

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**A VIABILIDADE DA SISTEMATIZAÇÃO DO TREINAMENTO  
*ON THE JOB* DOS PROMOTORES DE VENDAS DA BRF  
S.A.**

Aluno: Murilo Alves Duarte.

Orientadora: Especialista Ana Paula de Ferreira de Carvalho Guimarães.

Aparecida de Goiânia, 2017

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**A VIABILIDADE DA SISTEMATIZAÇÃO DO TREINAMENTO  
*ON THE JOB* DOS PROMOTORES DE VENDAS DA BRF  
S.A.**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Especialista Ana Paula de Ferreira de Carvalho Guimarães.

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Murilo Alves Duarte

**A VIABILIDADE DA SISTEMATIZAÇÃO DO TREINAMENTO  
*ON THE JOB* DOS PROMOTORES DE VENDAS DA BRF  
S.A.**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Especialista Ana Paula de Ferreira de Carvalho Guimarães.

Avaliado em \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Nota Final: (        ) \_\_\_\_\_

---

Professora- Orientadora Especialista Ana Paula de Ferreira de Carvalho Guimarães.

---

Professor – Examinador Mestre Pedro Ramos Lima.

Aparecida de Goiânia, 2017

## RESUMO

Neste respectivo artigo tem como finalidade conhecer, mensurar e aperfeiçoar o treinamento dos promotores de vendas da BRF (Brasil Foods). A partir do conteúdo teórico deste trabalho, será analisado o atual treinamento dos promotores com intuito de levantar os problemas enfrentados e a possível melhoria através de uma sistematização de suas atividades, com um *ckecklist* de seus processos que possibilitará a padronização do treinamento *on the job* desta função. A metodologia abordada será uma pesquisa de campo sobre o treinamento vigente, de caráter qualitativa e quantitativa, sendo o meio que mensurou esse tema apresentado e demonstrou de forma técnica as possíveis variáveis. Desta forma, espera-se que haja uma melhoria no treinamento dos promotores de vendas da BRF, suprimindo as atuais dificuldades enfrentadas, aperfeiçoando de acordo com as diretrizes e padrões da empresa, que não exista nenhum processo sem executar e diminua o tempo do treinamento.

**Palavras chaves:** treinamento; *on the job*; sistematização.

## ABSTRACT

In this article, the purpose is to know, measure and improve the training of the sales promoters of BRF (Brasil Foods). From the theoretical content of this work, the current training of the promoters will be analyzed in order to raise the problems faced and the possible improvement through a systematization of their activities, with a checklist of their processes that will enable the standardization of the on-the-job training of this Function. The methodology will be a field research on the current training, of qualitative and quantitative character, being the means to measure this presented theme and demonstrate in a technical way the possible variables. In this way, it is expected that there will be an improvement in the training of sales promoters of BRF, supplying the current difficulties faced, perfecting according to company guidelines and standards, that there is no process without executing and shortening the training time.

**Key words:** training; on the job; systematization.

## **Introdução**

Atualmente a competitividade entre as empresas vem se estreitando cada vez mais, tendo como foco o cliente contemporâneo que tem a sua disposição diferentes produtos, marcas, serviços e preços, para sua melhor escolha, tornando o mesmo altamente seletivo. Sendo assim, exigirá de qualquer empresa que almeja lucratividade; o planejamento, as estratégias e sua estrutura, focada na inovação.

Portanto a inovação é um fator relevante para se manter no atual mercado, mas quando falamos de inovação, não se pode englobar apenas o produto ou serviço vendido diretamente ao cliente final, mas inova-se também em toda cadeia de produção, para redução de custo operacionais e melhor aproveitamento dos materiais disponíveis, assim alcançando produtos, serviços e preços competitivos que acarretará em uma lucratividade maior.

Essa inovação para manter a empresa competitiva no mundo dos negócios é um dos pilares que a BRF defende e pratica, sendo uma empresa inovadora no ramo alimentício. Exemplo dessa prática é mencionar o seu atual tamanho de multinacional, sendo umas das maiores empresas de alimentos do Brasil e do mundo, detentoras das marcas Sadia e Perdigão, que nos dias de hoje é sinônimo de qualidade e inovação na mesa dos seus consumidores, tornando a marca Sadia como uma das marcas mais valiosas do mundo.

A BRF também se preocupa com a inovação dos seus processos, praticando altos investimentos em maquinários, estrutura e em recursos humanos. E ressaltando a vertente dos recursos humanos, afirmar-se que a contínua preparação das pessoas garante um futuro melhor tanto para a organização como para o próprio empregado, pois sua capacitação lhe serve para obter e garantir a empregabilidade dentro ou fora da empresa. Temos que entender que os programas de treinamento e desenvolvimento são verdadeiros laboratórios de preparação, em que as pessoas são envolvidas em um ambiente de aprendizagem contínuo, um entorno completo de crescimento pessoal e profissional (REICHEL, 2008).

Podemos afirmar que muitas empresas no mercado, erram gravemente quando mandam seus representantes externos para os pontos de vendas sem um

treinamento adequado, todavia, leva-se em consideração o simbolismo daquele colaborador, pois ele carrega e transmite a imagem de sua empresa, assim ele deve estar bem preparado para adversidades que irá encontrar e a oportunidades que poderá alcançar em um ambiente fora da sua organização, se tornando um colaborador estratégico para empresa. E para BRF o promotor de vendas é uma função estratégica, não sendo uma função exclusiva, os seus concorrentes também tem esses tipos de funcionários, o que exige um treinamento, que inove para suprir as necessidades e se sobressair perante seus concorrentes.

Quando se trata de pessoas a principal forma de se inovar é através do treinamento. Pois atualmente a BRF conta com mais de 110.000 colaboradores e desse montante uns dos principais é o promotor de vendas que é tratado pela empresa com uma atenção redobrada, pois esse mesmo atua na ponta da cadeia, ele é o último nível até o cliente final, assim exigindo um colaborador altamente alinhado com as diretrizes da companhia. Porém estava sendo encontrado algumas dificuldades na iniciação dos promotores de vendas, pois faltava uma sistematização do roteiro das suas atividades no decorrer do seu treinamento.

