



ADENILTON APARECIDO DOS SANTOS

**ANÁLISE DO RESULTADO DA APLICAÇÃO E TREINAMENTO DO PROGRAMA “6
GESTÕES DO LÍDER TREINADOR” PARA DESENVOLVER PESSOAS E EQUIPES DE
VENDAS DE ALTA PERFORMANCE NO VAREJO NA EMPRESA X**

Ji-Paraná
2021

ADENILTON APARECIDO DOS SANTOS

**ANÁLISE DO RESULTADO DA APLICAÇÃO E TREINAMENTO DO PROGRAMA “6
GESTÕES DO LÍDER TREINADOR” PARA DESENVOLVER PESSOAS E EQUIPES DE
VENDAS DE ALTA PERFORMANCE NO VAREJO NA EMPRESA X**

Artigo apresentado ao Centro Universitário
São Lucas Porto Velho, como requisito
para obtenção de nota na disciplina
Trabalho de Conclusão de Curso II, no
curso de Administração.
Orientador: Marcia Cristina Teixeira

Ji-Paraná
2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação - CIP

S237a Santos, Adenilton Aparecido dos.

Análise do resultado da aplicação e treinamento do programa “6 Gestões do líder treinador” para desenvolver pessoas e equipes de vendas de alta performance no varejo na Empresa X. / Adenilton Aparecido dos Santos. – Ji-Paraná, 2021.
27 p. il.

Artigo Científico (Curso de Administração) Centro Universitário São Lucas, 2021.
Orientação: Prof. Ma.Marcia Cristina Teixeira.

1. Líder. 2. Treinador. 3. 6 Gestões. I. Teixeira, Marcia Cristina. II. Título.

CDU 658.6

ADENILTON APARECIDO DOS SANTOS

ANÁLISE DO RESULTADO DA APLICAÇÃO E TREINAMENTO DO PROGRAMA “6 GESTÕES DO LÍDER TREINADOR” PARA DESENVOLVER PESSOAS E EQUIPES DE VENDAS DE ALTA PERFORMANCE NO VAREJO NA EMPRESA X

Artigo apresentado ao Centro Universitário São Lucas, como parte dos requisitos para obtenção de nota na Disciplina Trabalho de Conclusão de Curso – TCC II, no curso de Administração, sob orientação do Prof. Ma. Marcia Cristina Teixeira.

Jí-Paraná, ____ de _____ de 2021

Avaliação/Nota: _____

BANCA EXAMINADORA

_____	Nome da instituição
Titulação e Nome	
_____	Nome da instituição
Titulação e Nome	
_____	Nome da instituição
Titulação e Nome	

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ATA Nº 08121 - TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO

Ao(s) sexto dia(s) do mês de dezembro de 2021, às dezenove horas e quarenta, reuniram-se em Banca, sob presidência do(a) primeiro(a), o(a) Professor(a) Marcia Cristina Teixeira, Orientador(a), e os(as) Professores(as) Leandro Carlos Magnabosco e Braian De Souza Bulian, avaliadores, para comporem Banca Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Análise do resultado da aplicação e treinamento do programa "6 gestões do líder treinador" para desenvolver pessoas e equipes de vendas de alta performance no varejo na empresa X, de autoria do(a) aluno(a) Adenilton Aparecido dos Santos. Após arguições e apreciação sobre o trabalho, foi atribuída nota 9,2, considerando-se () **APROVADO** - () **REPROVADO**, com as seguintes NOTAS parciais:

- a. Avaliação escrita: Média 9,1
b. Avaliação oral (defesa): Média 9,3
c. Média final: 9,2

Considerações da banca: _____

Ji-Paraná, 06 de Dezembro 2021

Adenilton AP^{2o} dos Santos
Assinatura Orientando(a)

Marcia C. Teixeira
Assinatura do(a) orientador(a)

ANÁLISE DO RESULTADO DA APLICAÇÃO E TREINAMENTO DO PROGRAMA “6 GESTÕES DO LÍDER TREINADOR” PARA DESENVOLVER PESSOAS E EQUIPES DE VENDAS DE ALTA PERFORMANCE NO VAREJO NA EMPRESA X

Adenilton Aparecido dos Santos¹

Marcia Cristina Teixeira²

Resumo: O líder tem o papel fundamental dentro da organização, ele é o responsável por fazer a mediação entre os liderados e os objetivos da organização, tem como atividade principal a gestão da execução do trabalho dos colaboradores, afim de que sejam alcançadas as metas, além de otimiza-las e dinamizá-las. Esse artigo teve como objetivo geral fazer a análise do resultado da aplicação do treinamento as 6 gestões do líder treinador, com finalidade de desenvolver equipes de alta performance. Essa pesquisa foi delineada como um estudo de caso, qualitativo. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados a análise documental e entrevistas semiestruturadas. Como resultados gerais, foi possível constatar e teve como resultados gerais uma avaliação efetiva do programa de treinamento as 6 gestões do líder treinador, onde certificou-se a assertividade da empresa X em investir nesse formato de treinamento e capacitação. Nos períodos avaliados mesmo passando por um ano de pandemia, a empresa X não encolheu seu faturamento em vendas, nas entrevistas com gestores entende-se que como já estavam engajados no programa do treinamento, mesmo levando um impacto inicial o conhecimento adquirido foi determinante para continuar crescendo mesmo em tempos difíceis.

Palavras-chave: Líder; Treinador; 6 gestões.

ANALYSIS OF THE RESULT OF THE APPLICATION AND TRAINING OF THE PROGRAM “6 MANAGEMENT OF THE TRAINER LEADER” TO DEVELOP HIGH PERFORMANCE PEOPLE AND RETAIL TEAMS IN COMPANY X

Abstract: The leader has a fundamental role within the organization, he is responsible for mediating between the followers and the organization's objectives, his main activity is to manage the execution of the work of the employees, in order to achieve the goals, in addition to optimize and streamline them. This article had as general objective to analyze the result of the application of training to the six managements of the coach leader, in order to develop high performance teams. This research was designed as a qualitative case study. As data collection instruments, document analysis and semi-structured interviews were used. As general results, it was possible to verify and had as general results an effective evaluation of the training program of the six managements of the trainer leader, where the assertiveness of company X in investing in this training and qualification format was certified. In the evaluated periods, even going through a pandemic year, company X did not shrink its sales revenue, in the interviews with managers it is understood that as they were already engaged in the training program, even with an initial impact, the acquired knowledge was able to continue growing even in difficult times.

Keywords: Leader; Coach; six managements.

¹ Acadêmico do curso de Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná – admterra@bol.com.br

² Professora mestre orientadora do curso de Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná – marcia.foganca@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história, a humanidade vem contando com a força e participação de grandes líderes para seu desenvolvimento, através de suas ações e influências sobre os outros, ajudaram a moldar o mundo tal qual o conhecemos e muitos serviram e servem de inspiração e mantêm seguidores até os dias de hoje. O mundo está vivendo mudança e tendências significativas, constantes e de alcance global devido à imediata troca de informações que compartilhamos. Muitas dessas mudanças e tendências são influenciadas pelas ações de pessoas que são verdadeiros líderes e autoridades em suas áreas de atuação.

Durante muito tempo acreditava-se que um líder era aquela pessoa que conduzia um negócio da melhor maneira possível em técnica e operacionalização, atualmente sabe-se que um líder autêntico não deve ser treinado apenas para gerenciar coisas, mas sim para despertar a confiança e atitude, para que seus liderados se inspirem à ação. A liderança ocorrerá quando há líderes que induzem seus seguidores à realizar certos objetivos que representem os valores e motivações, desejos e necessidades, aspirações e expectativas de ambos, a genialidade está na forma de como o líder enxerga o trabalho tanto seu quanto dos seus seguidores, é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades de um grupo e leva-los à realização dos seus objetivos e sonhos. (Maximiano,2007, p.289).

Quando a pessoa que está no comando não consegue desenvolver competências de liderança os resultados não são produtivos, os colaboradores ficam sem entusiasmo para exercer suas funções, trazendo ineficiência operacional, aumentando custos, acarretando doenças relacionadas ao trabalho (depressão, burn out) e conflitos no trabalho. Vivemos um momento atual de nível imenso de stress, medo, incertezas. Se a organização tiver um gestor que seja do modelo arcaico isso irá piorar cada vez mais o ambiente interno, porém, o colaborador poderá sofrer com isso também em seu ambiente externo, na família no ciclo de amizade.

