

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE – UNIVILLE  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PRPPG  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN - PPGDESIGN  
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: O DESIGN PARA CAPACITAÇÃO EM VENDAS  
EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE AÇO DE JOINVILLE – SC

CORPORATE EDUCATION: DESIGN FOR SALES TRAINING IN A STEEL  
DISTRIBUTION COMPANY IN JOINVILLE – SC

EDUCACIÓN CORPORATIVA: DISEÑO PARA LA CAPACITACIÓN EN VENTAS  
EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE ACERO EN JOINVILLE – SC

ANA KARINA CLEZAR FANTINI

ORIENTADORA: PROFA. DRA. NOELI SELLIN

CO-ORIENTADORA: PROFA. DRA. MARLI TERESINHA EVERLING

Joinville – SC

2023

ANA KARINA CLEZAR FANTINI

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: O DESIGN PARA CAPACITAÇÃO EM VENDAS EM  
UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE AÇO DE JOINVILLE – SC

CORPORATE EDUCATION: DESIGN FOR SALES TRAINING IN A STEEL  
DISTRIBUTION COMPANY IN JOINVILLE – SC

EDUCACIÓN CORPORATIVA: DISEÑO PARA LA CAPACITACIÓN EN VENTAS  
EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE ACERO EN JOINVILLE – SC

Relatório Técnico apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design pelo Programa de Pós-graduação em Design da Universidade da Região de Joinville - Univille. Orientadora: Profa. Dra. Noeli Sellin. Co-orientadora: Profa. Dra. Marli Teresinha Everling.

Joinville - SC

2023

Catálogo na publicação pela Biblioteca Universitária da Univille

F216e Fantini, Ana Karina Clezar  
Educação corporativa: o design para capacitação em vendas em uma empresa de distribuição de aço de Joinville - SC / Ana Karina Clezar Fantini ; orientadora Dra. Noeli Sellin; coorientadora, Marli Teresinha Everling. – Joinville: UNIVILLE, 2023.

87 p. : il.

Relatório técnico (Mestrado em Design – Universidade da Região de Joinville)

1. Educação patrocinada pelo empregador. 2. Pessoal – Treinamento. 3. Vendas. 4. Qualificações profissionais I. Sellin, Noeli (orient.). II. Everling, Marli Teresinha (coorient.). III. Título.

CDD 658.3124

Termo de Aprovação

“Educação Corporativa: O Design para Capacitação em Vendas em uma Empresa de Distribuição de Aço de Joinville - SC”

por

Ana Karina Clezar Fantini

**Banca Examinadora:**

Profa. Dra. Noeli Sellin  
Orientadora (UNIVILLE)

Profa. Dra. Debora Barauna  
(UNISINOS)

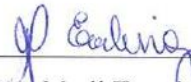
Prof. Dr. João Eduardo Chagas Sobral  
(UNIVILLE)

Prof. Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar  
(UNIVILLE)

Trabalho de Conclusão julgado para a obtenção do título de Mestra em Design, aprovado em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design – Mestrado Profissional.



Profa. Dra. Noeli Sellin  
Orientadora (UNIVILLE)



Profa. Dra. Marli Teresinha Everling  
Coorientadora (UNIVILLE)



Prof. Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar  
Vice-Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Design

Joinville, 23 de fevereiro de 2023.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pelo dom da vida e pelas bênçãos ao longo da minha jornada.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional. Por estarem sempre ao meu lado e até hoje fazendo o possível para eu realizar meus sonhos. Minha maior fonte de inspiração.

Ao meu marido, meu companheiro e porto-seguro. Obrigada por estar ao meu lado e me incentivar em meio das dificuldades nesse percurso.

Aos professores do mestrado, em especial à minha orientadora Prof. Dra. Noeli Sellin e à minha coorientadora Prof. Dra. Marli Teresinha Everling, por toda ajuda e por compartilhar seus conhecimentos.

À banca examinadora, pelas considerações e contribuições para melhoria desse projeto.

Aos meus colegas de Mestrado, por dividirem comigo esse percurso.

Aos profissionais da empresa, pelo apoio e concessão de informações essenciais para a realização deste estudo.

Ao Programa de Bolsas Universitárias de Santa Catarina (UNIEDU/FUMDES), pelo aporte financeiro para a realização deste estudo.

A todos que de alguma forma colaboraram com a realização deste trabalho.

*“Educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas.  
Pessoas mudam o mundo.”*

*Paulo Freire*

FANTINI, Ana Karina Clezar. **Educação corporativa: o design para capacitação em vendas em uma empresa de distribuição de aço de Joinville – SC.** 2023. 84f. Relatório Técnico (Mestrado Profissional) Programa de Pós-Graduação em Design. Universidade da Região de Joinville, Joinville, 2023.<sup>1</sup>

**Orientadora:** Profa. Dra. Noeli Sellin.

**Co-orientadora:** Profa. Dra. Marli Teresinha Everling.

**Linha de Pesquisa e Atuação Técnico-Científica:** 'Produção Tecnológica e Sustentabilidade.

## RESUMO

Em um contexto de constantes mudanças e adaptações mercadológicas, a Educação Continuada é considerada como parte estratégica da trajetória profissional dos colaboradores. É preciso que o colaborador acompanhe as tendências e cenários da sociedade, da cultura e do mercado, sempre pensando à frente: avaliando seu histórico, seu conhecimento e seus pontos a desenvolver. Entretanto, entendendo o capital intelectual como um dos maiores ativos de uma companhia, as empresas se tornam corresponsáveis pelo desenvolvimento dos seus colaboradores para manter as equipes mais engajadas e preparadas para enfrentar os novos desafios e oportunidades. Esta pesquisa teve como objetivo propor um programa de Educação Corporativa, por meio do Design, com aplicação prática na área de vendas em uma empresa de comércio de aço em Joinville/SC.. Para isso, foi realizado um diagnóstico sobre as atuais necessidades de treinamento na área de vendas; também foram levantados os tópicos a serem trabalhados nas ações de aprendizagem para o desenvolvimento da equipe; por fim foi estruturado o Programa de desenvolvimento dos colaboradores. O referencial teórico desta pesquisa contemplou temas relacionados à Educação e aprendizagem, Andragogia, *Lifelong learning*, Educação Corporativa e *Design Thinking* para o desenvolvimento de serviços educacionais. O uso do Duplo diamante, seguindo as etapas 'Descobrir', 'Definir', 'Desenvolver' e 'Entregar', norteou o percurso metodológico, entendendo o funcionário como centro do problema e participante ativo da construção da solução, permitindo que as particularidades do segmento da empresa fossem contempladas, resultado em uma solução sob medida para a empresa parceira deste estudo.

**Palavras-chave:** Educação continuada. Capacitação de funcionários. Treinamento em vendas. Duplo diamante. Design Thinking.

---

<sup>1</sup> Projeto financiado pelo Programa UNIEDU/FUMDES da Secretaria do Estado da Educação de Santa Catarina.

## ABSTRACT

In a context of constant changes and adaptations on the job, the Lifelong learning is considered as an employee career path strategy. Employees need to be attempt in trends and scenarios of society, culture and the employ, always thinking on the future: evaluating their history, their knowledge and the points they need development. However, to know that intellectual capital as one of the greatest assets of a company, the employers become co-responsible for the development of their employees and to keep teams more engaged and prepared to face new challenges and opportunities. The objective of this research was to propose a Corporate Education program, through Design, with practical application in the sales area of a steel trading company in Joinville/SC. For this, was done a diagnosis about the current development needs in the sales area; identified the topics to be worked on in the learning actions for the development of the team; and structured the Employee Development Program. The reference of this research included themes related to Education and learning, Andragogy, Lifelong learning, Corporate Education and Design Thinking for the development of educational services. The use of the Double Diamond with the steps Discover, Define, Develop and Deliver, guided the methodological path, understanding the employee as the center of the problem and active participant in the construction of the solution, allowing the particularities of the company's segment to be contemplated, resulting in a customized program for the partner company of this study.