Neste presente artigo terá como objeto de pertinência, apresentar a sistematização das atividades dos promotores de vendas que tem o intuito de padronizar suas atividades, desenvolvendo melhoria contínua através de um *ckecklist* de suas funções, com intuito de suprir a necessidade do atual treinamento, que não tem nenhum roteiro a ser seguido, nenhuma fiscalização dos superiores e apenas um promotor veterano orientando o iniciante. Através dessa nova sistematização será proporcionado um melhor aprendizado no treinamento *on the job* desta função em questão, resultando em maior controle dos superiores dessa área, quando se tratar de treinamento e uma melhor comunicação entre o treinando e o treinador, pois a função exige um grau de conhecimento aperfeiçoado, porque lida diretamente com um grande *mix* de produtos e por se tratar de uma empresa que almeja está à frente dos seus concorrentes.

Nessa lógica o novo tipo de controle no treinamento deve haver uma análise pois, torna-se indispensável realizar um relatório referente ao treinamento para maior controle das atividades empregadas. Sem ele, dificilmente a supervisão da empresa,

pouco presente no que tange à interpretação e compreensão dos fenômenos humanos, conseguirá mensurar as contribuições do treinamento e desenvolvimento à empresa, sendo um processo de adaptação que trará grandes benefícios (HARDEL,2008).

Sendo assim este trabalho utilizará metodologia da pesquisa de campo, utilizando métodos qualitativo e quantitativo, com o foco de aprofundar no estudo do treinamento desses funcionários. A pesquisa foi desenvolvida diretamente com os superiores da área em questão e pessoas que lidam e precisam dos resultados consistentes dos promotores, como os vendedores e supervisores de marketing. Tratará de uma pesquisa de perguntas fechadas, que teve como objetivo avaliar os resultados da padronização e sistematização do treinamento *on the job* da função promotor de vendas.

## **Treinamento**

Existem diversas definições para explicação da abordagem e mensuração que direciona as pessoas para a importância do treinamento. Desde a pré-história o ser humano já tinha a responsabilidade de transmitir seus conhecimentos para garantir a sobrevivência da sua espécie, conhecimento que era aprimorado em cada geração treinada. Assim são as organizações que visam se manter vivas no mercado e ter o poder de ser competitiva, podemos reforçar essa ideia com um dos maiores autores brasileiro da área de administração afirma: “Desenvolva as pessoas e elas desenvolvem a organização” (CHIAVENATO, 2009 p.124).

Todo treinamento visa o melhor aproveitamento e imersão do colaborador na sua atividade exercida, e complementando esse tema, Chiavenato (2003) ressalta que o treinamento está fundamentado no pilar da educação, sendo de primordial importância adaptar a pessoa a uma determinada função, ou para exercer alguma tarefa específica dentro da organização dando foco na necessidade da empresa decorrente daquela contratação. Sua diretriz é mais centralizada, para orientar a pessoa na verdadeira essência da função, determinando o que deve ser ensinado de imediato, assim essa responsabilidade de orientação nas maiorias das vezes é repassada para um chefe do treinando ou um colega que desempenha a mesma

função e possa ter a capacidade de transmitir esse treinamento. Essas sequências são resultantes de uma sistemática pré-estabelecida que deve ser seguida para alcançar a agilidade na adaptação da pessoa ao trabalho independentemente do nível hierárquico pertencente.

Decorrente desse pensamento esse tema vem sendo atualizado, devido às grandes mudanças nos meios corporativos e empresariais no ambiente comercial, e se obriga as organizações a se adaptar à essas mudanças. Portanto o mesmo autor atualiza o conceito, assim discorre abaixo o conceito de treinamento:

O conceito de treinamento pode assumir vários significados. No passado, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento como um meio para adequar a pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir do simples preenchimento de cargos. Mais recentemente, o conceito foi ampliado para considerar o treinamento como um meio para melhorar o desempenho no cargo. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadores a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuíssem efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e conseqüentemente aos clientes (CHIAVENATO, 2009, p.310).

É de fundamental importância que todo treinamento seja carregado de técnicas e métodos que ajude no aprendizado do treinando, porque é algo que incentiva o funcionário a se adequar os padrões da empresa, não sendo apenas a respeito das funções, mas também sendo um crescimento pessoal em seus padrões comportamentais. Dessa forma, o aprendizado é a estrutura por onde se alcança uma grande mudança no comportamento que garante a estabilidade na prática. Essa habilidade faz parte tanto da experiência alcançada, como o conhecimento obtido pelo treinamento formal feito na empresa, levando em consideração que não pode ser algo que será mensurado apenas pela observação, mas também pelas alterações comportamentais ocorridas no ambiente de trabalho, fazendo com que o novo colaborador se adapte e ocorra o ápice da sua eficácia comportamental, mas podendo também ao contrário e obtendo resultados negativos (CHIAVENATO, 2009).

### **Treinamento *on the job***

Quando se trata de treinamento *on the job* temos que ressaltar sua importância no atual mercado de trabalho, pois muitas funções exigem esse tipo de treinamento, porque às vezes é impossível mensurar atitudes e posturas de uma determinada função. É através de um profissional capacitado, com sua experiência adquirida das adversidades da sua função, será capaz de transmitir na prática para o funcionário iniciante essas capacitações.

O treinamento *on the job* pode ser definido como um momento de um estágio monitorado, onde o indivíduo está executando suas atividades e pode ser interrompido para o aperfeiçoamento, para que aprenda algo novo. É de praxe que as organizações usem esse método para preparação profissional em questão de assumir novas funções, mas também é utilizado com frequência para substituição ou formação de novos funcionários, assim o monitor tem um papel de extrema importância na preparação do indivíduo, e o sucesso deste treinamento está ligado diretamente com um bom roteiro que oriente e direcione as atividades, a fim de ser objetivo e eficaz na aprendizagem, de forma simples (VALIUKENAA, 2009).

