

A relevância das práticas de treinamento para a potencialização das vendas numa empresa de cosméticos da Região Sul do Brasil

The relevance of training practices to boost sales in a cosmetics company in the South of Brazil

La relevancia de las prácticas de capacitación para impulsar las ventas en una empresa de cosméticos en el sur de Brasil

Recebido: 27/02/2022 | Revisado: 07/03/2022 | Aceito: 11/03/2022 | Publicado: 28/03/2022

José Carlos Guimaraes Junior

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8233-2628>

Universidade do Estado do Amazonas, Brasil

Governo do Distrito Federal, Brasil

E-mail: profjc65@hotmail.com

Paulo Roberto Ribeiro Marinho

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3661-7251>

Instituto Federal de educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, Brasil

E-mail: roberto.marinho@unesp.br

Francisco Carneiro Braga

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4275-8122>

Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil

E-mail: franciscocarneirob@hotmail.com

Jefferson Davi Ferreira dos Santos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4753-5526>

FUCAPE Business School, Brasil

Marinha do Brasil, Brasil

E-mail: jefferson_davi@hotmail.com

Katia Regina Araújo de Alencar

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5800-3197>

Universidade de Brasília, Brasil

E-mail: katiadealencar@gmail.com

Pablo Luiz Martins

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1640-6190>

Universidade Federal de São João del-Rei, Brasil

E-mail pablo@ufsj.edu.br

Ruth Trindade Ferreira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8959-1665>

Universidade do Estado do Amazonas, Brasil

Faculdade La Salle, Brasil

E-mail: rferreira34.87@gmail.com

Resumo

No contexto dos Recursos Humanos, uma das práticas mais relevantes para o sucesso das companhias é a que diz respeito ao planejamento, execução e avaliação de treinamentos. Além de ser uma forma de preparar colaboradores para assumir novas funções, os treinamentos podem ser vistos como ações necessárias para a potencialização do capital humano nas organizações. O presente estudo tem como objetivo destacar a relevância das práticas de treinamento para a potencialização das vendas numa empresa de cosméticos da Região Sul do Brasil. O estudo foi desenvolvido numa empresa situada no estado do Paraná. Consiste num estudo do tipo exploratório, o qual gerou dados qualitativos junto aos participantes da pesquisa por meio da aplicação de um questionário. Os resultados demonstraram que a referida companhia é bem avaliada pelos clientes com relação aos seus produtos, havendo compra de pelo menos 2 itens por mês. Outro ponto que fora bem avaliado diz respeito ao conhecimento dos vendedores sobre os produtos ofertados aos clientes. Entretanto, foram também detectados pontos a melhorar, como a apresentação dos vendedores que nem sempre está congruente com os princípios do marketing pessoal, bem como atrasos na entrega de produtos aos clientes. O estudo concluiu que apesar da empresa aqui denominada como Cosméticos possuir pontos fortes em sua área de atuação, o que fora destacado por meio de uma análise SWOT, faz-se necessário trabalhar nos pontos de melhoria para que o seu atendimento seja reconhecido como de qualidade pelos seus clientes.

Palavras-chave: Treinamento; Empresas; Gestão; Planejamento de recursos humanos.

Abstract

In the context of Human Resources, one of the most relevant practices for the success of companies concerns the planning, execution and evaluation of training. In addition to being a way to prepare employees to take on new roles, training can be seen as necessary actions to enhance human capital in organizations. The present study aims to highlight the relevance of training practices to boost sales in a cosmetics company in the South of Brazil. The study was developed in a company located in the state of Paraná. It consists of an exploratory study, which generated qualitative data with the research participants through the application of a questionnaire. The results showed that the aforementioned company is well evaluated by customers in relation to its products, with purchases of at least 2 items per month. Another point that was well evaluated concerns the knowledge of sellers about the products offered to customers. However, points for improvement were also detected, such as the presentation of salespeople, which is not always congruent with the principles of personal marketing, as well as delays in the delivery of products to customers. The study concluded that although the company here called Cosméticos has strengths in its area of operation, which was highlighted through a SWOT analysis, it is necessary to work on points of improvement so that its service is recognized as of quality by your customers.

Keywords: Service administration; Temporary employment; People management.

Resumen

En el contexto de los Recursos Humanos, una de las prácticas más relevantes para el éxito de las empresas se refiere a la planificación, ejecución y evaluación de la formación. Además de ser una forma de preparar a los empleados para asumir nuevos roles, la formación puede verse como acciones necesarias para potenciar el capital humano en las organizaciones. El presente estudio tiene como objetivo resaltar la relevancia de las prácticas de capacitación para impulsar las ventas en una empresa de cosméticos en el sur de Brasil. El estudio fue desarrollado en una empresa ubicada en el estado de Paraná. Consiste en un estudio exploratorio, que generó datos cualitativos con los participantes de la investigación a través de la aplicación de un cuestionario. Los resultados arrojaron que la mencionada empresa es bien evaluada por los clientes en relación a sus productos, con compras de al menos 2 artículos al mes. Otro punto bien evaluado se refiere al conocimiento de los vendedores sobre los productos ofrecidos a los clientes. Sin embargo, también se detectaron puntos de mejora, como la presentación de los vendedores, que no siempre es congruente con los principios del marketing personal, así como retrasos en la entrega de los productos a los clientes. El estudio concluyó que si bien la empresa aquí denominada Cosméticos tiene fortalezas en su área de actuación, las cuales fueron resaltadas a través de un análisis SWOT, es necesario trabajar en puntos de mejora para que su servicio sea reconocido como de calidad por sus clientes.

Palabras clave: Administración de servicios; Empleo temporal; Gestión de personas.

1. Introdução

Uma empresa que busca se consolidar e ainda, se tornar competitiva no mercado de trabalho, passa a investir em seu quadro de pessoal, sendo de extrema importância para o sucesso de uma organização, pois são elas que gerenciam e comandam os objetivos da organização, são elas que executam, desenvolvem e controlam atividades e processos, são as pessoas também que consomem os produtos de uma determinada empresa. Certamente uma empresa que não investe em seus trabalhadores está fadada ao fracasso organizacional (Nascimento-e-Silva, 2017).