Esse modelo de gestor tem a tendência de buscar resultados a todo custo, e isso não funciona mais, é passado. O gestor tem que entender que ele possui poder de grande impacto na vida das pessoas, ele é o elo de ligação entre pessoas e resultado positivos. Esses resultados são conquistados a partir da interação com a equipe entendendo que ele é uma peça dessa engrenagem, e que todos buscam o mesmo objetivo.

As empresas estão sempre buscando melhores performance nos seus resultados mas será que a aplicação de treinamentos contínuos e capacitação de lideranças para desenvolverem as equipes chegariam nesse objetivo?

O presente artigo possui como objetivo geral: Analisar o resultado da implantação e treinamentos contínuos do programa 6 gestões do líder treinador na empresa X. Para tanto foram necessários os seguintes objetivos específicos: Diagnosticar o desenvolvimento de pessoas na empresa X através do treinamento do programa “6 gestões do líder treinador; Analisar a eficácia após o treinamento do programa “6 gestões do líder treinador” na empresa X; Avaliar performance de equipes após o treinamento de Líderes, programa “06 gestões do líder treinador.

Diante do contexto o presente trabalho se propõe apresentar e constatar a eficiência de treinamentos específicos para desenvolvimento de lideranças e equipes de alta performance no varejo, é sabido que nos últimos anos o mercado vem ficando cada vez mais competitivo em todos os sentidos, preços, layouts, prazos, atendimento e qualificação de uma maneira geral. O cliente tem buscado instituições que respeite seus direitos tendo um ambiente acolhedor de confiança e que busquem ter relação duradoura com o mesmo.

E como as empresas da atualidade poderão estar se tornando ainda mais competitivas, fixando sua marca no mercado e na memória do cliente?

Este artigo procura evidenciar a necessidade da empresa continuar a investir em treinamentos contínuos, para gerar resultados e formação de equipes de alta performance onde o cliente ganhará um atendimento merecido com profissionais solucionadores que visam uma relação contínua e valorizada. Através da pesquisa feita na macro região de Rondônia

poderá se constatar a extrema importância da junção de todas as áreas de uma empresa que busca o crescimento, respeitando seus cliente e colaboradores de forma sustentável.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA “06 GESTÕES DO LIDER TREINADOR”

2.1 – Conceitos de Liderança

Liderança pode ser definida como um processo pelo qual uma pessoa possa tentar levar os membros de uma organização, comunidade, ou política a fazer algo que ele deseja. Griffin e Moorhead (2014) definem liderança como sendo um processo e uma propriedade, como processo a liderança envolve o uso da influência não coercitiva, como propriedade a liderança é o conjunto de características atribuídas a alguém que as utiliza como forma de influência a levar as pessoas que estão ao seu redor a terem sucesso. (Marques,2016).

Segundo Chiavenato (2004, p.446) A liderança é de certa forma, um tipo de poder pessoal, possui a capacidade de influenciar pessoas em função dos relacionamentos existentes e que o estilo de liderança é algo que afeta diretamente os colaboradores e a maneira como eles se comportam no ambiente de trabalho, e que os bons líderes potencializam as boas regras e neutralizam as más, enquanto os maus líderes fazem o inverso.

Com a liderança negativa surge um ambiente com clima de hostilidade, onde os liderados podem em um certo momento podem adquirir características de voltar para dentro de si, criando seu próprio mundo e desenvolvendo patologias, ou seja, ambientes totalmente nocivos à saúde mental do trabalhador, as mais encontradas com frequência são depressão e burnout.

A vivência de injustiças através dessa liderança negativa e a impotência do colaborador não poder confrontar esse tipo de comportamento do seu líder imediato vem tendo cada vez mais contribuição para esses casos. (Silva, 2011). Segundo a OMS (Organização Mundial de Saúde), no Brasil, 11,5 milhões de pessoas sofrem com depressão e até 2030, essa será a doença mais comum no país. A Síndrome de burn-out também vem crescendo de forma muito acelerada, e já é um problema a ser enfrentado pelas empresas, de acordo com um estudo realizado em 2019, cerca de 20 mil brasileiros pediram afastamento médico no ano por doenças mentais relacionadas ao trabalho.³

A Síndrome do Esgotamento Profissional (burnout), traduzida para o português como, “estar acabado”, leva o profissional a ter perda de perspectiva de concretizar algo que havia configurado como missão, instala-se então uma sensação de tédio que substitui o habitual entusiasmo que tinha pelo trabalho, acompanhado por irritabilidade e mau humor, o trabalho se torna desinteressante, antagônico à algo que era antes o que movia a alma, levando a dificuldade de concentração nas atividades de rotina, e conseqüentemente a queda no desempenho. Isso mostra como líderes, por influência do poder, ou pelo fato de não estarem bem preparadas para lidar com as pessoas acabam exercendo uma liderança negativa. (Silva,2011).

Não importa o ramo de atividade, o tamanho da organização ou mercado de atuação, em todo o meio é possível identificar a figura de um líder, aquela pessoa que estimula o trabalho em equipe desenvolvendo estratégias, ideias, influencia os demais membros de uma equipe a irem todos em busca de um objetivo comum. Segundo Chiavenato (2020) a liderança é necessária em todos os setores e tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um dos seus departamentos, é essencial em todas as funções da administração.

2.2 – Modelos de Liderança

2.2.1 – Liderança autocrática:

O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo, trazendo assim grande frustração, tensão, não existe espontaneidade, embora o grupo até tivesse interesse em fazer as tarefas, porém nesse modelo não há espaço para motivação nem vínculo de amizade para fortalecer o grupo. (Chiavenato, 2020).

2.2.2 – Liderança liberal:

O líder delega totalmente as decisões ao grupo, porém deixando-os a vontade sem controle algum, mesmo as atividades sendo intensas os resultados são medíocres, perde-se muito tempo em discussões relacionadas a parte pessoas e não focadas no trabalho, nota-se forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder. (Chiavenato,2020).

2.2.3 – Liderança democrática:

O líder conduz o grupo e incentiva a participação das pessoas, havendo formação fortalecimento de amizade e relacionamentos entre ambos, o líder e subordinados passam a desenvolver uma comunicação franca, cordial e espontânea. O trabalho mostra-se em ritmo suave e seguro sem alterações mesmo quando o líder se ausenta, havendo assim um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal. (Chiavenato, 2020).

2.3 – O Papel do Líder nas Organizações

O líder tem o papel fundamental dentro da organização, ele é o responsável por fazer a mediação entre os liderados e os objetivos da organização, tem como atividade principal a gestão da execução do trabalho dos colaboradores, afim de que sejam alcançadas as metas, além de otimiza-las e dinamizá-las. Por meio da empatia o líder dialoga e esclarece pontos que podem estar mal elucidados, transmite os valores e missão da organização informando a todos os colaboradores a importância que cada um possui para a mesma, gerando dessa maneira interação, favorecendo a confiança na liderança, motivação e grau de satisfação

³ <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021>

dentro da equipe que leva conseqüentemente a melhores níveis de desempenho e performance como um todo.

Um Líder deve conduzir seus liderados a um meio no qual as diferenças e os conflitos são parte natural da convivência entre pessoas, deve levar a equipe à harmonia e à cooperação em suas convivências, devendo enxergar conflitos como parte natural do processo de aprendizagem e mudanças, sobre tudo no tocante aos relacionamentos interfuncionais nas organizações. Servir na necessidade das pessoas é o princípio da inovadora ideia denominada liderança servidora, a intenção dessa liderança é promover o desenvolvimento da equipe e preocupar-se e ocupar-se em servir os seus liderados e não só ficar dando ordens. E tornar-se um líder que reconhece que o sucesso de sua organização está ligado diretamente à sua equipe, pois quando se objetiva ajudar as pessoas, elas por retribuição se tornam parceiras. (Lacerda,2005).