### **Treinamento sistematizado**

Um das primícias deste artigo é implantar a sistematização no treinamento *on the job* dos promotores de vendas, para que isso seja possível, precisa-se que seja criado um roteiro de atividades que componha o treinamento e atenda às necessidades. Para reforçar essa iniciativa a autora Valiukenas (2009, p. 127) afirma:

Esse roteiro deve criar oportunidades para o indivíduo começar pelas atividades mais simples. Aumenta-se a complexidade à medida que ele se sinta seguro nas atividades iniciais. O indivíduo deve conhecer esse roteiro, sabendo o que é esperado dele e como será avaliado em cada fase, como forma de ajudá-lo a lidar com sua ansiedade.

Portanto um roteiro que ajude o treinador e o treinando é essencial para qualquer atividade, sendo catalisador para um bom aprendizado, saber que rumo deve ser seguido e buscar os padrões para alcançar os melhores resultados nas atividades recém-iniciadas. Assim já serão familiarizados com as rotinas, exigências

disciplinares e objetivos que a organização precisa para a profissão em questão, tornando o treinamento mais técnico. O certo seria que toda empresa investisse em treinamento técnico para adaptação do funcionário, para novas mudanças que vêm ocorrendo no meio da tecnologia, na operação da sua atividade e a padronização da qualidade, com isso adaptá-lo à contínua melhoria e não desperdiçar o tempo do treinamento apenas com o básico de sua função, porque o funcionário já deveria carregar consigo essas primícias. Treinar leva algum tempo e para as organizações, esse tempo custa dinheiro, mas às vezes seria melhor perder dinheiro e garantir que os profissionais treinados possam manter o que foi aprendido no treinamento. Portanto o treinamento pode proporcionar o ganho de conhecimento, o que aumentaria a produtividade com menor custo, segurança e eficácia e por fim quanto mais formação técnica o colaborador tiver, mais fácil será seu aprendizado, tornando todo processo mais ágil (REICHEL, 2008).

### **A avaliação de desempenho do treinamento**

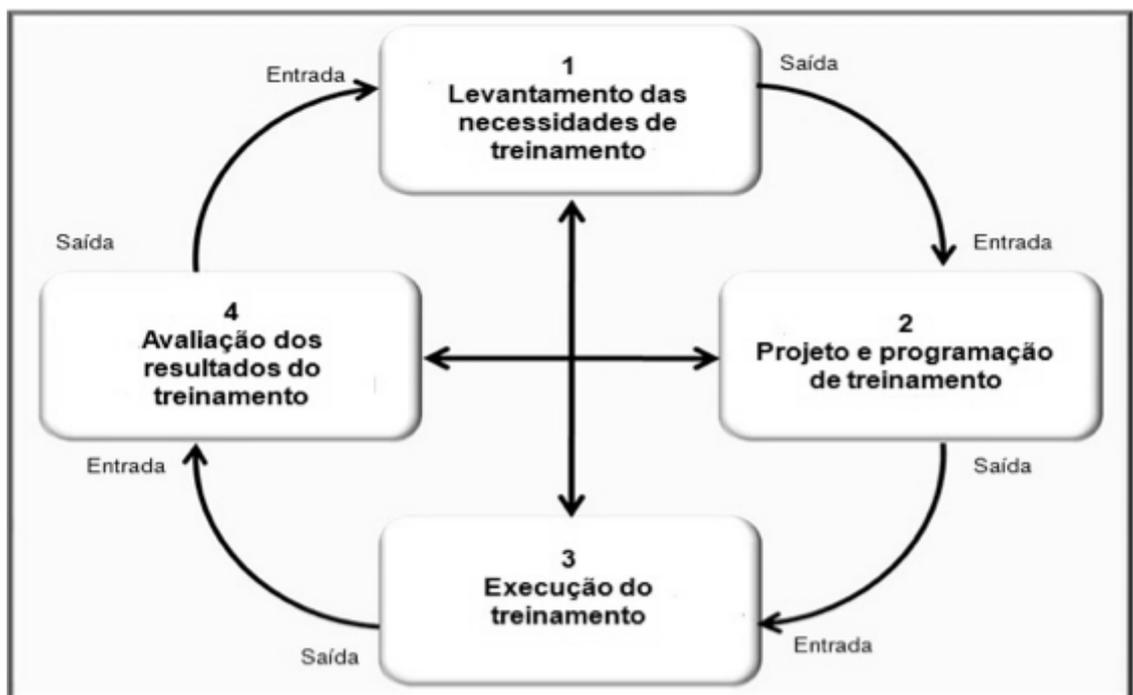
Todo treinamento visa alcançar algum objetivo, e o propósito do treinamento criado nesse relatório é sistematizar, para facilitar a absorção do conhecimento transmitido, visando o aumento de *performance* da função promotor de vendas, diminuindo o tempo de treinamento e aumento da produtividade, com isso a empresa terá o maior aproveitamento dos funcionários dessa área, conseqüentemente acarretando maiores lucros para organização.

Portanto quando abordamos sobre desempenho, devemos considerar o processo para o levantamento dos pontos de *performance*, as metas propostas, monitoramento, contagem dos resultados e comparação com os dados praticados inicialmente. Por isso avaliar o desempenho relaciona com resultados, indicadores do meio organizacional tanto do departamento com trabalho em equipe e também individualmente sendo especializado apenas no sujeito e suas progressões, o que viabiliza o controle dos objetivos estabelecidos (FUZZO, 2009).

Para melhor compreensão do ciclo do treinamento e seus resultados de desempenhos obtidos, segue abaixo uma figura que explica como deve ser criado um treinamento, a partir do levantamento das necessidades, seguido da

programação, da execução e por fim o levantamento dos resultados obtidos, sendo um ciclo que deve estar em busca melhoria e aperfeiçoamento, sem fim mas constante inovação para melhor suprimento das necessidades encontrada em qualquer função desempenhada, principalmente as que exigem dinamismo e flexibilidade como a função promotor de vendas , que é atuante em uma ambiente externo, repleto de adversidades que devem ser supridas:

Figura 1 – O ciclo do treinamento



Fonte: Chiavenato, 2009, p. 50.