Segundo Chiavenato (2000), logo após a Era da Informação, surgiu a Era Digital na virada do século atual, caracterizada pela explosão de recursos digitais de intensa penetração na dinâmica das organizações e das pessoas, com assistentes computacionais que transformaram a sociedade. Tudo começou com a internet como plataforma de comunicação, para expandir-se por todos os campos específicos de atividade. Em nossa sociedade moderna, quase todo o processo produtivo é realizado por meio de uma organização, e o homem moderno passa a maior parte de seu tempo em organizações. As organizações são construídas de maneira planejada e elaboradas para atingir determinados objetivos, além disso, elas também são reconstruídas, isto é, reestruturadas e redefinidas, à medida que os objetivos são atingidos ou quando se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a constantes mudanças.

Marras (2000) destaca que a intenção do treinamento é fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. A organização deve fazer levantamento das necessidades de treinamento a partir dos seguintes meios: avaliação do desempenho; observação; questionários; solicitação de supervisores e gerentes; entrevistas com superiores e gerentes; reuniões interdepartamentais; exame de empregados; modificação do trabalho; entrevista de saída; análise de cargos; relatórios periódicos.

Citando o mesmo autor, atualmente as organizações têm seu Departamento de Recursos Humanos ou também chamado de Talentos Humanos, que direciona as suas atividades para o treinamento, capacitação das atividades de seus colaboradores.

Marras (2000), ainda afirma que o desenvolvimento do sistema de Recursos Humanos passou por diversas escolas e teve cinco fases evolutivas: a fase contábil, pioneira da gestão de pessoal; a fase legal que registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal; a fase tecnicista foi a responsável pela implantação do modelo americano de gestão de pessoal no Brasil; a fase administrativa que criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho e; a fase estratégica foi demarcada operacionalmente pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações.

Dessa forma, podemos conceituar que um sistema de recursos humanos é um conjunto de ações políticas, integrada com práticas importantes e necessárias para a condução de um processo eficiente e eficaz, produzindo resultados positivos para a organização e para seus colaboradores.

Pessoas são a parte mais importante da organização, sendo responsáveis por toda a condução positiva para si e para a organização; são o principal ativo da empresa.

Detectado a necessidade de um programa de treinamento, deve-se, portanto, orientar as experiências de aprendizagem, conduzindo todo o processo num sentido positivo e estratégico, de maneira que as pessoas desenvolvam seus conhecimentos, habilidades e competências

Portanto, os programas de treinamento devem ser contínuos, buscando o desenvolvimento do indivíduo, o que vem a representar um conjunto de atividades e processo, cujo objetivo é explorar o potencial de habilidades, buscando sempre a obtenção de novos conhecimentos e à modificação de comportamentos e atitudes.

Por meio do treinamento procura-se, definir métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho.

Segundo Madruga (2017), o treinamento tem como objetivo munir o empregado de mais conhecimentos e habilidades para que exerça sua atividade da melhor maneira, considerando a complexidade da tarefa e a necessidade contínua de atualização e o desenvolvimento está relacionado ao crescimento do indivíduo, na ampliação de seu conhecimento e potencial, de maneira que possibilite exercer seus afazeres da melhor forma com níveis cada vez maiores de complexidade.

Desta forma, busca-se nas organizações programas básicos de treinamento que deverão ser desenvolvidos a realidade que as organizações possuem dentro do mercado onde atuam; assim, os programas de treinamento buscam oferecer aos indivíduos condições para melhor desempenharem suas funções, buscando aperfeiçoamento das suas tarefas, e conseqüentemente, melhorar suas remunerações e benefícios.

2. Metodologia de Pesquisa

O estudo trata de uma pesquisa bibliográfica e análise de texto qualitativa, tendo em vista os procedimentos técnicos, que, por sua vez, foram associados com a coleta, além da aplicação do questionário destinado a um grupo de pessoas. A pesquisa utilizou o método de pesquisa bibliográfica, pois foi utilizado material publicado referente ao tema abordado, como livros e materiais disponibilizados pela internet.

De acordo com Gil (2017), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e canais de eventos científicos.

O perfil da pesquisa é qualitativo, pois foi aplicado questionário aberto, com a intenção de analisar as opiniões de profissionais da área de T&D (Treinamento & Desenvolvimento) sobre temas relevantes para esta pesquisa. Segundo Gil (2019), é possível, de maneira bem simplificada, classificar as pesquisas em quantitativas e qualitativas. Nas pesquisas quantitativas os

resultados são apresentados em termos numéricos e, nas qualitativas, mediante descrições verbais. Assim podem ser definidas como pesquisas quantitativas: pesquisa experimental, ensaio clínico, estudo de coorte, estudo caso-controle e levantamento.

No que concerne a questão das pesquisas qualitativas, Minayo (2013) esclarece que este tipo de pesquisa se dedica a compreender a realidade social na qual os fenômenos acontecem por meio da fala dos participantes do estudo. Assim, diferentemente das pesquisas de natureza quantitativa, as quais lidam com dados representados numericamente, os estudos qualitativos são permeados pela subjetividade existente no discurso dos partícipes de uma investigação científica. Conforme visto em Borges (2019), compete ao pesquisador captar a essência da fala dos sujeitos respondentes com vistas a dar maior assertividade aos resultados alcançados.

. Tomando por base as definições de Vergara (2002), define-se: a) Quanto aos fins; exploratória: esta investigação é realizada na área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, e assim a pesquisa foi realizada em duas etapas complementares e inter-relacionadas, tendo envolvido levantamento de informações em fontes secundárias e primárias, conforme detalhado a seguir:

Fez-se necessário uma revisão bibliográfica referente ao tema Recursos Humanos, mais especificamente referindo-se à motivação e treinamento de pessoal. Estes achados na literatura foram devidamente lidos e descritos para compor o marco teórico do estudo. A captação dos dados qualitativos foi feita mediante aplicação de questionário. Para Prodanov e Freitas (2013), o uso deste instrumento de pesquisa deve ser feito com cautela, com vistas a evitar interpretações dúbias das perguntas junto aos respondentes.

3. O Processo de Motivação de Recursos Humanos

Os processos de motivação são representados por um conjunto de energias e forças internas do indivíduo e da organização, mantendo o direcionamento para resultados concretos. Assim, podemos comentar que a motivação humana é altamente complexa, envolve motivos sociais que produzem no comportamento humano uma dimensão muito mais importante que a do simples mecanismo de satisfação de necessidade fisiológica, nem sempre é compreendida, levando-nos a concepções errôneas a respeito do comportamento humano (Robbins, 2002).