**Keywords:** Continuing education. Employee development. Sales training Double Diamond. Design Thinking.



## RESUMEN

En un contexto de constantes cambios y adaptaciones del mercado de trabajo, la Educación Continua es considerada parte estratégica de la trayectoria profesional de los colaboradores. Los empleados necesitan mantenerse al día con las tendencias y escenarios de la sociedad, la cultura y el mercado, siempre pensando en el futuro: evaluando su historia, sus conocimientos y sus puntos a desarrollar. Mientras, entendiendo el capital intelectual como uno de los mayores activos de una empresa, las empresas se vuelven corresponsables del desarrollo de sus empleados, para mantener sus equipos más comprometidos y preparados para enfrentar nuevos desafíos y oportunidades. Esta investigación tuvo como objetivo proponer un programa de Educación Corporativa, a través del Diseño, con aplicación práctica en el área de ventas de una empresa comercializadora de acero en Joinville/SC. Para eso, se realizó un diagnóstico sobre las actuales necesidades de capacitación en la área de ventas; también fueron planteados temas para trabajar acciones de aprendizaje para el desarrollo de los equipos; Por fin, se estructuró el Programa de Desarrollo de Empleados. El referencial teórico de esta investigación incluye temas relacionados con Educación y Aprendizaje, Andragogía, Aprendizaje Continua, Educación Corporativa y Design Thinking para el desarrollo de servicios educativos. El uso del Doble Diamante, siguiendo los pasos 'Descubrir', 'Definir', 'Desarrollar' y 'Entregar', sigue el camino metodológico, entendiendo al empleado como centro del problema y participante activo en la construcción de la solución, permitiendo contemplar las particularidades del segmento de la empresa, resultando en una solución a la medida para la empresa socia de este estudio.

**Palabras clave:** Educación continua. Formación de los empleados. entrenamiento de ventas. doble diamante. Design Thinking.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de Aprendizagem Experiencial.....	22
Figura 2 - Fases da concepção da Educação Corporativa.....	33
Figura 3 - Design Thinking .....	37
Figura 4 - Atividades essenciais do Design Thinking .....	38
Figura 5 - Duplo Diamante .....	40
Figura 6 – Matriz de amarração .....	46
Figura 7 - Roadmap .....	47
Figura 8 - Pirâmide do processo de venda na indústria .....	51
Figura 9 - Cotação de venda.....	53
Figura 10 – Mapa de empatia.....	56
Figura 11 - Persona vendedor(a) experiente.....	58
Figura 12 - Persona vendedor(a) inexperiente .....	59
Figura 13 - Persona vendedor(a) sábia.....	59
Figura 14 - Critérios da Matriz G.U.T. ....	61
Figura 15 - Matriz G.U.T.....	61
Figura 16 - Brainstorming.....	63
Figura 17 - Treinamento Follow-up .....	71
Figura 18- Treinamento Follow-up - Dinâmica .....	71
Figura 19 - Treinamento Follow-up - Apresentação da dinâmica.....	72
Figura 20- Acompanhamento diário .....	73

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tendências tecnológicas de Educação .....	19
Quadro 2 - Diferenças entre treinamento e desenvolvimento (T&D) e Educação Corporativa (EC) .....	29
Quadro 3 - Os quatro níveis de avaliação do treinamento .....	34
Quadro 4 - Etapas de venda .....	51
Quadro 5 - Dores dos vendedores .....	57
Quadro 6 - Resultado Brainstorming .....	64
Quadro 7 - Resultado da matriz BASICO .....	66
Quadro 8 - Estrutura de conteúdo do programa de Educação Corporativa .....	70

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz G.U.T. Priorizada .....	61
---	----

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	17
2.1	Educação e aprendizagem.....	20
2.2	Andragogia.....	23
2.3	<i>Lifelong learning</i> ou Educação continuada.....	25
2.4	Educação Corporativa.....	26
2.5	<i>Design Thinking</i> para desenvolvimento de um serviço educacional.....	35
3	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	43
3.1	Perspectiva do estudo.....	43
3.2	A escolha da empresa .....	44
3.3	Processo metodológico .....	45
4	DESENVOLVIMENTO DO PROJETO .....	48
4.1	Etapa Descobrir .....	48
4.1.1	A Jornada de vendas .....	50
4.2	Etapa Definir.....	54
4.2.1	Mapa de empatia .....	54
4.2.2	Persona .....	57
4.3	Etapa Desenvolver.....	60
4.3.1	Matriz G.U.T. ....	60
4.3.2	<i>Brainstorming</i> .....	62
4.3.3	Matriz de posicionamento .....	65
4.4	Etapa Entregar .....	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	75
	REFERÊNCIAS.....	77
	APÊNDICES .....	82

## 1 INTRODUÇÃO

Joinville, maior cidade catarinense, destaca-se nacionalmente como um importante polo industrial da região Sul do país, e de acordo com dados do IBGE (2019), o município conta com mais de 25 mil empresas atuantes em diversos segmentos, como metalmeccânica, eletrodomésticos, fundição, química, plásticos, entre outros, que contemplam aproximadamente 250 mil funcionários, desempenhando as mais variadas atividades.

Entretanto, dadas as transformações do mercado de trabalho, decorrentes principalmente da globalização, de novas tecnologias e das mudanças na cadeia produtiva, os conhecimentos tornam-se rapidamente obsoletos, sendo necessário o investimento em qualificação e aperfeiçoamento para atualização dos profissionais (FIESC, 2022). Segundo a Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha (2022), metade de todos os funcionários empregados no ramo industrial hoje precisarão de requalificação nos próximos cinco anos, e em Joinville, isso representa mais 37 mil profissionais.

Como consequência das tensões políticas e geográficas, a migração internacional influencia ainda no mercado de trabalho brasileiro. Sendo considerada uma das maiores imigrações da América do Sul, o Brasil tem mais de 180 mil imigrantes no mercado de trabalho formal (Tribunal Superior do Trabalho, 2022), o que reforça a necessidade de capacitação profissional.

Apesar disso, as empresas enfrentam a dificuldade na contratação de profissionais qualificados, sejam nativos ou imigrantes, devido à dinâmica das atividades e competitividade das empresas por profissionais que apresentam boa desenvoltura frente às situações de resposta rápida e adaptação do conhecimento para a solução de determinados problemas.

Assim, em um contexto de constantes mudanças e adaptações, torna-se necessário que a Educação Continuada faça parte da trajetória profissional dos colaboradores. É preciso que o colaborador acompanhe as tendências e cenários da sociedade, da cultura e do mercado, sempre pensando à frente: avaliando seu histórico, seu conhecimento e seus pontos a desenvolver. Contudo, o investimento em educação não deve ser apenas uma iniciativa do colaborador. Uma vez que o capital intelectual é um dos maiores ativos de uma companhia, as empresas que

incentivam o desenvolvimento dos seus colaboradores possuem equipes mais engajadas e preparadas para enfrentar os novos desafios e oportunidades.

Diante da necessidade da educação continuada dos profissionais, para estabelecimento de uma relação “ganha-ganha” entre profissionais e empresas e para que as mesmas criem seu diferencial competitivo, de modo a desenvolver e/ou reter os profissionais qualificados em suas equipes, evidencia-se a seguinte problemática: como criar um programa de Educação Corporativa, alinhado ao propósito de uma empresa?

Com base nisto, o objetivo principal desta pesquisa foi propor um programa de Educação Corporativa, por meio do Design, com aplicação prática na área de vendas em uma empresa de comércio de aço em Joinville/SC. E, visando efetivar este propósito, traçou-se três objetivos específicos:

- 1) Realizar um diagnóstico sobre as atuais necessidades de treinamento na área de vendas;
- 2) Levantar os tópicos a serem trabalhados nas ações de aprendizagem para o desenvolvimento da equipe;
- 3) Estruturar o Programa de desenvolvimento dos colaboradores.

