou seja, em que medida são alcançados os objetivos finais do treinamento (BOOG, 1980);

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Delimitar uma pesquisa significa estabelecer limites para sua investigação. O estudo pode ser limitado em relação ao assunto, à sua extensão, e a uma série de outros fatores, entre eles a exigüidade do tempo. Essa abordagem de Lakatos e Marconi (2001) fundamenta os delineamentos a seguir.

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

Para esta pesquisa, foi utilizado o levantamento exploratório de caráter quantitativo e perspectiva longitudinal, já que foram observados os investimentos em programas de desenvolvimento comportamental e os resultados em relação aos objetivos estratégicos em determinado intervalo de tempo. No caso, foi considerado o período compreendido entre os meses de maio e dezembro do ano de 2006. O nível de análise foi o organizacional e a unidade de análise foi a equipe de área comercial responsável pelas vendas ao varejo em Curitiba e região metropolitana.

De acordo com Gil (1999), a pesquisa de caráter exploratório busca, basicamente, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de novas abordagens. Muitas vezes, esta forma de estudo objetiva proporcionar o maior conhecimento possível para o pesquisador sobre o objeto de análise, para que o mesmo possa formular ou reformular problemas mais precisos e específicos para estudos *a posteriori*.

Chizzotti (2000), afirma que a pesquisa exploratória tem como objetivo, via de regra, provocar o esclarecimento de uma situação para a tomada de consciência e adota métodos e técnicas de pesquisa diferentes dos estudos experimentais.

Considerando-se que o objetivo desta pesquisa é analisar o investimento em programas de desenvolvimento comportamental em equipe de área comercial de uma organização do setor de comunicação de Curitiba e, concomitantemente, os resultados em relação aos objetivos de uma estratégia organizacional específica, torna-se apropriado o estudo de caso.

Segundo Yin (1981), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa. Distingue-se pelo fato de que tenta examinar um fenômeno contemporâneo em seu real contexto, particularmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Gil (1999) complementa essa visão declarando que o estudo de caso é caracterizado pelo profundo e exaustivo estudo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir um amplo e detalhado conhecimento. Para o autor, essa tarefa é praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

De acordo com Chizzotti (2000), o desenvolvimento de um estudo de caso supõe três fases:

A primeira é a seleção e a delimitação do caso. O caso deve ser uma referência significativa para merecer a investigação. Neste momento, se definem os limites do trabalho, a fim de reunir informações sobre um campo específico a partir dos quais se pode compreender uma determinada realidade.

A segunda é o trabalho de campo, onde se busca reunir e organizar um conjunto probatório de informações. Pressupõe uma negociação prévia para que se tenha acesso a documentos e pessoas necessários à concretização do estudo de caso.

A terceira fase é a organização e redação do relatório, que poderá apresentar um estilo analítico descritivo. Esta última etapa também pode ser registro de caso, isto é, o produto final do qual consta uma descrição do objeto em estudo.

3.2.2 População e Amostra

A população do presente estudo abrangeu a área comercial de uma organização do setor de comunicação de Curitiba. Para Richardson et al (1999), população é um conjunto de elementos que possuem determinadas características. O autor considera que, em estatística, população pode ser o conjunto de indivíduos que trabalham em uma organização.

Esta organização do segmento de comunicação foi escolhida em função da importância da imprensa no contexto social e político nacional e também devido ao fato de que as empresas de serviços e, em especial de comunicação, têm se firmado como grandes usuários de programas de treinamento e desenvolvimento comportamental, conforme pesquisa da ABTD (2006) citada anteriormente.

A amostra utilizada nesta pesquisa foi a equipe de área comercial responsável pelas vendas ao varejo na região de Curitiba. Richardson et al (1999) define amostra como sendo qualquer subconjunto universal ou da população e esclarece que as interpretações de população e amostra não são fixas. O que em uma ocasião é população, em outra pode ser uma amostra ou vice-versa.

Para os autores, as amostras podem ser probabilísticas ou não probabilísticas. As primeiras são aquelas que, em princípio, todos os sujeitos têm a mesma probabilidade de serem escolhidos. Já nas amostras não probabilísticas, os sujeitos são escolhidos por determinados critérios. Nesta pesquisa, utilizou-se uma amostra não probabilística.

3.2.3 Coleta e Tratamento dos Dados

Os dados analisados no presente estudo são secundários. A pesquisa teórica acerca dos temas relacionados à estratégia, recursos humanos, programas de desenvolvimento comportamental e orientação para o mercado, antecedeu à coleta de dados empíricos do estudo de caso.

Tendo como subsídio a pesquisa teórica que apontou para um ponto de partida, foram estabelecidos, inicialmente, os resultados esperados pela organização

e seus indicadores baseados no BSC de Kaplan e Norton (2004) e Castro (2005), conforme relatado no item 3.1.2.

Estes resultados, citados nos Quadros 5, 6, 7 e 8 foram submetidos, por escrito, à apreciação do diretor de mercado e planejamento, considerado o maior estrategista da organização de acordo com os propósitos desta pesquisa. Considerando a estratégia da empresa, este estrategista redefiniu os dados. Excluiu alguns itens, modificou outros e incluiu mais alguns. O resultado desta validação permitiu a investigação dos impactos dos programas de desenvolvimento comportamental nos reais objetivos estratégicos da organização pesquisada. A intenção desta validação foi, portanto, que os objetivos analisados estivessem de acordo com a realidade da empresa.

Após a definição dos objetivos estratégicos, procedeu-se à coleta dos dados que possibilitaram os cálculos que levaram aos resultados dos indicadores que cada objetivo comporta. Estes dados foram obtidos, especialmente, a partir de investigação documental.

Na definição de Gil (1999), a pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Foram investigadas as seguintes fontes para coleta de dados:

- a) relatórios semanais de visitas aos clientes de cada executivo de venda e de cada supervisor da área estudada no período compreendido entre 01 de maio a 31 de dezembro de 2006;
- b) planilhas mensais com resumo do desempenho da área de varejo;
- c) relatórios de previsão de vendas;
- d) relatórios gerenciais;
- e) relatórios de audiência;
- f) listas de preços;
- g) *portfólio* de produtos de vendas;
- h) planilhas financeiras da área comercial.

Além da análise documental, também ocorreram conversas informais com o diretor da área de varejo, visando clarificar dados contidos nos documentos analisados e possibilitar ao pesquisador uma compreensão mais contextualizada da atuação dos executivos de contas e da área de varejo na organização.

Já os dados relativos aos investimentos em programas de desenvolvimento comportamental foram obtidos em planilhas junto às áreas de RH, Financeira e Comercial.

Os demais dados foram coletados a partir de indicadores já existentes nas diversas áreas da empresa e de pesquisas de mercado promovidas por institutos voltados ao setor de comunicação.

O tratamento dos dados envolveu técnicas estatísticas de análise de regressão linear simples e análise univariada (estatísticas descritivas).

3.2.4 Método de Análise dos Dados

A maioria dos estudos nacionais relacionados à área de T&D é feita dentro de uma abordagem quantitativa, com levantamento de dados em campo para análise extensiva do relacionamento entre variáveis, seguindo um delineamento não experimental, discorre Araújo (2005).

Para avaliar os dados coletados e tratados anteriormente, foram utilizadas análises estatísticas.

Os valores em reais referentes aos investimentos mensais em programas de desenvolvimento comportamental aplicados na equipe responsável pelas vendas ao varejo foram tratados de forma cumulativa no período estudado.

A partir dos números obtidos nos documentos e planilhas utilizados na coleta de dados, procedeu-se aos cálculos que revelaram os resultados de cada indicador, que também foram distribuídos mês a mês, dentro do mesmo período.

Por fim, os dados referentes aos investimentos em programas de desenvolvimento comportamental foram relacionados àqueles gerados pelos cálculos de cada um dos 19 objetivos estratégicos e seus indicadores.

O programa utilizado para o tratamento dos dados foi o *software* estatístico XLSTAT da Microsoft, versão 7.5.

Os dados receberam tratamento estatístico descritivo. A estatística descritiva inclui técnicas que dizem respeito à sintetização e à descrição de dados numéricos. Tais métodos podem ser gráficos ou envolver análise computacional. É o que assinala Kazmier (1982), com o que concordam Reis e Reis (2001). Na visão dessas

autoras, os métodos da estatística descritiva são utilizados para organizar, resumir e descrever os aspectos importantes de um conjunto de características observadas ou comparar tais características entre dois ou mais conjuntos. Contemplam gráficos, tabelas, medidas de tendência central, como média, mediana, quartil, percentil e medidas de dispersão, como variância e desvio-padrão.

Ainda para Reis e Reis (2001), ao condensar os dados, perde-se informação, pois não se têm as observações originais. Entretanto, esta perda é pequena se comparada ao ganho que se tem com a clareza da interpretação proporcionada.

Como os dados variavam em função do investimento em programas de desenvolvimento comportamental, do desempenho e dos resultados da equipe foi utilizada a análise de regressão linear simples.

Trata-se de um método que avalia o relacionamento (grau e impacto) entre duas variáveis, a saber: dependente y e independente x , estimando parâmetros ou coeficientes por intermédio do método dos *mínimos quadrados ordinários* que é expresso por meio de uma equação linear.

McGuigan, Moyer e Harris (2004) consideram que a forma mais comum para estimar uma equação é por meio de uma relação linear. Os autores afirmam que é preciso ter cautela no uso dos modelos de regressão para previsão, particularmente quando o valor da variável independente situa-se fora da faixa de observações a partir das quais o modelo foi estimado.

Para ajustar uma regressão linear simples a um conjunto de dados é necessário fazer algumas pressuposições, afirma Vieira (2003):

- a) a relação entre as duas variáveis é linear: só se pode traçar uma reta para descrever um fenômeno se, no intervalo estudado, a relação entre as duas variáveis puder ser expressa por uma reta;
- b) os valores de X são fixos, isto é, X não é variável aleatória: a autora considera que esse pressuposto não é essencial, já que, em certas condições, mesmo que X seja uma variável aleatória, pode ser ajustada a uma reta;
- c) a variabilidade de Y , para qualquer dado de X , é sempre a mesma, ou seja, a variância de Y é constante, dado qualquer valor de X ;
- d) o erro de uma observação não está correlacionado com o erro de outra observação, ou seja, as observações devem ser independentes;
- e) para qualquer dado valor de X , os valores de Y têm distribuição normal.

De acordo com Levin e Fox (2004), se nada varia, nada há a explicar. A pesquisa tem, comumente, o objetivo de explicar porque as variáveis sofrem variação. Os autores afirmam que a regressão é grande aliada da correlação pelo fato de buscar a intensidade ou força da associação entre duas variáveis.

Kazmier (1982) afirma que o principal objetivo da análise de regressão é prever o valor de uma variável, dado que seja conhecido o valor de uma variável associada. Na presente pesquisa, o investimento em programas de desenvolvimento comportamental é considerado *variável independente* (x) e os objetivos estratégicos da organização são as *variáveis dependentes* (y).

Também foi analisado o teste *t-student* para avaliar a significância dos parâmetros estimados. Questões formuladas por McGuigan, Moyer e Harris (2004) ressaltam que o teste *t* é usado, normalmente, com a intenção de testar a significância de parâmetros de regressão individuais quando o tamanho da amostra for relativamente pequeno (menos de 30). Para amostras maiores, testes de significância estatística podem ser realizados usando a distribuição de probabilidade normal padrão, da qual a distribuição *t* se aproxima do limite.

Os resultados obtidos a partir dessas análises estatísticas e a interpretação dos resultados desta pesquisa estão contemplados no capítulo 4.

3.2.5 Caracterização do Ambiente da Pesquisa

A Rede Independência de Comunicação (RIC), organização pesquisada neste estudo de caso tem como filosofia a capacitação constante dos funcionários que se relacionam com o mercado.

Afiliada da Rede Record de Televisão e da Rádio Jovem Pan, a organização faz parte do Grupo Petrelli que conta, ainda, com uma empresa de educação corporativa com transmissão via satélite e uma rede de comunicação em Santa Catarina com TV, rádio e jornal. A RIC possui quatro canais de TV, três rádios FM e dois portais na internet.

A organização estudada teve sua inauguração em 1985 e conta, atualmente, com 224 funcionários, sendo 69 apenas na área comercial.

De acordo com o planejamento estratégico da empresa, a RIC tem a seguinte missão do negócio:

Um cliente RIC deve ter uma experiência de qualidade e ficar encantado com as soluções em mídia propostas pela empresa, obtendo resultados dimensionados e projetados ao tamanho RIC, bem como atendendo as expectativas dos seus valores de compra.

Na visão do presidente da empresa, alguns valores se destacam:

- a) A crença de que uma empresa de comunicação não é apenas um negócio, mas uma fonte geradora de valores para o povo, de soluções para os anunciantes e de qualidade para o seu público;
- b) Modernidade e investimento constante em tecnologia e pessoas, privilegiando iniciativas ousadas e transparência na negociação, nunca esquecendo os valores e a cultura do povo paranaense.

Segundo o presidente da empresa, é por isso que se prioriza uma programação de excelência, rica em variedade, conteúdo e credibilidade, buscando-se disponibilizar diferenciais reais em entretenimento, serviços e informação para toda a audiência que, naturalmente, se transformam em oportunidades de investimento qualificado para o cliente RIC.

Estes valores denotam alguns aspectos importantes da cultura desta empresa: a cultura de orientação para o mercado, conciliada com uma estratégia baseada na capacitação, no conhecimento e na tecnologia, recursos internos à organização. Essas condições estão, também, demonstradas em outros pressupostos da organização.

A estratégia de negócios, por exemplo, apresenta como foco principal a diferenciação no atendimento ao cliente, conforme destaca o planejamento estratégico da empresa:

o encantamento total do cliente, no processo da venda e da entrega até a cobrança, através da implantação de serviços inovadores e na eficácia dos serviços básicos, buscando a liderança de mercado em qualidade de fazer negócios.

A indicação de que o desenvolvimento e capacitação das pessoas são fatores marcantes na empresa pode ser constatado no investimento de tempo em programas de desenvolvimento para profissionais e equipes da área comercial.

A área de marketing da RIC estabelece seus objetivos estratégicos anualmente. De março de um ano até fevereiro do ano seguinte, a empresa define os pilares que constituem suas metas.