É de conhecimento geral, que a criação desse treinamento irá conceder a melhor obtenção de avaliação dos resultados obtidos durante o período de aprendizado. Portanto a empresa terá maior controle do desempenho de seus funcionários que passarem na sistematização desse treinamento. Pode se afirmar que o domínio da avaliação de desempenho é fundamental para qualquer organização que visa o melhor aproveitamento do seu pessoal, todavia podemos assimilar melhor o seu objetivo com o autor Chiavenato (2009, p.210):

A avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa – ou de uma equipe – em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é sua contribuição para o negócio

da organização. Recebe denominações variadas – como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal, etc. – e varia enormemente de uma organização para outra. Na realidade, a avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado, seu gerente, seus relacionamentos e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje. É um excelente meio pelo qual localiza problemas de supervisão e gestão, de integração das pessoas à organização e ao trabalho, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento, de construção de competências e, conseqüentemente estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano. No fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações.

Sendo assim essas citações reforça a ideia principal deste relatório, que é a obtenção de maiores resultados na função promotor de vendas através da sistematização de um treinamento prático, de rápido entendimento e que possa avaliar com mais precisão o desempenho dos promotores que estão iniciando a função, podendo após o treinamento atender o cliente de acordo com seu perfil avaliado no treinamento. Pois será alcançado melhora na qualidade de vida do trabalho (evitando situações desconfortáveis com o cliente, por não ter o treinamento devido), teremos o maior controle do treinamento atual para melhorar a tomada de decisão na supervisão, existirá avaliação de desempenho do promotor para acompanhamento da evolução do profissional e a aprendizagem se tornará mais técnica, assim atendendo todas necessidades desta função.

### **Metodologia**

Segundo Cajueiro (2013, p.40), “a metodologia descreve todos os procedimentos adotados para a execução da pesquisa, ou seja, detalhar como a pesquisa será feita”. Seguindo essa mesma linha de raciocínio discorre Minayo (1993, p. 14), “entendemos por metodologia, o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade, ou seja, a metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem, os instrumentos de operacionalização do conhecimento e a criatividade do pesquisador”. Através desta afirmação este artigo usará o método qualitativo e quantitativo, para incorporar a maior interação e impacto sobre o objeto de estudo, mostrando a necessidade em questão deste trabalho.

O método qualitativo tenta compreender as relações da causa e efeito do ser humano e o meio que ele se envolve, sendo algo que não pode ser quantificado,

trabalhando com várias definições dos valores sociais e pessoais, sendo algo que só pode ser mensurado entre diversas vertentes entre o ser humano e ambiente em que ele convive, levando em consideração esse argumento a autora afirma que, “compreender relações, valores, atitudes, crenças, hábitos e representações e a partir desse conjunto de fenômenos humanos gerados socialmente, compreender e interpretar a realidade” (MINAYO,1993, p.24).

Este devido trabalho, através da observação participativa, vêm demonstrar uma metodologia quantitativa e qualitativa, exigindo que haja uma pesquisa de campo para melhor compreensão do tema abordado, pois se trata de um treinamento *on the job* que ainda não tem coleta dados dessa tipologia na BRF, sendo assim fica impossível mensurar apenas com dados existentes, exigindo a participação em campo para coletas de dados que irá reforçar a ideia defendida neste trabalho. Juntamente ao método qualitativo, para conclusão da metodologia, será abordado o método quantitativo.

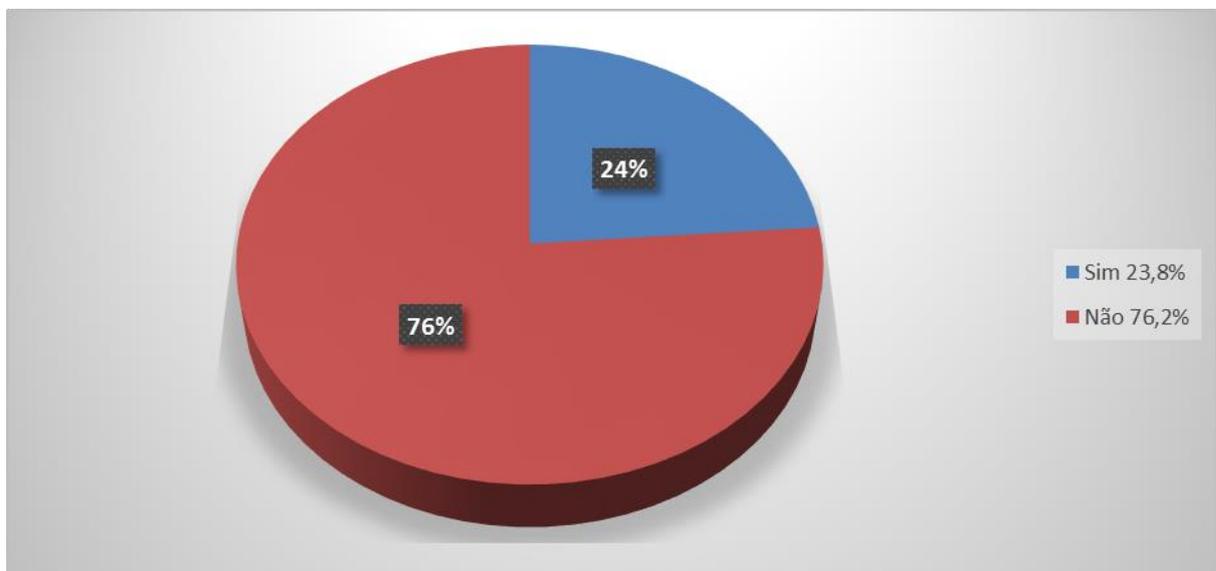
Foi aplicado um questionário de dez (10) questões fechadas, do dia vinte quatro de outubro de dois mil e dezesseis, a quinze de novembro de dois mil e dezesseis, com vinte e um colaboradores totalizando 30% por cento dos 70 funcionários que formam o departamento de marketing e comercial. Eles são diretamente responsáveis pelos promotores de vendas, vivenciando as dificuldades enfrentadas por esses funcionários que trabalham em um ambiente externo. Atualmente se compõe de vendedores, supervisores de marketing e promotores sendo de extrema importância sua visão do treinamento atual e possibilidade de melhoria. Através do questionário, foi levantado os dados necessários que demonstrará o estado do treinamento dos promotores de vendas e posteriormente a necessidade de uma sistematização desse treinamento, assim podemos mensurar os dados dessas tangentes, ressaltando os problemas e as possíveis melhorias.

