



Universidade Presbiteriana Mackenzie



Universidade Presbiteriana Mackenzie
Pró-Reitoria de Extensão e Educação Continuada
Coordenadoria de Cursos da Educação Continuada

CCSA - Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Pós-Graduação *Lato Sensu*

**O impacto da gamificação de treinamento online em vendedores e
a mudança de mindset da liderança do varejo**

Renan Puléo Barela

São Paulo, 2018



O impacto da gamificação de treinamento online em vendedores e a mudança de mindset da liderança do varejo

Monografia apresentada ao Curso de Pós Graduação em *Gestão Estratégica de Pessoas* da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Especialista em *Gestão Estratégica de Pessoas*.

Orientador: *Prof^a Adiliana dos Santos Peres*

São Paulo, 2018



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	04
1 RELATÓRIO DA SITUAÇÃO	
1.1 A empresa.....	06
1.2 Desafio.....	07
1.3 Os sintomas	08
1.4 Objetivo.....	09
2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	
2.1 As informações	10
2.2 Análise e diagnóstico	15
3 SOLUÇÃO	
3.1 Propostas de Solução	19
3.2 Conexão Proposta e Conceitos Teóricos	22
4 PLANEJAMENTO	
4.1 Plano de ações	24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS.....	29
ANEXOS.....	30



INTRODUÇÃO

O treinamento e o desenvolvimento são práticas muito antigas para garantir o desenvolvimento de habilidades humanas. Este processo permite atender às necessidades dos clientes de uma determinada empresa e também é uma ferramenta de aprendizado de características de produtos e serviços que dissemina as informações necessárias para um determinado escopo de atuação, além de também ser uma ferramenta de desenvolvimento de comportamentos esperados.

Por este e outros motivos, o processo de treinamento é uma prática adotada pelas organizações em busca pela melhoria de resultados e para garantir o preparo esperado para execução de atividades necessárias para funcionamento de determinada operação.

Partindo desta necessidade, as organizações estruturaram áreas de treinamento e desenvolvimento para atender suas unidades organizacionais.

Este trabalho foi elaborado com base na compreensão da atuação da área de treinamento comercial de uma empresa de serviços, operação brasileira desta empresa multinacional. Esta área situa-se dentro da estrutura de Recursos humanos desta organização.

Atualmente o escopo de atuação desta gerência é estruturar, desenvolver e aplicar treinamento para as unidades organizacionais comerciais B2C e B2B.

Identificou-se que o programa de Formação Inicial direcionado para capacitação de vendedores que são contratados pelas lojas revendas é oferecido atualmente pela empresa contratante que visa através da capacitação básica fornecer informações e preparo adequado para garantir que estes aliados estejam aptos para a venda de produtos e serviços representando a marca em todo país.

Ao monitorar o índice de treinamentos, ou seja, o percentual de quantos vendedores recém-admitidos concluem o programa de formação inicial, foi observável que o indicador não atinge a expectativa de adesão esperada pela gerência e pela empresa.

Este trabalho propõe o desafio de estruturar o plano de ação adequado com foco na resolução do atual cenário, cujo resultado esperado é aumentar o percentual de adesão da capacitação básica pelos vendedores contratados pelas lojas revendas situadas no território nacional.

O problema foi diagnosticado através de entrevistas com a Gerente de Capacitação Comercial e através do acesso aos relatórios de indicadores de treinamento que semanalmente são disparados para as regionais do país.



A metodologia do trabalho é composta por relatório da situação, diagnóstico, proposições de soluções e planejamento. O relatório da situação contextualizará a empresa, o desafio proposto, os sintomas que são consequência do problema sustentando o desafio e objetivo do plano de ação. Por sua vez, o diagnóstico contemplará a coleta das informações do desafio, análise destas informações, sugestões e resultado do diagnóstico, em seguida, será apresentado a formulação do plano de ação com a proposta de solução do problema e finalmente, o planejamento para execução do plano de ação.



1 RELATÓRIO DA SITUAÇÃO

1.1 A empresa

A empresa de serviços é a operação brasileira da empresa multinacional. Atualmente a empresa posiciona-se como uma empresa que caminha para tornar-se um “hub digital”. Atua no setor de serviços brasileiro há muitos anos e também tem se posicionado no mercado de tecnologia com ofertas de produtos e serviços destinados às necessidades específicas deste mercado. Ao longo dos últimos anos realizou diversas transformações de estrutura, agregando diversas culturas organizacionais.

A estratégia global da empresa é transformar-se numa companhia ágil que acredita que a motivação é a base da equação para o resultado, assim como responsabilidade e retorno, caminhando em direção aos desafios tecnológicos das novas gerações e passando por uma grande transformação na forma de se trabalhar, tendo como uma de suas principais estratégias a implantação da cultura Agile com todas suas ferramentas Scrum, Design Thinking e Kanban em seus processos de trabalho.

Dentro da estrutura organizacional, as lojas revendas estão inseridas na área comercial direcionada ao cliente pessoa física. A área comercial por sua vez realiza a gestão dos canais de vendas como lojas revendas pertencentes às empresas terceiras que são credenciadas para comercialização dos serviços e produtos desta empresa.

Para atender a capacitação dos vendedores admitidos por estas redes parceiras, internamente dentro de Recursos humanos está situada a gerência responsável pelo treinamento comercial.



1.2 Desafio

Atualmente o canal de revendas contrata seus vendedores por meio de seu próprio processo seletivo. Cada empresa possui seu próprio processo em janelas de contratação internas definidas por sua matriz ou pelo empresário proprietário sob demanda.

Este fator somado à capilaridade de lojas revendas por todo país torna a realização de treinamentos presenciais altamente desafiadora, conduzindo a área de capacitação da empresa a adotar programas de formação inicial online.

Após a contratação o vendedor deve realizar a capacitação online e paralelamente inicia suas vendas e atendimento aos clientes.

O desafio da Gerência de Capacitação é a aderência ao programa de capacitação básica destinado às lojas revendas que no último ano apresentou percentuais de adesão ao treinamento online ínfimos, atingindo apenas uma minúscula parcela do público elegível a ser treinado mês a mês.

Além do cenário atual do indicador mensurado não favorecer a qualificação e o preparo dos terceiros, operações terceiras tem maior representatividade comercial nos canais presenciais da empresa. É investido tempo e orçamento para capacitação deste público por parte da empresa dona da marca e o não consumo adequado do orçamento pode acarretar em investimento sem retorno para a empresa.