Para o período de março de 2006 a fevereiro de 2007, foram estabelecidos os seguintes objetivos estratégicos de vendas:

- a) liderança de mercado em qualidade de fazer negócios;
- b) encantar o cliente com soluções em mídia;
- c) vender uma expectativa de valores de compra coerente com a possibilidade de resultados de cada emissora;
- d) dominar o mercado de anunciantes e clientes potenciais A e B em atendimento, com qualidade, continuidade e envolvimento, conquistando relacionamento sustentável;
- e) investimento no quadro profissional da empresa proporcionando desenvolvimento pessoal;
- f) seguir critérios de padronização únicos para o trabalho de vendas, buscando um planejamento afinado, atualizado e focado no mercado principal;
- g) ampliar a frequência de uso dos clientes com a RIC;
- h) garantir o desempenho com lucratividade para cada produto da empresa;
- i) manter o equilíbrio do custo comercial na relação do faturamento;
- j) ampliar a consciência da *marca RIC*;
- k) conquistar o *share* de mercado conforme o *share* da programação comercializada.

Estes objetivos, segundo a direção da empresa, podem ser resumidos em três grandes pilares:

- a) uma relação eficaz entre orçamento e custo: de onde foi extraída a “meta de orçamento” que é a referência do patamar de equilíbrio financeiro da empresa;
- b) um crescimento das vendas: de onde foi extraída a “meta de venda”, base para a premiação individual;
- c) atingir a meta de *market share*, que é a referência do potencial de venda no mercado.

Os 19 objetivos estratégicos da organização contemplados nesta pesquisa advêm também desses pilares. São, de certa forma, um desdobramento dos

objetivos citados acima. Essas metas, consideradas exigentes pelo estrategista da empresa, requerem constante mobilização de recursos e competências da organização e das equipes comerciais que buscam atingi-las.

A RIC possui equipes comerciais atuando em Curitiba, Londrina, Maringá, Cascavel, Toledo e Foz do Iguaçu. Na formação e desenvolvimento dos profissionais, a área de RH considera a diversidade de aspectos culturais dessas diferentes regiões. Conhecer essas características e reconhecê-las como fundamentais para uma efetiva orientação para o mercado define, em parte, o sucesso da estratégia organizacional.

Conforme afirmações anteriores, a escolha dessa pesquisa recaiu sobre a área comercial, inclusive em função dos aspectos técnicos que permeiam o trabalho dos profissionais dessa área. Por serem muito próximos dos comportamentais, ressaltam a importância do estabelecimento de indicadores tangíveis e da mensuração dos resultados de programas de educação corporativa cujos objetivos são o desenvolvimento dessas e de outras competências comportamentais.

A equipe estudada foi a responsável pelas vendas ao varejo na região de Curitiba. Caracteriza-se como tal a área de negócios com atuação no varejo local. Trata-se do mercado de anunciantes de decisão e compra de mídia na *praça sede* da emissora e instalações em apenas mais uma *praça* no Brasil. O formato das mídias oferecidas a esse segmento são os comerciais avulsos na grade de programação nacional e estadual, patrocínios da grade de programação nacional e formatos diferenciados – *flashes* e destaque empresarial no *break* dos programas nacionais.

A segmentação de mercado que caracteriza a área de varejo é composta por grupos de produtos que estão distribuídos aos executivos de contas. São os seguintes: comunicação, indústria, terceiro setor, financeiro, saúde, objetos pessoais, esportivos, alimentação, beleza e estética, turismo, telefonia, bebidas, objetos domésticos, têxtil e vestuário, infantil, animal doméstico e limpeza doméstica.

A escolha da equipe responsável pelas vendas na área de varejo aconteceu por ser ela a responsável por uma fatia importante do faturamento da empresa. Além disso, a totalidade dos componentes dessa unidade submeteu-se a todos os programas de desenvolvimento comportamental promovidos pela organização no período estudado.

Esta equipe é composta por cinco executivos de contas, coordenados por dois supervisores de vendas. Esta e outras equipes de varejo são gerenciadas por um diretor comercial. Toda a área de marketing e vendas é dirigida pelo diretor de mercado e planejamento.

A figura 3 mostra o organograma da área comercial em Curitiba, com destaque para a área pesquisada.

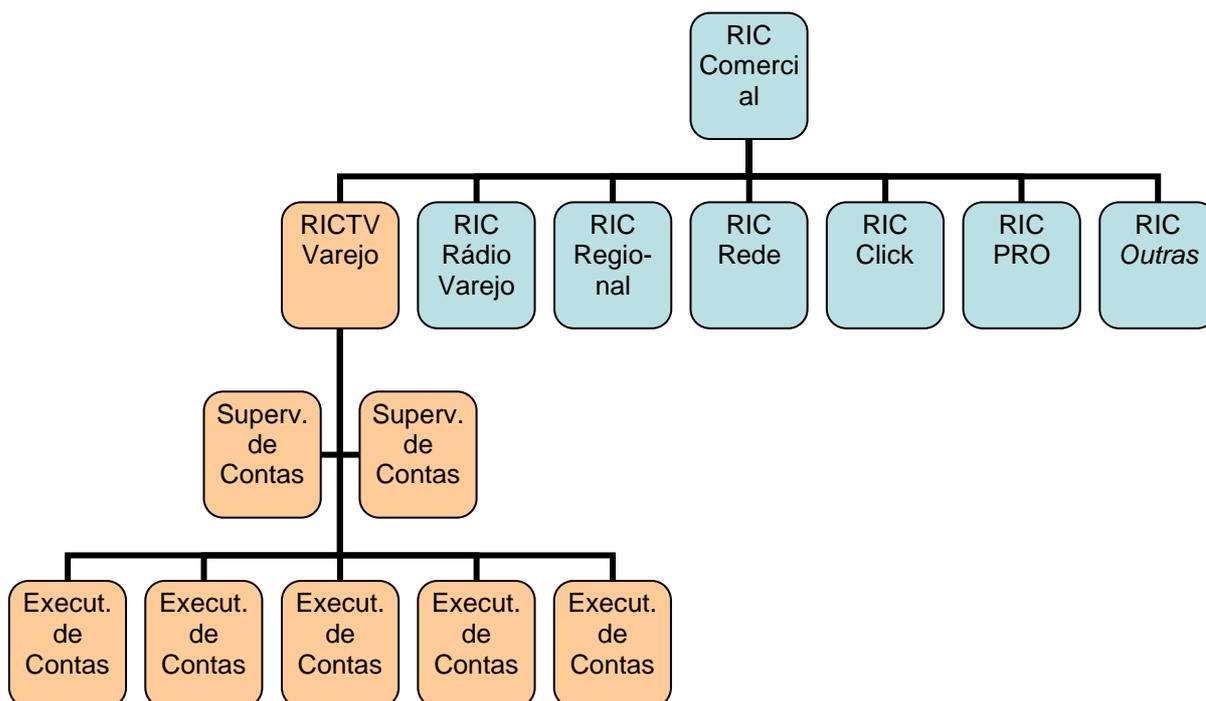


Figura 3: Organograma da Área Comercial em Curitiba
Fonte: Adaptado de registros documentais da empresa (2006).

Um aspecto importante a ser ressaltado é o fato de que a equipe pesquisada foi contratada no início do mês de maio de 2006, período que marca, também, o início desta investigação.

Composta por pessoas jovens, a maioria dos executivos de contas não contava com experiência profissional na área comercial em televisão e alguns, inclusive, nem em outro segmento de comunicação antes da contratação. A exceção é o diretor da área, que já trabalha na empresa há dez anos. Diante disso, é possível inferir que a atuação profissional e os resultados conquistados pela equipe advieram da capacitação que obtiveram nos programas de desenvolvimento que contaram com a atuação dos gestores da área e de ações promovidas pelo RH da organização.

Localizam-se aí o desenvolvimento de competências que servem como referenciais para sua atuação profissional, tanto no que diz respeito aos aspectos técnicos relativos à venda, ao conhecimento do mercado, do segmento de mídia de televisão e da área de negócios em que atuam. Também é possível considerar que obtiveram através dos programas de desenvolvimento comportamental os recursos atitudinais para uma efetiva atuação no mercado.

Nestas ações, incluem-se os treinamentos relativos à orientação para o mercado e outros programas de desenvolvimento comportamental.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo são apresentados os resultados da pesquisa desenvolvida no estudo de caso após o tratamento estatístico e as interpretações desses resultados de acordo com as teorias que fundamentaram este estudo.

Conforme afirmado anteriormente, o propósito deste estudo é investigar a relação existente entre o investimento em programas de desenvolvimento comportamental aplicados em equipe de área comercial e a efetivação dos objetivos estratégicos da organização.

Por isso, são exibidos neste capítulo os dados relativos aos programas de desenvolvimento comportamental ocorridos na empresa durante o período estudado. Em seguida, são analisados os investimentos nestes programas. Também são abordados cada um dos objetivos estratégicos da organização e seus indicadores utilizados na pesquisa, os resultados obtidos e as considerações e análises decorrentes desses resultados.

Em seguida à análise descritiva, os resultados são confrontados com as hipóteses e analisados à luz das teorias e da realidade da organização estudada.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

No período estudado, a empresa promoveu 232 horas de desenvolvimento e capacitação para a equipe pesquisada, muitas delas em conjunto com outras da área comercial, o que aponta para uma média mensal de 29 horas. Este número de horas está bem acima da média de empresas nacionais, conforme demonstra o Quadro 10:

	RIC (Área comercial)	Empresas da área de serviços	Empresas brasileiras	Empresas no mundo
Média de horas de treinamento mensais	29 horas/mês	8,1 horas/mês	9,3 horas/mês	Dados não disponíveis
% de pessoas treinadas em 2006	100%	Dados não disponíveis	71,5%	Dados não disponíveis
Horas anuais de treinamento por funcionário	348 horas	45 horas	47 horas	30 horas na média de empresas no mundo e 38 horas no seletor grupo de empresas que mais investem em treinamento no mundo (Fonte: ASTD)
Média de horas de treinamento no ano para cada treinando	348 horas	97 horas	112 horas	Dados não disponíveis
Investimento em programas de desenvolvimento por pessoa (em dólares)	US\$ 1.509	Dados não disponíveis	US\$ 610	US\$ 826 nos EUA US\$ 743 na Europa US\$ 459 na Ásia US\$ 395 na América Latina

Quadro 10: Comparação de Indicadores de Treinamento da Empresa Estudada com Índices Nacionais e Internacionais no Ano de 2006

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir de dados coletados na empresa estudada e da ABTD e ASTD (2006).

Durante o período da pesquisa (maio a dezembro de 2006), a organização estudada promoveu 15 programas de desenvolvimento comportamental, distribuídos em um total de 40 encontros para a equipe de varejo. O Quadro 11 apresenta os tipos de programas desenvolvidos pela empresa neste período e o conteúdo abordado pelos mesmos:

Mês	Tipos de programas	Conteúdo abordado	Coordenação	Carga horária
Maio	Integração e desenvolvimento básico.	Integração à equipe, à empresa, aos processos e aos objetivos estratégicos da empresa; conhecimentos dos produtos e do mercado.	Instrutores internos	40 h
	Desenvolvimento sobre metas e resultados.	Análise de mercado; planejamento; discussão sobre metas; acompanhamento de resultados.	Instrutores internos	12h
Junho	Desenvolvimento sobre processos de vendas e mercado.	Análise dos objetivos estratégicos; orientação para o mercado; clientes estratégicos.	Instrutores internos	12 h

Quadro 11: Programas de Desenvolvimento Aplicados pela RIC entre Maio e Dezembro de 2006 para Equipe de Área Comercial Responsável pelas Vendas ao Varejo em Curitiba – Continua
Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir de documentos da área comercial.

Mês	Tipos de programas	Conteúdo abordado	Coordenação	Carga horária
Julho	Desenvolvimento sobre processos de vendas e mercado.	Análise dos objetivos estratégicos, dificuldades para efetivação de metas, mercado e estratégias para atendimento ao cliente.	Instrutores internos	15 h
Agosto	<i>Outdoor training</i>	Trabalho em equipe; mudança; identidade; inteligência de mercado; novos sistemas estratégicos de mídia.	Consultoria externa	12 h
	Desenvolvimento vivencial	Auto-confiança; motivação; desenvolvimento pessoal e competência interpessoal	Consultoria externa	12 h
	Orientação para o mercado	O atendimento ao cliente; a postura do profissional de varejo; identidade; o conhecimento como recurso da empresa.	Instrutores internos	12 h
Setembro	Comportamento e mercado	A abordagem ao cliente; o fechamento da venda; criatividade; planejamento; postura pessoal; comportamento humano; comportamento do mercado.	Consultoria externa	24 h
	Orientação para o mercado	Objetivos estratégicos; indicadores de mercado; mercado e concorrência; mídia; estratégias para atendimento ao cliente.	Instrutores internos	12 h
Outubro	<i>Outdoor training</i>	Trabalho em equipe, análise e desenvolvimento pessoal; competência interpessoal; motivação; trabalho em equipe; competição e cooperação; conquista de metas.	Consultoria externa	26 h
	Comportamento e mercado	Qualidade; comportamento humano e auto-análise; desenvolvimento de estratégias para o mercado.	Instrutores internos	15 h
Novembro	Comportamento e mercado	Inteligência de mercado; técnicas de vendas; comportamento humano e do mercado.	Consultoria externa	08 h
	Orientação para o mercado	Recursos internos; competitividade; comportamento do profissional de vendas; inteligência de mercado; metas e clientes estratégicos.	Instrutores internos	12 h
Dezembro	Comportamento e mercado	Técnicas de vendas; inovação; fechamento da venda; comportamento humano e gestão do tempo.	Consultoria externa	08 h
	Orientação para o mercado	Objetivos estratégicos; planejamento; sazonalidade do mercado; serviços inteligentes de mídia.	Instrutores internos	12 h

Quadro 11: Programas de Desenvolvimento Aplicados pela RIC Entre Maio e Dezembro de 2006 para Equipe de Área Comercial Responsável pelas Vendas ao Varejo em Curitiba – Continuação
Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir de documentos da área comercial.

Ainda que já tenha sido citado anteriormente, é importante ressaltar que os conteúdos abordados em convenções de vendas e em programas de desenvolvimento voltados à orientação para o mercado, ao cliente e às técnicas de vendas propriamente ditas também podem ser caracterizados como programas de desenvolvimento comportamental. Isso se deve ao fato de que estes temas confundem-se com aqueles relativos ao comportamento humano e social.

É o caso das competências necessárias para uma negociação eficaz, para um planejamento que vislumbre a conquista efetiva de metas e para a prática cotidiana das técnicas de vendas, que não podem estar desvinculadas da autoconfiança, da visão sistêmica, da criatividade, da iniciativa e de outras fundamentais para uma cultura orientada ao mercado e ao cliente. Estas habilidades comportamentais são, comumente, desenvolvidas nestes programas.

Os próximos dados a serem apresentados e analisados são exatamente aqueles que caracterizaram a variável independente no estudo em questão, ou seja, o investimento em programas de desenvolvimento comportamental aplicado em equipe de área comercial.