O interesse pelo tema decorreu das experiências da autora durante sua trajetória profissional. Tendo atuado nas áreas da engenharia civil, da educação, de vendas e pós-vendas e *marketing*, percebeu que em todas as áreas havia um fator em comum: a necessidade de capacitar e desenvolver pessoas. Esse fator ficou mais evidente durante sua atuação na área de *marketing* em uma multinacional brasileira. Como especialista em *marketing*, uma das atribuições do cargo era a criação de *Storytellings* como ferramenta para Venda Persuasiva. Neste processo, a pesquisadora era responsável pela capacitação de profissionais nas vendas dos produtos. Para isso, desenvolvia um material argumentativo a fim de auxiliar a força de vendas, balconistas de lojas e agentes de trade marketing, com informações sobre cenário mercadológico, aplicação do produto, benefícios e diferenciais, argumentos e objeções de vendas. Para cada público era criado um material específico com uma forma única de comunicar. Com isso, a pesquisadora percebeu que a capacitação de argumentos de vendas trazia, além de mais segurança para que o colaborador pudesse executar sua rotina, um padrão de atendimento, onde todos os pontos de contato do produto, seja por material de ponto de venda ou explicação pessoal,

evidenciavam os mesmos atributos, tornando-se uma forma da empresa se apresentar.

Já a escolha pelo Design se deu devido a sua multidisciplinaridade, permitindo um olhar, além de mais criativo, mais adaptativo, com foco nas necessidades específicas dos profissionais e das empresas, cada vez mais necessária em iniciativas envolvendo a aprendizagem.

Esta produção tecnológica se relaciona, portanto, com a realidade social, e qualifica a empresa como dimensão social com foco na aprendizagem dos funcionários, vinculado aos objetivos e metas da organização, considerando o cenário atual e tendências mercadológicas e estimulando a construção social e equidade do conhecimento organizacional.

A proposta está inserida na Área de Concentração 'Design e Sustentabilidade' e se vincula à Linha de Pesquisa e Atuação Técnico-Científica 2 'Produção Tecnológica e Sustentabilidade'. Se relaciona ainda aos Projetos de Pesquisa "Valoriza" e "Ethos", por considerar a melhoria na qualidade dos serviços prestados e agregando valor ao negócio, bem como a articulações teóricas entre design, educação e capacitação profissional pelo design participativo.

Conecta-se, também, aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), uma vez que se relaciona com a educação de qualidade, propondo oportunidades de aprendizagem ao longo da vida (ODS 4) e com a promoção de crescimento econômico sustentável (ODS 8).

Como delimitação para o desenvolvimento deste trabalho, definiu-se pela criação de um programa de Educação Corporativa em vendas em uma empresa de distribuição de aço de Joinville/SC, com foco no setor industrial. A atenção à área comercial decorre do entendimento da atividade-fim da empresa.

Para isto, neste projeto, parte-se do pressuposto de que as ações de capacitação e treinamento de funcionários não estão suprimindo as necessidades específicas das empresas. Esse não atendimento das especificidades ocorre porque, muitas vezes, as empresas adquirem treinamentos "de prateleira", que embora abordem diversos assuntos, não englobam as particularidades das equipes e do mercado no qual estão inseridas identificadas e abrangidas, e tampouco se adéquam às estratégias organizacionais (MIRANDA, 2016).



Quanto à relevância e importância social dessa pesquisa, pode-se citar a gestão de pessoas e do conhecimento, oportunizando a empresa como um local de aprendizagem contínua.

Esse Relatório Técnico tem seu procedimento metodológico detalhado nos tópicos 'perspectiva do estudo', 'escolha da empresa' e 'processo metodológico' nas páginas 42 a 46. Quanto à estrutura, o documento compreende 5 capítulos, que apresentam o processo de construção deste trabalho, sendo eles:

- 1) Introdução, que apresenta a contextualização com a problemática envolvida, justificativa e objetivos da pesquisa;
- 2) Fundamentação teórica, que trata dos temas relacionados ao estudo: Educação e aprendizagem, Andragogia, *Lifelong learning*, Educação Corporativa e *Design Thinking* (DT) para desenvolvimento de um serviço educacional;
- 3) Procedimento metodológico, com descrição da caracterização da pesquisa, escolha da empresa e processo delimitado;
- 4) Desenvolvimento do projeto, com percurso utilizado no desenvolvimento da pesquisa e resultados obtidos.
- 5) Considerações Finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O desenvolvimento humano dialoga, essencialmente, com a educação. Na era da informação e em um mercado hipercompetitivo, que demanda rápidas respostas das organizações, desenvolver e valorizar os funcionários torna-se um fator crítico de sucesso. Destacam-se nesse cenário de globalização as empresas que conseguem investir no seu capital intelectual.

A Educação Corporativa assume um papel relevante na construção de valor e na competitividade das organizações. O trabalho vem mudando do manual para o intelectual, exigindo novas competências para garantir um diferencial frente aos concorrentes. De acordo com Aires e Freire (2017), tem sua evolução relacionada aos sistemas de produção bem como à própria evolução da educação, que percorre desde a Primeira Revolução Industrial até os dias atuais, buscando atender as necessidades do mercado em cada período.

Para as autoras, o período da Primeira Revolução Industrial até a segunda metade do século XVII, é marcado pela substituição do modelo de produção artesanal pelo modelo taylorista-fordista, com a divisão do trabalho manual e intelectual. Há também uma divisão na educação: a educação superior concentrava-se nas mãos da elite, cuja responsabilidade era de gerenciar as empresas, e o restante da população recebia educação técnica para a parte operacional da cadeia produtiva.

Já na Segunda Revolução Industrial, início do século XX, são iniciados os processos de automação e produção em massa. É o início da economia do bem-estar social. A educação passa a ser fundamentada no pensar (AIRES, FREIRE, 2017).

A Terceira Revolução Industrial, na década de 70, é marcada pelo surgimento e avanço da informática. Em resposta ao Fordismo, surge o modelo de produção Toyotista, que estabelece diversas mudanças nos processos de produção e no ambiente trabalho. Surge a sociedade do conhecimento e a educação passa a ser fundamental para produção e vida social. É o início do investimento no desenvolvimento dos trabalhadores e a valorização da educação continuada haja vista que esse modelo exige profissionais flexíveis, atentos às necessidades do mercado e educando-se permanentemente (CASADO; GENES, 2017).

A Indústria 4.0, também chamada de Quarta Revolução Industrial, teve sua origem na Alemanha, em 2011. Diferentemente das três revoluções anteriores, que tinham enfoque no processo produtivo, essa possui uma perspectiva voltada para a

inteligência e o homem como ser social. É marcada pelo avanço da produtividade, integração entre o espaço físico e virtual, automação e inovações tecnológicas, e a tecnologia da informação aplicada aos processos produtivos (CARDOSO, 2016).

Para Braga (2022, p.8), este período

envolve uma interação complexa entre humanos e máquinas gerando forte impacto nas atividades da indústria, como por exemplo a criação de novas funções e formas de se executar atividades, criação e desenvolvimento de competências, aprendizagem continuada, entre outras.

A educação corporativa teve um salto na última década, atribuído ao acesso à internet e ao uso de smartphones. Segundo Fhur (2018, p.2), “a informação encontra-se na rede das redes, nas aldeias globais e encontra-se acessível a todos de forma horizontal e circular, sem limite de tempo e espaço geográfico”. O educando é um participante ativo do seu desenvolvimento.

A pandemia em 2020<sup>2</sup> se constituiu em cenário para aceleração de formas de ensino cujo suporte teórico, pedagógico e tecnológico já estava em curso. Com as restrições de trabalho presencial, as empresas precisaram repensar o modo de capacitar seus colaboradores para enfrentar os desafios do mercado, entendendo o colaborador como fator chave das organizações e investindo no desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais.

Diversas formas de abordagem de conteúdo foram aproveitadas, buscando motivar e engajar o profissional a uma nova rotina de trabalho. Ferramentas, tecnologias apropriadas e a adesão dos diversos atores de corporações possibilitaram conectar o conhecimento às necessidades empresariais, resultando em uma cultura de aprendizagem adequada ao cenário e às restrições de presencialidade impostas pela crise sanitária. No Quadro 1 estão descritas alguns métodos e suas características.

---

<sup>2</sup>A COVID-19, causada pelo coronavírus SARS-CoV-2 é uma doença infectocontagiosa, considerada potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020) Devido a disseminação mundial da doença, em março de 2020 foi decretada pandemia pela Organização Mundial de Saúde (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE, 2020).