O líder tem habilidade natural de descobrir os pontos fortes nas pessoas, montar estratégias ter facilidade de comunicação passar com clareza a mensagem aos seus liderados criando um ambiente colaborativo, onde as pessoas tenham prazer em trabalhar em equipe que tenham disponibilidade e motivação para entregar suas metas, tendo plena consciência que esse modelo de gestão irá trazer benefícios e sustentabilidade para todo um ciclo. O líder se destaca por ser exemplo para sua equipe, através do conhecimento, desenvolvendo pessoas administrando seus comportamentos e acompanhando-as nos seus desafios profissionais, com o objetivo de leva-las a atingir suas metas e seus objetivos, transformando as pessoas e seus resultados através do treinamento contínuo, sendo um líder treinador, visando sempre fazer a gestão do resultado e não apenas focar no resultado.

Não se trata tanto do carisma quanto da capacitação, da competência para, em sociedades complexas, apontar rumos, motivar, aceitar as divergências e convencer. Etimologicamente convencer quer dizer, vencer juntos. Sendo assim a liderança requer flexibilidade, capacidade de ouvir o outro pelo caráter relacional e democrático no mundo atual e, ao mesmo tempo, uma visão a ser proposta, embasada em valores que cimentem a relação entre líderes e liderados. O líder precisa até certo ponto se fazer sentir companheiro, por que ao mesmo tempo, precisa diferenciar-se devido ter mais percepção, mais preparo, melhor visão, para entusiasmar seus seguidores e conduzi-los na direção de seus valores e objetivos. (Sugo e.t al.,2006)

2.4 – Modelo de Liderança Treinadora

O líder está sempre disposto a suspender todo tipo de julgamento, para compreender as razões que levam cada pessoa a agir de jeitos diferentes, mas, sobretudo ama o ser humano e é capaz de perdoar.

Orienta sempre positivamente e enxerga na adversidade oportunidades de aprendizagem e crescimento, tem objetivos comuns com base na realidade. Por isso seus objetivos são sempre compartilhados com os outros, e suas atitudes e comportamentos tornam-se modelo de conduta para seus liderados, pois busca com determinação e coragem obter resultados previamente definidos.

Produz resultados extraordinários com as pessoas, e não por meio delas, afastando o medo e agindo com a certeza que suas forças e excelência irão trazer resultados necessários para o benefício de todos e transformar o mundo para melhor.

Está longe de ser perfeito e é exatamente a consciência da sua imperfeição que o torna mais humano, e lidera de forma extraordinária porque tomou a decisão de fazer um caminho diferente, de ouvir mais do que falar, do que perguntar mais do que dar respostas, de amar mais do que julgar, de perdoar mais do que condenar, utiliza todos os princípios do coaching para extrair das pessoas seu potencial infinito, dando segurança para que todos se desenvolvam e sempre estejam em aprendizado contínuo.(Claro,2013).

Já se perguntou que tipo de líder você é? Existe uma grande diferença entre se Gerente e ser Líder! O gerente somente administra e mantém-se focado em seguir a estrutura e os sistemas da empresa. Enquanto que o líder consegue olhar para o todo e buscar soluções além do que já é usado na companhia.

O líder treinador tem a capacidade de transformar dados em estratégias de treinamento para que o time esteja em plena evolução e o mínimo de distância de performance entre seus integrantes, tendo foco na gestão dos resultados que serão construídos a partir das estratégias que desenha a cada necessidade da equipe, analisando em momentos pontuais do dia sem a necessidade de se estender, fazendo acompanhamentos individuais nas negociações, treinando sua equipe, resgatando baixa performance. Compreende que apenas os indicadores fins não são suficientes para compreender cada detalhe do que acontece com a equipe, vai mais fundo analisando indicadores fins e meios de desenvolvimento, mesmo que, os números sejam de conhecimento de todos o líder treinador realiza estratégias de garantir que saibam e estudem individualmente, deixando o tempo em que estão em equipe mais proveitoso, pois algumas informações não podem ser trabalhadas de forma isolada. Sendo objetivo consegue destinar o tempo suficiente para compartilhar da estratégia comercial, cobrando mais as ações que treina com a equipe do que o resultado em si, pois entende que, se fizerem o que é acordado e a forma como foi treinado, os números serão atingidos.

O líder treinador traduz as metas da organização em objetivos pessoais de cada membro do time, utilizando a gestão da mudança para engajar, gestão da motivação para incentivar atitudes vencedoras para que aja força em prol dos objetivos pessoais, demonstra como fazer a tarefa melhor através da gestão do método e dá segurança através da gestão o

conhecimento para que a equipe atinja suas metas e por consequência as da organização. (Oliveira, 2017a.).

É de responsabilidade do Líder Treinador após passar pelo treinamento das 6 gestões replicar a ferramenta e fazer o desenvolvimento da sua equipe, nesse processo todos terão o apoio e acompanhamento contínuo dos multiplicadores que são os guardiões desse método.

- Mudança
- Motivação
- Método
- Conhecimento
- Resultado
- Tempo

2.1 – Mudança

Toda mudança que pretende fazer no time de vendas começa pelo Líder e para que todos tenham motivação e força para passar por essa transformação e necessário refletir o porquê da mudança

O colaborador deve entender a necessidade de mudança de comportamento para que obtenha resultados expressivos e sustentáveis, e simultaneamente o Líder criar um ambiente propício para que isso aconteça.

Toda mudança surge da necessidade de querer algo melhor. Pessoas que estão satisfeitas com a situação atual ou conformadas com as adversidades com as quais convive tem pouca força para transformar seu ambiente, sua vida e as pessoas à sua volta. (OLIVEIRA,2017a)

2.2 – Motivação

Ter um ambiente propício para o desenvolvimento dessa ação no colaborador, entender o que o faz ficar motivado, quais seus sonhos, seus desejos e dessa maneira explorar esse campo.

Ter motivação será o resultado dos motivos que nos levam à uma ação.

Motivo: descobrir nossos motivos que nos darão energia para agir. Torná-los o norte das inspirações, pensamentos, reflexões, propósito de vida.

Ação: saber qual ação é mais adequada para a realização dos nossos sonhos. Afinal não basta só ter algo em mente, é preciso investir energia em ações que nos levem até lá.

Muita energia e pouca estratégia geram resultados insatisfatórios, o que leva a desmotivação.

Os líderes precisam descobrir os motivos de cada liderado e direcionar as atitudes corretas para que vençam. Quando direcionado o time para a realização de suas metas e objetivos pessoais, eles tendem a ter mais vontade em se levantar para vencer, a não desperdiçar tempo, pensar para vender, não deixar o medo dominar, nunca desistir. Quanto mais sucesso, maior o entusiasmo, assim como haverá vontade e necessidade de aprender alguma coisa todos os dias. (OLIVEIRA,2017b)

2.2 – Método

O Líder é o responsável por desenvolver na equipe o domínio das técnicas de vendas Na gestão do método é a capacidade do líder em transmitir as técnicas de vendas para seu time de forma didática, acelerando o seu processo para atingir o sucesso em vendas.

Vender: O líder deverá ter habilidade e conhecimento de como vender o método de vendas para sua equipe.

Ensinar: Como ensinar as técnicas de forma envolvente.

Como treinar: Como transformar o conhecimento conceitual em hábito em todos os atendimentos.

Gerir :Como manter as evoluções realizadas, identificar novas oportunidades e traçar estratégias de treinamento contínuo e gerir o resultado. (OLIVEIRA,2017c)

2.3 – Conhecimento

Levará através do treinamento o colaborador aprimorar o conhecimento de produtos e serviços da loja, quanto da sua capacidade de desempenho.

É a capacidade do líder em ampliar o Know how do seu time com foco nos temas que impactam direto ou indiretamente no atingimento do sucesso em vendas. É de responsabilidade do líder diagnosticar quais são os pontos fortes em conhecimento de cada liderado e provocar situações em que eles possam compartilhar com os demais, dessa maneira cabe ao líder treinador entender onde cada indivíduo pode evoluir obtendo mais informações para enriquecer sua habilidade em fechar novos negócios. (OLIVEIRA,2017d)

2.4 – Gestão Resultados

Leitura de indicadores de desempenho da equipe, e desenvolvendo assim um plano de ação.

Gestão de resultado é diferente de focar no resultado, viver de análise dos números, cruzamento de dados e planilhas não faz o resultado evoluir.

Parte dos chefes de venda gastam mais tempo analisando e acompanhando resultado do que de fato construindo, resultado se constrói. O foco então é no time, resultado será consequência.