Conforme Nascimento-e-Silva (2011), Silva (2019) e Silva et al. (2019), a motivação é um dos três itens necessários para que se pratique corretamente a função de direção, a qual constitui a terceira etapa do processo de gestão. Neste sentido, o gestor necessita ser líder para gerar os seguintes resultados: a) influenciar as pessoas para que elas adotem atitudes que são favoráveis ao alcance dos resultados pretendidos; b) comunicar adequadamente tudo o que está acontecendo nos processos de trabalho, e; c) manter os colaboradores engajados o suficiente para que os resultados sejam materializados (Silva, 2019). Nascimento-e-Silva (2011; 2017) e Silva et al. (2019) esclarecem que além da motivação, a comunicação e a liderança são itens que devem ser desenvolvidos no processo de gestão para que se obtenha o melhor rendimento possível no gerenciamento do recurso mais melindroso, complicado e difícil de se lidar: as pessoas.

Além do trabalho a ser desenvolvido pelo líder, é necessário destacar também a influência do clima organizacional na motivação dos colaboradores. Quando positivo, este clima faz com que os funcionários se sintam mais tranquilos, seguros e motivados para desempenhar suas funções e entregar o que deles se espera em termos de resultados. O contrário também é verdade: ambientes estressantes, competição exagerada entre os empregados, fofocas e intrigas corroboram para que a insatisfação, o cansaço mental e físico e, por conseguinte, a desmotivação acabem influenciando negativamente no rendimento de uma companhia (Abreu, 2021).

Conforme demonstrado por Silva et al. (2021) ao elencar as competências que os coordenadores de graduações, função gerencial das universidades públicas e particulares deve reunir para lograr êxito em seu trabalho, uma delas diz respeito a esta capacidade de liderar, motivar e comunicar, o que equivaleria ao papel desempenhado por um legítimo gestor de recursos

humanos. Ao estar motivado, observa-se um maior envolvimento e comprometimento dos trabalhadores no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a resolução de problemas existentes no âmbito organizacional e melhor adequação de práticas e processos de trabalho (Kobernovicz & Stefano, 2020).

Há quem compreenda que motivação seja um traço atitudinal pessoal, o que na prática significaria que existem pessoas com elevado grau de motivação e outras que por não terem este comportamento em seus aspectos comportamentais seriam menos motivadas. No campo prático, há uma tendência de os chefes rotularem seus colaboradores que não demonstram um patamar elevado de motivação seriam preguiçosos. Acontece que esta é uma afirmativa que não se sustenta. A motivação até pode ter algo a ver com os traços atitudinais do sujeito, mas ela também pode ser desenvolvida mediante uma situação em que o indivíduo precisa demonstrar níveis mais elevados de energia e comprometimento para que os resultados almejados sejam cumpridos (Robbins, 2002).

Na seara dos recursos humanos, outra temática tão relevante quanto a motivação diz respeito aos treinamentos. A necessidade de treinamento constitui-se em diagnóstico completo que engloba a situação geral da empresa e de todos que nela trabalham. Através desta observação, estabelecem-se processos e instrumentos capazes de prevenir e corrigir falhas, ou aperfeiçoar o desempenho. Para tanto, é preciso que as companhias avaliem criteriosamente sobre as suas necessidades de treinamento. Este é um processo que consiste na detecção das lacunas existentes nos colaboradores de uma equipe ou departamento, as quais impedem esses sujeitos de alcançarem melhores resultados no desempenho de suas funções (Gil, 1994).

Pode-se estabelecer o vínculo entre treinamento e educação profissional, posto que é por meio dos treinamentos que os trabalhadores são instruídos para o exercício de um determinado cargo ou conjunto de tarefas (Trevelato et al., 2018). É oportuno esclarecer que esta questão do treinamento não possui relevância somente no campo da iniciativa privada. Com as recentes mudanças na Administração Pública, mais precisamente a partir da institucionalização do princípio da eficiência (Brasil, 1998), as organizações, autarquias e demais órgãos que integram a gestão pública se viram desafiadas a apresentar melhor performance no atendimento ao cidadão. Isto abarca, dentre outras coisas, noções de qualidade, estratégia, gestão de recursos e padronização de serviços (Borges et al., 2020; Oliveira & Nascimento-e-Silva, 2020; Slack et al., 2009; Silva, 2019).

Também pode-se estabelecer o elo entre o treinamento e a questão da melhoria contínua (Graban, 2013). Ao investir em seus colaboradores, a empresa demonstra estar contado com aqueles funcionários em funções de maior complexidade ao invés de procurar talentos no ambiente externo. Além disso, pode-se considerar que o treinamento pode elevar o nível de engajamento e motivação dos colaboradores, os quais podem gerar mais soluções criativas e inovadoras em seu cotidiano de trabalho (Azeredo, 2019). Para que isto se materialize na prática, Robbins (2007) descreve três passos necessários para o sucesso dos treinamentos nas organizações: a) detecção das necessidades de treinamento; b) preparação adequada das situações que estimulam a aprendizagem no decurso dos treinamentos, e; c) avaliação dos resultados alcançados com a realização dos treinamentos. É oportuno dizer que segundo Silva (2019), a avaliação representa a comparação entre duas variáveis: a) o que foi programado, e; b) o que de fato foi produzido e entregue. Aplicando esta lógica aos treinamentos, espera-se que os colaboradores desenvolvam novas habilidades, competências e atitudes com vistas a fazer com que o seu rendimento nas novas funções a eles delegadas seja o melhor possível.

Ao se fazer o levantamento das necessidades de treinamento, percebe-se as carências do funcionário ou de todo o grupo frente ao padrão de qualificação existente na empresa. Quando se realiza um levantamento das necessidades de treinamento, deve-se saber que o objetivo primordial não é a busca pela solução de problemas já existentes, mas também, visa-se evitar que surjam problemas futuros. Gil (1994) enfatiza que o levantamento das necessidades de treinamento, por sua própria natureza, deve ser concebido como uma pesquisa que se desenvolve em três etapas: análise organizacional, análise das tarefas e análise dos Recursos Humanos. Nesta perspectiva, a análise organizacional pode ser vista numa visão análoga como uma espécie de “raio-x” da companhia, com vistas a detectar se o seu clima é positivo ou negativo e em que medida isto influencia no

desempenho dos funcionários. A análise das tarefas pode ser vista como o grau de dificuldade que cada uma delas apresenta aos colaboradores. Neste sentido, tarefas mais complexas exigiriam um patamar mais avançado de preparo para sua execução. A análise dos recursos humanos abarca as dificuldades e lacunas enfrentadas por cada um dos sujeitos que integram as equipes nas organizações.