## Pesquisa sobre o atual treinamento

A pesquisa foi aplicada com os colaboradores que atuam diretamente com os promotores de vendas da BRF, constituindo-se: 2 (dois) supervisores de merchandising, 3 (três) supervisores de vendas, 10 (dez) vendedores, e também 6 (seis) promotores de vendas que já atuam com mais tempo na função, que totaliza 30% (trinta por cento) dos 70 colaboradores que fazem parte do marketing e comercial da empresa, que atuam diretamente com objeto de estudo. Através de um questionário com 10 perguntas fechadas, teve o objetivo de mostrar a satisfação do treinamento atual, há aceitação da melhoria do treinamento vigente e o levantamento das opções de controle no treinamento sistematizado

Conforme mostram abaixo, foi escolhido 5 perguntas das 10 perguntas que compõem o questionário da pesquisa deste artigo. São demonstrados em gráficos às projeções em porcentagem das respostas e as explicações para a melhor compreensão dos resultados obtidos nesta pesquisa:

Gráfico 01: Você está satisfeito com antigo treinamento?

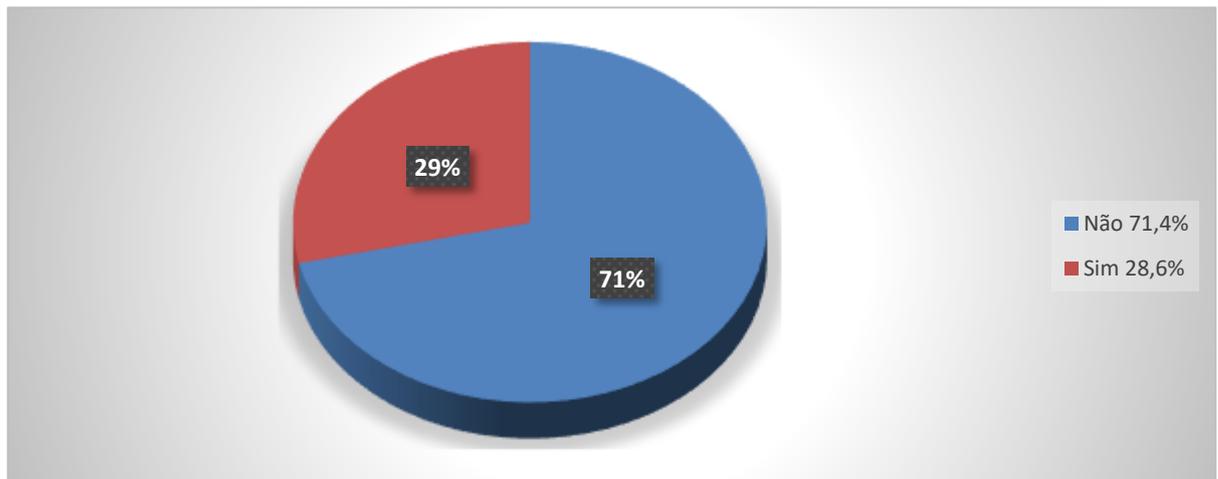


Fonte: elaborado pelo acadêmico.

O gráfico acima demonstra o maior grau de importância deste trabalho, deixando claro a insatisfação de todos envolvidos com a função promotores de vendas; 76,2% dos supervisores, vendedores e até mesmo os promotores que desempenham essa função não estão satisfeitos com o antigo treinamento, sendo a

grande maioria e apenas 23,8% se dizem satisfeito com esse treinamento. Demonstrando a extrema importância da análise desses dados para reverter esse grau de negatividade demonstrada nesta pergunta, pois é um treinamento mal visto por muitos colaboradores da BRF S.A.

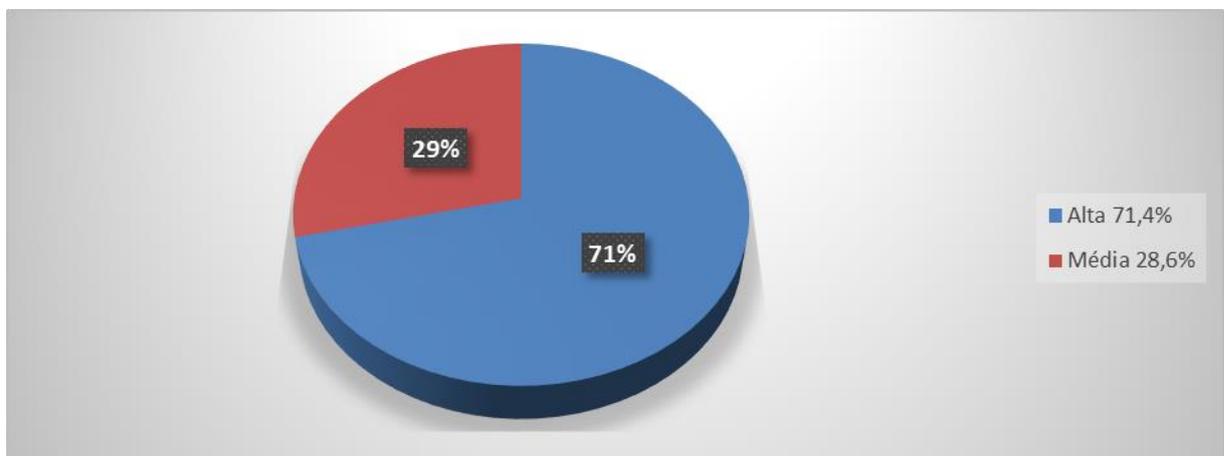
Gráfico 02: O antigo treinamento dos promotores de vendas atendia todas as necessidades?



Fonte: elaborado pelo acadêmico.

Foi levantado que 71,4% dos entrevistados não acreditam que o antigo treinamento atenda todas as necessidades e 28,6 % diz que sim, deixando evidente que há necessidade de melhoria.