Estes dados demonstram o alto investimento da organização em programas de desenvolvimento para a equipe estudada, em comparação à média das empresas no Brasil e no mundo, conforme já demonstrado no Quadro 10. É importante ressaltar que os investimentos considerados neste caso incluíram, além dos custos com consultorias, instrutores, transporte, alimentação e hospedagem e outros que viabilizaram a execução dos programas, o valor do salário de cada participante proporcionalmente ao tempo de execução. Os valores investidos mensal e cumulativamente são apresentados no Quadro 12:

Mês	Valor investido mensal Em R\$	Valor investido acumulado Em R\$
Maio	2.115,75	2.115,75
Junho	488,25	2.604,00
Julho	610,31	3.214,31
Agosto	91.464,75	94.679,06
Setembro	34.464,75	129.143,81
Outubro	86.668,19	215.812,00
Novembro	11.813,75	227.625,75
Dezembro	11.813,75	239.439,50

Quadro 12: Investimentos em Programas de Desenvolvimento Comportamental em Equipe de Área Comercial (Maio a Dezembro de 2006)

Fonte: Planilhas da área comercial e RH.

Os valores mínimos, correntes nos meses de maio a julho, indicam a utilização exclusiva de recursos internos incidindo sobre os custos dos programas. Já nos três meses seguintes, os investimentos aumentaram sobremaneira em função de que incluíram os custos de contratações de empresas de consultoria e também de hotéis ou pousadas onde os programas foram executados.

A média do valor do investimento em programas de desenvolvimento comportamental da equipe de área comercial no período de maio a dezembro de 2006 foi de R\$ 29.929,94 por mês.

A seguir, procede-se à análise dos resultados dos objetivos estratégicos da organização, as variáveis dependentes.

4.1.1 Desempenho Financeiro da Amostra

Alguns dos objetivos estratégicos da organização estão alicerçados nos **resultados financeiros** obtidos pela equipe da área comercial investigada. A base dos indicadores para estes objetivos foi o faturamento da equipe estudada, que teve grande variação de crescimento no período. O Quadro 13 mostra esta variação, mês a mês:

Mês	Varição (em %)
Maio	-
Junho	-4,10
Julho	10,94
Agosto	17,85
Setembro	6,43
Outubro	16,46
Novembro	14,08
Dezembro	3,31

Quadro 13: Variação dos Resultados Financeiros da Amostra no Período entre Maio e Dezembro de 2006

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de planilhas da área comercial.

A variação foi positiva na maioria dos meses analisados. No total, essa oscilação no faturamento foi de 83,17%. A média mensal do crescimento no período

foi de 9,03%, demonstrando grande evolução no desempenho da equipe. O gráfico 4 mostra esta evolução mês a mês:

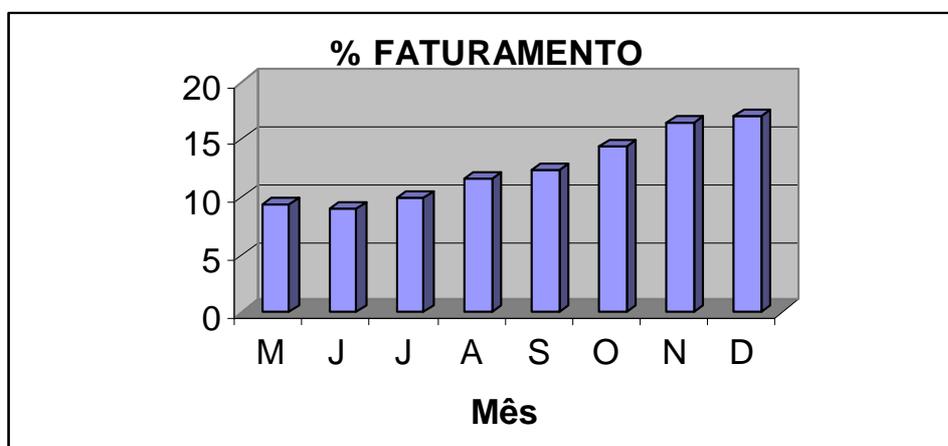


Gráfico 4: Faturamento Decorrente de Vendas da Equipe no Período entre Maio e Dezembro de 2006

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de planilhas da área comercial.

Com exceção do mês de junho, o faturamento decorrente dos resultados das vendas efetivadas pela equipe estudada aumentou progressivamente. A justificativa da oscilação negativa naquele mês pode estar num evento esportivo. A copa do mundo pode ter sido a responsável pela retração do mercado no período, pois os anunciantes deste evento são, em grande parte, do mercado nacional e não regional. Mesmo sendo, em sua maioria, da área de varejo (bebidas, aparelhos de TV e salgadinhos, por exemplo), não fazem parte da carteira de clientes dos executivos de contas de Curitiba.

Isso mostra a importância da influência do cenário externo na implementação da estratégia e na definição dos objetivos e metas desta organização.

O desempenho financeiro, reconhecido nesta pesquisa como o faturamento decorrente das vendas da equipe estudada norteou a análise estatística dos objetivos estratégicos que se referem ao:

- a) desempenho em relação às metas de vendas;
- b) desempenho em relação à meta de orçamento;
- c) desempenho em relação à meta de *market share*;
- d) desempenho em relação ao mesmo período do ano anterior;
- e) desempenho em relação aos resultados globais da empresa;
- f) desempenho sobre as vendas aos clientes estratégicos e influenciadores.

Destes, o primeiro a ser analisado é o **desempenho em relação às metas de vendas** idealizadas pela organização. Conforme declarado anteriormente, as metas de vendas são um dos pilares que alicerçam os objetivos estratégicos da empresa. Elevadas, buscam a superação dos limites da equipe e a lucratividade. São elas que definem as ações de venda e a política de premiações para executivos e supervisores que se destacam em suas *performances* e conseguem superá-las. Servem como um indicador fundamental para o levantamento das necessidades de desenvolvimento técnico e comportamental dos executivos de contas.

As metas de vendas de cada mês são definidas pelo estrategista da empresa e validadas anualmente pelos acionistas. Contemplam as variáveis do ambiente externo e interno à organização e consideram aspectos relevantes, como sazonalidades (dia das mães, dos pais, das crianças, natal e outras datas), eventos específicos (como a copa do mundo em junho) e políticas econômicas que influenciam no faturamento da empresa.

O Quadro 14 apresenta a porcentagem alcançada pelo faturamento mensal da equipe em relação às metas de vendas:

Mês	Faturamento em relação à meta de vendas (%)
Maio	53,24
Junho	55,51
Julho	65,28
Agosto	74,73
Setembro	78,71
Outubro	92,63
Novembro	81,73
Dezembro	81,45

Quadro 14: Faturamento em Relação às Metas de Vendas no Período entre Maio e Dezembro de 2006

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de planilhas da área comercial.

Estes resultados demonstram qual foi a porcentagem alcançada pela equipe sobre as metas mensais estipuladas. É clara a percepção de que houve uma grande evolução dos resultados obtidos na segunda metade do período analisado em relação aos primeiros quatro meses. Superou os 70% na maioria dos oito meses do estudo, chegando a atingir 92,63% em outubro. A média desse indicador é de 72,91% no período analisado.

É importante ressaltar que as metas de vendas estipuladas pela empresa também aumentaram. A melhora do desempenho da equipe neste período não está, portanto, relacionada a um menor ou igual grau de exigência da organização. Pelo contrário. Analisando as metas definidas para os dois primeiros meses do período e as estabelecidas para os dois últimos meses, o aumento chega a 20%. Essa oscilação, aliás, entre a menor meta de venda estabelecida (julho) e a maior (dezembro) foi significativa: 38%.

Isso demonstra que a equipe correspondeu à elevação das expectativas da empresa. À medida que as metas de vendas aumentavam, melhoravam também os resultados da equipe, embora não na mesma proporção.

Conforme afirmado anteriormente, além do desempenho em relação às metas de vendas, o faturamento é a base para outros objetivos estratégicos da organização. Entre eles está o **faturamento em relação à meta de orçamento**.

A diferença deste objetivo em relação à meta de vendas é que a meta do orçamento é menos elevada. Na expressão do estrategista da empresa, esta é uma meta mais segura e serve como referência para o patamar de equilíbrio da organização. Sobre ela é que se estipulam o orçamento e toda a política de investimentos.

O Quadro 15 apresenta os resultados financeiros obtidos pela amostra em relação à meta de orçamento no período estudado:

Mês	Faturamento em relação à meta de orçamento (%)
Maio	64,35
Junho	68,28
Julho	83,08
Agosto	89,51
Setembro	94,24
Outubro	109,76
Novembro	104,88
Dezembro	97,67

Quadro 15: Faturamento em Relação à Meta de Orçamento no Período entre Maio e Dezembro de 2006

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de planilhas da área comercial.

Nos meses de outubro e novembro os resultados da equipe superaram a meta de orçamento. A média dos índices obtidos em relação à este indicador no período estudado foi de 89%.

A **meta em relação ao *market share*** (*share* de mercado) é a meta de referência do potencial de venda no mercado, definido da seguinte maneira:

A Rede Record ocupa um *share* de audiência entre 10% e 15% em Curitiba e região metropolitana. A “meta *share*” da RIC toma esse índice como referência e extrapola para o “dinheiro” corrente no mercado do meio TV na região. Leva em conta esse “tamanho” de dinheiro e chega a um número máximo de faturamento.

A “meta *share*” poderia, então, ser vista como “o tamanho de faturamento que o mercado permite que a empresa alcance”. É um indicador estratégico que busca a conquista do *share* de mercado conforme o *share* da programação comercializada. É o que afirma o documento *Planejamento de Vendas RICTV Varejo 2006* que comporta as estratégias da área comercial para o ano.

Os resultados obtidos pela equipe em relação a esse índice estão demonstrados no Quadro 16:

Mês	Faturamento em relação à meta de <i>share</i> (%)
Maio	31,87
Junho	31,45
Julho	37,54
Agosto	41,99
Setembro	44,21
Outubro	52,04
Novembro	49,94
Dezembro	46,27

Quadro 16: Faturamento em Relação à Meta de *Share* no Período entre Maio e Dezembro de 2006
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de planilhas da área comercial.

Outro objetivo que apresenta o faturamento como determinante do seu indicador é o **desempenho em vendas em relação ao mesmo período do ano anterior**. O Quadro 17 apresenta o percentual da diferença entre os índices de faturamento dos anos de 2006 e 2005:

Mês	Diferença de faturamento entre 2006 e 2005 (Em %)
Maio	8,10
Junho	-20,00
Julho	6,16
Agosto	23,23
Setembro	20,49
Outubro	70,57
Novembro	36,07
Dezembro	19,11

Quadro 17: Faturamento em Relação ao Mesmo Período de 2005, Tendo como Base o Período entre Maio e Dezembro de 2006

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de planilhas da área comercial.

Apenas no mês de junho o ano de 2006 teve menor faturamento em comparação com o mesmo período de 2005. Essa condição aconteceu, provavelmente, em função da copa do mundo ocorrida em junho de 2006, conforme descrito anteriormente.

Houve grandes variações nestes índices. A amplitude da amostra foi maior que 90, o que significa que esta foi a diferença entre outubro, o mês de maior aumento e junho, quando houve recuo. A média mensal de crescimento do faturamento de 2006 em relação ao ano anterior no período analisado foi de 20,5%.

Em **comparação com o faturamento global da empresa**, a área analisada vem, mês a mês, melhorando sua participação. O Gráfico 5 mostra a crescente participação do desempenho da amostra nos resultados financeiros globais da empresa. Este indicador considera exclusivamente as vendas para clientes do mercado de mídia de TV:

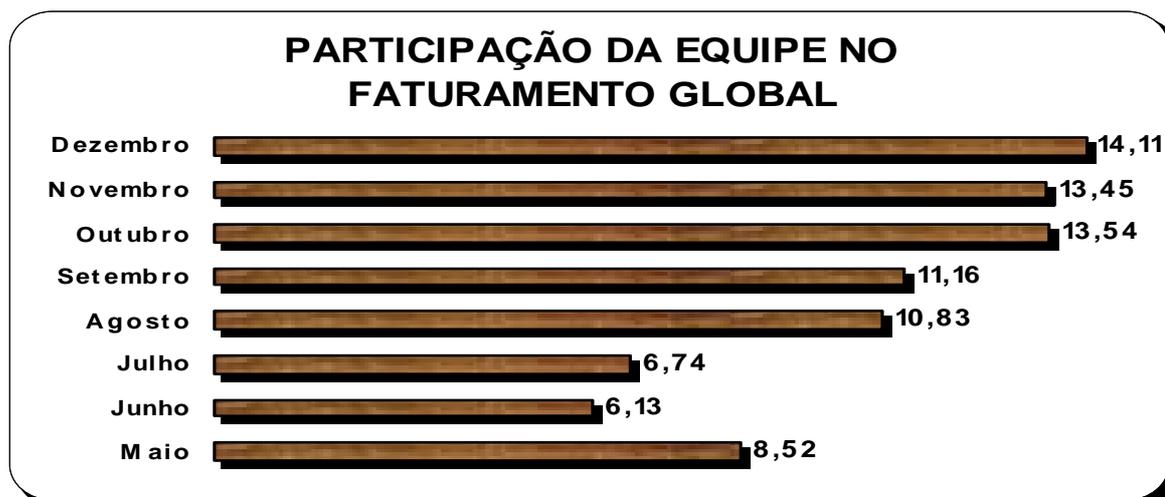


Gráfico 5: Participação da Equipe no Faturamento Global da Empresa entre Maio e Dezembro de 2006

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados analisados na empresa.

O desempenho em vendas da equipe analisada também compõe o indicador do objetivo **faturamento sobre as vendas para clientes estratégicos e influenciadores**.

Para o estrategista da empresa, é importante reiterar que a base dos objetivos estratégicos da empresa é a orientação para o mercado e para o cliente. Sendo o cliente o foco de toda mobilização estratégica da organização, seria contra-senso considerar apenas as agências de publicidade e propaganda como estratégicos. Na visão dele, esses clientes deveriam ser considerados influenciadores, já que influenciam outros clientes a anunciarem na RICTV.

No entanto, é evidente o destaque que adquirem quando se analisam as ações estratégicas da empresa e a disponibilização dos recursos internos para sua efetivação. Os negócios fechados com as agências são decorrentes de ações de vendas dos supervisores da equipe estudada, enquanto os clientes destas agências são visitados pelos executivos de contas.

Com um atendimento de qualidade e que promova resultados eficazes às agências e seus clientes, existe a possibilidade de que outros do segmento de varejo que tenham negócios com a mesma agência possam anunciar na RICTV. Clientes de outros segmentos dessa mesma agência podem, também, anunciar junto aos outros veículos da empresa ou fechar negócios com as demais equipes da área comercial, promovendo a elevação dos indicadores de desempenho como um todo.