Gestão de resultados está no fato de enxergar pessoas por trás dos números e nelas identificar oportunidades de melhoria e avanço, está na capacidade do líder treinador transformar dados em estratégias de treinamento contínuo para que o time esteja em plena evolução e com o mínimo possível de distância de performance entre si. (OLIVEIRA,2017e)

2.5 – Gestão tempo

Como cuidará do seu tempo nos próximos dias, meses, anos, será refletido diretamente no seu futuro. Dessa forma, o jeito que você lida com a vida interferirá na sua saúde, na forma como envelhecerá, na quantidade dos anos que viverá, no quanto de qualidade de vida você terá e quanto proporcionará à sua família, quanto terá orgulho da sua trajetória.

Portanto, a Gestão de tempo não é só falarmos de bater metas, mas sim de quais ações devemos fazer para atingir o sucesso em vendas, afinal é isso que subsidiará o restante.

Atingir resultados e forma contínua e sustentável através de um time produtivo, por consequência maior remuneração e menos estresse. (OLIVEIRA,2017f)

3. METODOLOGIA

O pesquisador esteve inserido no cotidiano da equipe acompanhando o desenvolvimento e treinamentos das ferramentas aplicadas diariamente, acompanhou e fez comparativos dos relatórios de desempenho anteriores com os atuais fazendo o comparativo de evolução da unidade pesquisada com o da Regional.

“A direção são os focos estratégicos de resultados e o movimento ordenado nessa direção são as Metas estratégicas que se desdobram em metas setoriais, grupais e individuais, tecendo o fio da cadeia com a definição de resultados que se agregam uns aos outros, de cima para baixo e lateralmente,

até fechar o círculo dentro das fronteiras da organização e das suas relações com o ambiente”. (Lucena, 2004).

O Líder da unidade estava inserido diretamente na pesquisa e avaliação de desempenho, por ser instrumento para o autodesenvolvimento pessoal, profissional, replicador do método para a equipe.

3.1 – Plano ou delineamento da pesquisa

Realizou-se dentro da unidade especificada, tendo a observação dos treinamentos aplicados e acompanhamento através de planilhas de resultados, fazendo o comparativo do período anterior a pandemia com o atual.

Foi usado o modelo de pesquisa qualitativa e quantitativa, buscando um aprofundamento nesses dois modelos, se baseando nos dados fornecidos pela empresa Y, tendo a maior assertividade possível.

3.2 – Definição da Área ou população alvo do estudo

Abrangendo 31 Filiais na Regional de Rondônia, contabilizando 396 vendedores dos quais foram feitas a análise de desempenho e comparativos de períodos anuais contínuos entre os anos de 2017 até o mês 09 do ano de 2021. A Filiais estando elas situadas iniciando pela cidade de Ouro preto do Oeste e tendo como fronteira limitante da Regional a cidade de Lábrea -AM.

As Filiais abaixo e a quantidade de vendedores por unidade, onde todos são acompanhados e tem o desempenho mapeado pelos multiplicadores da Regional.

Quadro 1: Filiais com a localização e a quantidade de vendedores por unidade.

FI35 Ariquemes 11 vendedores	FI55 PVH 16 vendedores	FI59 Jarú 12 vendedores	FI60 O.Preto 13 vendedores	FI74 Buritis 13 vendedores
FI75 PVH 18 vendedores	FI92 Alto Paraiso 7 vendedores	FI94 M.Negro 6 Vendedores	FI97 Machadinho 13 vendedores	FI102 PVH 9 vendedores
FI103 G.Mirim 13 vendedores	FL104 Ariquemes 20 vendedores	FI110 Cujubim 8 vendedores	FL127 PVH 10 vendedores	FL139 Humaitá 13 vendedores
FI140 N.Mamoré 9 vendedores	FI148 M.Serra 05 vendedores	FI157 PVH 20 vendedores	FI200 PVH 29 vendedores	FL209 Ariquemes 8 vendedores

FI218 PVH 18 vendedores	FI219 Mutum PR 5 vendedores	FI239 Extrema 7 vendedores	FI240 PVH 16 vendedores	FI259 C.Jamari 9 vendedores
FI260 Jaru 6 vendedores	FI278 União B. 7 vendedores	FI297 Lábrea 6 vendedores	FI308 G.Mirim 2 vendedores	FI317 PVH 10 vendedores
FI326 Abunã 05 vendedores				

Fonte: Dados coletados na pesquisa

3.3 – Planos de instrumento de coleta

Relatórios de resultados cedidos pela empresa, pesquisa de satisfação a equipe estudada.

A empresa possui dentro da Regional da pesquisa 03 multiplicadores que ajudam no desenvolvimento, treinamento das 06 gestões do líder treinador.

Para a coleta de dados foi utilizado o modelo de entrevista com os multiplicadores, explorando o acompanhamento que os mesmos fazem com todos os vendedores das Filiais da Regional citada.

Os multiplicadores possuem os gráficos de desenvolvimento de cada equipe de vendas, dessa maneira poderá ser observado o crescimento em % das equipes pesquisadas.

Houve a observação direta participativa, pois o pesquisador estava envolvido diretamente no processo. Tendo dessa forma a facilidade de triangulação de dados e coleta das 31 Filiais e 396 vendedores, através dos relatórios de acompanhamento dos multiplicadores.

3.4 – Plano de Análise de Dados

Relatórios de desempenho individual da situação anterior, feito comparativo com relatórios de desempenho da situação individual atual, durante e após a aplicação das ferramentas de treinamento.

3.4.1 – Análise qualitativa

Pesquisa de satisfação com os colaboradores envolvidos no estudo, mostrou o ganho de performance, o que levou a uma maior qualidade no desempenho profissional com extensões para a vida pessoal no contexto geral.

“Em função de sua natureza individual e pessoal, a pesquisa qualitativa levanta uma série de questões éticas, mas a maioria delas deve ser tratada antes do início da análise de dados. Mesmo assim, é importante garantir a preservação do anonimato (se foi declarada essa garantia) e que os entrevistados saibam o destino dos dados que forneceram” (Gibbs, 2008).

A pesquisa qualitativa parte da ideia de que os métodos e a teoria devem ser adequados aquilo que se estuda. Se os métodos existentes não se ajustam a uma determinada questão ou a um campo concreto, eles serão adaptados ou novos métodos e novas abordagens serão desenvolvidos (Gibbs, 2008).

3.4.2 – Análise quantitativa

Mostrou a evolução do desempenho dos colaboradores da Filial X em % (porcentagem) com análise simultânea dos colaboradores da Regional-RO e análise gráfica de desempenho, porcentual de crescimento numérico.

A pesquisa quantitativa é, de acordo com (Knechtel,2014) uma modalidade de pesquisa que atua com variáveis quantificadas em números, o modelo de análise é estatístico deve-se ter muita atenção com a quantificação dos números. O estudo quantitativo preocupa-se com a experimentação, mensuração e controle dos fatos de forma rigorosa, podendo ser utilizada para diferentes finalidades, medir o potencial de um mercado, medir atitudes e comportamentos, identificar pessoas de uma determinada amostra compartilham de uma mesma característica.

3.4.3 – Estratégia de triangulação concomitante

Análise gráfica de desempenho, porcentual de crescimento numérico.

Foi explorado junto aos multiplicadores da regional pesquisada os dados anteriores aos treinamentos das 6 gestões do líder treinador, quais eram os números entregues pelas equipes de vendas, e após foi feito o comparativo com as mesmas equipes após a aplicação dos treinamentos contínuos e certificar das evoluções de cada time da regional pesquisada. Foi apresentado em formato de planilha situação anterior e situação atual.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 – Descrição geral da proposta do Treinamento

Nessa etapa foi descrito e analisado o modelo sob a ótica da teoria da liderança e sua efetividade.

Para o desenvolvimento de pessoas através do programa 6 gestões do líder treinador, a empresa X buscou no mercado uma empresa conceituada em treinamentos de vendas, portanto fez-se necessário toda uma estratégia inicial. A empresa X possui um time de gerentes Regionais espalhados pelo Brasil e com o acompanhamento do Dep. De Gestão de pessoas iniciaram os treinamentos para desenvolver as habilidades de cada Líder e capacitar essas Lideranças para replicar após. A empresa teve a visão que através da capacitação e desenvolvimento de pessoas poderá ter longevidade e sustentabilidade no mercado, que primeiro as pessoas precisam entender e saber o valor e o potencial de cada um para o negócio como um todo.