**Quadro 1**– Tendências tecnológicas de Educação

<b>Método</b>	<b>Característica</b>
Trilhas de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sequência linear de experiências que guiam o colaborador durante o processo de aprendizado.</li> </ul>
Gamificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Torna o processo de aprendizagem mais leve e descontraído, fazendo uma alusão a jogos.</li> <li>• Os colaboradores são estimulados a cumprir missões: os módulos tornam-se jornadas de um jogo.</li> <li>• Ao final podem ser aplicadas pontuações e recompensas para cada resultado.</li> </ul>
Metaverso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvido pela Meta, integra o mundo físico ao mundo virtual.</li> <li>• A Educação Corporativa é inserida pela combinação de tecnologias como Realidade aumentada e Realidade virtual.</li> <li>• Estudantes e instrutores interagem entre si por meio de um avatar.</li> </ul>
Mobile Learning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de aprendizagem à distância.</li> <li>• Plataforma para dispositivos móveis como tablets e smartphones: os conteúdos são adaptados para os formatos de tela reduzido.</li> </ul>
Fóruns	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foca na aprendizagem colaborativa.</li> <li>• Permite a interação e a troca de conhecimento.</li> </ul>
Plataforma de treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamentos à distância, seja por meio de vídeos, podcasts ou ainda e-books.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Evolke (2022)

De acordo com Carvalho (et al., 2021), o acesso à informação por meio da tecnologia permitiu novos caminhos e ambientes para pesquisas e debates, podendo ser entendido como uma ferramenta auxiliar. Por outro lado, revelou as desigualdades sociais relacionadas ao acesso à informação, sobretudo no contexto educacional, uma vez que as aulas remotas excluem os estudantes que não possuem facilidade de lidar com tecnologias, ou até mesmo acesso à internet, bem como ditam os níveis de aprendizagem dos educandos.

A empresa na qual foi realizado o estudo busca, além de desenvolver seus colaboradores, estreitar o relacionamento entre líderes e liderados, bem como melhorar a interação entre as áreas. Com essa premissa e dada a cultura da empresa, que visa trabalhar de modo mais próximo aos colaboradores, em um ambiente conjunto e participativo, assim como as condições e protocolos desenvolvidos para retornar ao modo presencial, para a aplicação deste projeto optou-se pela criação de um programa presencial, justificado também pela aplicação do programa no horário de expediente. Apesar disso, o modo como o programa foi estruturado permite que

seja aplicado utilizando plataformas virtuais, de modo síncrono, assegurando a interação em tempo real.

Neste trabalho é relevante contextualizar termos e conceitos em torno da aprendizagem e do papel do design na criação de soluções focadas no usuário. Assim, este capítulo traz uma síntese de pesquisas relacionadas à Educação e aprendizagem, *Andragogia*, *Lifelong learning*, Educação Corporativa e *Design Thinking* para o desenvolvimento de serviços educacionais, que, para a autora, são fundamentais para a compreensão do problema desta pesquisa.

## 2.1 Educação e aprendizagem

No Brasil, a educação, em sua forma mais ampla, é um direito básico assegurado na Constituição Federal de 1998, e conforme a Lei de diretrizes e bases da educação nacional, de 20 de dezembro de 1996: “abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”.

Diferentes autores, pensadores, acadêmicos da área de ensino, conceituam e entendem educação de acordo com convicções e teorias epistemológicas nas quais se pautam, bem como, de acordo com a perspectiva de realidade que discutem. Nas mais diversas vertentes, um eixo comum se destaca: o entendimento que no sentido mais amplo do tema, educar não é tão somente ensinar e aprender mas implica em desenvolver capacidades intelectuais, físicas e morais de uma pessoa.

No presente trabalho, os conceitos de Educação e Aprendizagem estão pautados nas teorias de Paulo Freire, Lev Vygotsky e David Kolb. Esta escolha se deu após levantar referências relacionadas à finalidade desta pesquisa junto à especialistas na área da educação. Ressalta-se o reconhecimento de tais abordagens, ao mesmo tempo em que se situa tais discussões em uma perspectiva apropriada a um relatório técnico de um mestrado profissional em Design.

Posterior a leitura dos fundamentos desses autores, a pesquisadora entendeu que, embora cada discussão esteja condicionada a trajetórias e perspectivas específicas de cada autor, todas convergem no conceito de educação. Um dos pontos de convergência que mais chamou atenção para esse trabalho nas teorias de

Vigotsky, Freire e Kolb no cenário contemporâneo é o pensamento dialético. Considerando a interação social, linguagem e a importância de recursos culturais do ambiente, os três autores trazem o processo de diálogo para a educação, sobretudo na educação de adultos, relacionando o aprendizado às experiências de cada pessoa, sejam elas experiências prévias ou resultante das interações com o meio

O educador Paulo Freire, reconhecido autor na educação, inclusive de pessoas adultas, e Patrono da Educação Brasileira, conceitua educação como “o processo constante de criação do conhecimento e de busca da transformação-reinvenção da realidade pela ação-reflexão humana” (FREIRE, 2003, p.10).

Sua teoria de educação problematizadora defende que o estudante participe ativamente do seu processo de aprendizagem. Afirma, ainda, que contextos e histórias de vida se associam na formação dos sujeitos.

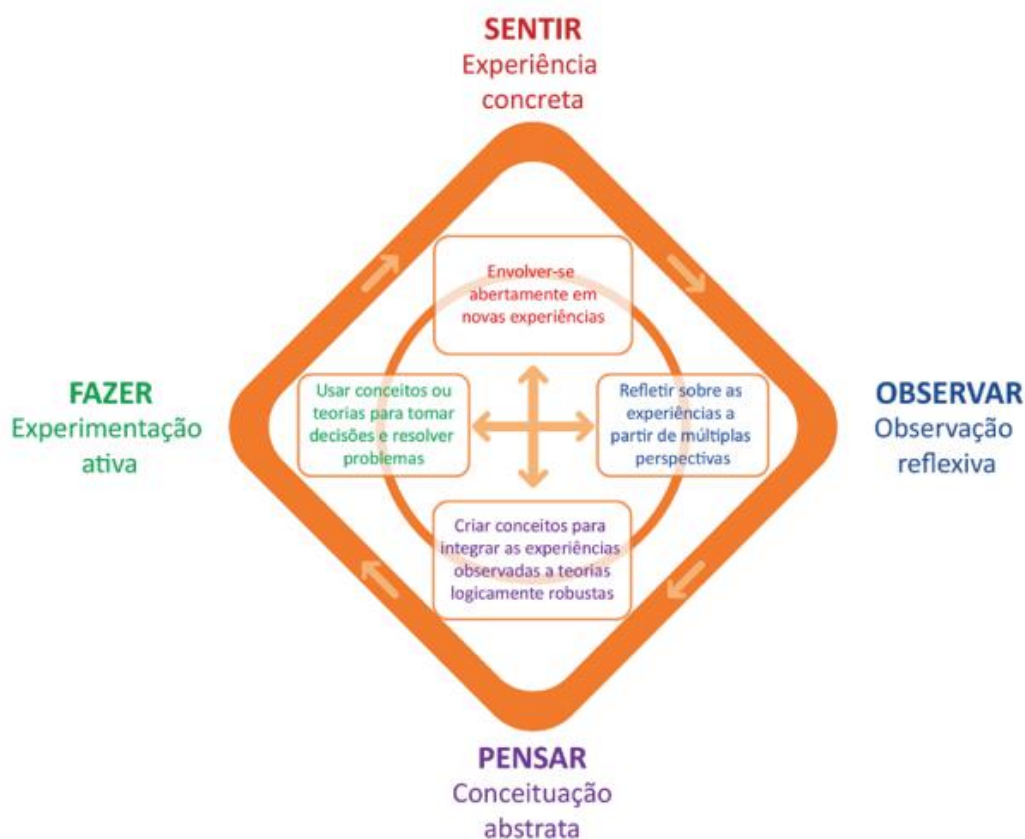
Lev Vygotsky, psicólogo russo, que viveu entre os anos de 1896 e 1934 desenvolveu diversos trabalhos sobre o desenvolvimento psicológico e a aprendizagem, sendo considerado uma das principais referências na esfera da educação, defende a aprendizagem como um processo interno, ativo e interpessoal, que não se limita à aquisição de informações a partir de associação de ideias (NEVES; DAMIANI, 2006). Na Teoria Vygotskiana, a aprendizagem significativa ocorre através das interações entre pessoas e suas relações com o meio em que vivem. Acredita-se que as características humanas não acompanham o homem desde seu nascimento, contudo, são forjadas a partir da interação indivíduos *versus* objetos e relação homem e sociedade.