Diante disso, nesta pesquisa, as agências de publicidade e propaganda estão sendo consideradas *clientes estratégicos*, além de *influenciadores*. O Gráfico 6 mostra o resultado do desempenho das vendas para estes clientes, mês a mês, em porcentagem:

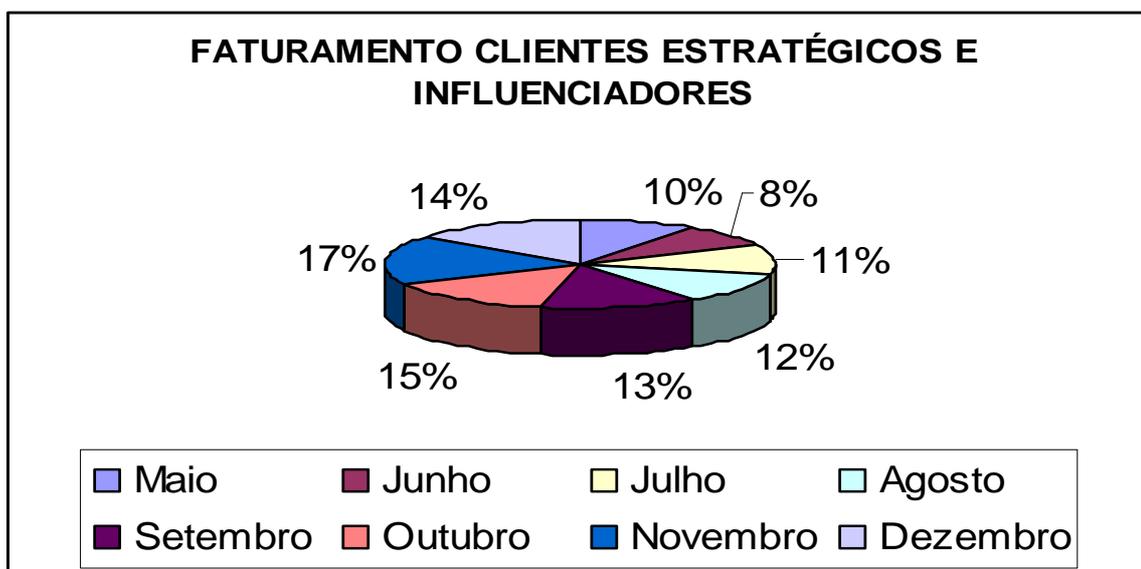


Gráfico 6: Faturamento sobre as Vendas para Clientes Estratégicos e Influenciadores entre Maio e Dezembro de 2006

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de planilhas da área comercial.

Novamente se percebe que junho foi o mês onde houve resultado menos expressivo. De julho a novembro, o crescimento nos resultados de vendas para clientes estratégicos foi constante. O melhor desempenho da equipe foi em novembro, responsável por 17% das vendas da amostra no período analisado.

A diferença entre o pior e o melhor resultado (respectivamente junho e novembro), foi de 54%.

Embora ocorra em dezembro o maior número de veiculação de comerciais na TV em função do natal, as agências tendem a programar a mídia e propagandas dos seus clientes com alguns meses de antecedência. Isso pode explicar este crescimento dos resultados em vendas particularmente nos meses de outubro e novembro. Estes índices marcam uma diferença em relação ao que mostraram os dados referentes a dois outros indicadores analisados anteriormente: os desempenhos financeiros para o mercado anunciante tanto em 2006 como em 2005, que tiveram em dezembro seus melhores resultados.

Os bons resultados apresentados pela amostra em relação ao desempenho financeiro relativo ao faturamento não se reproduziu na análise dos indicadores relativos aos **descontos** oferecidos pela equipe ao mercado, que são: desconto financeiro oferecido ao mercado anunciante; desconto oferecido aos clientes estratégicos; desconto financeiro em relação à meta de desconto.

Todos esses indicadores analisados tiveram seus resultados abaixo da expectativa definida pela empresa em seu plano estratégico.

Além das questões pertinentes ao desempenho financeiro nas vendas, esta pesquisa analisou também indicadores da própria relação com os clientes e com o mercado. Os resultados dessa análise estão expressos a seguir.

4.1.2 Desempenho da Amostra na Relação com o Cliente

Os objetivos voltados ao relacionamento e fidelização de clientes são de fundamental importância numa organização que inclui em seus valores, em sua cultura e em sua estratégia a orientação para o mercado e para o cliente.

O número de clientes que anunciaram na RIC no período investigado nos anos de 2005 e 2006 é muito parecido, conforme demonstra o Gráfico 7:

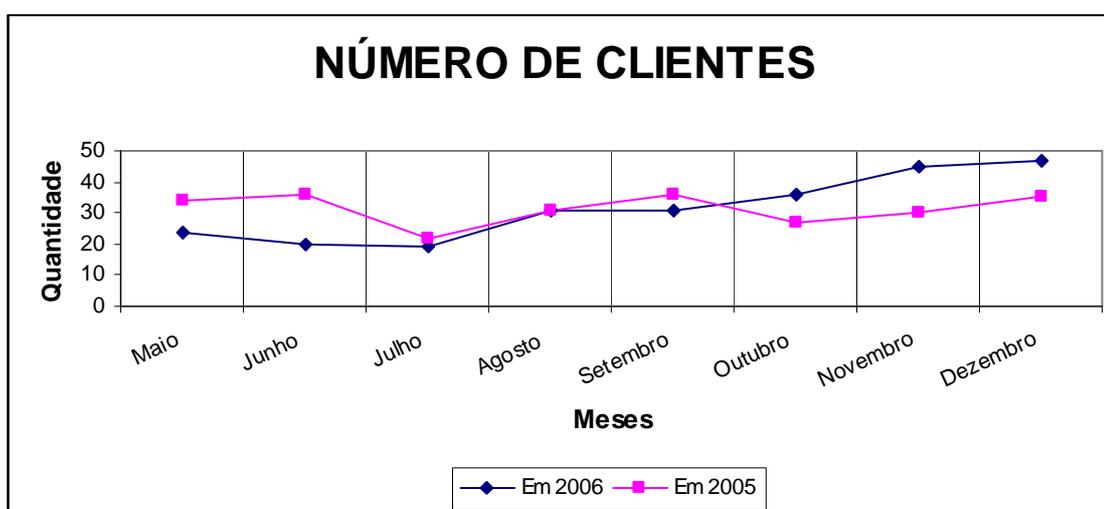


Gráfico 7: Número de Clientes da Equipe em 2005 e 2006
Fonte: Análise do autor a partir de dados da empresa.

A média mensal de clientes no período analisado nos dois últimos anos é muito próxima. Em 2006 ficou em 32 e em 2005 havia ficado em 31. Estes números mostram que a equipe analisada, que foi contratada em maio de 2006 conseguiu resultados adicionais à equipe anterior, já que o faturamento decorrente das vendas ao mercado anunciante em 2006 teve um crescimento de mais de 16% em relação ao mesmo período de 2005, mesmo com números tão próximos de clientes.

Neste sentido, um objetivo que merece destaque é a **diminuição da evasão** dos anunciantes que, ao lado da **fidelização** do cliente se constitui em ponto importante da estratégia da organização.

Estes objetivos estratégicos caracterizam-se da seguinte maneira:

A diminuição da evasão do cliente que anuncia na RICTV é a redução do número de clientes que deixaram de anunciar na organização. O indicador utilizado para esta análise foi o número anunciantes em 2006 menos o número de anunciantes em 2005.

A fidelização, por sua vez, trata da constância de anúncios do cliente na RICTV. O indicador utilizado para este objetivo foi a repetição de clientes que anunciaram tanto em 2005 como no mesmo período de 2006.

O Quadro 18 mostra que em ambos os indicadores, o melhor resultado obtido aconteceu em novembro, o que poderia aparentar uma forte relação entre eles. No entanto, a correlação entre esses dois indicadores é de apenas 40%. Não muito significativa, portanto.

Mês	Redução da evasão de clientes Resultados em %	Índice de fidelização de clientes no período 2005 e 2006 – em %
Maio	-29,41	9,09
Junho	-44,44	12,99
Julho	-13,64	5,19
Agosto	0,00	7,79
Setembro	-13,89	14,29
Outubro	33,33	15,58
Novembro	50,00	19,48
Dezembro	34,29	15,58

Quadro 18: Redução da Evasão e Fidelização de Clientes no Período de Maio a Dezembro

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de planilhas da área comercial.

É possível analisar no Quadro 18 que, nos primeiros cinco meses do estudo, os índices de redução da evasão foram negativos, ou seja, houve um número significativo de clientes que deixaram de anunciar na empresa em comparação ao mesmo período do ano anterior. No entanto, nos meses de outubro a dezembro a melhora foi significativa. Por isso, o índice de redução de evasão de clientes em todo o período estudado foi positivo.

O número de clientes que mostraram fidelidade à empresa também foi maior na segunda metade do período pesquisado, compreendido entre setembro e dezembro. Estes também foram os meses em que houve maior investimento em programas de desenvolvimento comportamental aplicados na equipe.

O marketing de relacionamento é fundamental para uma estratégia orientada para o cliente e para o mercado. Também se configura como ação básica e necessária para o processo de venda e para o fechamento de contratos. Por isso, um outro objetivo estratégico importante no que diz respeito à relação com o mercado é o **número de visitas aos clientes**. O Gráfico 8 apresenta uma comparação deste indicador com a **produtividade** dessas visitas, ou seja, com índice que avalia o número de contratos fechados a partir delas:

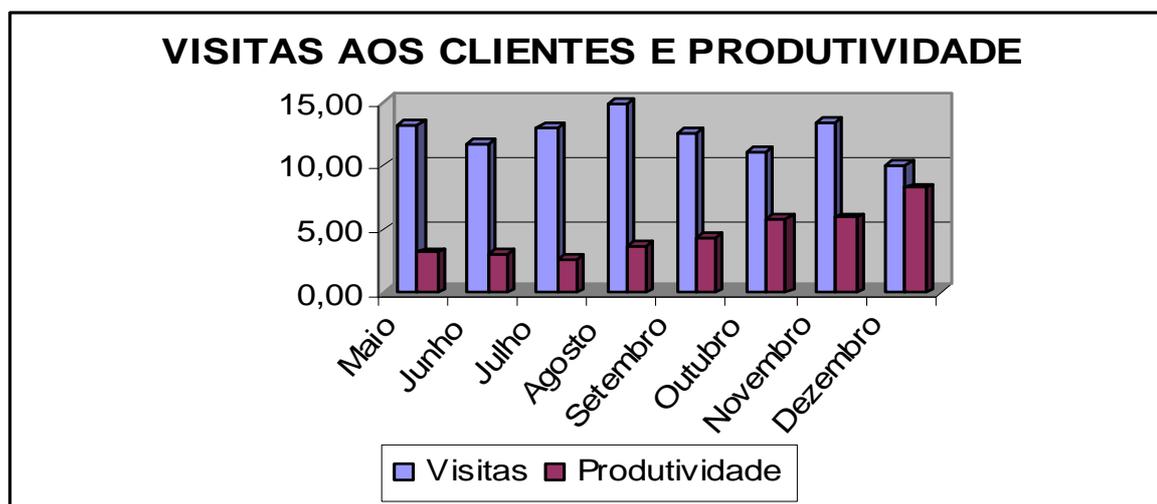


Gráfico 8: Visitas aos Clientes e Índice de Produtividade entre Maio e Dezembro de 2006
Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir de planilhas dos executivos de contas.

Cada executivo de venda faz a programação semanal das visitas aos seus clientes. Freqüentemente, esses contatos pessoais resultam em solicitação de propostas, que são elaboradas com as especificidades necessárias para atender às demandas de cada cliente. No entanto, o fechamento de negócios a partir das

propostas enviadas é que gera o faturamento. Por isso é que se estabeleceu o índice de produtividade sobre essa variável.

O fechamento das propostas ou a compra efetivada não reflete imediatamente no aumento do faturamento. Como na maioria das organizações, os processos administrativos, técnicos e financeiros da empresa conferem um prazo entre o fechamento do contrato e a efetivação do pagamento por parte do cliente.

O número de visitas aos clientes teve seu ápice no mês de agosto. No entanto, a produtividade da equipe foi baixa neste mês, não passando de 3,7%. Geralmente, o número de visitas de cada executivo é proporcional ao número de dias úteis do período. Meses que contam com feriados, convenções de vendas, treinamentos ou reuniões acabam comprometendo negativamente os índices.

Esta avaliação, no entanto, não serve para explicar a produtividade. Dezembro, por exemplo, foi o mês com o menor número de dias trabalhados na área comercial. Conseqüentemente, foi quando houve o menor número de visitas aos clientes. No entanto, foi exatamente neste mês que houve a maior produtividade da equipe. De cada 100 visitas, mais de 8 contratos foram fechados.

Estes dados relativos ao desempenho da amostra nos âmbitos financeiro e da relação com o cliente que foram apresentados e interpretados nesta análise descritiva constituem os objetivos estratégicos da organização analisada.

A análise da regressão linear simples e a relação do investimento em programas de desenvolvimento comportamental aplicados na amostra com os objetivos estratégicos da organização são analisadas a seguir.

4.2 ANÁLISE CONFIRMATÓRIA DAS HIPÓTESES FORMULADAS

A análise da relação entre os programas de desenvolvimento comportamental e os objetivos estratégicos da empresa permite chegar ao cerne desta pesquisa com a confirmação ou não das hipóteses formuladas e que embasaram a investigação.