Face ao exposto, observa-se que existe um consenso em relação à importância, os objetivos e a abrangência do levantamento das necessidades de treinamento. Porém, questiona-se se as ferramentas normalmente utilizadas neste tipo de investigação são capazes de permitir que os objetivos propostos sejam atingidos. É conveniente esclarecer que os treinamentos não possuem fins em si mesmos, posto que são processos de natureza cíclica. Chiavenato (1994) demonstra em seu estudo quatro etapas pertinentes ao desenvolvimento de treinamentos: a) detecção das necessidades; b) programação dos treinamentos que visam preencher as lacunas detectadas; c) prática do treinamento, e; d) avaliação dos resultados alcançados com o treinamento. Esta lógica processual pode ser traduzida no trinômio planejamento-execução-controle, algo semelhantemente ao que é visto no processo gerencial, formado pelo quarteto de etapas denominadas como planejamento, organização, direção e controle (Nascimento-e-Silva, 2011; 2017; Silva, 2019; Silva et al., 2019).

Todas estas etapas são muito importantes, no entanto se as necessidades forem identificadas de forma errada, todos os esforços, e as demais etapas, serão direcionados para um objetivo que não condiz com as reais necessidades da empresa, causando um desperdício de recursos (Rodrigues, 2020). Por esta razão, o cumprimento destas etapas detectadas em Robbins (2007) e Chiavenato (1994) deve ser feito com máxima assertividade, posto que tempo, pessoas, tecnologias, trabalho, tudo isto representa os recursos que serão empregados nos programas de treinamento. Quando a avaliação das necessidades de treinamento é feita de maneira adequada, a tendência é a de que os recursos sejam bem empregados e o desenvolvimento de pessoas flua de maneira positiva. No Quadro 1, uma descrição sucinta do processo decisório pertinente aos treinamentos nas organizações.

Quadro 1. O processo de treinamento.

Diagnóstico da situação	Decisão quanto à estratégia	Implementação ou ação	Avaliação e controle
Levantamento das necessidades	Programação do Treinamento	Execução do Treinamento	Avaliação dos resultados
- Objetivos da organização - Competências necessárias - Resultados da avaliação de desempenho - Problemas de pessoal - Problemas de produção	- Quem treinar - Como treinar - Em que treinar - Onde treinar - Quando treinar	- Aplicação do programa de treinamento pelo gerente, pela área de RH, pela assessoria ou ambos.	- Monitoramento do processo - Avaliação e medição - Comparação da situação atual com a anterior

Fonte: Chiavenato (1994, p.140)

Em análise à primeira premissa, ao invés de treinamentos, se faz necessário o levantamento e a aquisição dos equipamentos relacionados com a execução da atividade. Na segunda, defende-se que um programa de recrutamento e seleção de funcionários, mesmo que interno, pode apresentar resultados mais satisfatórios. Concomitantemente, é necessário ter conhecimento se modificações técnicas introduzidas na função conduzirão o desempenho do empregado para cima do padrão, se novo equipamento ou métodos novos podem ser a solução ou se o treinamento é a alternativa mais aconselhável.

Neste sentido, é necessário que todos tenham acesso às informações sobre os avanços na direção dos objetivos da empresa e não basta simplesmente implementar sistemas de informação tradicionais limitados a dados financeiros históricos (Nascimento et al., 2013).

Face ao exposto, observa-se que as maiores limitações dessas ferramentas estão associadas à subjetividade das informações obtidas e a forma como estas são influenciadas a partir de opiniões individuais. Também, nota-se uma forte tendência no sentido de apresentarem diagnósticos estanques, que refletem apenas carências pontuais, esquecendo sua relação com os objetivos e as necessidades globais da organização. É preciso que os treinamentos estejam devidamente alinhados com

a estratégia da organização. No entender de Silva (2019), as estratégias são os caminhos que a organização deve seguir para conseguir viabilizar seus objetivos pretendidos. Sem este alinhamento, corre-se o sério risco de se desperdiçar recursos (Rodrigues, 2020).

Sugere-se que o levantamento das necessidades de treinamento seja realizado envolvendo os interesses dos indivíduos e da organização. No entanto, o que se observa é uma forte ênfase na opinião individual, faltando mecanismos que retratem a realidade da organização e seus planos para o futuro, e apenas através dessas análises é que será possível realizar o planejamento de programas de treinamento com o objetivo de suprir as lacunas existentes entre a realidade diagnosticada e a condição futura que se almeja.

Independentemente do método de levantamento das necessidades utilizado, é *sine qua non* que o profissional responsável pelo projeto realize um bom diagnóstico das necessidades e procure adaptá-las à missão da empresa. É importante que o treinamento não se constitua em um processo burocrático, mas que faça parte da estratégia da Empresa que busca uma efetiva gestão do conhecimento e de seu capital intelectual (Azeredo, 2019). A fim de que se evite este tipo de distorção e direcione-se os treinamentos de forma que se consiga os melhores resultados, deve ser realizada uma pesquisa de levantamento das necessidades de treinamento.

Os custos dos programas de treinamento podem ser sintetizados analisando-se os custos de contratação, recrutamento, seleção, colocação, promoção, custos de aprendizado, treinamento e orientação formal, treinamento no trabalho, tempo do instrutor e produtividade perdida durante o treinamento. Assim, novos paradigmas refletem uma profunda modificação na gestão de pessoas nas organizações. Ao focalizarmos as ações que há muito vêm sendo conduzidas por RH nas empresas, pode-se perceber a distância que separa essa ação dos novos paradigmas.

Sendo assim, a fim de que seja realizado um detalhado levantamento e alocação dos custos envolvidos em programas de treinamento, é necessário que estes sejam estratificados de forma mais detalhada, separados em gastos com materiais e atividades. Faz-se necessário que as atividades sejam identificadas, podendo ser utilizado para tal fim o método de custeio baseado em atividades. Além da assertividade nos gastos, a companhia deve primar também pela prestação de contas dos recursos empregados. Outro ponto que não pode ser relegado a segundo plano diz respeito ao registro das certificações dos colaboradores. Este é um item recorrentemente cobrado em auditorias externas (Souza et al., 2012).