As características do canal de revendas contribuem para o aumento do tamanho do desafio, o número de lojas é alto, a dispersão geográfica é grande, havendo lojas em cidades muito pequenas e ao mesmo tempo em grandes metrópoles, sendo que muitos pontos de vendas são tão pequenos que muitas vezes podem conter somente dois vendedores, sendo assim, a realização do treinamento durante o horário do expediente pode impactar o nível de vendas ou atendimento daquela loja e tratando-se do sistema de recompensa, dedicar-se a treinamentos durante o expediente pode impactar o comissionamento esperado pelo vendedor, pois como o programa de formação inicial não oferece nenhum tipo de recompensa ou nenhum tipo de impacto na remuneração da empresa contratante do representante em questão, é posto o cenário desafiador da melhoria do indicador de adesão aos treinamentos de formação inicial das lojas revendas desta empresa de serviços.

Outra característica do canal é que pelas lojas serem revendedores autorizados, a gestão de pessoas não pode ser feita diretamente pela empresa gestora da marca, sendo assim, a área de Pessoas da contratante não possui influência direta aos aliados contratados pelo empresário em questão, não competindo a esta, aplicar qualquer tipo de sanção pelo não cumprimento dos



programas de treinamento internos obrigatórios. Por outro lado, não existe nenhum tipo de cláusula contratual que estabeleça a obrigatoriedade da realização de treinamentos da empresa contratante.

1.3 Os sintomas

A baixa adesão dos treinamentos de formação inicial afeta diretamente o conhecimento dos representantes que atuam nas revendas, dado que este indicador é confirmado ao conferir o relatório do programa de avaliação contínua aplicado pela gerência responsável pela capacitação deste time. Anualmente a empresa realiza um programa de avaliação de conhecimento com o objetivo de medir a efetividade das ações de capacitação do último ano e através do resultado é notório o número alto de reprovação crescente comparando a média de notas ano contra ano.

Sabe-se que a avaliação de conhecimento é uma ferramenta apropriada para avaliar o nível de conhecimento dos avaliados, sendo que nesta avaliação foram avaliados conhecimentos específicos sobre produtos, serviços, ofertas, processos e procedimentos sistêmicos, ou seja, competências técnicas esperadas do cargo avaliado.

O nível de conhecimento pode não estabelecer uma relação de causa-efeito direta, mas é um dos influenciadores do aumento do tempo médio de atendimento (TMA), indicador que é resultado da medição de quanto tempo dura o atendimento de um cliente nas lojas revendas que atuam com a marca da empresa, pois ao estarem menos capacitados podem demorar muito mais tempo para realizar algumas operações sistêmicas ou mostrar-se menos hábil ao realizar os processos de atendimento vigentes e conseqüentemente a falta de preparo ou informação pode impactar indiretamente a satisfação do cliente que busca comprar ou ser atendido em qualquer loja revenda autorizada desta empresa, sendo assim, de modo direto ou indireto a prática de capacitação pode refletir no resultado organizacional, pois para SILVA (2011) associar as práticas de treinamento e os mecanismos de avaliação do desempenho organizacional, desde que seja com dados reais, torna possível aprimorar a atuação de recursos humanos, também da avaliação organizacional e de seu planejamento estratégico, tornando hipóteses genéricas como “o treinamento aumentará a satisfação dos clientes e o resultado financeiro da empresa” para hipóteses estratégicas específicas tais como “após o cumprimento do programa de treinamento de vendas, identificamos que o indicador x teve um aumento de 15% no último trimestre”, além de ser utilizado para identificar necessidade de novas competências para que sendo trabalhadas potencializem o desempenho do grupo alvo do treinamento.



1.4 Objetivo

O objetivo deste trabalho é descrever o plano de ação detalhado para solucionar o problema exposto, melhorando o percentual de aderência aos treinamentos de formação inicial de revendas autorizadas pela empresa. Também pretende-se contribuir para o enriquecimento do tema na área acadêmica.



2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

2.1 As informações

Atualmente a empresa de serviços possui mais de 200 lojas próprias e 1250 lojas revendas distribuídas por todo Brasil. Entende-se por revenda, a loja que é aberta e gerida por uma empresa parceira. Estas empresas parceiras utilizam sua marca e passam a comercializar todos os produtos e serviços da marca, submetendo-se a aderir a todos os programas destinados ao treinamento e desenvolvimento da sua força de trabalho que atualmente possui cerca de mais de 5.000 vendedores.

Conforme tabela 1, considerando o período do último ano, o percentual médio de saída de vendedores foi de 66%, tornando alta a rotatividade do canal de vendas, sendo que neste ano, 19% dos admitidos não permaneceram ativos na base, evidenciando a importância da aderência ao programa de formação inicial, pois a medida que a rotatividade do canal aumenta, a capacitação inicial pode ser uma ferramenta estratégica e imprescindível para que não haja impacto de conhecimento nas lojas pela força comercial.

Tabela 1 – Turn over lojas revendas

Status/Indicador	2019	2018
Vendedores admitidos	1440	4623
Vendedores desligados	234	2450
Vendedores ativos	1206	2173
Percentual turn over	0.26%	0,04%
Percentual de saída	19%	113%
Percentual médio de saída (ano contra ano)	66%	-

Fonte: O autor de acordo com base de usuários emitida via sistema de gestão dos parceiros

Para que a empresa garanta o preparo dos vendedores representantes da marca contratados pelas revendas é oferecido o programa de formação inicial nomeado Capacitação Básica. Este programa é composto por duas fases: Online e presencial, sendo que na primeira fase o vendedor precisa acessar a plataforma de treinamento e realizar os módulos online com cursos voltados a produtos, serviços, processos e procedimentos sistêmicos. Na segunda fase, o vendedor recebe a convocação para participar de 1 dia de treinamento presencial nomeado “laboratório de vendas” focado no treinamento comportamental deste treinando.



No total, o prazo que os vendedores têm para concluir sua trilha de formação inicial é de 30 dias corridos, sendo que a carga horária estimada por dia é de 8 horas.