O Quadro 19 apresenta as hipóteses e os resultados obtidos do tratamento estatístico das variáveis, com especial atenção ao índice de implicação da variação (R^2) do investimento em programas de desenvolvimento comportamental em cada

um dos objetivos estratégicos da organização e ao grau de significância das relações entre as variáveis:

Hipóteses	R ²	PR>F
H1 – Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o desempenho financeiro;	0,956	<0,0001
H2 – Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o número de clientes que anunciam na empresa;	0,823	0,001
H3 – Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior a fidelidade de clientes;	0,621	0,020
H4 – Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o faturamento em relação à meta de vendas;	0,817	0,002
H5 – Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o faturamento em relação ao mesmo período do ano anterior;	0,546	0,036
H6 – Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, melhor o desempenho em vendas para clientes estratégicos e influenciadores;	0,831	0,002
H7 – Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, menor a média de desconto fornecido ao mercado anunciante;	0,004	0,889
H8 – Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, menor a média de desconto fornecido aos clientes estratégicos e influenciadores;	0,267	0,190
H9 – Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o número de contratos fechados;	0,915	0,000
H10 – Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o número de treinamentos realizados;	0,228	0,231
H11 – Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o desempenho das vendas em relação à meta de orçamento;	0,817	0,002
H12 – Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, menor a média de desconto em relação à meta de descontos;	0,004	0,889
H13 – Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o número de reuniões para discussões de metas estratégicas e do funcionamento da equipe;	0,088	0,477
H14 – Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o aumento de clientes usuários;	0,182	0,291
H15 – Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior porcentagem de usuários em relação à carteira de clientes;	0,952	<0,0001
H16 – Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o número de visitas aos clientes;	0,163	0,322
H17 – Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior a produtividade na relação com o cliente;	0,844	0,001
H18 – Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o resultado obtido em relação ao <i>share</i> ;	0,868	0,001
H19 – Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior a participação dos resultados da equipe no faturamento global;	0,939	<0,0001

Quadro 19: Hipóteses e Resultados Estatísticos da Relação entre Variáveis

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 4 apresenta o modelo utilizado para analisar a relação entre as variáveis e seus resultados:

Investimento em Programa de Desenvolvimento Comportamental	H1: (+)	Objetivo 1	
	$B = 0,598$	significativo	$R^2 = 95,63\%$
	H2: (+)	Objetivo 2	
	$B = 0,714$	significativo	$R^2 = 85,72\%$
	H3: (+)	Objetivo 3	
	$B = 0,066$	significativo	$R^2 = 62,12\%$
	H4: (+)	Objetivo 4	
	$B = 0,284$	significativo	$R^2 = 81,72\%$
	H5: (+)	Objetivo 5	
	$B = 0,440$	significativo	$R^2 = 54,60\%$
	H6: (+)	Objetivo 6	
	$B = 0,409$	significativo	$R^2 = 83,12\%$
	H7: (-)	Objetivo 7	
	$B = 0,001$	não significativo	$R^2 = 3,53\%$
	H8: (-)	Objetivo 8	
	$B = 0,014$	não significativo	$R^2 = 26,68\%$
	H9: (+)	Objetivo 9	
	$B = 0,232$	significativo	$R^2 = 91,54\%$
	H10: (+)	Objetivo 10	
$B = 0,012$	não significativo	$R^2 = 22,85\%$	
H11: (+)	Objetivo 11		
$B = 0,337$	significativo	$R^2 = 81,68\%$	
H12: (-)	Objetivo 12		
$B = -0,001$	não significativo	$R^2 = 3,53\%$	
H13: (+)	Objetivo 13		
$B = 0,026$	não significativo	$R^2 = 8,75\%$	
H14: (+)	Objetivo 14		
$B = 0,187$	não significativo	$R^2 = 18,23\%$	
H15: (+)	Objetivo 15		
$B = 0,096$	significativo	$R^2 = 95,18\%$	
H16: (+)	Objetivo 16		
$B = -0,793$	não significativo	$R^2 = 16,26\%$	
H17: (+)	Objetivo 17		
$B = 0,040$	significativo	$R^2 = 84,39\%$	
H18: (+)	Objetivo 18		
$B = 0,165$	significativo	$R^2 = 86,81\%$	
H19: (+)	Objetivo 19		
$B = 0,069$	significativo	$R^2 = 93,93\%$	

Figura 4: Modelo Utilizado para Análise das Hipóteses e seus Resultados
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A primeira Hipótese testada (H1) foi a de que **quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o desempenho financeiro** da equipe de área comercial no período compreendido entre maio e dezembro de 2006.

De acordo com a análise estatística efetivada, pode-se afirmar que existe uma relação positiva entre as variáveis. Também se observa a existência de relação linear, pois a estatística *F-Snadecor* apresentou valor de probabilidade abaixo de 0,0001, bem inferior a 0,05.

O relacionamento entre as variáveis mostra um coeficiente *beta* significativo estatisticamente. A estatística *t-student* também ficou bem abaixo de 0,05.

O coeficiente de explicação (R^2) mostra que as variações do investimento em programas de desenvolvimento comportamental explicam em até 95,63% as variações do desempenho financeiro da equipe, tudo o mais mantido constante.

Os 4,37% restantes, que não foram explicados pelo modelo formulado são oriundos de outras variáveis não contempladas nesta relação linear ou por fatores aleatórios.

O investimento nas pessoas e no seu desenvolvimento é um dos valores da empresa estudada e o desempenho nas vendas é um objetivo fundamental para que a organização adquira e mantenha vantagem competitiva, já que é a base para toda a estratégia empresarial e para os ideais dos acionistas.

Nesta realidade empresarial, os programas de desenvolvimento comportamental foram formatados exatamente para que fossem atingidos os objetivos estratégicos.

É possível perceber que a busca pelo comportamento ideal e adequado para uma atitude ativa e eficaz do executivo de contas perante o mercado e o cliente está presente nos seus conteúdos e programas. Em função disso, é possível inferir que um dos principais objetivos da empresa ao formatar seus programas de desenvolvimento comportamental é o de aumentar as vendas e, conseqüentemente, o faturamento.

A análise dos resultados desta pesquisa não poderia, portanto, se isentar de chamar a atenção para o fato de que a relação entre estas variáveis por si só, já confirma a hipótese principal. Mostra o impacto positivo dos investimentos em desenvolvimento comportamental num objetivo estratégico que, por sua vez, impacta em vários outros indicadores de desempenho. A maioria das metas

definidas pela empresa, inclusive, depende deste indicador, conforme demonstra a Figura 5:

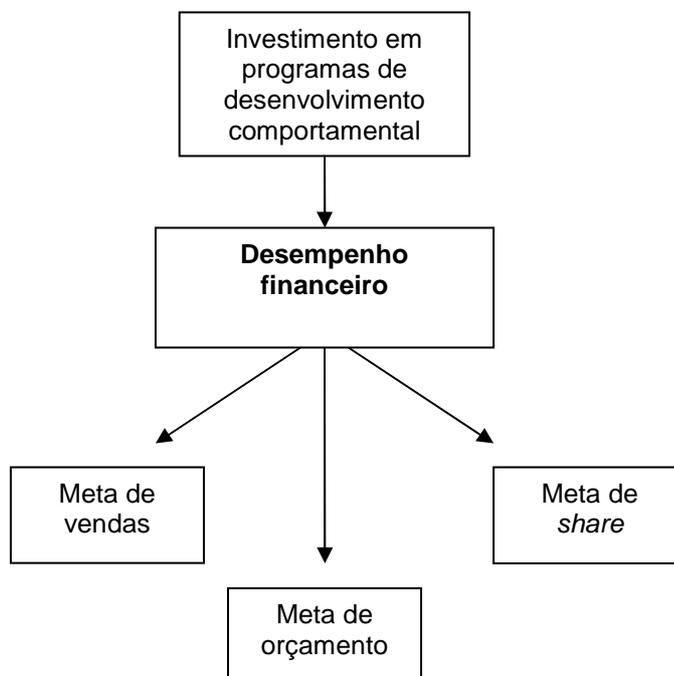


Figura 5: Impacto dos Programas de Desenvolvimento Comportamental no Desempenho Financeiro e Deste nas Metas Definidas pela Empresa
Fonte: Desenvolvida pelo autor.

As relações entre os programas de desenvolvimento comportamental e as metas de vendas, de orçamento e de *share*, que dependem do faturamento para serem atingidas, estarão contempladas, respectivamente, na análise das Hipóteses 4, 11 e 18.

De todas analisadas, a Hipótese 1 (H1) foi a que obteve o maior R^2 . Isso significa que, de todos os objetivos estratégicos considerados nesta pesquisa, o desempenho financeiro foi a variável que teve maior explicação da sua oscilação pela variação do investimento em programas de desenvolvimento comportamental.

A segunda Hipótese (H2) testada e confirmada foi a de que **quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, menor a evasão de clientes.**

Os resultados da análise mostram que existe um impacto de uma variável sobre a outra. Há uma variação positiva entre elas e também uma relação linear. A estatística *F-Snadecor* apresentou valor de probabilidade inferior a 0,05. Neste caso foi de 0,001.

A variação dos investimentos em programas de desenvolvimento comportamental explica até 85,72% da variação na diminuição da evasão de clientes, tudo o mais mantido constante.

Esta condição pode estar fundamentada no valor que a empresa atribui à relação com os clientes.

O marketing de relacionamento, uma das bases da orientação para o mercado e definida por Kotler (1998) como a prática da construção de relações de longo prazo para efetivação de negócios, foi amplamente abordado nos conteúdos dos programas de desenvolvimento comportamental realizados pela empresa.

Estes conteúdos parecem ter sido bem assimilados pela equipe estudada, com evidente reflexo sobre os processos de trabalho que objetivam a relação com o mercado e a efetivação de negócios, conforme demonstra a comprovação dessas duas primeiras hipóteses.

A relação com o mercado e com o cliente e o desenvolvimento de competências comportamentais relativas à esta abordagem também influenciaram para que houvesse a confirmação da Hipótese 3 (H3).

A afirmação hipotética 3 (H3) de que **quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior a fidelidade de clientes** também foi confirmada.

A variação de 62,12% da fidelização de clientes no período estudado pode ser explicada pela variação dos investimentos em programas de desenvolvimento comportamental aplicados na equipe de varejo, com tudo o mais mantido constante.

Os 37,88% que não conseguiram explicação pelo modelo formulado podem estar relacionados a outras variáveis não contempladas nesta relação linear ou por fatores aleatórios.

A estatística F apresentou valor de probabilidade de 0,02, mesmo resultado da estatística t -student, ambos abaixo de 0,05. Resultados significativos e que mostram a existência de regressão linear entre as variáveis.

O fato de, ao aumentar os investimentos, também aumentar a fidelidade de clientes permite afirmar que há uma relação positiva entre estas variáveis.

No ano de 2006, a organização desenvolveu programas comportamentais que buscaram implementar um novo foco na relação com o mercado.

Trata-se dos serviços inteligentes de mídia. Estes serviços intensificam o valor do que a empresa denomina *liderança em fazer negócios* e o sistema de

segmentação de mercado que, inclusive define áreas de negócio como a de vendas ao varejo, por exemplo. Estes novos conceitos buscam favorecer o relacionamento duradouro com clientes e com mercados específicos.

A compreensão destes temas teve como ponto marcante alguns programas de desenvolvimento no segundo semestre, onde a metodologia vivencial e outras atividades individuais e em grupo firmavam o alinhamento destes conceitos com a atuação técnica e permitiam a assimilação de um novo posicionamento da equipe frente a essa nova postura.

É importante ressaltar, entretanto, que o formato de segmentação de mercado e a otimização dos processos gerenciais também contribuíram para este desenvolvimento, tanto no apoio a essa nova condição como na fixação de um comportamento voltado à relação com o mercado e com o cliente.

A Hipótese 4 (H4) – **quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o faturamento em relação à meta de vendas** – também foi confirmada.

Pode-se afirmar que existe uma relação positiva entre o investimento em programas de desenvolvimento comportamental e o faturamento em relação à meta de vendas.

Também é interessante observar a existência da relação linear entre as variáveis, evidenciada pela estatística *F-Snadecor*, cujo valor de probabilidade foi inferior a 0,05. Neste caso foi de 0,002.

Por outro lado, tal relacionamento evidencia um coeficiente *beta* significativo estatisticamente, cuja estatística *t-student* foi de 0,02. Inferior a 0,05, portanto.

Já o coeficiente de explicação (R^2) mostra que as variações do investimento em programas de desenvolvimento comportamental explicam em até 81,72% as variações do faturamento em relação à meta de vendas, tudo o mais mantido constante.

Os 18,28% que não foram explicados pelo modelo formulado são advindos de outras variáveis não contempladas nesta relação linear ou por fatores aleatórios.

Conforme afirmado anteriormente, este objetivo estratégico é de fundamental importância. Os resultados, confrontados com teorias como a de Kotler (1998), Castro (2005) e Milioni (2004, 2005, 2006), permitem concluir que a definição de metas mensuráveis é uma maneira eficaz de acompanhar e controlar objetivos estratégicos.

Vale a pena reiterar que a meta de vendas é um dos pilares para averiguação dos resultados estratégicos nesta realidade empresarial. Este é, portanto, um indicador que a própria organização utiliza para acompanhamento de seus executivos e sobre o qual atribui elevada importância.

Ao se constatar que os programas de desenvolvimento comportamental influenciam positiva e significativamente esta variável, pode-se concluir que os processos de T&D estão bem ajustados aos objetivos estratégicos da empresa.

Embora outras condições (a serem abordadas no capítulo que trata das limitações da pesquisa) também possam estar influenciando para que haja variação neste indicador, certamente reside nos programas de desenvolvimento as bases estratégicas da empresa para se chegar a este fim.

Isso porque praticamente todos os eventos desses programas abordaram em maior ou menor grau os aspectos comportamentais e as competências individuais, grupais e organizacionais para maior efetivação dos objetivos estratégicos.

A Hipótese 5 (H5) diz que **quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o faturamento em relação ao mesmo período do ano anterior.**

Esta hipótese foi corroborada. Existe uma relação positiva entre a primeira variável e a segunda. A regressão linear confirmada pela estatística *F-Snadecor*, apresentou valor de probabilidade de 0,036, ficando abaixo do nível de significância que é de 0,05.

Esta relação entre os investimentos em programas de desenvolvimento comportamental e o faturamento em relação ao mesmo período do ano anterior evidencia um coeficiente *beta* estatisticamente significativo. A estatística *t-student* foi inferior a 0,05.

A análise descritiva dos dados já havia demonstrado que o número de clientes entre maio e dezembro de 2006 foi muito próximo do mesmo período do ano anterior e que, ainda assim, o faturamento aumentou em cerca de 20% de um ano para outro.

A análise que se destaca agora e que confirma a Hipótese 5 (H5) é de que os programas de desenvolvimento comportamental aplicados na amostra interferiram positivamente neste aumento de faturamento. Com tudo o mais mantido constante, 54,6% da variação da diferença positiva que houve no faturamento de 2006 em relação a 2005 pode ser explicado pela variação deste investimento.

A sexta hipótese (H6) testada foi **a de que quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, melhor o desempenho em vendas para clientes estratégicos e influenciadores**. Esta hipótese foi confirmada, já que houve relação positiva e significativa entre as variáveis.

A variação dos investimentos em programas de desenvolvimento comportamental foi responsável por até 83,12% na variação do desempenho das vendas para clientes estratégicos e influenciadores, com tudo o mais mantido constante.

Os outros 16,88% que não foram explicados pelo modelo advêm de outras variáveis não contempladas nesta relação linear ou por fatores aleatórios. Essa condição pode ser explicada pelo grande foco dado ao relacionamento com as agências.

Ao destacar os supervisores para um trabalho conjunto com os executivos de contas na abordagem a esse público e aos seus clientes, a empresa definiu algumas prioridades no que diz respeito à relação com o mercado.

Estas prioridades se estenderam também ao teor de alguns programas de desenvolvimento comportamental quando, especialmente naqueles coordenados por instrutores internos e pelas reuniões de acompanhamento gerencial, estes temas foram amplamente abordados.