O projeto e início do programa 06 gestões do líder treinador iniciou-se com 12 Lideranças Regionais com durabilidade de 6 meses aplicando os métodos e ferramentas de maneira cognitiva e prática, ensinar e praticar, fazer pelo exemplo e nesse formato se transformando em contínuo, sempre buscando a evolução em qualidade total em busca de desempenho e produtividade, mas colocando como primordial para esse fator o ambiente organizacional, felicidade no trabalho e desenvolvimento humano.

Após a capacitação das Lideranças Regionais iniciou-se o treinamento de todo o aprendizado adquirido, já com uma amplitude e acompanhamento feito pelo Departamento de Gestão de Pessoas, pelo time de gerentes das filiais espalhadas pelo Brasil fizeram o treinamento do programa as 6 gestões do líder treinador. Treinamento feito em etapas e em grupos de 20 pessoas com durabilidade também de 6 meses usando o mesmo formato inicial sem desvios levando assim ao aprendizado homogêneo tornando a comunicação de fácil entendimento e com o mínimo de ruído possível.

Dentro treinamento de lideranças sobre o projeto do método das 6 gestões do líder treinador houve várias ferramentas em cada etapa, onde estudaram, entenderam e após levaram para suas equipes, para aplicação e desenvolvimento.

A seguir a descrição das ferramentas e modelo de aplicação no cotidiano, para desenvolvimento:

4.1.2 – Gestão da mudança: Capacidade de criar condições para mudanças junto à equipe e entender o cenário atual do mercado.

Na empresa o que mudou?

Nessa etapa a equipe de líderes foram treinados a entender o cenário através da Análise de Swot a terem um diagnóstico completo sobre a empresa, o que reduz os riscos na hora de dar um passo importante, como explorar novos mercados, ou criar estratégias de atuação da força de venda, podendo ajudar o negócio das seguintes formas:

- Dar mais segurança para a tomada de decisão
- Conhecer profundamente o cenário
- Compreender a posição em relação aos concorrentes
- Antecipar-se a movimentos internos e externos
- Indicar alternativas de ação

E as mudanças em vendas: clientes, tecnologia, Produtos e serviços, concorrentes, vendedores, multicanais, economia, e diante desse cenário foi usado nessa etapa de abertura o dossiê do vendedor. É uma ferramenta de entrevista para levantar informações profissionais, pessoais e emocionais. O objetivo final é aproximar o líder do perfil do seu vendedor, compreender o seu passado, entender o que pretende para o presente e o que deseja para o seu futuro (OLIVEIRA,2017a).

4.1.3 – Gestão da motivação: Capacidade de constantemente fornecer estímulos para motivar a equipe exercer as atividades rotineiras da loja.

Ferramentas utilizadas nessa etapa: papo amigo, repreensão minuto, elogio minuto.

Papo Amigo: Uma ação de lapidação atitudinal dos vendedores, onde busca diagnosticar motivos, orientar soluções, traçar planos de ação e dar apoio na execução, tendo por objetivo aproximar o líder do vendedor, trazendo-o para o seu lado.

Repreensão minuto: O Líder está acompanhando uma venda e percebe que o vendedor não está usando muito o método sobre o qual conversaram e está em alinhamento com o que espera a empresa, diante disso a uma necessidade de repreensão, o que não quer dizer fator de desmotivação, mas sim alinhamento de rota.

Elogio minuto: O Líder está acompanhando uma venda e percebe que o vendedor está usando muito o método sobre qual conversaram e está totalmente alinhado com o que a empresa espera, portanto, é uma grande oportunidade de elogiar, os elogios reforçam o comportamento, faz com que você esteja observando e sendo observado, aumentando as chances deste comportamento se manter (OLIVEIRA,2017b).

4.1.4 – Gestão do método: Capacidade do líder transmitir as técnicas de vendas para seu time de forma didática, acelerando o seu processo para atingir o sucesso em vendas.

Raio X do vendedor: Uma ferramenta auxiliar de desenvolvimento criada para que o atendimento possa ser mensurado e identificado os pontos de melhoria, tendo o objetivo identificar as oportunidades de melhoria do atendimento, sendo possível assim organizar um plano de treinamento de acordo com suas maiores necessidades e identificar estratégias de treinamento e desenvolvimento de cada vendedor conforme sua necessidade.

Feedback Treinador: É uma das principais ferramentas que possibilita o líder aplicar um bom treinamento individual independente da esfera que esta necessidade esteja, pode ser: Gestão da Mudança, da motivação, do método, do conhecimento, do resultado ou da gestão do tempo. Nessa fase o líder deve pesquisar com o vendedor por qual motivo ele não está fazendo o que lhe foi pedido e orientado, em geral, o vendedor não sabe fazer, ou sabe fazer e não quer fazer, para cada caso a conversa poderá seguir um rumo diferente, para identificar a real necessidade do vendedor, após identificado a necessidade, oriente novamente o que fazer, mostre como fazer, acompanhe o aprendizado (POMA).

Três dicas de extrema importância ao ministrar o feedback treinador:

- Deve ser individual, nunca o faça na presença de outras pessoas.
- Tenha uma agenda registre os pontos abordados no feedback, para que possa acompanhar o vendedor, e lembrar-se o que foi combinado com ele.
- Procure desenvolver as pessoas, fazer o controle dos feedbacks tem uma grande serventia, pois ao fazer isso terá a possibilidade de treinar individualmente cada membro da equipe no que realmente tem que desenvolver (OLIVEIRA,2017c).

4.1.5 - Gestão do conhecimento: Capacidade de ampliar seu conhecimento sobre o mercado, os concorrentes o próprio negócio e os produtos.

Caderno de benefícios: Serve para que o vendedor entenda e encontre as características e benefícios tendo a possibilidade de transformar conhecimento em resultado, uma ferramenta que ajuda muito na hora de adequar os benefícios ao perfil do cliente, não apenas de estudo do produto, serve muito bem para isso, mas é uma excelente oportunidade para o vendedor fazer uma demonstração envolvente com o cliente (OLIVEIRA,2017d).

4.1.6 – Gestão de resultados: Capacidade do Líder Treinador em transformar dados em estratégias de Treinamento. Enxergar as pessoas por trás dos números e nestas pessoas identificar oportunidades de melhoria ou avanços, tendo como controle 3 tipos de resultados para que torne as metas atingíveis.

Indicadores de resultados: Desenvolvimento, meio e fim.

- Desenvolvimento: Produtividade média por dia de cada vendedor, produtividade por tempo na função, % de vendedores que atingiram as metas, % de redução de turnover.
- Meio: Ticket médio por vendedor, quantidade de vendas feitas, itens por nota.
- Fim: Faturamento, desconto, margem, rentabilidade

Tornando a meta atingível: cada membro da equipe tem o conhecimento, controle e preocupação com seus indicadores, dividindo suas metas em etapas facilitando a entrega do resultado, tendo direcionamento através da divisão, mensal, semanal, diária, ticket médio e número de clientes, com direcionamento do líder através das 04 formas de atingir as metas:

- Aumentar o ticket médio
- Aumentar a quantidade de clientes
- Aumentar a quantidade de cliente e ticket médio
- Equilibrar os itens 1 e 2 (OLIVEIRA,2017e).

4.1.6 – Gestão do tempo: Capacidade de ampliar o tempo com foco comercial sem perder a qualidade operacional, com tática para atingir o sucesso em vendas.

Usado as categorias:

IMPORTANTE: todas as atividades feitas que sua execução é de importância para o andamento de loja, ou seja, aquelas que trazem resultados a curto, médio e longo prazo. A esfera mais produtiva de todas é essa, pois dá oportunidade ao líder de planejar e organizar a execução em horas, dias, semanas ou até mesmo meses.

URGÊNCIA: deve estar em todas as atividades onde o tempo está curto ou ele já acabou, são as atividades que chegam acima da hora, que não podem ser previstas, mas que geralmente causam estresse.

CIRCUNSTANCIAL: cobre as tarefas de baixo potencial produtivo, ou seja, tempo empregado para as atividades convenientes, mas que a princípio não geram resultados efetivos na loja.

A palavra chave para aumentar a produtividade da equipe e gerir o tempo de maneira efetiva (OLIVEIRA,2017f).