Infere-se, então, que a administração de uma empresa pode ajudar seus empregados a se tornarem mais adaptados, se procurar, por meio de meios adequados, satisfazer suas necessidades básicas. Sabe-se que os funcionários têm seu comportamento mais voltado para o atendimento das necessidades fisiológicas e de segurança, ao contrário do que ocorre com os trabalhadores de países desenvolvidos, que estão mais voltados para sua auto realização. Portanto, o *staff* da organização deve atentar para fatores como ambiente de trabalho, programas da empresa, supervisão, condições de trabalho, relações interpessoais, segurança na função. O trabalho do profissional de recursos humanos não pode ser individualizado e descontextualizado do ambiente onde a organização está inserida. Ele deve atuar como um profissional de Recursos Humanos e desenvolver atividades que supram as necessidades das organizações e as auxiliem a tornarem-se competitivas e a sobreviverem nesse mercado globalizado, onde o capital humano é o ponto chave para o sucesso organizacional (Delgado, 2015).

4. O Processo de Vendas Diretas

Conceitualmente, define-se venda direta como um sistema de comercialização de bens de consumo e serviços diferenciados, baseados no contato pessoal, entre vendedores e compradores, fora de um estabelecimento comercial fixo (Kotler 2000).

Pode-se considerar que as primeiras notícias que se tem da venda direta no mundo moderno datam do final do Século XVIII, quando a Enciclopédia Britânica passou a ser uma das primeiras empresas a adotar este sistema de comercialização (Cruz

et al., 2013). A venda direta é praticada sob formas distintas, presente em todo o mundo e envolvendo os mais diversos setores da economia; do produto simples ao sofisticado e, para as empresas, representa um canal de distribuição com grande potencial de expansão geográfica, capaz de agregar valores aos seus produtos e serviços, por meio das relações pessoais.

Para o revendedor é uma alternativa ao emprego tradicional, que possibilita trabalhar em horários flexíveis, ganhar conforme a dedicação e obter assim a ascensão profissional acompanhada da realização pessoal. Para o consumidor, a venda direta representa um atendimento personalizado que não existe no varejo tradicional (Castells, 1999). Para a sociedade como um todo, é uma forma de contribuir para minimizar o problema do desemprego estrutural (Antunes, 2009), pois oferece oportunidade de complementação da renda familiar e de trabalho para as minorias.

Para que a venda direta seja coberta de êxito, necessita-se de pessoas capacitadas e preparadas para desempenhar essas funções, o que chamamos antigamente de vendedor e que num conceito mais contemporâneo, de Executivo de vendas.

Um bom vendedor deve ser, honesto, confiável, criativo, atento, conhecedor do produto e do mercado e prestativo, de maneira que, em quaisquer circunstâncias, tenha argumentos para vender bem e melhor e, para isso, faz-se necessário que a ferramenta Marketing pessoal seja utilizada para a obtenção de resultados positivos. Marketing pessoal é a sua imagem, diante das oportunidades, ou seja, tornar-se uma pessoa melhor, reconhecendo suas deficiências e qualidades e investir fortemente em sua imagem (Rodrigues et al., 2018).

O indivíduo necessita cuidar de sua aparência para que se torne apresentável de acordo com o ambiente, além de outras características que influenciam diretamente em seus resultados de vendas. Estas características são: a) possuir bom tom de voz; b) estar por dentro dos acontecimentos atuais; c) saber se portar em uma mesa; d) entender de diversos assuntos; e) ser comunicativo e agradável; f) saber que seus direitos terminam onde o do outro começa; g) valorizar a ética e valores; h) não abusar de seus limites; i) ter auto estima e ser uma pessoa otimista.

5. Caracterização da Organização e Análise Ambiental da organização analisada no estudo

A empresa Cosméticos (nome fictício) foi fundada em Curitiba com a proposta de fabricar cosméticos que sigam padrões e normas internacionais de qualidade. A fábrica, fundada em 1987 e ao longo destes anos de existência, modernizou suas instalações onde são fabricados produtos de beleza e de tratamento cosmético para o público feminino, masculino, jovem e infantil, oferecendo um mix de produtos com 300 produtos, divididos em diversas linhas de produtos. Esta é uma estratégia interessante, posto que por meio dela diversos públicos podem ser alcançados, elevando assim as chances de maior participação no *market share* onde a companhia disputa espaço com seus concorrentes (Guissoni et al., 2014).

A empresa Cosméticos conquistou uma sólida estrutura fabril, técnica e comercial, que lhe permite avançar em direção a uma expansão cada vez maior, onde já possui promotorias em todo território brasileiro e também já conquistou território em três outros países; Paraguai, Bolívia, Portugal e Estados Unidos. I

A empresa é uma das poucas indústrias de cosméticos do Brasil cuja fábrica mantém um moderno laboratório de análise físico-químico e microbiológico em suas instalações, um departamento de pesquisa e desenvolvimento que acompanha as tendências mundiais da área cosmética, além de um departamento de marketing e design voltado para o desenvolvimento de embalagens diferenciadas, modernas e inovadoras. Isto demonstra que a empresa Cosméticos não somente busca investir em seus processos internos, mas também se mostra atenta as tendências de mercado presentes no ambiente externo, com suas ameaças e oportunidades (Rabbi & Monteiro, 2018; Silva et al., 2021).

Adequados ao clima brasileiro, os produtos fabricados pela Cosméticos possuem ativos de última geração, cujos benefícios atendem a todas as necessidades e exigências do consumidor moderno, fazendo com que a empresa repense todos seus processos, no sentido de atender as demandas, expectativas e necessidades de seus clientes, adotando, dessa forma e

adotando uma estratégia de distribuição. A empresa exige que as promotorias tenham um layout padrão da loja, o atendimento e a divulgação de seus produtos.

As organizações Cosméticos oferecem aos seus colaboradores um plano de cargos e salários bem interessante, que segue a seguinte descrição, conforme abaixo:

Consultores: Para se torna consultor é necessário cadastro e a aquisição de uma quantidade de produtos de sua escolha;

Dirigentes: Para se tornar dirigente o consultor obter uma pontuação através de suas vendas e possuir duas pessoas cadastradas em sua equipe. Após esta etapa a dirigente passa a receber bônus em suas compras, e ainda ganhará uma porcentagem sobre as vendas das consultoras cadastradas em sua equipe, que serão chamadas de filhas e, na medida que suas filhas forem cadastrando pessoas a dirigente ganhará também sobre suas vendas e essas serão chamadas de netas;

Promotores: Para se tornar promotora a pessoa deve ter 20 pessoas cadastradas na sua equipe e fazer um investimento na compra de produtos e suporte para abertura da nova promotoria, onde receberá todo o suporte de outra promotora da qual pertencia a antiga Dirigente, e cursos promovidos pela empresa.