Buscou-se, nestes conteúdos, o aprimoramento das competências necessárias para uma efetiva relação com este público e para a venda de espaços publicitários às agências e seus clientes. Também foram desenvolvidos os aspectos associados à inteligência de mercado e à eficácia nos resultados da abordagem aos clientes influenciadores do mercado.

A confirmação da hipótese 6 (H6) permite concluir que estes conteúdos abordados foram assimilados eficazmente e aplicados nas ações e nos processos de relação com o mercado.

A Hipótese 7 (H7), considera que **quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, menor a média de desconto fornecido ao mercado anunciante** e não foi corroborada.

A relação entre as variáveis não foi significativa, com o coeficiente *beta* bem próximo de zero. Não ocorreu a existência de regressão linear entre as variáveis. A estatística *F* apresentou valor de probabilidade de 0,889, bastante superior a 0,05.

O coeficiente de explicação (R^2) mostra que a variação dos investimentos em programas de desenvolvimento comportamental explica apenas 4% da variação da média de descontos fornecido ao mercado anunciante.

Este resultado se deve, provavelmente, ao fato de que não houve, no período estudado, nenhuma ação de desenvolvimento que focasse a política de preços da organização. Nem mesmo os conteúdos que abordaram técnicas de vendas ou negociação enfatizaram a questão dos descontos.

A ausência de conteúdos que abordassem este tema nos programas de desenvolvimento comportamental também estenderam seus efeitos à análise referente a hipótese 8 (H8).

A oitava Hipótese (H8) de que **quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, menor a média de desconto fornecido aos clientes estratégicos e influenciadores** também não foi confirmada.

A variação destes investimentos foi capaz de explicar apenas 26,7% da variação da média de descontos para as agências, com tudo o mais mantido constante.

A relação entre as variáveis não foi significativa. O coeficiente *beta* ficou muito próximo de zero e as estatísticas *F* e *t-student* bem acima de 0,05.

A Hipótese 9 (H9), por sua vez, foi confirmada, o que leva à conclusão de que **quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o número de contratos fechados**.

A análise de variância mostra que houve uma relação positiva entre essas duas variáveis. A probabilidade associada à estatística *F* da regressão foi de 0,00019.

A explicação da oscilação da variável *x*, investimento em programas de desenvolvimento comportamental para a variação de *y*, número de contratos fechados foi da ordem de 91,54%, com tudo o mais mantido constante.

Os demais 8,46% que não foram explicados pelo modelo formulado são decorrentes de outras variáveis não contempladas nesta relação linear ou por fatores aleatórios.

Este impacto positivo e significativo realça os aspectos da estratégia comercial que depositam na eficácia da relação com o cliente o incremento dos seus resultados financeiros.

Praticamente toda a definição de metas e indicadores utilizados para mensurar o desempenho da área comercial está nos resultados obtidos perante a cultura de orientação para o mercado e nos seus impactos.

As práticas relativas ao atendimento direcionam processos para o objetivo maior de fechar negócios com qualidade. Este objetivo possibilita a efetivação de uma premissa cultural da empresa amplamente explorada nos programas de desenvolvimento comportamental: a liderança em fazer negócios.

Ao confirmar a Hipótese 9 (H9), é possível concluir que houve efetividade das ações que visavam alavancar as vendas através do aperfeiçoamento alcançado nos programas de capacitação dos executivos da área.

Esta condição não se reproduziu no teste a que se submeteu a Hipótese 10 (H10), que diz que **quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o número de treinamentos realizados.**

Para se estabelecer a variável dependente, neste caso, considerou-se apenas o número de eventos de treinamento e desenvolvimento realizados, independentemente da carga horária, dos objetivos, dos conteúdos abordados ou dos recursos disponibilizados para sua execução.

Os eventos referentes aos programas de desenvolvimento comportamental somaram-se, portanto, aos treinamentos técnicos e administrativos para a composição desta variável.

Esta hipótese não foi confirmada. A variação dos investimentos aplicados em programas de desenvolvimento comportamental explica apenas 22,85% da variação do número de treinamentos aplicados na equipe, com tudo o mais mantido constante.

Isso significa que os 77,15% que não foram explicados pelo modelo sofreram interferência de outras variáveis não contempladas ou de fatores aleatórios.

Pode-se afirmar, inclusive, que não houve uma relação significativa entre as variáveis. Próximo de zero, o coeficiente *beta* não mostra significância estatística, bem como ocorre com a estatística *t-student* de 0,231.

Em alguns meses, mesmo com a elevação dos investimentos em programas comportamentais, não foram realizados muitos treinamentos técnicos. Em outras ocasiões, a disponibilidade de tempo que um único evento exigia dos profissionais impedia a realização de outros treinamentos no mesmo mês.

Em outros meses, no entanto, houve um número significativo de treinamentos técnicos coordenados por instrutores internos, exatamente em detrimento da execução de programas de desenvolvimento comportamental.

Não houve relação significativa, portanto, entre as variáveis *investimento* e *número de eventos* no que se refere às ações de T&D.

Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o desempenho das vendas em relação à meta de orçamento. Esta Hipótese 11 (H11) foi corroborada.

Com coeficiente *beta* significativo estatisticamente e estatística *t-student* inferior a 0,05 pode-se afirmar que existe relação linear significativa e positiva entre as variáveis.

Analisando o quanto da variação de *y* é explicado pela variação de *x* (R^2), também é possível concluir que a variação dos investimentos em programas de desenvolvimento comportamental explica em até 81,68% da variação no desempenho das vendas em relação à meta de orçamento, com tudo o mais mantido constante.

A relação entre as variáveis é significativa e demonstra, novamente, a afinidade entre as ações de desenvolvimento de pessoas com o plano de metas estabelecido pelos estrategistas da empresa.

É importante ressaltar que é desta meta de orçamento que se estabelece toda a programação de investimentos da empresa, inclusive aqueles em programas de desenvolvimento comportamental.

Sendo assim, ao mesmo tempo em que a meta de orçamento depende significativamente do investimento em programas de desenvolvimento comportamental, este depende, também, do cumprimento da meta de orçamento para ser viabilizado, conforme mostra a figura 6:

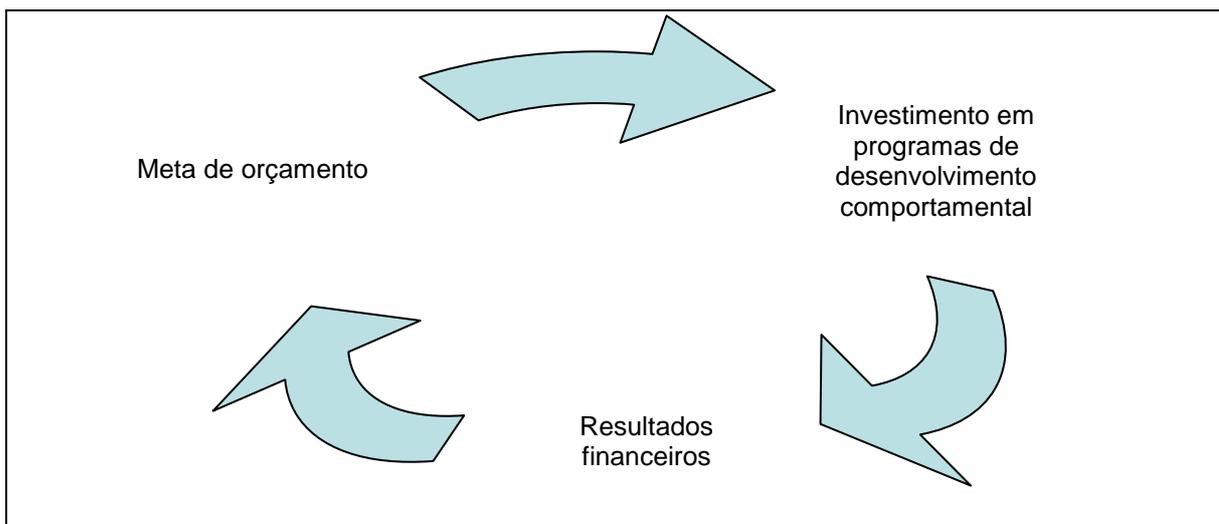


Figura 6: Influência dos Programas de Desenvolvimento Comportamental nos Resultados Financeiros e Destes na Meta de Orçamento, que Impactará em Novos Investimentos nos Programas
Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Outro aspecto importante é que o resultado decorrente da meta de orçamento também é responsável pela geração de recursos financeiros que permitem o investimento no desenvolvimento de uma programação de qualidade que, de certa forma, irá retornar em forma de audiência e de mais vendas.

A Hipótese 12 (H12) afirma que, **quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, menor a média de desconto em relação à meta de descontos.**

Esta Hipótese, não confirmada, trata de mais um indicador utilizado pela empresa para mensurar o desempenho da área comercial.

Segundo o diretor da RICTV, a tabela de descontos ainda é considerada “gordurosa” (sic) em função do histórico econômico do país, calcado na cultura inflacionária e de congelamento de preços. Para se definir a política de descontos, a empresa utiliza como referência a audiência da TV, os concorrentes e o mercado.

A análise dos dados apontou para o fato de que não houve relação significativa entre as variáveis. A variação dos investimentos em programas de desenvolvimento comportamental foi capaz de explicar a variação da média de descontos em relação à meta de descontos em menos de 4%, com tudo o mais mantido constante.

Neste sentido, diferentemente da abordagem possibilitada pela análise das hipóteses relativas ao fechamento de contratos e faturamento, o resultado deste

indicador financeiro aponta para a incompatibilidade entre as ações estabelecidas e as metas almejadas.

Vale lembrar que um dos objetivos da área comercial estabelecido no planejamento estratégico é a “valorização do preço RIC, conforme preço de mercado e situação estratégica da empresa”.

Entretanto, como já foi afirmado, ainda não houve um conteúdo ou programa de desenvolvimento que tivesse como objetivo principal ou secundário a capacitação técnica ou comportamental acerca dos aspectos relativos ao preço ou descontos.

Esta conclusão subsidiou a inclusão desses temas nas ações que constam no planejamento de desenvolvimento de pessoas para 2007.

A Hipótese 13 (H13), que diz que **quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o número de reuniões para discussões de metas estratégicas e do funcionamento da equipe** não foi confirmada.

Pode-se afirmar que não existe uma relação importante entre as duas variáveis. Observa-se a não existência de uma relação linear entre elas pela estatística *F-Snadecor*, cujo valor de probabilidade foi de 0,477, bastante superior aos 0,05 aceitáveis. O relacionamento também evidencia um coeficiente *beta* não significativo estatisticamente.

A variação do investimento em programas de desenvolvimento comportamental explica apenas 8,75% da variação do número de reuniões para discussões de metas estratégicas e do funcionamento da equipe, com tudo o mais mantido constante.

A não confirmação desta Hipótese 13 (H13) se deve ao fato de que as questões relativas à dinâmica de funcionamento da equipe e das metas estratégicas tendem a se fundir com os próprios conteúdos de programas comportamentais que abordam estes aspectos.

Durante os seminários e convenções de vendas, de algum modo, estes temas foram abordados informalmente. Algumas metodologias utilizadas na execução dos programas de desenvolvimento contribuíram para discussões dessas temáticas. Em forma de debates, conversas e exercícios estruturados em grupo, a equipe analisou a realidade do mercado e da empresa e o posicionamento das pessoas frente a essas realidades. Também exercitaram o *feedback*, que resultou na análise do funcionamento do grupo e da postura de cada um nesta dinâmica.

Estes aspectos, no entanto, não foram considerados no estabelecimento do indicador que compõe esta variável dependente. Foram consideradas apenas as reuniões formais com este fim, promovidos exclusivamente pelos gestores da área estudada.

A Hipótese 14 (H14), de que **quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o aumento de clientes usuários** também não foi confirmada.

Embora o coeficiente *beta* apresente alguma significância estatística (0,187), a estatística *t-student* foi de 0,291, bem superior a 0,05.

O cliente usuário é aquele que utilizou ou utiliza os serviços da empresa nos últimos 12 meses. A carteira de clientes é composta daqueles que são considerados potenciais para anunciarem no mercado publicitário, especificamente no *mercado TV*.

As ações estratégicas da empresa, de acordo com os fundamentos explicados no documento intitulado *modelo de atuação comercial* evidencia que “a visão de atuação na carteira de clientes tem como prioridade os clientes usuários, potenciais e sazonais”.

No entanto, esta premissa não se reproduz na relação entre os programas de desenvolvimento e o aumento de clientes usuários. A relação entre estas variáveis foi pouco significativa. A oscilação da variável independente é capaz de explicar apenas 18,23% da variação da dependente, com tudo o mais mantido constante.

Por outro lado, o impacto dos programas de desenvolvimento sobre a porcentagem de clientes usuários em relação à carteira de clientes foi bastante significativo.

Por isso, a Hipótese 15 (H15) que afirma que **quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior a porcentagem de usuários em relação à carteira de clientes** foi confirmada.

A explicação da variação de uma variável sobre a de outra, de 95,18%, com tudo o mais mantido constante mostra, novamente, os bons resultados dos programas no que diz respeito à efetividade do relacionamento com o mercado.

Apenas 4,82% não explicados pelo modelo formulado decorrem da intervenção de outras variáveis não contempladas nesta relação linear ou de fatores aleatórios.

Houve relação positiva e significativa entre as variáveis contempladas nesta Hipótese, dado que o relacionamento evidencia um coeficiente beta significativo estatisticamente, cuja estatística *t-student* foi menor que 0,0001.

A confirmação desta Hipótese 15 (H15) vai ao encontro de outro fundamento do documento *modelo de atuação comercial*: “sendo a carteira de clientes o maior patrimônio da empresa, as ações devem se voltar para identificar e desenvolver programas ativos [...] pré e pós venda”.

Os programas de desenvolvimento comportamental aplicados na equipe de área comercial responsável pelas vendas ao varejo possibilitaram resultados positivos para este importante objetivo estratégico.

Deve-se reiterar que a importância deste objetivo não está apenas na eficácia da utilização do sistema de dados relativos aos clientes por parte dos profissionais responsáveis pelas vendas ao varejo em Curitiba e região metropolitana. Está, inclusive, nas ramificações decorrentes do aumento da porcentagem de clientes usuários no faturamento da empresa e nas suas conseqüentes implicações no cumprimento de metas e de outros objetivos estratégicos da organização.

A Hipótese 16 (H16) que diz que **quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o número de visitas ao cliente** não foi confirmada.

Não houve uma variação significativa neste número em função do investimento em desenvolvimento da equipe. A explicação da oscilação de uma variável sobre a variação da outra foi de apenas 16,26%, com tudo o mais mantido constante.

Os outros 83,74% que não foram explicados pelo modelo formulado são advindos de outras variáveis não contempladas nesta relação ou em função de fatores aleatórios.