4.2 – Análise da eficácia do treinamento

Foi percebido inicialmente pelo time de gerentes, quando iniciaram o treinamento, que realmente algo havia mudado, o comportamento dos seus gerentes regionais. Nesse momento inicial alguns poderiam até observar com olhar de desconfiança, o tratamento havia mudado em todos os setores, e mudou para muito melhor, mesmo assim alguns ainda estavam um pouco mais resistentes para fazer essa mudança, a virada de chave.

Com o time de Regionais treinados e orientados para o treinamento contínuo e os diversos encontros dos grupos de gerentes para o desenvolvimento e evolução profissional do todos aos poucos e com bastante conteúdo, tanto prático e teórico os gerentes foram absorvendo. Os encontros de estudos eram efetuados uma vez por vez e durante 03 dias estavam todos envolvidos no aprendizado, após absorverem o conteúdo e colocarem em

prática durante esses dias voltavam para suas unidades e colocavam em prática da mesma maneira que aprenderam, porém agora era diferente o gerente também mudou o tratamento com a seu time, agradecia mais, elogiava mais, orientava de maneira treinadora os métodos e ferramentas da qual adquiriu conhecimento nessa etapa.

Assim, a rotina de treinamentos para aplicação do método durou 6 meses, aprendia, voltava para suas unidades e replicava todo o conhecimento. A exemplo do olhar desconfiando inicial que também teve na equipe gerencial quanto ao método, se repetiu nos times das unidades, e no mesmo formato foi-se adquirindo a confiança que seria contínuo e que a mudança veio para melhorar com um todo. A partir do momento que todos passaram a mensurar o método como uma maneira vantajosa e mais fácil de entregar seus resultados os objetivos começaram a ficar com melhor entendimento para todos e totalmente atingíveis.

Várias experiências trocadas entre os líderes de cada time durante os 6 meses de treinamento, feedbacks e cases muito ricos e de grande ajuda para o crescimento de todos, deixando o entendimento que o treinamento contínuo veio para trazer um divisor de águas na organização, buscando equipe de alta performance valorizando primeiramente o capital humano entendendo e desenvolvendo pessoas em todos os níveis, pessoal, profissional.

Estando inserido neste processo, foi possível identificar as formas trabalhadas para chegar ao resultados adquiridos através do treinamento as 6 gestões do líder treinador, entendendo o que levou a empresa X a entregar e estar mantendo essa performance de crescimento constante, as pessoas estão mais engajadas e se sentindo mais valorizadas com o acompanhamento e importância devida que a liderança transmite ao time ao repassar os treinamentos pontuais, tornando-os assim protagonistas das ações voltadas ao resultado.

E de acordo com os Multiplicadores através de entrevistas (4.3.2) foi possível identificar quais ferramentas e estratégias adotadas no início e que não terão mais fim, vindo possivelmente apenas se preciso for, fazer apenas adequações que acompanham o momento do mercado e conceito do cliente, porém mantendo a essência do treinamento contínuo.

Com os gestores com os maiores percentuais de crescimento acima de 50% nos períodos (4.3.4) através de entrevistas (4.3.3), foi possível identificar os métodos usados principalmente no início que era novidade para o time. Mas com habilidades os líderes implantaram em suas filiais, ensinando e mostrando a cada integrante do seu time qual a importância e necessidade de evolução de todos, consequentemente com times mais engajados os resultados foram constantes e de maneira equilibrada, fazendo com que todos ganhassem nesse processo, conhecimento, qualidade de vida, profissionais de alta performance.

4.3 – Análise da performance das equipes após o treinamento

Como já descrito nesse artigo, a empresa X trabalha o treinamento com as equipes com o objetivo de buscar o desenvolvimento, diminuindo as diferenças e distâncias entre os integrantes do time, desenvolver as pessoas como um todo em geral, com finalidade de gerar resultados sustentáveis.

Em análise dos relatórios da Regional obtidos durante a pesquisa, feitos em períodos iguais, mas de anos distintos pode-se chegar aos seguintes números:

No ano de 2017 quando iniciou-se por etapas os treinamentos contínuos dentro da Regional nas Filiais, feito o primeiro comparativo com o resultado de 2018 onde a Regional obteve um crescimento de faturamento de 22,90% em relação ao período anterior, em 2019

cresceu 6,44%, no ano de 2020 mesmo sendo um ano difícil para todos os setores a nível de mundo devido ao início da pandemia a Regional teve um crescimento de 0,93%.

Feito um comparativo então dentro do mesmo período dos anos de 2020 e 2021, onde foi constatado um crescimento dentro da regional em faturamento de 10% e fechando o comparativo de resultado das equipes pesquisadas entre o período de 2017 e 2020 a regional teve uma evolução em faturamento de 30,18%.

4.3.1 - Evolução após Treinamento das 06 gestões

O quadro abaixo tem a finalidade de demonstrar e ilustrar os resultados e evolução de faturamento em % de crescimento em períodos na Empresa X dentro de uma Regional de Rondônia, podendo verificar que 84% das filiais estiveram nesse período acima do percentual médio apresentado pela Regional que foi de 30,18%, 12,90% das filiais estiveram um pouco abaixo desse percentual porém com crescimento em faturamento significativo e apenas 3,22% teve regressão, porém com a justificativa da necessidade de acerto de rota com visão de crescimento e estabilidade a longo prazo (seta vermelha).

 Filiais com índice de crescimento acima da média de evolução da Regional nos períodos.

 Filiais com índice de crescimento abaixo da média de evolução da Regional nos períodos, porém, com crescimentos significativos.

 Filial com prejuízo acumulado nos períodos, manteve crescimento durante o período de 2018, no ano de 2019 foi necessário um ajuste nas concessões de crédito onde nesse ano teve um recuo equivalente ao crescimento anterior, no ano de 2020 o recuo foi menor devido a volta da normalidade nas concessões de crédito dessa Filial, nos dias atuais voltou ao crescimento equivalente ao da regional, as ferramentas de treinamento citadas nesse artigo foram cruciais no momento desse ajuste e para que tudo voltasse a normalidade.

 Filiais com um índice de crescimento em faturamento acima de 50%, superior ao índice da Regional que nos períodos foi de 30,18%.

Quadro 2- 31 Filiais pesquisadas na Regional

FL35 Ariquemes	FL55 PVH	FL59 Jarú	FL60 O.Preto	FL74 Buritis
11 vendedores	16 vendedores	12 vendedores	13 vendedores	13 vendedores
2017: X				
2018: 12,83%	2018: 23,85%	2018: 11,47%	2018: 20,02%	2018: 9,85%
2019: 7,81%	2019: -8,48%	2019: 9,32%	2019: 7,85%	2019: 3,28%
2020: 8,76%	2020: 5,14%	2020: 16,01%	2020: 20,31%	2020: 12,04%
Total: 29,40%	Total: 20,31%	Total: 36,80%	Total: 48,18%	Total: 25,17%

FL75 PVH 18 vendedores 2017: X 2018: 21,47% 2019: -1,73% 2020: 5,01% Total: 24,75%	FL92 Alto Paraiso 7 vendedores 2017: X 2018: 9,95% 2019: 24,09% 2020: 14,29% Total: 49,14%	FL94 M.Negro 6 Vendedores 2017: X 2018: 27,12% 2019: 10,40% 2020: 28,65% Total: 66,17%	FL97 Machadinho 13 vendedores 2017: X 2018: 18,78% 2019: 7,03% 2020: 22,44% Total: 48,25%	FL102 PVH 9 vendedores 2017: X 2018: 42% 2019: 6,82% 2020: 15,88% Total: 64,70%
FL103 G.Mirim 13 vendedores 2017: X 2018: 25,66% 2019: 16,10% 2020: 12,61% Total: 54,37%	FL104 Ariquemes 20 vendedores 2017: X 2018: 11,77% 2019: 16,26% 2020: 16,66% Total: 44,63%	FL110 Cujubim 8 vendedores 2017: X 2018: 19,72% 2019: 17,47% 2020: 18,46% Total: 55,65%	FL127 PVH 10 vendedores 2017: X 2018: 23,04% 2019: -24,06% 2020: -9,24% Total: -10,26%	FL139 Mamoré 13 vendedores 2017: X 2018: 23,09% 2019: 10,25% 2020: 31,33% Total: 64,67%
FL140 Humaitá 9 vendedores 2017: X 2018: 16,98% 2019: 34,29% 2020: -8,13% Total: 43,14%	FL148 M.Serra 05 vendedores 2017: X 2018: 7,40% 2019: 18,96% 2020: 12,80% Total: 38,36%	FL157 PVH 20 vendedores 2017: X 2018: 35% 2019: -10,73% 2020: 17,11% Total: 41,38%	FL200 PVH 29 vendedores 2017: X 2018: 17,53% 2019: 7,07% 2020: 11,18% Total: 35,78%	FL209 Ariquemes 8 vendedores 2017: X 2018: 43,96% 2019: 28,30% 2020: 8,83% Total: 81,09%