A metodologia utilizada é baseada no método de aprendizagem e desenvolvimento utilizado nas organizações chamado de 70:20:10. Este método propõe a aprendizagem pela experiência, onde os 70 significam que 70% do aprendizado deste profissional vem dos desafios rotineiros, repetição contínua e experimentação, sendo conhecidos como “on-the-job learning”, ou seja, aprendizado no trabalho. Os demais 30% do processo de aprendizagem são distribuídos como 20% de aprendizado com os outros através da observação e envolvimento com pessoas de sua loja que podem servir como modelos/exemplos e os outros 10% de aprendizado através da educação formal que no caso da empresa estudada trata-se dos módulos online que o colaborador ou aliado precisa concluir para estar apto formalmente para a atuação com as vendas e atendimento.

O desafio deste trabalho é aumentar o percentual da adesão da formação inicial que foi percebido ao analisar o indicador da tabela 2 e através de entrevista com a Gerente de Capacitação Comercial, área responsável pelo programa.

Tabela 2 – Percentual médio de adesão formação inicial

Trimestre	Ano	Percentual médio
2º tri	2018	4%
3º tri	2018	6%
4º tri	2018	10%
1º tri	2019	2%
2º tri	2019	3%
3º tri	2019	5%

Fonte: O autor de acordo com relatório da área de indicadores

Para aprofundamento do diagnóstico buscando a compreensão da causa raiz do problema, neste trabalho optou-se pela realização de pesquisa anônima quantitativa e qualitativa utilizando a ferramenta Survey Monkey com amostra distribuída entre vendedores admitidos no ano de 2019 e outros cargos de lojas revendas, assim como Gerentes de contas empregados da empresa de serviços que gerem as contas das empresas donas das Revendas.

A técnica para coleta de dados na pesquisa utilizou questionário semiestruturado contendo principalmente assertivas, onde o respondente seleciona uma alternativa numa lista



de possíveis opções em escala linkert de acordo com sua opinião e demais perguntas abertas para descrição de justificativas em caso de escolha das alternativas “discordo parcialmente”, “concordo parcialmente” e “discordo totalmente”. Conforme tabela 3 abaixo, é discriminada a amostra de participantes por cargo:

Tabela 3 – Amostra por cargo

Cargo	Respondentes
Vendedor	134
Backoffice	4
Coordenador de Vendas	8
Supervisor	9
Proprietário	2
Gerente de Contas	21
Total	178

Fonte: O autor de acordo com Survey Monkey

Para composição da amostra, a Gerente de capacitação indicou a realização da pesquisa em 3 regionais utilizando critérios para definição tais como regionais com menor e maior resultado de adesão comparada às demais e o tamanho da amostra é proporcional à representação do volume de contratação daquelas regionais. As regionais escolhidas para composição da amostra foram Minas-Gerais, Norte e Nordeste. Na tabela 5 é detalhada a distribuição da amostra de respondentes de acordo com as regionais:

Tabela 5 – Amostra por regional

Regional	Total/Percentual respondentes
Minas Gerais	86 (50%)
Nordeste	63 (35%)
Norte	29 (25%)

Fonte: O autor de acordo com Survey Monkey

As afirmativas foram estruturadas considerando elementos básicos interdependentes e necessários para a realização e conclusão dos módulos online da formação inicial tais como se



a comunicação do programa atinge os vendedores, se existe incentivo à realização da formação inicial pela empresa pela qual o vendedor foi contratado ou pelo Gerente de Contas. Se há tempo para dedicar-se à realização dos módulos online em loja, se a infraestrutura do ponto de vendas está adequada com computador e internet preenchendo os requisitos para boa navegabilidade da plataforma de treinamento, sala para realização dos cursos sem interrupção de clientes ou colegas de trabalho, relevância do conteúdo para a atuação do vendedor. Se a plataforma onde o curso está publicado é confiável, de fácil acesso ou se os cursos funcionam adequadamente, se o vendedor conseguiu concluir seu treinamento, se a carga horária está adequada e por último se além da formação inicial da empresa de serviços, a rede pela qual o aliado foi contratado ministrou ou não seu próprio programa de treinamento interno, o que dependendo da profundidade da capacitação técnica oferecida poderia “canibalizar” as ações de treinamento da empresa dona da marca dos produtos comercializados.

Na tabela 4 no apêndice é possível ter acesso às perguntas do questionário. Para cada alternativa em escala linkert é atribuída uma escala de 0 a 4 pontos. Na tabela 6 são apresentadas as respectivas pontuações de acordo com a alternativa do questionário:

Tabela 6 – Pontuação por alternativa

Alternativa	Pontuação
Concordo totalmente	4
Concordo parcialmente	3
Discordo parcialmente	2
Discordo totalmente	1
Não se aplica	0

Fonte: O autor de acordo com Survey Monkey

O resultado da pesquisa é mostrado na tabela 6 através da análise descritiva abreviando cada um dos temas avaliados em forma de pergunta, mostrando que os temas com maiores médias foram comunicação, incentivo, relevância, acessibilidade e confiança no funcionamento da plataforma, sendo os mais bem avaliados de acordo com a pesquisa e os temas mais mal avaliados com menores médias foram tempo para dedicar aos módulos online, infraestrutura, formato não adequado, dificuldades para conclusão e treinamento interno da rede.