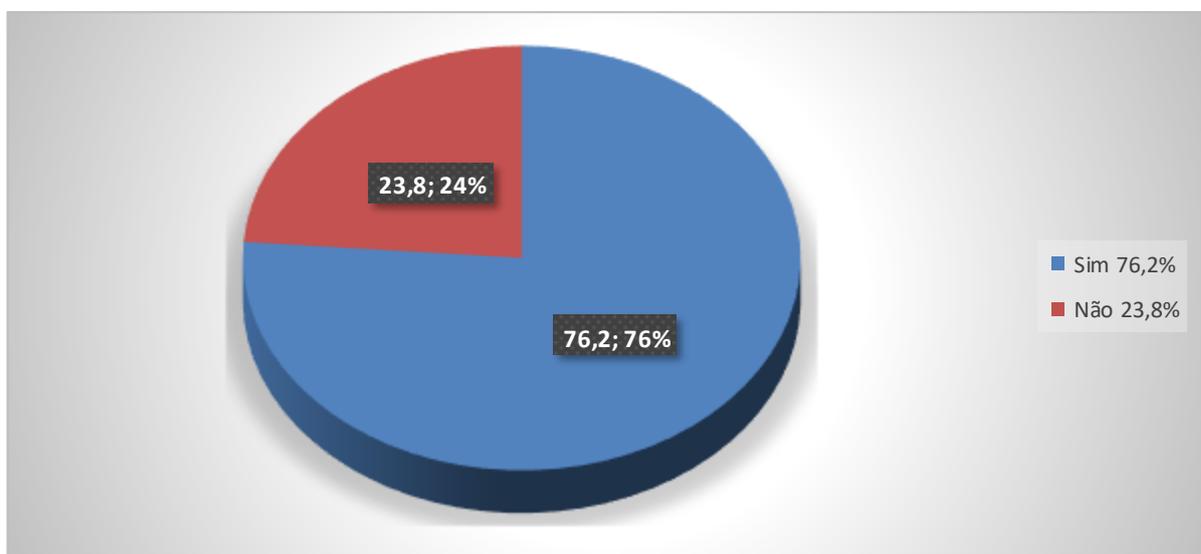
Gráfico 03: Qual a importância do treinamento dos promotores para empresa?



Fonte: elaborado pelo acadêmico.

Assim vimos que 71,4% acredita que é o treinamento é de alta importância para empresa, 28,6% diz que é média a importância e ninguém se manifestou como baixa a importância do treinamento, concluindo-se que o resultado afeta diretamente para empresa, por se tratar de uma função que aborda diretamente o cliente final da empresa.

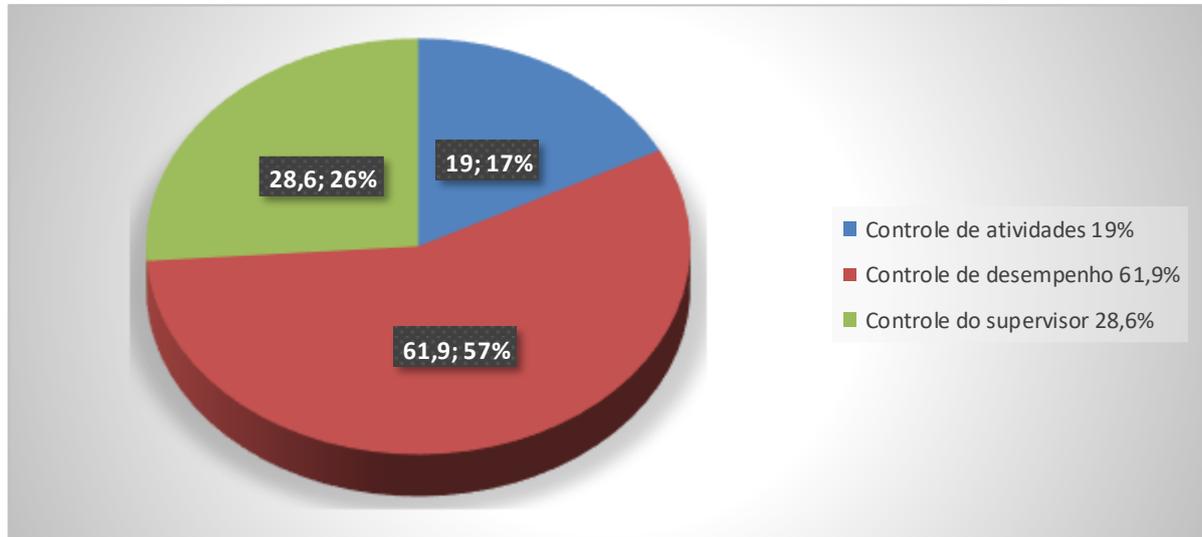
Gráfico 04: Você concorda com a sistematização do treinamento dos promotores de vendas?



Fonte: elaborado pelo acadêmico.

Vimos que 76,2% afirma que sim e 23,8% que não, mostrando que a maioria concordou com a ideia desse artigo que visa melhorar o antigo treinamento com a sistematização das atividades. Portanto essa roteirização de atividades atribuiu maior controle no treinamento, oferecendo e demonstrando todas atividades necessárias para formação desse novo funcionário, através de um *ckecklist*, que tanto treinando, treinador e supervisor terá controles dessas atividades. Os próprios colaboradores e gestores identificaram através desses dados a imagem positiva da implantação desse novo método que é utilizado por muitas empresas atualmente, que buscam a melhor integração do colaborador em suas atividades propostas pela empresa e também seu desenvolvimento profissional, trazendo benefícios tanto aos colaboradores quanto a organização que utiliza esses métodos.

Gráfico 05: Quais dos itens abaixo que você escolheria para enfatizar o sistema on the job dos promotores de vendas?



Fonte: elaborado pelo acadêmico.

Na sexta questão foi sugerido o que poderia ser inserido na sistemática do treinamento, resultando os seguintes dados; 19% querem controle de atividades, 61,9 % preferem o controle de desempenho e 28,6% o controle do supervisor sobre o treinamento. Devido a esses dados é evidente que a maioria prefere o controle de desempenho, para melhor aproveitamento e progresso do funcionário.