FL218 PVH 18 vendedores 2017: X 2018: 32,39% 2019: -5,93% 2020: 7,32% Total: 33,78%	FL219 Mutum PR 5 vendedores 2017: X 2018: 26,01% 2019: -2,90% 2020: 30,01% Total: 53,12% *	FL239Extrema 7 vendedores 2017: X 2018: 3,61% 2019: 4,92% 2020: 27,09% Total: 35,62%	FL240 PVH 16 vendedores 2017: X 2018: 23,36% 2019: 35,07% 2020: 35,10% Total: 93,53% *	FL259 C.Jamari 9 vendedores 2017: X 2018: 24,44% 2019: 11,22% 2020: 28,19% Total: 63,85% *
FL260 Jaru 6 vendedores 2017: X 2018: 6,79% 2019: 9,43% 2020: 14,83% Total: 31,05%	FL278 União B. 7 vendedores 2017: X 2018: 51,50% 2019: 4,22% 2020: 24,23% Total: 79,95% *	FL297 Lábrea 6 vendedores 2017: X 2018: 26,13% 2019: 16,18% 2020: 33,31% Total: 75,62% *	FL308 G.Mirim 2 vendedores 2017: X 2018: 500% 2019: 47,01% 2020: 24,46% Total: 571,47% *	FL317 PVH 10 vendedores 2017: X 2018: 500,25% 2019: 6,50% 2020: 4,26% Total: 511,01% *
FL326 Abunã 05 vendedores 2017: X 2018: : 22,90%	2019: 155% 2020: 39,01% Total: 180,91%			

Fonte: Dados coletados na pesquisa

4.4 - Análise do treinamento sob a ótica dos Multiplicadores, M1, M2, M3.

Após entrevistas realizadas com os 3 Multiplicadores da Regional de Rondônia, pode-se identificar estratégias utilizadas no acompanhamento efetivo que os mesmos fazem com as unidades, os mesmos são os guardiões das 6 gestões do líder treinador, sempre buscando juntamente com os Líderes de cada unidade capacitar cada vez mais os times.

4.4.1 - Como você analisa o treinamento 06 gestões do líder treinador aplicado na empresa.

Com relação a este assunto os multiplicadores, M1,M2,M3 fizeram a análise como muito assertivo, entendem que veio para dar embasamento a gestão como um todo, antes o

gerente não tinha muita base de como acompanhar e orientar seu time, e as 06 gestões veio dar solidificação e entendimento de como liderar pessoas, não apenas gerenciar, mas sim entender os comportamentos individuais e poder trabalhar individualmente no desenvolvimento inicial e ter resultado em alta performance através desse modelo de gestão.

4.4.2 - Qual análise a nível macro você faz dos times em relação as vendas, antes do treinamento e como estão agora.

Antes do treinamento havia 02 grupos de pessoas, com um faturamento equilibrado dentro do esperado pela empresa, e outras oscilantes, mas nesse momento em uma quantidade bem reduzida justamente porque o intuito do treinamento é esse diminuir a distância entre esses dois grupos, hoje temos um time preparado que analisa o perfil do cliente buscando as oportunidades de fechar negócios as quais antes eram por muitas vezes perdidas, agora o time está muito mais produtivo e homogêneo devido ao treinamento contínuo, porém ainda temos muitas oportunidades de melhor mais ainda.

4.4.3 - Como multiplicadores e responsáveis por serem o guardiões do treinamento contínuo, como vocês enxergam a aplicação dos líderes no dia a dia?

Segundo o Multiplicador M1, M2, M3 esse tema é de extrema relevância e oportuno, porque o mercado se movimenta a todo o momento, todos os dias, e se o líder não fizer nesse formato diariamente esse projeto acaba sendo esquecido engavetado, mas como multiplicadores responsáveis estão sempre visitando as lojas e identificando junto aos líderes das Filiais como eles estão aplicando e implantando a continuidade do treinamento, buscando sempre qualificar cada vez mais o time juntamente com os líderes das unidades.

Os líderes estão sempre focados no processo de diminuir as distancias de vendas entre os integrantes do time, isso usam várias ferramentas no dia a dia as quais são de extrema importância pra desenvolver o time: Poma, sabatina, Raio X, Só perguntas, papo Amigo, repreensão minuto, Caderno de benefício, são fundamentais para o desenvolvimento do time.

4.4.4 - Falando em gestão de resultados quais ferramentas vocês entendem como perfeitas para evolução constante.

Enxergamos na gestão de resultados a oportunidade de capacitar o líder treinador em poder transformar dados em estratégias de treinamento contínuo enxergando sempre o vendedor por trás dos números, identificando oportunidades de melhorias e ir avançando no processo. Para isso possuímos alguns tópicos indicadores que dividimos em Fim, Meio e Desenvolvimento.

Fins: Faturamento, Descontos Margens, rentabilidade

Meio: ticket médio, quantidade de vendas por vendedor, itens por nota.

Desenvolvimento: Produtividade média por dia, produtividade por tempo na função, percentual de vendedores que atingem metas, percentual de redução de turnover.

Essas fases serve para que o líder possa acompanhar e identificar a produtividade do vendedor por traz dos números, muitas vezes ele trabalha muito e não consegue gerar resultado, ai precisamos de 03 ferramentas fundamentais para essa mudança, dossiê do vendedor (2.1) e caderno de benefícios (2.3), CHA (conhecimento, habilidade, atitude).

Fonte: Dados coletados na pesquisa

4.5 - Entrevista com 15 Líderes com crescimento de faturamento acima de 50%

Segundo pesquisa realizada no site do Agencia IBGE notícias, o varejo brasileiro teve crescimento em vendas em 2018 de 2,3%, 2019 1,8%, 2020 1,20%, fazendo um acumulado nos 03 períodos de 5,3%.²

Quando se faz análise de resultado de crescimento da empresa X constata-se o sucesso do programa de treinamento, 96,90% das unidades pesquisadas fizeram um número simplesmente 5X maior que a média do crescimento do varejo brasileiro nesses períodos, e muitas unidades fizeram 10X mais que a média brasileira

O resultado de toda a Regional foi muito bom, de uma competência grandiosa de todos os líderes, porém, diante desses números foi de extrema importância e de grande relevância a entrevista com os líderes de alguns times que obtiveram crescimentos de faturamento superior a 50% nos períodos enquanto a regional teve 30,18%(4.3.1), na busca de entender qual foi o diferencial usado para que esse resultado fosse constante durante 3 ciclos pesquisados.

Para entender a performance viemos para a entrevista com os maiores percentuais de crescimento dentro da regional, onde podemos identificar o formato de aplicação do treinamento.

4.5.1-Como vocês receberam a proposta de treinamento das 6 gestões do líder treinador, como líderes.

Em relação a esse assunto todos receberam como uma oportunidade única de aprendizado na área de gestão que a empresa nos deu e de forma gratuita, nos ajudando a maximizar os conhecimentos em todas as áreas e podemos assim ajudar nossos times e buscar alta performance.

4.5.2-O que vocês podem dizer das dinâmicas aplicadas aos líderes no treinamento, e como elas ajudaram vocês a venderem a proposta para vossos times.

As dinâmicas foram formidáveis porque nós simulamos ações do nosso cotidiano, e que muitas vezes acabamos falhando nos detalhes, e elas nos deram a oportunidade de ser mais críticos em relação aos detalhes.

A proposta para o time e que não tinha nada de novo pois já utilizávamos como em toda a rede o método os 8 passos da venda e a maioria das ferramentas a os times já tinham prévio conhecimento, portanto tudo que a gente precisamos fazer foi colocar em prática usando as estratégias e acompanhamentos diários com as pessoas, time assimilou rapidamente.