Tabela 6

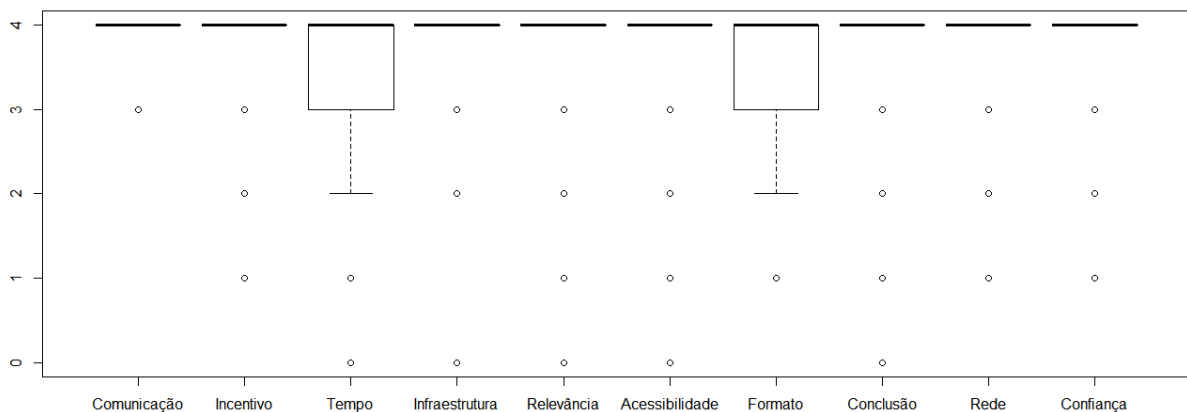
Análise descritiva pesquisa

	Mínimo	1º Quartil	Mediana	Média	3º Quartil	Máximo
Comunicação	3,0	3,0	4,0	3,90	4,0	4,0
Incentivo	1,0	4,0	4,0	3,83	4,0	4,0
Tempo	0	4,0	4,0	3,49	4,0	4,0
Infraestrutura	0	4,0	4,0	3,66	4,0	4,0
Relevância	0	4,0	4,0	3,79	4,0	4,0
Acessibilidade	0	4,0	4,0	3,72	4,0	4,0
Formato	1,0	3,0	4,0	3,61	4,0	4,0
Conclusão	0	4,0	4,0	3,60	4,0	4,0
Rede	1,0	4,0	4,0	3,59	4,0	4,0
Confiança	1,0	4,0	4,0	3,85	4,0	4,0

Fonte: O autor segundo o resultado da pesquisa via Rstudio

No gráfico 1 é apresentada a visão comparativa por temas, sendo possível discriminar os temas tempo e formato, devido às baixas avaliações do 1º quartil demonstrando avaliações abaixo das médias apresentadas pelos demais temas.

Gráfico 1 – Boxplot de temas



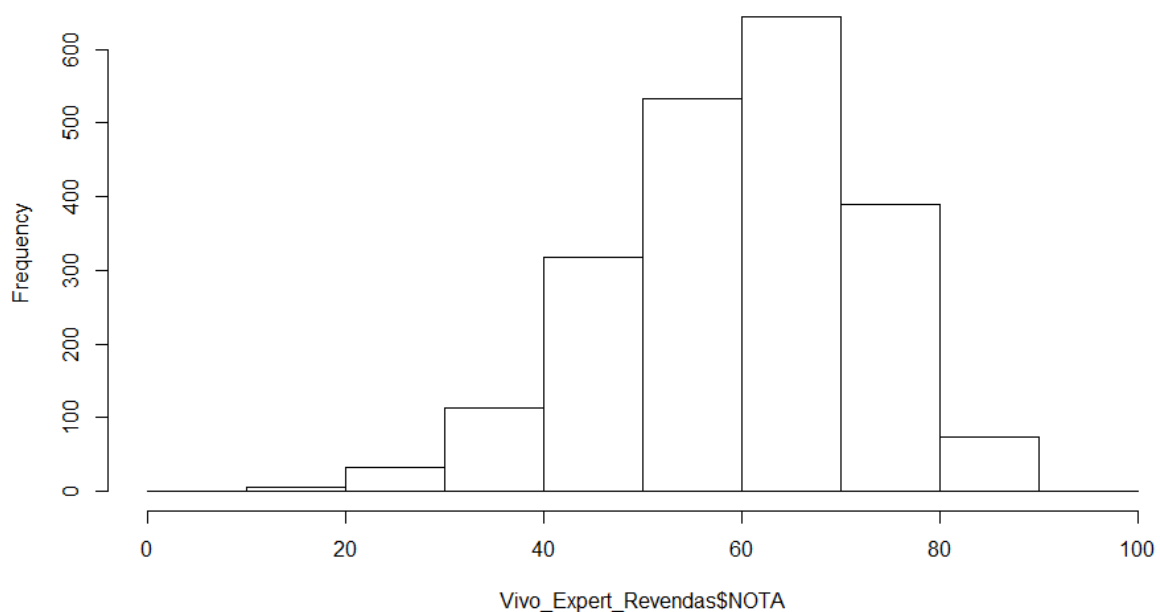
Fonte: O autor segundo resultado da pesquisa via Rstudio

Além dos dados apresentados pela pesquisa, foram coletados e analisados resultados do programa de avaliação de conhecimento realizado no mês de Abril de 2019. Esta avaliação de conhecimento trata-se de um programa realizado anualmente com uma avaliação de caráter

investigativo com o objetivo de medir a efetividade das ações de capacitações e servir de insumo para formulação de plano de ação direcionado aos gaps apresentados.

Diante do exposto, o gráfico 2 apresenta a distribuição das notas das avaliações de conhecimento direcionada aos vendedores das lojas revendas.

É possível observarmos que a média das notas dos vendedores é de 60.93, valor abaixo da nota de corte 70.0, sendo a nota mínima 0.0 e máxima 92.5. No gráfico também é possível observar que 50% do público ficou com nota igual ou inferior à média em comparação nomotética.



Fonte: O autor segundo resultado da pesquisa via Rstudio

2.1 Análise e diagnóstico

A partir dos dados obtidos é possível estabelecer relações e entender a cadeia de influências que podem impactar o indicador de adesão aos treinamentos de formação inicial online, assim como o cenário apresentado no desafio que também corrobora para a baixa adesão.

Há alta rotatividade no canal com média de 66% de saída dos admitidos comparando ano contra ano, um indicador de que o vendedor contratado pode ser desligado ou solicitar seu desligue antes mesmo do período de conclusão da formação inicial, fator que também impacta instabilizando a base de apuração e indicador, uma vez que pode estar desatualizada para mais ou para menos, considerando que a base de vendedores para apuração não é congelada, o



indicador mensal sempre pode ser jogado para baixo, pois como não há padronização nas janelas de contratação existe a possibilidade de todos os dias haver novas contratações e o indicador trimestral de adesão é composto por nº de concluídos dividido pelo nº de admitidos no mês, sendo assim, torna-se um indicador altamente dinâmico, pois se o período de capacitação é de 30 dias, os vendedores que foram contratados na segunda quinzena do mês não possuem tempo hábil para a conclusão e o indicador começa a cair na segunda quinzena do mês, pois o número de não concluídos aumentará.

O resultado da avaliação de conhecimento considerou 2055 vendedores, sendo que a nota média foi 60.93, nota inferior à nota de corte 70 com 50% dos vendedores com notas igual ou inferior à média, resultado considerado ruim pela empresa. É importante ressaltar que há aqui dois indicadores de baixo desempenho que caminham juntos na mesma amostra de vendedores, indicadores estavelmente ruins que podem estar relacionados, pois se não há aderência de treinamentos, não há como garantir conhecimento dos vendedores sobre os conteúdos esperados pela companhia.