A criança nasce apenas com as funções psicológicas elementares e a partir do aprendizado da cultura, estas funções transformam-se em funções psicológicas superiores, sendo estas o controle consciente do comportamento, a ação intencional e a liberdade do indivíduo em relação às características do momento e do espaço presente (COELHO; PISONI, 2012, p.3).

Tem-se ainda a Teoria da Aprendizagem Experiencial (TAE), de David Kolb, que enfatiza a efetividade da aprendizagem de adultos pela vivência do objeto de estudo. Desse modo, a aprendizagem pode ser definida como o processo de criação do conhecimento por meio da transformação da experiência (ENAP, 2015). Para explicar como ocorre o aprendizado pela experiência, tem-se o Ciclo de Aprendizagem Experiencial, que considera a dimensão ‘sentir-pensar’, associada com a compreensão da realidade e a dimensão ‘observar-fazer’, que se relaciona com a

transformação da realidade. Essas duas dimensões, compreendendo os quatro elementos (sentir, pensar, observar e fazer) integram a forma de aprendizagem profunda, resultando em um ciclo progressivo, onde a experiência é transformada em conhecimento (Figura 1).

**Figura 1** – Ciclo de Aprendizagem Experiencial



Fonte: ENAP (2015, p.45).

Neste modelo, o processo de aprendizagem tem início na ‘experiência concreta’, isto é, com o envolvimento em novas experiências. Partindo disto, tem-se a ‘observação reflexiva’, onde o sujeito avalia as experiências questionando o que aconteceu, por que aconteceu e qual o impacto na sociedade, resultando na criação de uma hipótese acerca da experiência vivenciada, identificada no ciclo como ‘conceituação abstrata’. Na sequência, o modelo apresenta a ‘experimentação ativa’, onde a teoria criada é aplicada em outra situação de tomadas de decisão e resolução de conflitos. Por fim, o ciclo é reiniciando, assumindo uma forma de espiral, passando pela mesma dimensão, entretanto, com uma visão diferente da inicial (SCHLOCHAUER, 2021).

O início do desenvolvimento profissional no modelo de Kolb “encontra-se no processo de aprendizagem, aludindo a princípios e conceitos vygotskianos, mormente os de zona de desenvolvimento proximal, mediação, internalização, generalização e descontextualização” (PIMENTEL, 2017, p. 160).

No entendimento da pesquisadora, Freire, Kolb e Vygotsky convergem para a percepção do indivíduo como sujeito do processo ensino-aprendizagem, reiterando a importância do sentido na construção do conhecimento.

Assim, a Educação pode ser entendida não apenas como um direito fundamental, mas também como uma prática social que tem como finalidade o desenvolvimento dos indivíduos, de acordo com as necessidades da sociedade, portanto, um processo que perpassa ao longo da vida, tal como no conceito de Educação Continuada.

O tema “educação” é de tal relevância no conjunto de ações para suprir as principais necessidades globais, que está contemplado na Agenda 2030, resultado da reunião da Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável, de 2015. Neste documento foram elencados 17 objetivos mundiais sobre o Desenvolvimento Sustentável, entre eles o ODS 4, que propõe: “Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos” (ONU, 2015).

## **2.2 Andragogia**

A Andragogia, palavra de origem grega, que corresponde à junção dos termos ‘Andros’, que significa ‘homem adulto’ e ‘gogia’, que significa ‘orientar, conduzir’ (BECK, 2018) é um processo de aprendizagem de adultos que busca compreender o adulto, possibilitando o conhecimento por meio da experiência, de modo que a vivência estimula a assimilação (KNOWLES, 1970, citado por CARVALHO, 2016).

O termo teve sua origem em 1833, a partir do educador alemão Alexander Kapp, partindo do entendimento que os adultos aprendem de uma maneira diferente das crianças. Entretanto, o reconhecimento de “pai da Andragogia” é concedido a Malcolm Knowles, decorrente de sua dedicação ao tema, tendo sido o responsável por difundir o conceito (FERREIRA; MAGALHÃES JUNIOR; NÓBREGA-TERRIEN, 2022).



De acordo com Barros (2018), o impacto em torno do conceito da Andragogia só pode ser entendido no contexto histórico e social da década de 60 marcado pela rápida expansão da oferta de educação a adultos. Tem embasamentos em perspectivas humanísticas, buscando a auto-realização do sujeito e relacionando o conhecimento com o interesse e a experiência do indivíduo (FERNANDES et al. 2022).

No processo de educação de adultos, proposto por Knowles, estão presentes três pilares fundamentais: (1) a habilidade para aprender permanece intacta ao longo da vida; (2) o processo de aprendizagem é um processo interno controlado pelos indivíduos, compreendendo as dimensões intelectual, emocional e fisiológica; e (3) existem pressupostos considerados na aprendizagem, que permitem conduzir o crescimento e o desenvolvimento de quem aprende (BARROS, 2018). Ferreira; Magalhães Junior e Nóbrega-Therrien (2022) explicam os seis pressupostos das ideias de Knowles, sendo eles:

- (1) Necessidade de saber: o aprendiz adulto participa ativamente do seu processo de aprendizagem, de forma colaborativa, investigando seu autoconhecimento e sua independência. É pautado em “como”, “o quê” e “por quê”.
- (2) Autoconceito do aprendiz (autodireção): o estudante é responsável por suas ações e capaz de se autogerir, oferecendo, por vezes, resistência às imposições de vontades alheias;
- (3) Experiência do aprendiz: considera as experiências e vivências que os adultos acumulam;
- (4) Prontidão para aprender (tarefas cotidianas): o adulto se torna pronto para aprender à medida que necessita do saber e entende a utilidade do conhecimento, buscando, portanto, aprender àquilo que acredita ter maior aplicabilidade;
- (5) Orientação à aprendizagem (foco em problemas): tem como centro a vida e seus problemas práticos, relacionando as novas informações com contextos da vida real;
- (6) Motivação para aprender (interna): o adulto se motiva a aprender o que tem aplicabilidade para sua vida, ou aquilo que lhe traz ganhos, sendo eles, principalmente, relacionados à satisfação pessoal ou profissional.

Entende-se que enquanto a pedagogia parte do entendimento que o conteúdo é imposto pelo professor e a criança precisa entender que precisa aprender o que lhe é ensinado, na andragogia, é preciso deixar claro para o adulto a finalidade e utilização do conhecimento, explicando-lhe sua aplicabilidade.

No modelo andragógico [...] o educando adulto é um ser independente, pelo que o trabalho deve ser desenvolvido numa lógica autodiretiva, na qual o educador tem apenas de estimular e alimentar esse movimento de autonomia (BARROS, 2018, p.4).

A Andragogia é, portanto, um modelo de aprendizagem de adultos que pode ocorrer em cenários diversos, não se limitando a aplicações e situações específicas: pode incluir também o desenvolvimento organizacional, a educação secundária ou qualquer forma em que os mesmos estejam em desenvolvimento.

### **2.3 Lifelong learning ou Educação continuada**

*Lifelong learning* é a expressão usada atualmente para representar o conceito de Educação Continuada ou Educação ao Longo da Vida. Embora o conceito venha de uma abordagem remota, no contexto atual de um mundo globalizado com transformações rápidas e significativas, sobretudo no mercado de trabalho, o tema volta ao meio corporativo ressignificado e bastante popularizado.

Essa notoriedade decorre das mudanças na sociedade: as pessoas estão vivendo mais, sendo ativas por mais tempo. Entretanto, nesta realidade que demanda adaptações sociais e tecnológicas, para que o homem seja capaz de contribuir com a sociedade por mais tempo, é preciso que esteja em constante aprendizagem.

Profissionais e empresas das mais diversas áreas precisam e buscam atualização e conhecimento para uma melhor performance nas suas carreiras e posicionamento no mercado. A chamada “modernidade líquida”, conceito de Zygmunt Bauman, reflete o momento em que estamos vivendo: o conhecimento, ideias e relações transformam-se rapidamente e de forma imprevisível.