4.5.3-Qual análise que vocês fazem sobre o impacto do treinamento para os seus times e para vocês, tanto na parte pessoal quanto profissional?

Na parte profissional o impacto foi enorme, podemos crescer muito em faturamento o time esteve totalmente engajado e comprometido, pessoas com comunicação mais assertiva e clara. Na parte pessoal podemos usar muitas ferramentas pra nos ajudar no dia a dia, por exemplo a gestão do tempo, as vezes sempre arrumamos alguma desculpa, e dessa maneira usando essa gestão de forma correta conseguimos fazer coisas além do esperado.

4.5.4-Se tivesse uma oportunidade de correção de percurso no treinamento aplicado o que faria diferente.

² <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias>

Não faria nada diferente, poderia sim repetir tudo com maior coerência ainda, tudo o que nós praticamos e aprendemos no treinamento das 06 gestões do líder treinador está direcionado para o nosso crescimento profissional e pessoal, e estarmos desenvolvendo cada vez mais nossa liderança e oportunizando para que outras apareçam, esse é o objetivo.

4.5.5-Seu time teve um crescimento superior ao da Regional nos períodos pesquisados, qual atribuição você dá para esse resultado.

Atribuimos aos treinamentos de gerentes e os repasses pontuais para as equipes, foram fundamentais para esses resultados, traçamos metas em busca dos objetivos e fomos para a execução e com isso o time assimilou rapidamente agregando muito e logo foram pra ação colando em prática o aprendizado.

4.5.6-Quais ferramentas vocês utilizaram com o time no processo de treinamento das 06 gestões que acredita levou a obter mais eficácia.

Nesse processo teve algumas ferramentas importantes no desenvolvimento, como papo amigo, repreensão minuto, caixa de objeções, Raio X, Caderno de benefício, porém foi visto uma como essencial, o Líder estar lado a lado com o vendedor, e usando sempre uma ferramenta que foi essencial pra desenvolvimento do time, o Feedback do Líder treinador, incluindo os 8 passos da venda e as 08 atitudes vencedoras, fundamentais para conhecimento e motivação e autoconhecimento do time.

4.5.7-Como vocês entendem a performance e qual análise de resultados fazem do seu time antes e depois do treinamento das 6 gestões?

Antes o time não possuía equilíbrio na entrega de resultados, após o treinamento o time ficou muito mais engajado, e passou a ter uma ótima performance, passou a enxergar oportunidades onde antes não se via. O time se tornou mais participativo e mais motivado, passou a ter mais foco no cliente, melhorando os atendimentos e conseqüentemente agregando mais o ticket médio.

4.5.8-Quais as maiores objeções vocês tiveram com integrantes do time, e como contornou.

De início o time reclamava que era somente mais um treinamento, acompanhamento ombro a ombro diário, seria mais uma perda de tempo.

Quando nós gestores começamos a colocar em prática, acompanhando lado a lado, fazendo os elogios e as correções nos momentos pontuais, os feedbacks, o time começou a perceber a importância e quanto estavam agregando ao próprio aprendizado e logo todos estavam engajados no novo método.

4.5.9-Vocês enxergam uma quebra de paradigmas os resultados obtidos pela empresa através dos treinamentos, e acreditam que mais empresas deveriam seguir o exemplo.

Com relação a esse tópico acreditamos plenamente, e que todas as empresas deveriam aderir ao formato de treinamentos para capacitar suas equipes. Hoje é realidade vendedores do nosso time saíram de uma performance X e evoluíram um aumento de mais de 40% no seu faturamento, alcançando ganhos jamais imaginados em tão pouco tempo, e continuam evoluindo continuamente.

4.5.10-Qual seu conceito sobre o treinamento 06 gestões do líder treinador a nível macro.

o Melhor treinamento que já conhecemos e fizemos é completo, faz você refletir e buscar sempre a melhoria contínua pra vida profissional e vida pessoal, faz com que você planeje e execute, suas metas seus objetivos, seus sonhos, mostrando através do seu trabalho a plena possibilidade de alcançar o planejado por você, comprar seu carro novo, sua

casa, uma viagem, ele mexe com a estrutura de você pensar além e que é totalmente possível através da aplicação do seu aprendizado você proporcionar para você e sua família uma vida muito melhor.

Após a entrevista feita com os gestores pode ser percebido que o sucesso do crescimento dessa empresa X dentro da Regional de Rondônia, está totalmente voltado na estratégia de valorizar as pessoas, através de treinamentos contínuos, ensinar as pessoas a serem melhores e através dos seus resultados realizarem seus sonhos.

Nota-se que todos os gestores possuem a comunicação alinhada ao objetivo da empresa, voltados a cuidar de pessoas treinar, formar equipes de alta performance para que gerem resultados sustentáveis, não há desvios nas entrevistas, o time de líderes estão alinhados a esse propósito.

Quadro 3 - Crescimento agregado acima de 50% nos períodos

No quadro abaixo está descrito as filiais quais foram feitas as entrevistas com o líderes que tiveram a evolução superior a 50% em faturamento no períodos pesquisado.

Filiais	Gestor	% crescimento
Filial 94	Lu	66,17%
Filial 102	Ra	64,70%
Filial 110	Fr	55,65%
Filial 103	Al	54,37%
Filial 110	Fr	55,65%
Filial139	Fr	64,67%
Filial 209	Cl	81,09%
Filial 219	Ta	53,12%
Filial 240	Ju	93,53%
Filial 259	Se	63,85%
Filial 278	Lu	79,59%

Filial 297	Ai	75,62%
Filial 308	Da	571,47%
Filial 317	Ge	511,01%
Filial 326	Cé	180,91%

Fonte: Dados coletados na pesquisa

4.6 Conclusão

O presente artigo possui como objetivo geral em analisar o resultado da implantação e treinamentos contínuos do programa 6 gestões do líder treinador na empresa X, será que outras organizações estão buscando melhores performance nos seus resultados através da capacitação de seus times?

Nessa empresa X ficou comprovado diante de pesquisas, análise e entrevistas que o treinamento contínuo gera resultados surpreendentes e sólidos, pois capacita as pessoas de como fazer de maneira correta, e ao mesmo tempo tendo a consciência que está evoluindo como pessoas e como profissional, e que todos os departamentos da organização precisam estar engajados no projeto para que ele aconteça, conforme vimos nesse artigo com a empresa X.

Fica a sugestão para que esse artigo possa servir para estudos futuros, ou até mesmo se aprofundarem mais em pesquisas na empresa X citada, entenderem como foi feito todo o processo de qualificação dos times, com certeza ajudará organizações que queiram crescer com sustentabilidade, mantendo um time qualificado e com alto nível de conhecimento, e performance de alta qualidade.

REFERÊNCIAS

BLANCHARD, Ken **Liderança de alto nível** – 3.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto - **Introdução à teoria geral da administração:** – 10. ed., – São Paulo: Atlas, 2020.

CLARO, Marcela - **Os segredos do líder coach:** - São Paulo: Trevisan Editora, 2013.

GRAHAM, R. Gibbs, **Análise Qualitativa** - Artmed Editora S.A., 2009.

LUCENA, Maria Diva da Salete - **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados** 1. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

MARQUES, José Carlos – **Comportamento Organizacional** – São Paulo, SP: Cengage, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças - **A empresa inovadora e direcionada para resultados** – São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Tiago Alves – **Gestão da Mudança, Sucesso em Vendas**, I título- Curitiba: Maxi Gráfica e Editora Ltda., 2017a.

OLIVEIRA, Tiago Alves – **Gestão da Motivação, Sucesso em Vendas**, I título- Curitiba: Maxi Gráfica e Editora Ltda., 2017b.

OLIVEIRA, Tiago Alves – **Gestão do Método, Sucesso em Vendas**, I título- Curitiba: Maxi Gráfica e Editora Ltda., 2017c.

OLIVEIRA, Tiago Alves – **Gestão do Conhecimento, Sucesso em Vendas**, I título- Curitiba: Maxi Gráfica e Editora Ltda., 2017d.

OLIVEIRA, Tiago Alves – **Gestão do Resultado, Sucesso em Vendas**, I título- Curitiba: Maxi Gráfica e Editora Ltda., 2017e.

OLIVEIRA, Tiago Alves – **Gestão do Tempo, Sucesso em Vendas**, I título- Curitiba: Maxi Gráfica e Editora Ltda., 2017f.