Esse modelo de estratégia de plano de carreira acaba envolvendo todas as pessoas, e com isso vão motivando os usuários a se tornarem consultores, e consultores se tornarem dirigentes e dirigentes promotores. Pode-se considerar que este modelo adotado pela empresa Cosméticos é uma forma de gerar motivação em seus colaboradores (Silva, 2019; Silva et al., 2021).

Na concretização da aplicação do questionário, obteve-se como resultado, informações qualitativas, que serviram de base para mitigar alguns poucos problemas identificados e o desenvolvimento de novos programas de treinamento e aperfeiçoamento dos recursos humanos envolvidos em todos os processos da empresa.

Para a identificação dessas características qualitativas, fez-se necessário a aplicação de questionário fechado, no sentido de identificar as demandas iminentes dos clientes, quais características que um bom executivo de vendas deve possuir, de maneira que promova boas vendas e torne o consumidor um cliente fiel e advogado da marca?

O universo pesquisado é importante, pois possui cerca de 500 clientes, aproximadamente, localizados em todo o território nacional, e em torno de 120 clientes na cidade de Formosa, segundo informações da gestora da empresa na cidade.

A definição da amostra do estudo por acessibilidade e não por métodos estatísticos deu-se pela dificuldade de deslocamento e acesso aos clientes, pois a técnica de vendas utilizada pela empresa é direta ou “porta a porta”, mais comumente conhecida.

Dessa maneira, foram distribuídos 20 (vinte) questionários para os vendedores para que fossem aplicados em suas vendas diárias, em um período compreendido do dia 1º de outubro a 30 de novembro de 2021, e sendo assim, ao final da pesquisa 45 pessoas responderam ao questionário.

O instrumento de pesquisa utilizado foi corresponde à parte prática da coleta de dados, utilizando um roteiro de questionário que onde foi constituído por perguntas fechadas, que foram respondidas de forma objetiva, após recebermos a devida autorização da gerência máxima da empresa. Como primeiro resultado obtido com a prática de pesquisa, o Quadro 2 traz uma Matriz SWOT ¹a respeito do desempenho da empresa Cosméticos. No entender de Rabbi e Monteiro (2018), esta ferramenta se mostra oportuna para organizações que desejam descobrir seus pontos fortes e pontos a melhorar.

¹ Consoante Canham, Wister e O’Dea (2019) e Rabbi e Monteiro (2018), o termo SWOT é um acrônimo formado pelas iniciais dos seguintes termos em inglês: o primeiro S representa o verbete *Strengths* diz respeito as Forças; o W diz respeito ao termo *Weakness*, o qual significa Fraquezas. Estes dois primeiros itens são afetos a aspectos internos da companhia. Na sequência das iniciais, a letra O é relacionada com *Opportunities*, ou Oportunidades. Já a letra T faz menção ao verbete *Threats*, o qual quer dizer Ameaças. Estes dois últimos termos dizem respeito a aspectos externos da companhia, os quais juntamente com os aspectos internos devem ser analisados criteriosamente para assegurar o desempenho hígido da organização em seu âmbito de atuação.

Quadro 2. Matriz SWOT quanto ao desempenho da empresa Cosméticos.

Pontos	Positivos	Negativos
Ambiente	Forças (s)	Fraquezas (w)
Interno	Custo baixo de estoque de mercadorias e logística integrada com todos os seus fornecedores.	o tempo de entrega dos produtos é de 4 dias
	Oportunidades (o)	Ameaças (t)
Externo	Em função desse tempo para entrega ser muito grande, outras empresas já sinalizam que estarão entrando no mercado desses mesmos produtos.	as oportunidades que são perceptíveis é quanto a estratégia utilizada pela empresa para vender seus produtos, ou seja, de porta em porta. Semelhante ação pode ser percebida, pelo <i>modus operante</i> de uma das maiores empresas de venda de cosméticos em geral, cuja estratégia de venda é feita de porta em porta.

Fonte: Elaboração dos autores.

Infere-se que as organizações devam empreender esforços para que em seus treinamentos elas possam ultrapassar o caráter técnico desta ação em seus colaboradores (Kanaane, 2017). É importante desenvolver a competência pessoal, propiciar a construção profissional no longo prazo, com objetivos amplos e também com foco no desenvolvimento da carreira, de forma a personalizada e direcionada, respeitando as características e potencialidades individuais.

O desenvolvimento acontece quando a pessoa incorpora atribuições e responsabilidades de maior complexidade, tornando-se capaz de gerar transformação e agregar valor ao patrimônio de conhecimento da organização de forma efetiva, de maneira que o resultado positivo permanece mesmo quando ela sai da organização (Dutra, Dutra & Dutra, 2017).

6. Análise e Discussão dos Resultados

Neste estudo foi possível identificar as principais variáveis que influenciam de maneira positiva e negativamente no processo de vendas dos produtos da empresa Cosméticos. Essa análise foi realizada buscando indagações percebidas muito comumente em todas as pesquisas na área de Recursos Humanos, ou seja, a questão da satisfação no processo de atendimento com qualidade no atendimento ao consumidor, fato esse, que, se bem utilizado, promove significativos ganhos de eficiência e resultados positivos de receita para as organizações.

Conforme coleta e análise dos dados, representados pelos gráficos 1,2,3 e 4, que seguem em anexos, percebe-se que algumas variáveis são responsáveis pelo bom retorno do processo de vendas.

Pergunta nº 01, refere-se a questão da frequência de compra que é realizada, em um período de um mês. Conforme análise, obteve-se as seguintes respostas; 95 %, compram somente uma única vez por mês; 0,5 %, compram entre 2 e 4 vezes ao mês e nenhum cliente entrevistado compra mais de 5(cinco) vezes.