Não houve relação positiva entre o investimento em programas de desenvolvimento comportamental e o número de visitas ao cliente. A estatística *F-Snadecor* teve valor de probabilidade bem superior a 0,05 e o coeficiente *beta* foi negativo: -0,793.

Como já foi constatado na análise descritiva dos dados, o número de visitas sofre forte influência do número de dias trabalhados no mês. Por isso, é possível afirmar que, exatamente quando existe maior investimento de tempo em programas de desenvolvimento comportamental, o número de visitas tende a diminuir.

No entanto, a efetividade das ações na relação com o cliente e com o mercado também pode ser analisada de outro ponto de vista, o da produtividade destas visitas.

A confirmação da Hipótese 17 (H17), que afirma que **quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior a produtividade na relação com o cliente** é indicativa desta visão.

As visitas aos clientes tendem a refletir na solicitação de propostas e a elaboração destas visa o fechamento da venda.

O fechamento de negócios a partir das visitas, considerada como variável dependente nesta Hipótese ocorre apenas quando o cliente percebe na proposta apresentada pelo executivo de venda a possibilidade de incremento dos seus próprios negócios a partir do anúncio da sua empresa, produtos ou serviços no veículo TV.

A compreensão das necessidades do cliente seguida da elaboração inteligente de uma proposta personalizada e que seja apresentada de maneira eficaz e persuasiva aumentam sobremaneira a possibilidade da efetivação da compra.

Por isso, os programas de desenvolvimento que abordaram conteúdos tais como *saber ouvir*, empatia, visão de mercado e competência interpessoal, possibilitaram aos profissionais que compõem a amostra a compreensão das necessidades do cliente.

Já os programas que desenvolveram, entre outras habilidades, a criatividade e a habilidade na expressão de idéias auxiliaram na elaboração de propostas personalizadas à demanda de cada cliente.

A apresentação com empatia, a persuasão e a criatividade – habilidades que, não coincidentemente, tiveram nos programas de desenvolvimento comportamental uma abordagem sistêmica – propiciaram a efetivação dos negócios.

Em função disso, a variação dos programas de desenvolvimento comportamental foi capaz de explicar 84,39% da variação positiva na produtividade da relação com o cliente, com tudo o mais mantido constante.

A análise mostra que houve uma relação positiva entre as duas variáveis. A probabilidade associada à estatística *F* da regressão foi de 0,001, o coeficiente *beta* foi significativo e a estatística *t-student* foi inferior a 0,05.

A Hipótese 18 (H18) – **quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o resultado obtido em relação ao *share*** – também foi confirmada.

A meta relativa ao *share*, juntamente com a de venda e a de orçamento, compõe os pilares estratégicos da organização e caracteriza um dos indicadores de maior importância da área comercial.

Segundo o estrategista da empresa, os indicadores principais da empresa são as vendas e a audiência. A importância da *meta share* reside exatamente em sua capacidade de unir essas duas variáveis.

Indiretamente, a audiência é responsável pelos resultados estratégicos da organização. Embora esta análise não seja o foco desta pesquisa, não se pode ignorar que os números relativos a este indicador refletem na consolidação dos objetivos estratégicos da organização.

O desenvolvimento da programação tende a buscar a elevação nos índices de audiência. A exceção fica por conta dos programas jornalísticos, que buscam promover o envolvimento da emissora com a comunidade ao mesmo tempo em que agregam valor no que tange à credibilidade do veículo.

Logicamente que estes índices definem, em parte, a política de preços e descontos da organização, já que programas de qualidade e com maior audiência possibilitam preços maiores, com menores índices de descontos na venda de espaços publicitários.

Estas características, exclusivas do mercado publicitário em TV e que reflete a importância do conhecimento do mercado local encontrou eco na equipe de varejo que, quando foi contratada, ainda não apresentava familiaridade com esse cenário.

Estas condições parecem ter sido bem assimiladas pela equipe estudada. Esforços para a divulgação dessas premissas encontraram nos programas de desenvolvimento comportamental o veículo ideal para a transmissão destes conteúdos e desta cultura de orientação para o mercado.

O resultado disso é que a variação do investimento nestes programas foi capaz de explicar 86,81% da variação positiva dos resultados da meta em relação ao *share*.

Houve um relacionamento linear positivo e significativo entre essas variáveis dado pela estatística *F-Snadecor*, cujo valor de probabilidade foi inferior a 0,05 e

pelo coeficiente *beta*, significativo estatisticamente, com *t-student* também inferior a 0,05.

A Hipótese 19 (H19), de que **quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior a participação dos resultados da equipe no faturamento global da empresa** também foi confirmada.

A primeira variável foi determinante na oscilação positiva da participação da equipe no desempenho financeiro geral da organização. O poder de explicação que essa variação encontrou na variação do investimento em programas de desenvolvimento comportamental, com tudo o mais mantido constante foi de 93,93%.

Houve relação linear positiva, com coeficiente *beta* significativo estatisticamente, estatística *t-student* inferior a 0,0001 e estatística *F-Snadecor* inferior a 0,05.

A firme relação entre as variáveis encontra sustentação no crescimento constante dos seus indicadores. A participação do desempenho da equipe nos resultados globais da organização foi de pouco mais de 8% no mês de maio e acima de 14% em dezembro, conforme análise descritiva apresentada.

Ao mesmo tempo em que os programas de desenvolvimento aperfeiçoavam habilidades comportamentais visando à firmação da identidade de todas as equipes da área comercial de maneira cooperativa, estimulavam a competição por melhores resultados entre as diversas equipes, sem que houvesse prejuízo da integração organizacional.

Alguns planos de incentivos e premiações por desempenho em vendas foram lançados, inclusive, durante a realização de programas de desenvolvimento comportamental com este fim.

Este método parece ter surtido efeito positivo na equipe estudada, que melhorou sua participação e, com isso, estimulou a melhoria do desempenho de outras equipes da área comercial, já que o faturamento global da empresa também melhorou.

Diante das ponderações relativas à análise confirmatória das hipóteses formuladas, é possível concluir que os resultados obtidos em relação aos objetivos estratégicos da organização variam de acordo com o investimento em programas de desenvolvimento comportamental aplicados na equipe de área comercial desta empresa de comunicação de Curitiba.

Existe, portanto, relações significativas entre esse investimento e a maioria dos objetivos estratégicos da empresa. A análise dos resultados referentes aos testes das hipóteses comprova esta afirmação. A conclusão da análise confirmatória das Hipóteses está resumida no Quadro 20:

Hipóteses	Efeito	Resultado
H1: Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o faturamento mensal;	Positivo	Comprovada
H2: Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o número de clientes que anunciam na empresa;	Positivo	Comprovada
H3: Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior a fidelidade de clientes;	Positivo	Comprovada
H4: Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o faturamento em relação à meta de vendas;	Positivo	Comprovada
H5: Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o faturamento em relação ao mesmo período do ano anterior;	Positivo	Comprovada
H6: Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, melhor o desempenho em vendas para clientes estratégicos e influenciadores;	Positivo	Comprovada
H7: Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, menor a média de desconto fornecido ao mercado anunciante;	Negativo	Não comprovada
H8: Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, menor a média de desconto fornecido aos clientes estratégicos e influenciadores;	Negativo	Não comprovada
H9: Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o número de contratos fechados;	Positivo	Comprovada
H10: Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o número de treinamentos realizados;	Positivo	Não Comprovada
H11: Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o desempenho das vendas em relação à meta de orçamento;	Positivo	Comprovada
H12: Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, menor a média de desconto em relação à meta de desconto idealizada;	Negativo	Não comprovada
H13: Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o número de reuniões para discussões de metas estratégicas e do funcionamento da equipe;	Positivo	Não comprovada
H14: Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o número de clientes usuários;	Positivo	Não comprovada
H15: Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior porcentagem de usuários em relação a carteira de clientes;	Positivo	Comprovada
H16: Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o número de visitas aos clientes;	Positivo	Não comprovada
H17: Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior a produtividade na relação com o cliente;	Positivo	Comprovada
H18: Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior o resultado obtido em relação ao <i>share</i> ;	Positivo	Comprovada
H 19: Quanto maior o investimento em programas de desenvolvimento comportamental, maior a participação das vendas da equipe no faturamento global;	Positivo	Comprovada

Quadro 20: Conclusões da Análise Confirmatória das Hipóteses Testadas

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa permitiu a análise dos processos de RH relativos ao desenvolvimento de pessoas e suas relações com a estratégia empresarial.

Os resultados desta investigação remeteram, também, a uma reflexão sobre a influência dos programas de desenvolvimento comportamental nos recursos da organização e a importância da contextualização da avaliação desses programas nos âmbitos humano, financeiro e no valor da organização perante o mercado.

Conforme afirma Milioni (2004), é fácil esquecer que o desenvolvimento começa, efetivamente, quando os programas terminam. Por isso, a avaliação da efetividade dos programas de desenvolvimento comportamental precisa, necessariamente, estar vinculada aos resultados estratégicos da organização.

As considerações finais contempladas neste capítulo trazem as conclusões do estudo que buscou analisar essas vinculações dentro de uma realidade empresarial específica, acompanhadas das limitações da pesquisa e das recomendações para a continuidade de pesquisas sobre o tema.

5.1 CONCLUSÕES

A competição entre as organizações exige processos internos bem estruturados e estratégias orientadas para o mercado. Para conquistar vantagem competitiva, equipes potencialmente capazes de criar diferenciais no atendimento ao cliente precisam estar em constante processo de desenvolvimento das suas competências.

A organização estudada faz grandes investimentos em programas de desenvolvimento comportamental para suas equipes de vendas. Com a finalidade de analisar a relação entre estes investimentos e os objetivos estratégicos da empresa, foram definidos e alcançados alguns objetivos específicos nesta pesquisa.

O primeiro deles – conhecer os objetivos estratégicos da organização em estudo – necessitou aprofundar o conhecimento acerca da estratégia da organização e das suas ramificações nas ações definidas pela área comercial e,

particularmente, para a equipe responsável pelas vendas ao varejo no mercado de Curitiba.

A estratégia da empresa, fartamente documentada e centrada na relação com o mercado e com o cliente, enfatiza as ações relativas ao desenvolvimento das pessoas.

A pesquisa teórica sobre este tema possibilitou concluir que os estudos existentes na área da estratégia classificam-na em diversas correntes e escolas. Destaca-se, particularmente, a visão baseada em recursos, onde as pessoas e o conhecimento podem caracterizar diferenciais competitivos.

Esta pesquisa também possibilitou a constatação da importância do alinhamento entre as pessoas, os processos de gestão humana e os objetivos definidos pela estratégia.

Na organização investigada, os objetivos estratégicos estão alinhados com a cultura e com os valores da organização. Centrados na relação com o cliente e com o mercado, fundamentam-se em indicadores mensuráveis e passíveis de investigação a partir das ferramentas e dos sistemas inteligentes da própria organização, o que permitiu mapear o investimento em programas de desenvolvimento comportamental em equipes de área comercial, outro objetivo específico desta investigação.

Acima da média das empresas do Brasil e do mundo, estes investimentos contemplaram ações que, em sua maioria, abordaram conteúdos alinhados aos objetivos que se pretendiam atingir.

Os programas de desenvolvimento comportamental encontraram nesta cultura organizacional um terreno fértil para a aplicação dos seus conteúdos. A empresa não só promoveu a sua efetivação como também ofereceu as condições no dia a dia para a atuação das pessoas de acordo e para além dos conteúdos desenvolvidos nos programas.

Nesta organização, a capacitação e desenvolvimento dos recursos humanos, mais do que ações que requerem investimentos financeiros, caracterizam-se como valores organizacionais e podem ser considerados, por si só, também um objetivo estratégico.

Primando pela diversidade dos programas de desenvolvimento comportamental, a empresa investiu em eventos diferentes, com metodologias inovadoras e conteúdos abrangentes.

Com relação ao terceiro objetivo específico – analisar os resultados obtidos pela equipe de área comercial em relação aos objetivos estratégicos – a investigação levou à conclusão de que a equipe estudada apresentou bons resultados no que diz respeito ao desempenho financeiro, exceto na política de preços e descontos.

Dentre esses objetivos, destacam-se o número de contratos, que foi crescente no período analisado, assim como também houve um crescimento da participação do desempenho financeiro da equipe nos resultados globais da empresa.

Houve, ainda, um resultado satisfatório no que tange ao cumprimento das metas de vendas e daquelas relativas ao orçamento e ao *share*, importantes indicadores de investimentos e de relação com o mercado e que constituem os pilares estratégicos da empresa.

No que diz respeito aos resultados obtidos na relação com os clientes, a equipe conseguiu diminuir a evasão e aumentar a fidelidade, alcançando produtividade nas visitas ao cliente.

O último objetivo específico da pesquisa – verificar, na empresa em estudo, a relação entre o investimento em programas de desenvolvimento comportamental aplicados em equipe de área comercial e os resultados obtidos em relação aos objetivos estratégicos – pode ser visualizado, de forma resumida, no Quadro 20 que contempla os resultados obtidos em cada uma das hipóteses testadas.

Esta relação foi significativa na maioria dos objetivos estudados, o que permite concluir que, de modo geral, a consolidação dos objetivos estratégicos da empresa estudada varia em função de investimentos em programas de desenvolvimento comportamental.

Das relações investigadas a partir das hipóteses elaboradas, algumas merecem destaque. É o caso da relação entre os investimentos em desenvolvimento comportamental e os seguintes objetivos: o desempenho financeiro; o número de clientes que anunciam na empresa; o faturamento em relação às metas de vendas, de orçamento e de *share*; o desempenho para clientes estratégicos e influenciadores; o número de contratos fechados; a porcentagem de usuários em relação à carteira de clientes; a produtividade na relação com o cliente e a participação do desempenho da equipe nos resultados globais da empresa. O

investimento em programas de desenvolvimento comportamental foi capaz de explicar mais de 70% da variância de todos esses objetivos.

A forma com que os processos de desenvolvimento de pessoas foram idealizados e executados na empresa estudada corroboraram as premissas da visão baseada em recursos da firma. A indicação de que o conhecimento é um bem precioso para a competitividade e de que o desenvolvimento de competências pessoais e grupais possui íntima relação com os resultados financeiros esperados para os acionistas adquirem consistência para além da teoria.

Estes processos estratégicos de administração de recursos humanos contemplaram a visão de que o direcionamento do comportamento das pessoas para a efetivação de estratégias organizacionais e para a consolidação dos objetivos estabelecidos requer equipes comprometidas e conhecedoras das suas limitações, das suas potencialidades e das suas necessidades de desenvolvimento.

Os estrategistas da empresa compreenderam que o comprometimento, entretanto, reside, também, na busca pelo auto-desenvolvimento. Serão dos indivíduos as atitudes e a decisão para realmente aplicarem seus conhecimentos e ajustarem suas competências em direção aos objetivos estratégicos.