A pesquisa não revelou problemas em relação à falta de comunicação ou incentivo por parte das empresas gestoras ou gerentes de contas para fomentarem a realização dos cursos online. Os vendedores, segundo a pesquisa, enxergam que o programa de formação inicial é relevante para as suas atividades e em relação à plataforma de treinamento afirmaram que conseguem acessá-la e que confiam em seu funcionamento, no entanto, os temas mais mal avaliados mostram dificuldades do vendedor organizar e dedicar tempo para realização da formação inicial logo no primeiro mês de contratação, pois na pesquisa qualitativa é possível observar comentários que relatam que fazem o curso durante o final de semana em casa, que dificilmente possuem condições de fazer o treinamento em tempo suficiente, pois são cobrados para vender enquanto estão realizando os cursos.

Além deste ponto, os vendedores avaliaram mal a infraestrutura das lojas, colocando pontos como desatualização dos navegadores, conexão ruim, não possuir sala adequada para a realização dos treinamentos e serem interrompidos pelo cliente enquanto estão realizando a capacitação.

O tema que buscou avaliar se existem treinamentos aplicados pela própria rede que os contratou, também foi um tema avaliado com notas baixas, descartando a hipótese de que haveriam treinamentos ministrados pelas próprias empresas que “canibalizariam” os treinamentos oferecidos pela empresa dona da marca, o que torna o cenário ainda mais preocupante, pois se os vendedores não aderem a formação da contratante e nem possuem



treinamentos de suas empresas, somando o fato do resultado negativo no programa de avaliação de conhecimento, o cenário é crítico, pois definitivamente os novos vendedores representantes da marca objeto de estudo não possuem conhecimento nos processos, ferramentas e produtos adequados para atendimento do cliente da marca.

O último tema mal avaliado foi o formato do treinamento, podendo significar desde utilização da metodologia online como curso até a dinâmica do material apresentado que funciona através de leitura de slides e prosseguimento através do clique no botão “Avançar”, dado este que se confirma através da pesquisa qualitativa que mostrou relatos dos vendedores afirmando que a capacitação não é completa, achando os conteúdos vagos e pouco práticos. Os próprios vendedores reconhecem que aprendem mais na prática do que na teoria, alguns preferem aprender trocando informações com os colegas de forma informal.

Diante da análise realizada é possível afirmar que a rotatividade dos vendedores admitidos é alta e somada às janelas diárias de contratação devido à alta capilaridade das lojas temos o impacto na aderência e visibilidade do indicador de baixa adesão à formação inicial online, entretanto, a pesquisa mostrou que a insatisfação e o baixo engajamento tem ligação com a dupla convivência da cobrança por meta de vendas e a necessidade de realizar os treinamentos durante o mesmo expediente e ainda que não houvesse cobrança de vendas, também há insatisfação com o formato do treinamento e infraestrutura do próprio parceiro de vendas, refletindo negativamente no conhecimento dos vendedores admitidos.

Recomenda-se melhoria no formato do treinamento e carga horária, ou seja, é possível reduzir a grade atual e modificar o método de aprendizado tornando o treinamento mais prático e gameficado.



3 SOLUÇÃO

Após as análises realizadas, as propostas de solução para situação-desafio serão fundamentadas com base nas práticas de gamificação para reestruturação do programa de formação inicial online e no treinamento da liderança para que o novo programa seja implementado e apoiado pelos gestores com a compreensão de que o sucesso do negócio também depende do esforço e da aprendizagem contínua.

Empresas como Banco do Brasil, Atento e IBM têm apostado na gamificação para treinamento da base operacional e interatividade para aumentar o engajamento dos seus colaboradores nos programas de treinamento e para tal, tem transformado o mindset de suas lideranças para adequação dos novos programas de treinamentos.

Na IBM por exemplo há uma curadoria dedicada que produz e planeja os melhores conteúdos em vídeo para sua plataforma de treinamento. Com base em algoritmos de Machine Learning é possível realizar busca por palavras-chave similar ao serviço da plataforma de streaming “Netflix”, pois os vídeos são convertidos em textos através de deep learning e os colaboradores podem pesquisar por temas de interesse e no decorrer do vídeo alguns certificados são gerados e o treinando pode compartilhar em redes sociais como o linkedin por exemplo. A plataforma também oferece o controle de índices de treinamento pelo gestor em tempo real para acompanhamento e os colaboradores ainda dispõem de chat para tirarem suas dúvidas online. Em 2017 80% dos colaboradores haviam acessado pelo menos 1 vez a plataforma e consumido uma média 37 horas de treinamento por pessoa demonstrando em resultado o quanto a interatividade nos programas de treinamento pode contribuir para aumento da aderência e do engajamento das operações. É com base nesses modelos de atuação que as propostas abaixo serão apresentadas relacionando as bases teóricas que sustentam a necessidade de transformação no formato dos treinamentos e mindset da liderança.



3.1 Propostas de solução

Proposta A: Reformulação do programa de formação inicial com Gameficação.

Descrição da proposta:

A proposta é reestruturar o programa de formação inicial desde o plano de aula, metodologia, redução de carga horária, conteúdos e itinerário, consistindo em construir módulos de conteúdo adaptados com os conceitos básicos de gameficação, basicamente a meta é capacitar utilizando os mecanismos de jogos, vídeos e através da resolução de problemas proporcionar ao vendedor o treino da aplicação do conteúdo em simulações de sua rotina.

Após cada bloco, os vendedores realizarão o game de certificação com desafios sobre situações-problemas que podem deparar-se em loja e precisam aplicar o conhecimento aprendido para resolver este desafio através do treino da tomada de decisão, sendo que o mecanismo do jogo possui desafios, fases, pontuações e ranking onde os vendedores estarão conectados em rede, podendo competir e ser recompensados pelo desempenho.

Possíveis impactos:

O contrato entre revendedoras terá alteração em cláusulas e a esteira de conteúdo do fornecedor educacional estourará o limite de demandas podendo impactar projetos do negócio.

Prós:

Aumento do engajamento ou interesse dos vendedores pelos conteúdos estratégicos e melhoria do conhecimento na venda podendo ampliar as possibilidades de atuação do vendedor.

Contras:

Resistência e dificuldades com a tecnologia por parte de alguns tipos de lideranças e vendedores, principalmente faixas etárias de gerações não acostumadas com a tecnologia.