Os fluidos se movem facilmente. Eles “fluem”, “escorrem”, “esvaem-se”, “respingam”, “transbordam”, “vazam”, “inundam”, “borrifam”, “pingam” são “filtrados”, “destilados” [...] Essas são razões para considerar “fluidez” ou “liquidez” como metáforas adequadas quando queremos captar a natureza da presente fase, nova de muitas maneiras, na história da modernidade (BAUMAN, 2001, p. 7).

Em um cenário onde está presente a inconstância, o mercado de trabalho vem oferecendo, como uma forma de atrair e reter bons funcionários, o desenvolvimento profissional e a aceleração nas carreiras.

Corporativamente, entende-se que a educação continuada é uma prática necessária, principalmente frente a uma realidade extremamente dinâmica e competitiva. Ela parte da estratégia organizacional, que acredita que a qualificação do profissional é um meio para adquirir vantagem competitiva, preparando funcionários e empresas para novos desafios do mercado (HSM MANAGEMENT, 2022).

## **2.4 Educação Corporativa**

As pessoas têm se mostrado cada vez mais preocupadas com seu desenvolvimento. O cenário mundial, impulsionado pelas mudanças na ciência na tecnologia, exige que cada vez mais os profissionais se qualifiquem e se requalifiquem constantemente durante sua trajetória profissional. “A dinâmica do mercado de trabalho não é mais nacional, mas verdadeiramente global gerando profundas desigualdades entre países e dentro do mesmo país” (IRELAND, 2019).

Além dessas mudanças, o cenário ainda inclui a alta rotatividade de emprego, que nos últimos 12 meses, foram mais de 6 milhões rescisões voluntárias do mercado de trabalho celetista, ou seja, a pedido do trabalhador (SÁ, 2022). Esse alto índice de rotatividade também conhecido do ambiente corporativo como *turn-over*, demonstra que a relação dos colaboradores com o trabalho vem mudando, tanto relacionado às prioridades quanto à tolerância das condições de trabalho e a experiência do colaborador.

Desenvolver os colaboradores e gerar aprendizagem torna-se essencial para o crescimento das empresas, visto que resulta em equipes mais maduras e auto-gerenciáveis, bem como na mitigação de erros nos processos internos e na retenção de funcionários e clientes. Isto posto, a Educação Corporativa (EC) tem um papel estratégico na condução das empresas para o alcance de seus objetivos, preparando os colaboradores para enfrentar os desafios que surgem nas constantes mudanças e transformações do cenário mercadológico e exercendo um papel fundamental na construção da competitividade organizacional.

No Brasil, a EC surgiu na década de 90, decorrente da abertura econômica que impulsionou a ideologia da competição em um mercado globalizado (SANTOS;

RIBEIRO, 2009) e estão presentes em diversas empresas brasileiras e multinacionais, dentre elas: Vale, Claro, Banco do Brasil, AMBEV, Petrobrás, Rede Assaí, Tigre, Elektro, Accor Hotels e Schulz.

A exemplo de como acontece, na Schulz, empresa de compressores de Joinville, a EC é pensada e executada exclusivamente pelos funcionários, oportunizando que colaboradores compartilhem conhecimentos entre si. Já na Elektro, o programa visa desenvolver estratégias, principalmente na área de negócios. Para isso, a empresa realiza um processo de levantamento das competências e das necessidades individuais, com o intuito de aprimoramento na função exercida (FOUR X, 2018).

De acordo com Madruga (2018), cinco pilares convergiram para a disseminação da EC, sendo eles: (1) flexibilização nos padrões hierárquicos das corporações; (2) a valorização dos conhecimentos individuais do colaborador, aplicando-os ao ambiente corporativo; (3) obsolescência do conhecimento na atualidade; (4) aplicabilidade da habilidade em diversos campos da vida; e (5) educação como perspectiva global do negócio.

Outro fator, para Schlochauer (2021), decorre de que as empresas estão preocupadas e atentas às necessidades de desenvolvimento dos seus funcionários, uma vez que entendem que a falta de habilidades dos colaboradores é uma das principais ameaças ao crescimento de uma empresa, e portanto estão investindo em programas de *upskilling* e *reskilling*<sup>3</sup>.

A expansão econômica e o desenvolvimento organizacional estão cada vez mais conectados com o processo de potencializar competências e habilidades das pessoas, e com isso, é observado que as carreiras estão mais curtas: colaboradores estão permanecendo menos tempo em seus cargos, e até mesmo em suas empresas, uma vez que estão se preparando para vivenciarem diferentes experiências profissionais ao longo de suas vidas.

Neste sentido, as ações de desenvolvimento se fazem necessárias para o aprendizado de novas informações e técnicas, para que o funcionário seja capaz de atuar de forma efetiva e dinâmica em suas atribuições, além de lidar com

---

<sup>3</sup>*Upskilling* e *reskilling*, termos utilizados para designar a requalificação como objetivo de melhorar a habilidade atual ou substituir por outra, com maior valor no atual ambiente corporativo.

responsabilidades e cargos de maior complexidade. Estas ações podem ser classificadas em: Formal, Não-formal e Informal.

Para Oliveira (2015), a educação profissional formal é aquela oferecida pelo sistema educacional, desde a educação básica até a extensão universitária e pós-graduação; já a educação profissional não-formal busca capacitar profissionais por meio de cursos de desenvolvimento, na maior parte suplementares aos oferecidos pela educação formal; e a educação profissional informal, que descreve o treinamento no próprio trabalho (*on-the-job training*), o aprendizado decorre da realização de atividades ligadas à atuação do profissional, como participação em projetos e desafios.

Quando se vincula o aprimoramento das competências desejadas para que o colaborador possa atuar mais assertivamente ao planejamento estratégico de uma organização, tem-se então a Educação Corporativa.

Segundo Boog (2002), a Educação Corporativa, definida como um sistema de formação dos colaboradores, se fundamentada nas competências relacionadas aos propósitos e valores da empresa. Tem seu papel orientado à tendência do negócio, e não apenas na busca de soluções pontuais e individualizadas (EBOLI, 2004), diferindo-se dos sistemas tradicionais de treinamento e desenvolvimento por considerar a gestão de competências, resultando em uma maior importância e com papel estratégico nas organizações. Corroborando com este conceito, Filatro (2019, p. 14) define a Educação Corporativa como:

um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de competências, com demandas, de um lado, por auto desenvolvimento, *Lifelong learning* e desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades (*soft skills*) e, de outro, por desenvolvimento organizacional, atendimento a públicos internos e externos envolvidos em toda a cadeia de valor, incluindo clientes, fornecedores e parceiros.

As diferenças entre treinamento e desenvolvimento e Educação Corporativa ficam claras quando comparadas lado a lado, como mostrado no Quadro 2:

**Quadro 2 - Diferenças entre treinamento e desenvolvimento (T&D) e Educação Corporativa (EC)<sup>4</sup>**

Treinamento e Desenvolvimento	Educação corporativa
Reativo	Proativo
Descentralizado	Centralizado
Soluções Genéricas	Soluções para o negócio e para o público específico
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo
Pontual	Processo
Interno	Interno e Externo

Fonte: Meister (1999) apud Eboli et al (2010, p. 123)

No entendimento da autora desta pesquisa, o estudo apresentado no Quadro 2 poderia também ser complementado com “aumento das qualificações” *versus* “aumento no desempenho”, uma vez que a EC garante um programa sob medida para a realidade a qual está inserida, projetando com foco no capital humano e intelectual para crescimento e competitividade da empresa.

Difere-se, portanto, a Educação Corporativa do treinamento, principalmente quanto ao seu objetivo: educação permanente, com foco no longo prazo e soluções voltadas às necessidades dos colaboradores e da empresa e nas diversas formas de aprendizagem, relacionando clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros. Exerce, portanto, um papel complementar à educação regular, fomentando a capacitação voltada ao planejamento estratégico das organizações, sendo entendida como um investimento necessário tanto para o crescimento e sustentabilidade das empresas quanto para a qualificação e retenção dos colaboradores.