Analisando-se essas respostas, percebe-se que a grande maioria (95%) dos clientes adquirem os produtos da empresa uma única vez por mês. Essa análise permite definir uma estratégia de vendas para a empresa, no sentido de estabelecer o lançamento de novos produtos, planejar uma política de treinamento e capacitação dos recursos humanos, bem como outras atividades de marketing para lançamentos de novos produtos. Seguindo esta tendência, a empresa Cosméticos conseguirá não somente manter o seu público que já consome seus produtos, mas também ampliar seu percentual de *market share* (Guissoni et al., 2014), com os lançamentos que certamente irão atrair novos clientes, o que, por conseguinte, irá influenciar positivamente em seu fluxo de caixa.

Pergunta nº 02- refere-se à apresentação pessoal do vendedor que foi recebido pelo cliente, identificou-se que; 65% consideram que os vendedores estavam bem apresentados; 25% consideram que não estavam bem apresentados e 10 % não se importam (tanto faz) estarem bem apresentados. Aqui é necessário ponderar que mesmo com o expressivo resultado de mais de 60% de

percepção positiva sobre os vendedores, é preciso reforçar os princípios de marketing pessoal junto a estes profissionais (Rodrigues et al., 2018).

Pergunta nº 03, que se refere ao conhecimento de todas as especificações dos produtos oferecidos pelo vendedor. A discussão permite afirmar que, segundo as respostas obtidas, que; 99 % conhecem todas as especificações dos produtos oferecidos e apenas 1% não conhecem (toda ou parte) das especificações dos produtos oferecidos. Este resultado deveras positivo é fruto não somente dos vendedores em aprender cada detalhe dos produtos oferecidos aos clientes como também da empresa Cosméticos, posto que o domínio de cada produto ofertado pelo vendedor transmite a segurança necessária para convencer os clientes a efetuarem a compra dos cosméticos.

Pergunta nº 04, que se refere ao prazo de entrega dos produtos vendidos. Os dados obtidos nos permitem afirmar que, segundo as respostas obtidas, que; 65,0 %, receberam os produtos no prazo estipulado e 35 %, receberam os produtos fora do prazo estipulado. Este é um dado preocupante, o qual suscita a necessidade de melhoria contínua quanto a este item avaliado (Graban, 2013).

Concluimos que existe um gargalo importante no que se refere a entrega dos produtos vendidos pelos vendidos. Segundo informações obtidas em conversas informais com os próprios vendedores, esses afirmam que, com uma grande frequência, os produtos que fazem parte de alguma promoção, seja de preço, seja pela participação de um ou de outro, de um mix promocional, não possuem em quantidades suficientes em estoque para atender a quantidade oferecida aos clientes. Aqui há um sério risco de haver falhas de comunicação e um determinado item que está em promoção não estar mais disponível. Este é mais um item que precisa ser revisto pela empresa Cosméticos para que seu atendimento seja percebido pelos clientes como de qualidade (Slack et al., 2009).

Dessa forma, propõe-se um uma maior cautela nesse aspecto, tendo em vista que a empresa tem uma política de estoque zero. Uma sugestão eficaz é iniciar uma política de estoque mínimo, no sentido de suprir essa demanda iminente, dando fôlego para os fornecedores atenderem as demandas que se fizerem necessárias.

7. Conclusão

A empresa objeto do estudo, segundo sua gestora, tem crescido substancialmente na participação do mercado de vendas de cosméticos na cidade de Formosa, e em função desse aumento, propõe-se que algumas medidas sejam adotadas;

Não obstante, sugere-se algumas medidas mitigatórias dos problemas identificados, que seguem a seguir; Enfatização na questão da apresentação pessoal dos vendedores, procurando desenvolver treinamento sobre a questão apresentação pessoal, maquiagem, vestimentas, etc., e, ao mesmo tempo, acompanhar com maior efetividade das atividades externas dos vendedores, no que tange a questão da manutenção da apresentação pessoal ótima, procurando dessa forma, também, estabelecer uma relação com a apresentação pessoal dos vendedores e os produtos oferecidos.

Promover seminários, envolvendo fornecedores, empresa, vendedores e clientes da empresa, com o objetivo de integrar com maior efetividade o relacionamento entre os atores envolvidos no processo. Aprimorar o plano de cargos e salários dos vendedores, estabelecendo-se metas mais agressivas, e premiando-se os melhores resultados, seja através de uma promoção funcional, financeira, etc. Desenvolver política de marketing mais agressiva, procurando buscar novos mercados, através da segmentação, bem como a manutenção dos clientes já existentes, procurando-se estabelecer uma relação mais profícua de relacionamento entre o produto, marca e os desejos, expectativas e necessidades dos clientes.

Quanto a propostas de mudanças no processo de vendas e tendo como base a análise das respostas obtidas na aplicação dos questionários, percebe-se que existe uma significativa falta de estratégia de logística, no sentido de se honrar com todos os compromissos assumidos com os representantes e seus clientes.

Para que essa mudança, no processo de logística seja coberto de êxito, faz-se necessário realizar um novo planejamento estratégico de produção. Além das medidas sugeridas em outro tópico, pode-se suplementar com sugestões que vão no sentido de realizar novos contatos com fornecedores que tenham condições de arcar com todas as responsabilidades de entrega dentro dos prazos previstos, sem que para isso, a qualidade dos produtos seja penalizada.

Quanto aos limites da aplicação das propostas e resultados esperados, percebe-se que a elaboração de um planejamento estratégico mais estruturado, não depende somente dos pontos de distribuição; depende, principalmente da Matriz, no sentido de abrir um pouco mais a participação de todas as pessoas envolvidas no processo de venda e distribuição dos produtos.

Portanto, essa pesquisa serviu para identificar alguns gargalos, poucos, mas existentes, em todo o processo de oferta, negociação e venda dos produtos da marca Cosméticos, e ainda perceber que o atendimento sugerido pela empresa e percebido como satisfatório pelos clientes entrevistados que é um ponto de fundamental importância para o bom desempenho das atividades empresariais.

Dessa maneira, utilizando-se dessas poderosas ferramentas, torna-se improvável o insucesso das atividades da empresa no mercado em que atua, e, ao mesmo tempo, sugere-se que as propostas elencadas sejam encaminhadas à gestora da empresa, dando subsídios para o aprimoramento de suas atividades. Para trabalhos futuros sugere-se o levantamento das estratégias de marketing de empresas que fabricam com produtos de beleza no contexto pandêmico do novo Coronavírus.