Recursos:

Serão necessários recursos de capital humano para o redesenho, desenvolvimento do programa e recursos financeiros para pagamento das mídias e projeto de jogos ao fornecedor.

Teoria de Suporte e autor:

Macedo, Petty e Passos (2005) descreveram que uma das formas que beneficiam o aprendizado é a utilização de jogos e do lúdico, pois os jogos propõem situações-problema ao qual o jogador encontra um obstáculo para enfrentar e este desafio traz dificuldades para serem superadas, exigindo maior atenção, repetições, pensar mais e até aprofundar sua reflexão, além de criar alternativas.

Para Bêrni e Fernandez (2014) basicamente o jogo deve ter três fundamentos: agentes (jogadores), ações (estratégia do jogador) e recompensa (benefício que o jogador ganha por



adotar determinada ação combinada a outro jogador ou jogadores), segundo os autores, o treinamento precisa acompanhar a tendência de utilizar tecnologias poupadoras do esforço humano e a teoria dos jogos aplicada ao treinamento atinge esta finalidade. Esta teoria trabalha o processo de tomada de decisão calculando a racionalização das ações que os agentes irão adotar através de cálculos matemáticos. Estes cálculos contribuem para que o jogo seja construído considerando uma lógica em que os agentes encontram problemas de interação estratégica entre si e que graças a esta teoria, o jogo é capaz de promover o aprendizado dos jogadores que passam a pensar mais sobre como quais ações deverão ser executadas, pois caso não aprendam a planejar suas ações com base na ação do outro estão fadados à derrota no jogo.

Arruda (2014) de acordo com dados BBC News (2010) e da NPD Group (2011) afirma que mais de 60% dos ingleses e norte-americanos adultos aderem a algum tipo de jogo digital mesmo após sua juventude, além disso, no Brasil outra pesquisa mostrou que mais de 35 milhões de brasileiros jogam jogos digitais por computador ou consoles segundo Newzoo (2013), o autor ainda afirma que para projetos de construção de games digitais é preciso criatividade, mas também organização, pois a falta dela pode impedir que as ideias do projeto saiam do papel gerando atrasos na entrega, desconforto das equipes e abandono dos jogadores ao identificarem qualquer falha.

Proposta B: Treinamento para a liderança das lojas.

Descrição da proposta:

A proposta é produzir e aplicar um treinamento para os líderes proprietários, coordenadores e supervisores das revendas no formato de Workshop. Esta ação tem o objetivo de trabalhar e abordar os dois tipos de mindset: Fixo e crescimento. A agenda proposta envolverá abertura com palestra, em seguida, atividade de Team Building para que os líderes possam interagir e aprender através de experiências em sala experimentado insights de como podem aproveitar as oportunidades no dia a dia. Na última parte do treinamento será contemplado a apresentação do novo programa de formação inicial online, convidando os gestores para utilizarem as técnicas aprendidas no Workshop para sustentar o incentivo à realização do programa de formação inicial online como protagonistas que atuarão com o suporte em primeiro nível de seus vendedores.



Possíveis impactos:

É esperado que a liderança atual equilibre a cobrança de meta em vendas direcionando o vendedor a dedicar tempo durante seu expediente para investir em treinamento.

Prós:

O gestor do parceiro envolvido no processo e com percepção positiva do programa da empresa dona da marca pode influenciar de modo mais impactante, pois estes são contratados diretos.

Contras:

Podem haver gestores desmotivados que não compreendem o objetivo do programa ou que mesmo após o workshop não enxerguem valor na proposta, sendo estes a minoria.

Recursos:

Serão necessários recursos de capital humano alocados para a organização do Workshop para 1736 líderes e recursos financeiros para a logística de sete eventos pelo país e palestrante.

Teoria de Suporte e autor:

Para Chiavenato (2016) o treinamento é uma das principais práticas capazes de mudar as atitudes das pessoas, pois no cenário volátil atual, a mudança de atitudes negativas faz-se necessária para um aumento da motivação no trabalho, o autor defende que é preciso desenvolver nos supervisores sensibilidade quanto às reações e aos sentimentos dos outros e que a autoanálise é a maneira mais eficaz para se atingir a mudança planejada.

Webber (2010) descreve que motivação e comprometimento são consequência da visão da liderança e de como este líder compartilha de forma genuína estes valores com seus liderados. Para o autor, pessoas motivadas, porém incompetentes, causam estragos, mas por outro lado, erros cometidos por pessoas altamente capacitadas, mas sem motivação podem ser gigantes, pois apresentam exemplos para os que estão ao redor. Sendo assim, o autor coloca que além do comprometimento ser a chave de um ato de confiança da equipe nas propostas do líder, a motivação e o comprometimento juntos são responsáveis por produzir resultados acima do esperado.

Por fim, de acordo com Liker (2013) a mentalidade kaizen que é o mindset de aprimorar o desempenho constantemente originário da metodologia Lean, em sua raiz, mora a ideia de que tudo pode ser melhorado, ou seja, cada líder é condicionado a entender que o processo não é perfeito e este mindset contribui para o crescimento contínuo.



3.2 Conexão propostas e conceitos teóricos

Quadro 4 – Propostas adotadas

Conceito Teórico	Situação Diagnosticada	Propostas
Conceito teórico 1: A utilização de jogos e do lúdico para aprendizado de resolução de situações-problema.	Insatisfação ao formato e conteúdo dos treinamentos	Proposta A: Reformulação do programa de formação inicial com Gameficação.
Conceito teórico 2: Teoria dos Jogos como aprendizado de planejamento de ações	Insatisfação ao formato e conteúdo dos treinamentos	Proposta A: Reformulação do programa de formação inicial com Gameficação.
Conceito teórico 3: Construção de Jogos exige criatividade e organização	Insatisfação ao formato e conteúdo dos treinamentos	Proposta A: Reformulação do programa de formação inicial com Gameficação.
Conceito teórico 4: A autoanálise como principal ferramenta de mudança do comportamento da liderança	Liderança dedica tempo às metas de vendas em detrimento da dedicação de tempo para treinamento.	Proposta B: Treinamento para a liderança das lojas.
Conceito teórico 5: Motivação e comprometimento como responsáveis por produzir resultados	Liderança dedica tempo às metas de vendas em detrimento da dedicação de tempo para treinamento.	Proposta B: Treinamento para a liderança das lojas.
Conceito teórico 6: Mudança de mentalidade Kaizen	Liderança dedica tempo às metas de vendas em detrimento da dedicação de tempo para treinamento.	Proposta B: Treinamento para a liderança das lojas.