Para que o sistema de Educação Corporativa seja eficaz é primordial que, além dos objetivos da companhia estejam bastante claros e delimitados, se tenha o envolvimento dos líderes e gestores durante todo o processo, e que permeie toda a cultura organizacional. Exige ainda, segundo Schmidt e Álvaro (2019), a atenção sobre a coerência de valores, da organização e dos colaboradores, a fim de que os princípios estejam explícitos e que os líderes tenham consciência de sua importância.

<sup>4</sup> Embora essas diferenças apresentem estrutura que data de 1999, os fundamentos continuam atuais e são utilizados de base para pesquisas recentes, visto que Jeanne Meister é reconhecida internacionalmente pelas suas ideias e posições relacionadas à Educação Corporativa

Para assegurar o alinhamento entre as ações de Educação Corporativa e a estratégia de negócios, é necessário discutir as estratégias empresariais – o que requer obrigatoriamente participação e envolvimento da alta administração no processo (FILATRO, 2018, p.15).

Recomenda-se que todas as pessoas motivadas se envolvam e se comprometam com o processo, culminando em um ambiente propício para a aprendizagem contínua, em especial os líderes educadores, cuja função primordial é de acompanhar e avaliar o desenvolvimento da equipe, continuamente em suas atividades.

Segundo Eboli (2004), a qualidade do sistema de Educação Corporativa depende da qualidade de pensamento dos seus idealizadores, e deve ser norteada pelos sete princípios de sucesso: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade.

Explicitando esses pilares, tem-se:

- a) Competitividade: valorização da educação para desenvolvimento dos colaboradores, transformando o capital intelectual em diferencial competitivo empresarial, para que a corporação esteja à frente de seus concorrentes e possa viabilizar projetos estratégicos;
- b) Perpetuidade: aprendizagem contínua, tanto para o desenvolvimento dos colaboradores quanto para legado dos princípios e fortalecimento da empresa;
- c) Conectividade: construir conhecimento, relacionando público interno e externo;

O desafio para as empresas realmente competitivas não é mais apenas produzir bens e serviços, mas implantar e desenvolver atividades que gerem soluções que possam se integrar, mas não de forma restrita a clientes e consumidores, e sim aberta a toda cadeia de valor (GONÇALVES, 2018).

- d) Disponibilidade: proporcionar atividades com recursos e condições a todos os colaboradores;
- e) Cidadania: estimular a cidadania individual e corporativa, permitindo ao colaborador a habilidade de reflexão crítica acerca da realidade da empresa e promover mudanças pautadas em uma postura ética e socialmente responsável;
- f) Parceria: Desenvolvimento de competências da equipe por parcerias com instituições de ensino, clientes e fornecedores, e pelo exemplo de comportamento do líder junto à sua equipe;

- g) Sustentabilidade: os programas devem visar o aprimoramento dos recursos e ter seu resultado mensurável na qualidade dos produtos e serviços e na melhoria da imagem da empresa.

É importante destacar que os pilares citados anteriormente devem estar em sincronia com o alinhamento estratégico da organização e seu sistema de Educação Corporativa, tendo claro qual é o propósito da empresa, isto é, a tríade missão-visão-valores, partindo da compreensão do que a empresa faz, aonde e em quanto tempo quer chegar e em quais convicções se sustentará.

Reinert (2022) destaca ainda a importância do *self* organizacional na construção da estratégia da empresa. Segundo a autora, que caracteriza o termo como ‘espírito-diretor’, o *self* permite nortear a organização em suas decisões, mantendo-se reconhecível ao longo do tempo, ainda que sofra algumas mudanças e adaptações, em decorrência das alterações dos desafios mercadológicos.

A EC deve proporcionar o desenvolvimento de comportamento e habilidade, visto que as mudanças no ambiente de trabalho requerem mais do que adaptação às novas tecnologias e processos: elas instigam as pessoas a lidar com uma realidade complexa multifacetada e incerta (SCHIMIDT e ALVARO, 2018).

Este entendimento representa um cenário conhecido como V.U.C.A. (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), que embora tenha sido bastante utilizado até o início da pandemia Covid-19, por força desta e de seus impactos, foi substituído por “mundo *B.A.N.I.*”, um acrônimo das palavras em inglês *Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible*, que significam fragilidade, ansiedade, não linear e incompreensível. Neste conceito, entende-se a fragilidade como a propensão a incidentes, desastres e novos vírus. A ansiedade decorre pela incerteza do amanhã. A não-linearidade se relaciona à diversidade de ocorrências simultaneamente, dificultando o planejamento à longo prazo e por fim, a incompreensibilidade é resultado do excesso de informações e do acelerado avanço tecnológico (CELANI, 2022).

Em uma economia baseada na inovação, os ciclos de vida, tanto de produtos quanto dos conhecimentos, estão cada vez menores, de modo que as competências e as habilidades que se tem hoje possivelmente serão insuficientes para enfrentar os desafios futuros.

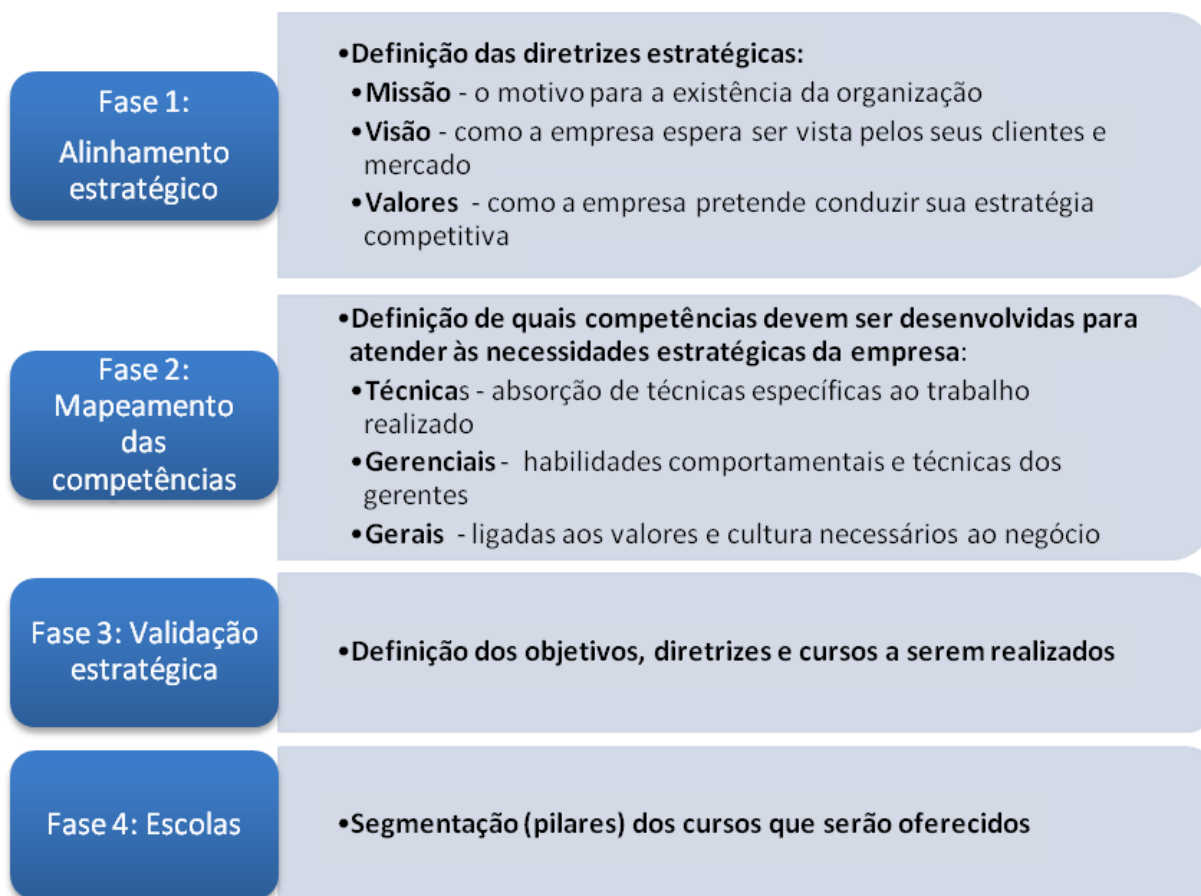


Segundo Reinert (2022), a descrição do atual panorama em que as empresas estão inseridas está relacionada com o conceito de modernidade líquida, reforçando a ideia de fragilidade e complexidade desse cenário e reiterando a importância do *self* da empresa como norteador de decisões estratégicas. Portanto, quando uma empresa decide implantar um programa de Educação Corporativa, é preciso que se tenha o diagnóstico empresarial das competências críticas dos funcionários e das estratégias de negócios da empresa, e de um olhar para além da organização, que trabalhados em concomitância, mitigarão a incerteza nas decisões e elaborar planejamentos de médio e longo prazo.