Referências

- Abreu, R. T. N. (2021). A importância da gestão de pessoas na promoção do bom clima organizacional. *Diversità*, 7(1), 118 – 128.
- Antunes, R. (2009). O trabalho, sua nova morfologia e a era da precarização estrutural. *Theomai*, 19, 47 – 57.
- Azereido, F.C. (2019). Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10(1), 14 – 30.
- Borges, N. S. S. C. (2019). *Avaliação institucional interna na Educação Profissional Técnica de Nível Médio: instrumento de melhoria do ensino*. Dissertação de Mestrado, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, AM, Brasil. <http://repositorio.ifam.edu.br/jspui/handle/4321/302>
- Borges, N. S. S. C., Silva, R. O. & Nascimento-e-Silva, D. (2020). Gestão participativa e padronização em espaços pedagógicos: percepção dos integrantes de uma instituição de educação profissional e tecnológica. *Interfaces da Educação*, 11(32), 79 – 105.
- Brasil. (1998). *Emenda Constitucional n.º 19, de 4 de junho de 1998*. Brasília: Senado Federal.
- Canham, S., Wister, A. & O’dea, E. Strengths, weakness, opportunities and threats to housing first in Metro Vancouver. *Evaluation and Program Planning*, 75, 69-77.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. Paz e Terra.
- Chiavenato, I. (2000). *Administração nos novos tempos*. (2a ed.), Campus.
- Chiavenato, I. (1994). *Administração: Teoria, processo e prática*. (3a ed.), Makron Books.
- Chiavenato, I. (2020). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. (11a ed.), Atlas.
- Cruz, M. N., Troccoli, I. R., Peixoto, A. M. N. & Ponte, L. F. (2013). Canal de venda direta e sua operacionalização no Brasil: breve revisão teórica. *UNOPAR Cient. Ciênc. Juríd. Empres.*, 14(1), 109 – 117.
- Delgado, B. F. F. (2020). *A importância do capital humano nas organizações: estudo aplicado numa seguradora portuguesa*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Porto, POR, Portugal.. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7799/1/Bruna_Delgado_MCF_2015.pdf
- Dutra, J. S., Dutra, T. A. & Dutra, G. A. (2017). *Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros*. Campos Elísios: Grupo GEN, 2017.
- Gil, A. C. (1994). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a ed.), Atlas.
- Gil, A.C. (2017). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. Grupo GEN.
- Gil, A.C. (2019). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. (7a ed.), Atlas.
- Grabau, M. (2013). *Hospitals Lean*. Bookman.
- Guissoni, L. A., Rodrigues, J. M. & Crescitelli, E. (2014). O efeito da distribuição sobre *market share* em diferentes canais. *RAE*, 54(6), 620 – 632.
- Koberovicz, M. & Stefano, S. R. (2020). Engajamento no trabalho: uma análise do engajamento de servidores públicos estaduais de uma instituição de ensino superior. *Revista de Carreira e Pessoas*, 10(1), 9 – 19.

- Kotler, P. (2000). *Marketing para o século XXI. Futura*.
- Kanaane, R. (2017). *Comportamento Humano nas Organizações* (3a ed.), Grupo Atlas.
- Madruga, R. (2017). *Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa*. Editora Saraiva.
- Minayo, M.C.S. (2013). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa na área da saúde*. Hucitec.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. (6a ed.), Futura.
- Nascimento-e-Silva, D. (2011). *Compreendendo o processo gerencial*. IFAM.
- Nascimento-e-Silva, D. (2017). *Gestão de organizações de ciência e tecnologia: ferramentas e procedimentos básicos*. Saarbrücken: Novas Edições Acadêmicas.
- Nascimento-e-Silva, D., Simões, C. S., Soares, M. L. & Pereira, A. M. A. (2013). Proposição de uma sistemática de avaliação de aprendizagem na formação de administradores com base no processo gerencial. *Rev. Adm. Universidade Federal de Santa Maria*, 6(4), 640 – 657.
- Oliveira, E.S. & Nascimento-e-Silva, D. (2020). Gerenciamento participativo de recursos em espaços pedagógicos. *Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, 9(18), 1 – 19.
- Prodanov, C.C. & Freitas, E.C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2 ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale.
- Rabbi, B. & Monteiro, F.N.C. (2018). Análise da viabilidade de implementação de uma franquia fast-food no município de Santo Antônio de Pádua utilizando ferramentas de gestão. *Brazilian Journal of Development*, 4(5), 2377 - 2393
- Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. (9a ed.) Prentice Hall.
- Robbins, S.(2007). *Comportamento orgnanizacional*. (9a ed.) Pearson Education, Valinhos: Anhanguera Educacional.
- Rodrigues, J. P. R. (2020). *Melhoria do desempenho do processo de produção de antenas numa empresa do setor automóvel*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, POR, Portugal. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/70457/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Jo%C3%A3o%20Paulo%20Ribeiro%20Rodrigues.pdf>
- Rodrigues, J. L., Arantes, R. C. & Ferreira, A. C. (2018). Marketing pessoal na carreira profissional de vendedores de automóveis: um estudo em um município da região do Alto Paranaíba. *Revista Brasileira de Gestão e Engenharia*, 17, 99 – 121.
- Silva, R. O. (2019). *Proposta de aut capacitação para coordenadores de graduação*. Dissertação de Mestrado, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, AM, Brasil. <http://repositorio.ifam.edu.br/jspui/handle/4321/381>
- Silva, R. O., Oliveira, E. S., Sá Filho, & Nascimento-e-Silva, D. (2019). O ciclo PDCA como proposta para uma gestão escolar eficiente. *Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, 8(17), 1 – 13.
- Silva, R. O., Campos A. J. C., Melo, P. A. & Nascimento-e-Silva, D. (2021). Undergraduate coordinator: competences required according to management principles. *Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, 10(19), 1 – 17.
- Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. (2009). *Administração da produção*. (3a ed.) Saraiva.
- Souza, S. A., Carvalho Júnior, C. V. O. & Albuquerque, K. S. L. (2012). Auditoria externa em organizações do terceiro setor: um estudo da percepção de contadores e não contadores. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 2(2), 47 – 60.
- Travelato, E., Silva, G., Pantaleão, J. & Fonseca, B. G. (2018). A obtenção de vantagem competitiva através do treinamento e desenvolvimento de pessoas. *Revista Científica*, 1(1), 1 – 8.
- Vergara, S. C. (2002). A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. *Revista de administração de empresas*, 42(3), 1-14.