Por mais investimento que a organização canalize para os programas de desenvolvimento comportamental, é nas pessoas que residem as possibilidades de amplitude de visão para que as manifestações humanas possam encontrar interlocução na cultura.

A criação de um ambiente organizacional favorável à participação ativa e comprometida das pessoas na conquista dos objetivos estratégicos da organização também depende do comportamento de todos os níveis hierárquicos envolvidos nos processos.

Esta visão foi bem assimilada pela equipe estudada, o que promove o reforço dos valores organizacionais que responsabilizam a capacidade humana pela pavimentação do caminho que leva à conquista dos objetivos estratégicos.

Os aspectos comportamentais que permeiam a estruturação e consolidação da estratégia encontram eco na valorização dos seres humanos. Talvez uma das formas mais inteligentes dessa valorização resida no desafio diário das organizações de contarem com pessoas desenvolvidas e motivadas.

Os efeitos dos programas de desenvolvimento comportamental afetam as pessoas, os grupos e as organizações. A cultura da orientação para o mercado

também é a cultura do desenvolvimento das pessoas e das suas potencialidades. Do fortalecimento dos grupos e das relações afetivas que remetem à qualidade de vida e à saúde física, mental e espiritual dos seus membros. E do desenvolvimento das organizações que emprestam uma identidade profissional pela qual se luta e se investe energia para que, juntamente com ela, seja possível atingir também os objetivos da vida.

Pelo fato de ter buscado a diminuição da subjetividade na mensuração dos resultados de programas de desenvolvimento comportamental, esta pesquisa pode contribuir para a melhoria da eficácia desses programas, bem como para os processos de implementação e consolidação de estratégias.

Este estudo de caso pode estimular a pesquisa de outras realidades empresariais que promovem programas de desenvolvimento para equipes de área comercial. Novos estudos podem revelar com maior amplitude a eficácia das ações de desenvolvimento de pessoas no que diz respeito à melhoria do desempenho e da qualidade de vida dos funcionários, dos resultados da empresa junto ao mercado e ao cliente e dos objetivos estratégicos da organização.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo apresenta limitações. Algumas delas referem-se às dificuldades encontradas pelo pesquisador durante o desenvolvimento da investigação e outras se referem à particularidades metodológicas.

O primeiro aspecto a ser considerado é que a amostra escolhida para a investigação é pequena, especialmente se considerando o método quantitativo escolhido. Os dados obtidos também foram limitados a um período restrito, apenas oito meses.

No que diz respeito ao método, houve restrições em função da ausência de uma análise qualitativa. Em nenhum momento da investigação houve uma entrevista, estruturada ou não, com os executivos de contas submetidos aos programas de desenvolvimento comportamental. Além de verificar a percepção deles acerca da importância desses programas na efetivação dos objetivos

estratégicos, esses instrumentos poderiam remeter a um campo mais amplo de análise.

Também há que se considerar que outros aspectos não analisados nesta pesquisa interferem na efetivação dos objetivos estratégicos da realidade organizacional estudada. É o caso das datas sazonais e as oscilações do mercado decorrente das questões políticas, econômicas e sociais, além das variáveis subjetivas relacionadas ao comportamento humano.

Por fim, a escolha do estudo de caso permite apenas inferências sobre uma realidade específica, não abrindo possibilidade de generalizações. No entanto, conforme mencionado nas conclusões, pode servir como exemplo para que outras organizações possam verificar os impactos dos programas de desenvolvimento comportamental nos objetivos estratégicos de acordo com suas realidades.

5.3 RECOMENDAÇÕES

Para que seja possível impulsionar o conhecimento da área de desenvolvimento de pessoas e a relação de programas comportamentais com estratégias organizacionais, sugere-se, em termos de amplitude de pesquisa:

- a) investigar o montante dos investimentos em programas de desenvolvimento comportamental para as demais equipes de área comercial e a relação desses investimentos com os objetivos estratégicos da organização;
- b) analisar os resultados obtidos em períodos mais extensos;
- c) pesquisar outras emissoras da mesma rede de televisão para possibilitar comparações;
- d) estudar os resultados obtidos por equipes de outras redes de televisão para relacioná-los aos objetivos estratégicos dentro de outra cultura organizacional.

Em termos de metodologia, as sugestões são as seguintes:

- a) Enriquecer a pesquisa com análise qualitativa, buscando associar os resultados aos conteúdos dos programas de desenvolvimento e também analisando a percepção dos participantes dos programas;

- b) Desenvolver estudos de multicaseos para que seja possível a comparação dos resultados.

Por fim, sugere-se ajustar não apenas a metodologia e o alcance da pesquisa nessas condições citadas.

Recomenda-se, mais do que isso, a atualização constante sobre os modelos teóricos e empíricos neste campo. Os fundamentos que se renovam e geram mais conhecimentos acerca da estratégia e dos processos de desenvolvimento de pessoas certamente irão corroborar para a construção de pesquisas que levem a resultados importantes nestes campos tão versáteis, amplos e fascinantes.

REFERÊNCIAS

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1992.

ARAÚJO, M. F. **Impacto de treinamento e desenvolvimento**: uma análise integrada quantitativa e qualitativa. Florianópolis, 2005. (Tese), Doutorado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

ASNIS, D. M. Treinamento comercial. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (ABTD). **Pesquisa**: o retrato do treinamento no Brasil 2006/2007.

BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M.; ÁVILA, F. B. Recursos humanos em direção ao futuro? A gestão de competências em Empresas de telefonia móvel. In: **EnANPAD**, 28, Curitiba, 2004.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, **Journal of Management**, 17, 1991. p. 99-120.

_____. The resource-based theory of the firm. **Organizational Science**, 7, 1996. p. 469.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial applications. **Research in Personnel and Human Resources Management**, 16, 1998. p. 53-101.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1998.

BOOG, G. G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980. p. 95-96.

BOOG, M. Outdoor training: treinamento ao ar livre. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BORGES, S. M. S. **Treinamento de vendas**. Rio de Janeiro: APEC, 1973.

BOXALL, P. F. The Strategic HRM Debate and the Resource-based View of the Firm. **Human Resource Management Journal**, 6(3), 1996. p. 59-75.

CAPPELLI, P.; SINGH, H. Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management. In: LEWIN, D. et. al. (Eds.). **Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources**. Madison: IRRRA, 1992. p. 165-192.

CARVALHO, A. V. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.

CASTRO, A. P. **Indo além do ROI em T&D**. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2005.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHELOTTI, R. A. Desenvolver para transformar. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: gestão e estratégias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

CLEMMER, J. **Pathways to performance**: a guide to transforming yourself, your team, and your organization. Toronto: Macmillan Canada, 1995.

COHEN, A. R. **MBA**: Curso prático de administração: lições dos especialistas das melhores escolas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORDEIRO, C. C. C.; COSTA, D. B.; FORMOSO, C. T. **Ferramenta para explicitação de estratégia**: estudo baseado em pequenas e médias empresas de construção civil. Feira de Santana: Sitiembus, n. 35, p. 149-173, jul/dez. 2006.

DALL'INHA, G. R. **A influência das práticas e políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade**: um estudo de caso. Florianópolis, 2006. (Dissertação), Mestrado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

DAVIES, I. K. **A organização do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento**: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1997.

DIAS, S. R. (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004. p. 322.

DONKIN, R. Move into line for top HR jobs. **Human Resources**. London: Aug. 2007. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1321222281&sid=1&Fmt=3&clientId=21847&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 20 ago. 2007.

FELIPPE, M. I. Identificação das necessidades de treinamento por competência. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

FEUILLETTE, I. **RH**: o novo perfil do treinador – como preparar, conduzir e avaliar um processo de treinamento. São Paulo: Nobel, 1991. p. 134-135.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias competitivas e competências essenciais**: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão e produção*, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

FOGUEL, S.; SOUZA, C. C. **Desenvolvimento organizacional**: crise organizacional, desenvolvimento e deterioração organizacional. São Paulo: Atlas, 1985.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.

GALVÃO, M. O ser humano como ser que aprende: o treinamento comportamental. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: gestão e estratégias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRACEFFI, V. Planejamento e execução do T&D. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

GREENBERG, H; WEINSTEIN, H.; SWEENEY, P. **How to Hire and develop your next top performer**. New York: McGraw-Hill, 2001.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. p. 5.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAYASHI, P. H.; BULGACOV, S.; BARANIUK, J. A. **Utilização de recursos para mudança de conteúdo estratégico: um estudo comparativo de casos em pequenas empresas de massas alimentícias no Paraná**, SLAD, 2004.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HUNT, J.; BOXALL, P. Are top human resource specialists strategic partners? Self-perceptions of a corporate elite. **International Journal of Human Resource Management** 9, 1998. p. 767-781.

HUSELID, M. A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. **Academy of Management Journal**, 38(3), 1995. p. 635-672.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAZMIER, L. J. **Estatística aplicada à economia e administração.** São Paulo: Pearson Makron Books, 1982.

KENNEDY, K. N.; GOOLSBY, J. R.; ARNOULD, E. J. Implementing a customer orientation: extention of theory and application, **Journal of Marketing**, v. 67, n. 4, p. 67-81, out. 2003.

KIRKPATRICK, D. Evaluation. In: CRAIG, R. L. **The ASTD training and development handbook:** a guide to human resource development. 4. ed. New York: McGraw-Hill, ASTD, 1996.

KNOWLES, M. S. **Andragogy in action:** applying modern principles of adult learning. São Francisco: Jossey-Bass, 1984.

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

_____. **Marketing de A a Z:** 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KRETZER, J. **Capacidades de desenvolvimento como fonte da sustentabilidade da vantagem competitiva:** uma contribuição à visão baseada em recursos da firma. Florianópolis, 2002. (Tese), Doutorado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

LADO, A. A.; WILSON, M. C. Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective. **Academy of Management Review**, 19(4), 1994. p. 699-727.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2001.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. **Academy of Management Review**, 24, 1999. p. 31-48.

LEVIN, J.; FOX, J. A. **Estatística para ciências humanas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LOPES, L. F. **Aprendizagem na microempresa industrial**: melhoria de produtividade e satisfação pessoal no trabalho. Florianópolis, 2001. (Dissertação), Mestrado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

LORSCH, J. W. Managing culture: the invisible barrier to strategic change. **Management Journal**. Califórnia, 1986. p. 95-109.

MAGER, R. F. **A Formulação de objetivos de ensino**. 7. ed. Rio de Janeiro: Globo, 1987.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

MCAFEE, R. B.; GLASSMAN, M.; HONEYCUTT, E. D. The effects of cultures and human resource management policies on supply chain management strategy, **Journal of Business Logistics**, v. 23, n. 1, 2002.

MCGUIGAN, J. R.; MOYER, R. C.; HARRIS, F. B. **Economia de empresas**: aplicações, estratégia e táticas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MCMAHAN, G. C.; VIRICK, M.; WRIGHT, P. M. Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects. In: WRIGHT, P. et al. (Eds.). **Research in Personnel and Human Resource Management**, Supplement 4, Greenwich: JAI Press, 1999, p. 99-122.

MILIONI, B. **Gestão de treinamento por resultados**. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2004.

_____. **Indicadores da gestão de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2005.

_____. O processo de treinamento e desenvolvimento. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 3, 1991. p. 171-195.

MOGGI, J. Estratégias e aspectos globais de T&D. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: gestão e estratégias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

MOSCOVICI, F. **Renascença organizacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996. p. 100-103.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F; TIETJE, B. Creating a market orientation. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, p. 241-255, 1998.

NEVES, M.; PALMEIRA FILHO, P. Balanced scorecard como catalisador da gestão estratégica: remédio ou placebo? In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22, **Anais do XXII ENEGEP**, Curitiba, 2002.

NORDHAUG, O.; GRONHAUG, K. Competences as resources in firms. **The international Journal of Human Resource Management**, 5 (1), 1994. p. 89-106.

OLIVEIRA, M. A. Evolução do T&D nas organizações do Brasil: lições do passado e tendências para o futuro. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: gestão e estratégias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PACHECO, L. et. al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PAIVA, E. L. **Conhecimento organizacional e o processo de formulação de estratégias de produção**. Porto Alegre, 1999. (Tese), Doutorado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

PALMEIRA, C. G. Avaliação de resultados – retorno do investimento. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____. **ROI de treinamento**: dicas de como mensurar o resultado financeiro das suas ações de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PASCHINI, S. **Estratégia**: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia do negócio: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio. Rio de Janeiro, 2006.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, **Strategic Management Journal**, 14, 1993. p. 179-191.

PHILLIPS, J. **Return on investment in training and performance improvement programs**. Houston: Butterworth-Heinemann, 1997.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam as estratégias. In: RODRIGUEZ, M. V. R. (Org.) **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Competição**: on competition estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, maio/jun, 1990. p. 79-91.

QUINN, J. B. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, 1989, p. 45-60.

_____. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, 1978, p. 7-21.

REIS, E. A.; REIS, I. A. **Estatística descritiva**: tabelas e gráficos. Relatório técnico RTE-04/2001, Departamento de Estatística, Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: <<http://leg.ufpr.br/~silvia/CE055/node6.html>> Acesso em: 18 mar. 2007.

RICHARD, O. C. Racial diversity, business strategy, and firm performance: a resource-based view. **Academy of Management Journal**, 43 (2), 2001. p. 164-177.

RICHARDSON, J. R. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBERT, M. **Estratégia**: como empresas vencedoras dominam seus concorrentes. São Paulo: Negócio, 1998.

ROCHA-PINTO, S. R. et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V. A.; LEMON, K. N. **O valor do cliente**: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SANDHUSEN, R. L. **Marketing básico**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 407-416.

SCHERMERNHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SERRALHEIRO, W. A. O. **O processo de adaptação estratégica das empresas Eliane sob a ótica da teoria institucional e da visão baseada em recursos (RBV)**. Florianópolis, 2004. (Dissertação), Mestrado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

SKAF, P. Paradigma do desenvolvimento. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: gestão e estratégias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, 1995. p. 63-74.

STOREY, J. **New perspective on human resources management**. Londres: Rotledge, 1989.

SUCESSE, E. B. T&D e a consultoria interna de RH: estruturas de RH baseadas em consultoria interna – o foco no cliente. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: gestão e estratégias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial**: tendências e desafios. São Paulo: Makron Books, 2000.

TOLEDO, F. **O que são recursos humanos**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **The discipline of market leaders**. Reading: Addison Wesley, 1995.

VIEIRA, S. **Bioestatística: tópicos avançados**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of management**, 27, 2001, p. 701-702.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN; G. C.; MCWILLIAMS, A. Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. **International Journal of Human Resource Management**, 5(2), 1994. p. 301-326.

YIN, R. K. The case study crisis: some answers. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, 1981. p. 58.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.