### **Análise da pesquisa**

Conforme os atuais padrões de competitividade o treinamento é uma fundamental para se manter atuante no mercado de trabalho se tornando de extrema importância para definições de estratégias. Para BRF o treinamento é um meio de se encontrar à frente de seus concorrentes, mas atualmente estava sendo um meio de perda de recursos com a função promotor de vendas, porque havia um treinamento prolongado além do necessário, desperdício de mão de obra não qualificada e o não acompanhamento dos superiores deste funcionário, ficando de inteira responsabilidade para o promotor que treina e o promotor treinado, tornando a qualidade do treinamento contestável.

Sendo assim foi confirmado nesta pesquisa a insatisfação da maioria dos entrevistados a respeito do antigo treinamento que não supria as necessidades para exercer a função de forma adequada. A partir dessa análise foi revelada a preocupação de todos superiores e envolvidos no treinamento dos promotores de vendas, pois é uma função externa que trabalha diretamente com o cliente final e necessita de uma atenção redobrada.

Portanto teve uma excelente aceitação da sugestão da sistematização das atividades dos promotores com a criação do *ckecklist*, havendo o maior controle das atividades e maior envolvimento dos gestores na hora do treinamento, e assim podendo avaliar o desempenho dos promotores. Concluindo que a aplicação desta pesquisa aborda a insatisfação com antigo regime de treinamento e a excelente taxa de aceitação da padronização do treinamento *on the job*, assim reforçando que a boa utilização da ideia apresentada neste trabalho de forma simples está sendo um meio de suprir os problemas enfrentados na empresa e trazer grandes benefícios.

## **Conclusão**

Uma boa administração de uma organização independente do porte, requer uma atenção a mais, quando se trata de pessoas, considerado por muitos como capital humano da empresa. Todavia o capital deve ser bem utilizado e quando se trata da aplicação de pessoas, a base para exercer uma atividade na empresa começa a partir do treinamento, que é o momento de inserir os colaboradores nas estratégias da empresa, sendo de praxe uma rápida adequação, para que se torne competitiva no mercado.

Por meio desse artigo, de forma objetiva, foi apresentada uma simples ideia que conseguiu extinguir complexos problemas no treinamento dos promotores de vendas da BRF S.A. Sendo capaz de diminuir o tempo de treinamento, mostrar um roteiro padronizado do treinamento *on the job*, permitindo ao treinador e treinando um caminho a ser seguido, sem deixar nenhuma etapa a ser treinada e executada, envolvendo também os superiores da área em questão que apenas acompanhava os resultados em um processo de confiança que agora foi atualizado para um processo sistematizado, tornando o treinamento mais técnico.

Esse mesmo treinamento permite o controle das atividades, atribuindo uma análise de desempenho, sendo extremamente estratégico, pois de acordo com o desempenho obtido, o gestor responsável saberá a melhor alocação para aquele funcionário. Assim maximizando a sua mão de obra de acordo com os perfis dos clientes que os promotores de vendas irão atender após o treinamento.

Concluindo que a maior vantagem da implementação desse novo sistema de treinamento, é avaliação rápida e objetiva do novo funcionário contratado, possibilitando de forma rápida a análise do desenvolvimento durante o processo de treinamento, que posteriormente de forma estratégica terá a melhor utilização da nova mão de obra adquirida pela BRF.

## Referências

BOOG, Gustavo (Coord.); BOOG, Magdalena (Coord.). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CAJUEIRO, Roberta Liana Pimentel. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 7ª edição, São Paulo: Manoele, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 4ª edição, São Paulo: Manoele, 2014.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: IESDE Brasil, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.); DESLANDES, Sueley Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

## Apêndice(s)

Quadro 01: *Ckecklist* de treinamento – Atividades a serem desenvolvidas

	
<p><b>Check List Treinamento – Tarefas a serem desempenhadas pelo promotor de vendas.</b></p>	
<p><b>Responsável:</b> ____/____/____</p>	<p><b>Data de Início:</b></p>
<p><b>Colaborador:</b></p>	
<p><b>TAREFAS</b></p>	
<p><b>1.1</b> Ckecklist do uniforme e EPI's exigidos pela empresa.</p>	
<p><b>1.2</b> Apresentação ao promotor que irá auxiliar em seu treinamento e ao responsável da loja atendida.</p>	
<p><b>1.3</b> Orientações sobre as seções em que os produtos da Brf estão presentes.</p>	
<p><b>1.4</b> Orientações sobre sequência de marcas, produtos e espaço exigidos pela empresa.</p>	
<p><b>1.5</b> Orientação sobre as prioridades do promotor de vendas: Check in de suas atividades no smartphone Validade, produto de promoção, produto precificado, abastecimento da loja seguindo o método PEPS, manipulação, coleta de informações e check out de suas atividades no smartphone.</p>	
<p><b>1.6</b> Realizar o Check in.</p>	
<p><b>1.7</b> Retirar o produto do PDV ou pedir um preço diferenciado para finalização do produto próximo ao vencimento.</p>	
<p><b>1.8</b> Conferir preço, espaço e abastecimento em destaque dos produtos de promoção.</p>	
<p><b>1.9</b> Conferir se os demais produtos estão com precificados corretamente.</p>	
<p><b>1.10</b> Abastecer ou manipular conforme a prioridade e a necessidade da loja, sempre</p>	

respeitando o método PEPS, sequência de marcas e espaço sobre esses produtos.
<b>1.11</b> Durante todos os pontos 1.7 até 1.10 estar usando EPI's específicos conforme a necessidade das atividades.
<b>1.12</b> Coleta de informações, (PPC, rupturas, planograma de execução, entre outros).
<b>1.13</b> Ckeck out de suas atividades.
<b>INDICADORES DE DESEMPENHO DA FUNÇÃO</b>
<b>1.14</b> Comprometimentos com as metas da empresa.
<b>1.15</b> Menor tempo de duração em suas atividades, sempre em melhoria contínua.
<b>1.16</b> Verificação da validade e de método PEPS com melhor grau de excelência possível.
<b>1.17</b> Bom relacionamento e trabalho em equipe.
<b>PRÁTICAS NÃO PERMITIDAS</b>
<b>2.1</b> Não utilizar EPI's.
<b>2.2</b> Não ligar, desligar e mexer em máquinas de fatiação direto da tomada de energia, há não ser em caso de incidente, apertando apenas o botão de emergência;
<b>2.3</b> Caso não tenha treinamento, não poderá realizar trabalho como fatiar frios e manipular defumados.
<b>2.4</b> Não operar qualquer tipo de equipamento sem treinamento;
<b>2.5</b> Não efetuar manutenção/ajuste em equipamento; evitando os imprevistos.
<b>2.6</b> É vedado o uso de colares, brincos, anéis, alianças, pulseiras, tornozeleiras e quaisquer tipos de adornos durante o expediente de trabalho.
<b>2.7</b> Fica expressamente proibida à realização de brincadeiras durante suas atividades diária de trabalho;
<b>2.8</b> Não será permitida em ocasião alguma, a realização de qualquer atividade de trabalho, se o colaborador se encontra alcoolizado;
<b>2.9</b> É proibido o uso de celular durante o seu período de trabalho, a não ser em casos: Trabalhos referente a empresa e motivo de força maior (casos de famílias ou saúde).
<b>SEGURANÇA</b>
<b>3.1</b> É vedado a operação de maquinas ou equipamentos para os quais não tiver recebido o devido treinamento;