Com o diagnóstico realizado mostrando que há alta rotatividade dos vendedores, baixa adesão à formação inicial online, notas baixas de avaliação de conhecimento, alta insatisfação em relação ao formato e o dilema de vender ou treinar, torna-se imprescindível solucionar este problema para garantir a qualidade e a competitividade do canal varejo da empresa estudada, com base nas necessidades identificadas os autores apresentados sustentam as propostas de soluções.

Para reformulação do programa de formação inicial com Gameficação é necessária utilização de jogos e do lúdico para aprendizado de resolução de situações-problema, assim como compreender melhor a Teoria dos Jogos como aprendizado de planejamento de ações para promover mecanismos de aprendizado adequados para eficácia da produto entregue e uma vez tendo em frente a construção de Jogos é preciso criatividade, mas também organização para um bom planejamento e execução.



Para que o Workshop para a liderança promova o seu objetivo foram selecionadas teorias com base na autoanálise como principal ferramenta de mudança do comportamento da liderança, assim como a motivação e comprometimento como responsáveis por produzir resultados e a mentalidade Kaizen também como responsável por melhorar o mindset da liderança que passa por este treinamento buscando sempre melhorar o desempenho de seus times, por sua vez, podendo ampliar sua visão de que somente é importante as vendas atuais para uma mentalidade de crescimento, cujo vendedor mais capacitado é responsável por mais vendas.



4 PLANEJAMENTO

Após a elaboração das propostas de soluções é importante criar um plano de ação para otimizar o alcance dos objetivos, pois tal plano é um importante instrumento pelo qual o gestor toma as decisões e monitora seus resultados.

4.1 Plano de ações

Quadro 5 – Proposta de solução A: Reformulação do programa de formação inicial com Gameficação

Objetivo: Aumentar o engajamento e o aprendizado prático dos vendedores para conclusão dos módulos online da formação inicial.		
Ação detalhada	Prazo: Início e Finalização da implantação	Um responsável (área/indivíduo)
1. Reformular Plano de aula e carga horária: 1.1 Realizar Brainstorm; 1.2 Produzir; 1.3 Validar material (Dir Talentos) 1.4 Validar Negócios (Dir lojas)	23/09/2019 até 02/10/2019	Diretoria de Talentos / Gte de Capacitação Comercial Parceiro Educacional / Coordenador de conteúdo B2B Dir lojas / Consultor focal projetos.
2. Desenvolver conteúdos instrucionais: 2.1 Revitalizar solução educacional; 2.2 Validar materiais (Dir Talentos); 2.3 Validar materiais (Dir Lojas) 2.4 Ajustar; 2.5 Testar pacote scorm; 2.6 Publicar em LMS;	03/10/2019 até 21/10/2019	Diretoria de Talentos / Gte de Capacitação Comercial Parceiro Educacional / Coordenador de conteúdo B2B Dir lojas / Consultor focal projetos.
3. Desenvolver Jogos: 3.1 Realizar estudo dos cases; 3.2 Definir métricas de recompensa; 3.3 Desenhar solução educacional;	09/10/2019 até 30/10/2019	Diretoria de Talentos / Gte de Capacitação Comercial



3.4 Validar solução educacional; 3.5 Produzir; 3.6 Validar (Dir Talentos); 3.7 Validar (Negócios); 3.8 Ajustar; 3.9 Testar; 3.10 Publicar; 3.11 Relançar e comunicar o programa;		Parceiro Educacional / Coordenador de conteúdo B2B Dir lojas / Consultor focal projetos.
4. Realizar aditivo no contrato das lojas revendedoras: 4.1 Definir cláusula; 4.2 Validar (Dir lojas); 4.3 Validar com Jurídico; 4.4 Validar com Gestão de Aliados (RH); 4.5 Validar com Contabilidade; 4.6 Validar com Remuneração Variável 4.7 Incluir cláusula contratual.	03/10/2019 até 15/11/2019	Diretoria de Talentos / Gte de Capacitação Comercial Diretoria Lojas / Gte Canais e capilaridade. Diretoria Jurídico / Gte Varejo B2C Diretoria Relações do trabalho / Gte Aliados Diretoria de CDG / Gte contratos. Diretoria de Planejamento e Gestão de Pessoas/ Gte Remuneração variável B2C.
5. Medir a reação 5.1 Medir a reação dos vendedores com o novo programa;	15/11/2019 a 30/02/2020	Diretoria de Talentos / Gte de Capacitação Comercial.

Fonte: O Autor



Quadro 6 – Proposta de solução B: Treinamento para a liderança das lojas

Objetivo: Trabalhar o mindset da liderança das lojas com foco em práticas de incentivo à motivação, comprometimento e aprimoramento do desempenho contínuo de suas equipes.		
Ação detalhada	Prazo: Início e Finalização da implantação	Um responsável (área/indivíduo)
6. Realizar estudo de capilaridade da liderança e formação de polos: 6.1 Realizar mapeamento da equipe de liderança das lojas; 6.2 Validar estudo com negócios; 6.3 Registrar turmas no sistema de gestão; 6.4 Realizar a locação de salas nas cidades polo; 6.5 Realizar a contratação do Palestrante; 6.6 Realizar a contratação de coffee com os fornecedores das praças.	07/10/2019 até 15/11/2019	Diretoria de Talentos / Gte de Capacitação Comercial Parceiro Educacional / Gte Logística Dir lojas / Consultor focal projetos.
7. Desenvolvimento Material Workshop: 7.1 Desenhar solução educacional; 7.2 Validar (Dir Talentos); 7.3 Validar (Negócios); 7.4 Ajustar; 7.5 Produzir atividades Team Building; 7.6 Produzir apresentação do lançamento do programa; 7.7 Realizar alinhamento com Palestrante e Mestre de Cerimônias.	07/10/2019 até 21/10/2019	Diretoria de Talentos / Gte de Capacitação Comercial Parceiro Educacional / Coordenador de conteúdo B2B Dir lojas / Consultor focal projetos. Palestrante Motivacional Mestre de Cerimônias.
8. Realizar a Comunicação;	07/10/2019	Diretoria de Talentos / Gte de Capacitação Comercial.