<b>3.2</b> Fica expressamente proibida a realização de manutenção nas máquinas de quaisquer finalidade.
<b>3.3</b> Em caso de incidente desligar máquina apertando o botão de emergência;
<b>3.4</b> É proibido operar e adentrar na área com potencial de risco, como câmeras congeladas escorregadias.
<b>3.5</b> Todos os trabalhadores podem exercer o direito de recusa, caso não tenha segurança para desenvolver a tarefa;
<b>3.6</b> Não trabalhar com ferramentas, máquinas e/ou equipamentos com defeito;
<b>3.7</b> Ao verificar qualquer defeito elétrico ou mecânico, em ferramentas, máquinas, equipamentos, informar imediatamente ao encarregado da loja, que fará a comunicação ao setor de manutenção;
<b>3.8</b> Deverão ser usados obrigatoriamente Equipamentos de Proteção Individuais (EPI's) de acordo com os riscos existentes e funções desempenhadas
<b>3.9</b> Ao transitar nas dependências das lojas, tenha atenção ao trânsito de empilhadeiras, carrinhos e paleteiras.
<b>4.0</b> É vedado qualquer ato de improviso.
<b>PROCEDIMENTOS DE BOAS PRÁTICAS</b>
<b>4.1</b> Manter unhas e cabelos cortados e barba sempre feita;
<b>4.2</b> Lavar as mãos corretamente, sempre que ausentar e retornar ao local de trabalho;
<b>4.3</b> Não tossir, espirrar ou falar sobre os produtos;
<b>4.4</b> Nunca comer no seu ambiente de trabalho;
<b>4.5</b> Não fumar;
<b>4.6</b> Usar toucas, botinas e uniformes limpos;
<b>4.7</b> Utilizar os equipamentos de proteção (EPI'S e EPC'S);

Fonte: elaborado pelo acadêmico.

Declaro que recebi BRF S.A., as orientações que fazem parte da minha função, bem como, cópia do mesmo, comprometendo-me a seguir as orientações de atividades e tarefas nele contidas e reconhecendo serem elas indispensáveis à minha saúde e segurança e à de meus colegas de trabalho.

**Colaborador:**

Goiânia, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

	<p><b>TREINAMENTO "ON THE JOB"</b></p>
<p><b>Atividade:</b> Treinamento Funcional – Promotor de Vendas – Teste</p>	
<p><b>Nome do Responsável pelo Treinamento:</b></p>	
<p><b>Nome do Colaborador Treinado:</b></p>	
<p><b>Departamento:</b> Marketing</p>	
<p><b>Critérios:</b></p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> Novo Colaborador              <input type="checkbox"/> Transferência              Promoção <input type="checkbox"/>              Qualificação <input type="checkbox"/> </p>	
<p><b>Conteúdo Programático:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conforme Check List de Treinamento “<b>Treinamento Funcional – Promotor de Vendas - Teste</b>”</li> </ul>	

Quadro 02: Acompanhamento dos envolvidos no treinamento.

	<b>Data</b>	<b>Tópicos Treinados</b>	<b>Ass. do Treinado</b>	<b>Ass. do Treinador</b>
<b>01</b>	10/08/16	1.1 ate 1.13, 3.1 até 4.0, 4.1 até 4.7.		
<b>02</b>	11/08/16	1.1 ate 1.13, 3.1 até 4.0, 4.1 até 4.7.		
<b>03</b>	15/08/16	1.1 e 1.2, 1.6 até 1.13, 1.17, 3.1 até 4.0, 4.1 até 4.7.		
<b>04</b>	16/08/16	1.1 e 1.2, 1.6 até 1.13, 1.15 e 1.17, 3.1 até 4.0, 4.1 até 4.7.		

Fonte: elaborado pelo acadêmico.

## Apêndices

### Pesquisa sobre Treinamento

Empresa: BRF

Objetivo da Pesquisa: Analisar a possibilidade de melhoria do atual treinamento dos promotores de vendas da BRF, através de um questionário de múltipla escolha.

Endereço de e-mail:

Nome:

Idade:

Sexo:

Masculino

Feminino

Cargo atual na empresa:

1 - Você está satisfeito com antigo treinamento?

Sim       Não

2 - O treinamento dos promotores de vendas atende todas as necessidades?

Sim       Não

3 - Qual o tempo ideal para o treinamento de um promotor de vendas?

15 dias     20 dias     30 dias

4 - Qual a importância do treinamento dos promotores para empresa?

Baixa       Média       Alta

5 - Você concorda com a sistematização do treinamento dos promotores de vendas?

Sim       Não

6 - Quais dos itens abaixo que você escolheria para enfatizar o sistema on the job dos promotores de vendas?

Controle de Atividades

Controle de desempenho

Controle do Supervisor sobre o treinamento

7 - Como você avaliaria o impacto do treinamento sistematizado dos promotores de vendas para empresa?

Baixo     Médio     Grande

8 - Você acha que as empresas concorrentes iriam copiar esse treinamento?

Sim     Não

9 - Qual grau de importância para o promotor que dá o treinamento?

Muito importante

Importante

Pouco importante

10 - Como você avaliaria esse treinamento?

Excelente

Bom

Médio

Ruim