8.1 Realizar alinhamento com os Diretores das sete regionais; 8.2 Realizar a comunicação com os empresários; 8.3 Realizar a convocação com invites para todas as dezoito turmas;	até 15/11/2019	
9. Medir a reação: 9.1 Medir a reação da liderança com o Workshop; 9.2 Medir a reação da liderança em relação a efetividade do programa.	15/11/2019 a 30/02/2020	Diretoria de Talentos / Gte de Capacitação Comercial.

Fonte: O Autor



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho possibilitou estruturar o plano de ação necessário para resolução do problema diagnosticado na empresa estudada, então concluiu-se a necessidade de reformular seu modelo de formação online e investir na mudança de mindset da liderança das empresas parceiras para sustentação.

É importante destacar que a maior parte da operação comercial estudada é terceira, sendo necessário adicionar elementos estratégicos para influenciá-la, pois a empresa dona da marca não realiza a gestão direta de seus vendedores, somado ao fato que a operação terceira tem maior peso na atuação comercial que a própria, investir em treinamento deste público é ainda mais relevante para os resultados esperados.

O modelo escolhido não propôs substituição de treinamento online por presencial, mas melhorias na aplicabilidade do material, incluindo em conteúdos, jogos que ao mesmo tempo que estimulam a competição, característica intrínseca da área comercial, treinam a prática do vendedor e também engajam-nos trabalhando o conceito de educação com entretenimento, case de sucesso em conteúdos consumidos atualmente, ou seja, treinamento presencial seria inviável dada à alta capilaridade das lojas e dispersão geográfica, além do alto custo somando barreiras significativas para adoção deste formato.

Existem dificuldades a serem superadas como a resistência de alguns tipos de lideranças, no entanto, é importante ressaltar que a autoanálise é uma ferramenta que será trabalhada no treinamento dos líderes visando a análise de custo benefício de se manter a postura atual com suas equipes. Há riscos de ainda haver vendedores não capacitados, sendo recomendável apostar num plano de comunicação bem formulado capaz de atingir todos os stakeholders e a todas as camadas através das mídias que a empresa dispõe como canal de comunicação com as lojas, assim é assegurado que o risco da desinformação seja mitigado.

Além da comunicação eficaz, o melhor caminho de uma implementação de sucesso para novos modelos é provocar a transformação da cultura da liderança que através do resultado da pesquisa mostrou-se influenciadora do resultado negativo da situação diagnosticada, sendo que o primeiro passo da transformação cultural é a mudança do mindset fixo que posiciona-se como “expert” para o mindset de crescimento que posiciona-se como “aprendiz”, pois o cenário de negócios é volátil e as empresas que não aprenderem a desaprender e depois reaprender, perderão aos poucos sua competitividade.

Como lição aprendida, devemos sempre ouvir os clientes finais do processo, pois esta prática é enriquecedora e somada à metodologia deste trabalho é possível ser mais eficiente.



Referências Bibliográficas

ALVES, Castro. **Navio Negroiro**. [S.I.]: Virtual Books, 2000. Disponível em: <http://www.terra.com.br/virtualbooks/freebook/port/Lport2/navionegroiro.htm>. Acesso em: 10 jan.2002, 16:30:30

MACEDO, de Lino, PETTY, Sícoli Ana Lúcia, PASSOS, Christe Norimar, Os Jogos e o Lúdico na aprendizagem Escolar [S.I]: Bookman, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536310060/cfi/0!/4/2@100:0.00>

ARRUDA, Eucidio Pimenta.

Fundamentos para o desenvolvimento de jogos digitais [recurso eletrônico] / Eucidio Pimenta Arruda. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Bookman, 2014.

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582601440/cfi/3!/4/4@0.00:0.00>

BÊRNE, de Avila Duilio, FERNANDEZ, Magno Paula Brena

Editora Saraiva - Teoria dos Jogos - Duilio de Avila Bêrni - 1a Edição

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502220577/cfi/24!/4/4@0.00:16.3>

CHIAVENATO, Idalberto, 1936 – Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos : como incrementar talentos na empresa / Idalberto Chiavenato. – 8. ed. rev. e atual. Barueri, SP : Manole, 2016. – (Série recursos humanos) Bibliografia ISBN 978-85-204-II. Série 15-06797

WEBBER, Antônio Celso Mendes.

[recurso eletrônico] / Antônio Celso Mendes Webber. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Bookman, 2010. Editado também como livro impresso em 2010. ISBN 978-85-7780-591-4 Administração. 2. Liderança. 3. Gestão de pessoas 2010

LIKER, Jeffrey K. O modelo Toyota de liderança Lean [recurso eletrônico] : como conquistar e manter a excelência pelo desenvolvimento de lideranças / Jeffrey K. Liker, Gary L. Convis ; tradução: Raul Rubenich ; revisão técnica: Altair Flamarion Klippel ; consultoria e supervisão: Junico Antunes. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Bookman, 2013. Editado também como livro impresso em 2013. ISBN 978-85-8260-017-7 1. Administração – Liderança – Modelo Toyota. 2. Gestão de pessoas – Modelo Toyota. 3. Liderança Lean. I. Convis, Gary L. II. Título.



ANEXO

Tabela 4 – Questionário

Afirmativas	Tipo
1. Fui informado sobre a existência da capacitação inicial para vendas, disponível na plataforma de treinamento.	Linkert
2. Fui incentivado a realizar a capacitação inicial online.	Linkert
3. Após minha contratação, tive tempo suficiente para realização do treinamento online.	Linkert
Proprietário	2
4. Tive acesso à infraestrutura necessária para realização do treinamento online (computador, acesso à internet, espaço reservado, etc..)	Linkert
5. O conteúdo do treinamento online contribuiu para realização das minhas atividades na loja.	Linkert
Caso discorde em parte ou plenamente, descreva o que não contribuiu.	Aberta
6. A plataforma onde realizei o treinamento é de fácil acesso e intuitiva.	Linkert
7. O formato do treinamento (online) atendeu minhas necessidades.	Linkert
8. A carga horária do treinamento atendeu minhas necessidades.	Linkert
9. Consegui concluir a capacitação inicial na plataforma de treinamento.	Linkert
10. Além da capacitação inicial online, a rede para a qual eu trabalho aplicou treinamento presencial quando fui contratado.	Linkert
11. Confio no funcionamento da plataforma de treinamento.	Linkert
Caso discorde em parte ou plenamente, explique o motivo.	Aberta

Fonte: O autor de acordo com Survey Monkey