A partir do entendimento dessas variáveis, deve-se realizar seu desdobramento para objetivos definidos e alinhados, uma vez que as ações desenhadas para o programa de Educação Corporativa irão conduzir seu posicionamento no mercado. Na sequência, deve ser realizado o mapeamento das habilitações necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos, resultando na definição do público-alvo e da natureza e profundidade do conteúdo que será abordado e sistematizar as ações. Também deve ser realizada a validação estratégica do projeto, avaliando as metas gerais da Educação Corporativa. Posteriormente, deverá ser realizado o agrupamento dos conteúdos mapeados, adequando-os ao seu público e propósito, no intuito desenvolvê-los para a sustentação dos eixos de competências críticas empresariais.

Eboli (et al, 2010) separa essas atividades em quatro fases: alinhamento estratégico, mapeamento das competências, validação estratégica e a criação das escolas, conforme apresentado na Figura 2.

**Figura 2** - Fases da concepção da Educação Corporativa



Fonte: Adaptado de EBOLI et al (2010)

Ressalta-se que os eixos de competência estejam sempre alinhados com o *self* da empresa, permitindo assim, uma sintonia permanente: uma vez que a estratégia tenha alguma modificação, o eixo norteador do programa de Educação Corporativa também é revisitado e rediscutido, refletindo a atual situação da empresa.

Pode-se dizer que um programa bem-sucedido é aquele em que os participantes receberam os conhecimentos necessários, proporcionando o alcance das metas estabelecidas e o atendimento às expectativas da empresa, sendo assim, imprescindível a realização da avaliação dos resultados da iniciativa de desenvolvimento dos colaboradores.

Um modelo internacionalmente utilizado para a avaliação da eficácia de treinamentos é o “Modelo de quatro níveis”, proposto em 1959 por Donald Kirkpatrick. Este modelo, permite mensurar a efetividade do programa por meio da avaliação nos níveis de reação, aprendizado, comportamento e resultados (PEREIRA, et al 2022.)

Sumarizado por Eboli et al (2010, p. 315), os quatro níveis de avaliação do treinamento, podem ser apresentados conforme Quadro 3:

**Quadro 3 - Os quatro níveis de avaliação do treinamento**

Nível	Natureza	Questão	Instrumento
Reação	Gostaram?	Quanto os participantes gostaram do curso?	Formulários
Aprendizado	Aprenderam?	Quanto eles aprenderam?	Testes, exames, simulações
Comportamento	Estão utilizando?	Quanto eles estão aplicando no trabalho?	Mensuração de desempenho
Resultado	Estão pagando?	Qual o retorno do treinamento sobre o investimento?	Análise de custo-benefício

FONTE: EBOLI *et al*, 2010, p. 315.

Estes níveis de avaliação permitem que a empresa compreenda qual é o nível de contribuição e impacto do programa. Por meio da avaliação de reação são medidas as impressões dos educandos referente aos conteúdos abordados e conhecimento e didática dos educadores. Na avaliação de aprendizado é possível mensurar a absorção e o desenvolvimento de conhecimento dos participantes. Pela avaliação de comportamento (avaliação individual ou de desempenho) é possível identificar se os participantes estão aplicando os conteúdos na execução de suas atividades. E, em último nível, a avaliação de resultados, que determina se os treinamentos impactaram nos resultados do negócio ou contribuíram para os objetivos da empresa, podendo ser medidos por meio de indicadores como crescimentos, margens de lucro, redução de custos, ou outros KPIs (*Key Performance Indicator* – Indicador chave de desempenho).

Assim como a educação corporativa permite a qualificação e melhoria no desempenho dos colaboradores, no entendimento desta pesquisa, assume também um papel de formação de pessoas recém-contratadas. Visa o desenvolvimento interno, com estratégias de *reskilling* e *upskilling*, contribuindo na aceleração do aprendizado de profissionais.

Neste contexto, as empresas têm o desafio de lidar com essas constantes mudanças, revisando continuamente as competências empresariais, organizacionais e humanas. Destaca-se a atenção por abordagens inovativas na Educação

Corporativa, a fim de permitir operar de modo mais ágil, econômico e com mais qualidade no desenvolvimento das competências dos profissionais.

## **2.5 *Design Thinking* para desenvolvimento de um serviço educacional**

O Design de serviços, ou *Design Thinking* de serviços, é uma abordagem interdisciplinar, que utiliza diferentes métodos e ferramentas, para projetar e melhorar os serviços, tornando-os mais eficientes e eficazes para as organizações, uma vez que considera as necessidades do cliente e as necessidades do negócio (MORITZ, 2005).

Stickdorn e Schneider (2014) estabelecem cinco princípios base para nortear este processo de design: (1) o serviço deve ser centrado no usuário, testados através do olhar do cliente; (2) co-criativo, ou seja, as pessoas envolvidas no problema devem participar do processo; (3) sequencial: as ações devem ser inter-relacionadas; (4) evidente: serviços devem ser tangibilizados; e por fim, (5) holístico, no qual todo o ambiente do serviço deve ser considerado na solução.

Entendendo co-criação como um dos princípios do Design de serviços, é possível afirmar, conseqüentemente, que essa abordagem é também participativa. Stein (2020) pontua semelhanças entre o Design centrado no humano, como o *Design Thinking* de Serviços, e o Design Participativo, de modo que ambos contemplam etapas de compreensão, análise do cenário, descoberta, participação na criação e validação de soluções. Permite ainda a compreensão de aspectos subjetivos relacionados ao usuário e ao cenário ao qual está inserido. Fundamenta-se inclusão e participação das pessoas, permitindo sua interação em seus processos.

O Design de serviços não possui uma metodologia fixa, isto é, não possui um *check-list* ou um passo a passo a ser executado. É considerado um processo iterativo que permite, e em alguns momentos até mesmo exige, flexibilidade ao longo do percurso, objetivando adaptar o problema a ser resolvido à organização e recursos disponíveis. Contudo, embora não seja uma “receita de bolo”, existem padrões no percurso metodológico que permitem nortear a jornada de criação. Brown e Barry (2010, p. 16) descrevem que:

Há pontos de partida e pontos de referência úteis ao longo do caminho, mas o continuum da inovação pode ser visto mais como um sistema de espaços que se sobrepõem do que como uma sequência de passos ordenados [...]. Os projetos podem percorrer esses espaços mais de uma vez à medida que a equipe lapida suas ideias e explora novos direcionamentos.

Stickdorn (et al. 2020) descreve esses pontos de referência como modelos de divergência e convergência recorrentes para criar e selecionar as opções. Segundo os autores, durante a fase de pesquisa e compreensão do problema são absorvidos diversos conhecimentos, resultando na criação de muitas oportunidades de solução. Desse modo, se faz necessário que essas ideias sejam reorganizadas e filtradas para a tomada de decisão.

O *Design Thinking*, ou pensamento do Design, demanda empatia para o entendimento dos aspectos subjetivos relacionados ao usuário e do cenário estudado, e por ser aplicada de modo cooperado, trabalha com a inclusão e participação das pessoas na resolução dos desafios.

Por ser uma linha estudo com o ser humano como centro, permite a promoção de soluções de problemas complexos, estimulando a criatividade e facilitando a inovação. De mesmo modo, é humanista, dado que busca a compreensão, de forma empática, das necessidades das pessoas impactadas pelo problema analisado (FILATRO, 2019).

Ao explicar a relevância da abordagem do *Design Thinking*, Pinheiro (2011, p.41) afirma que:

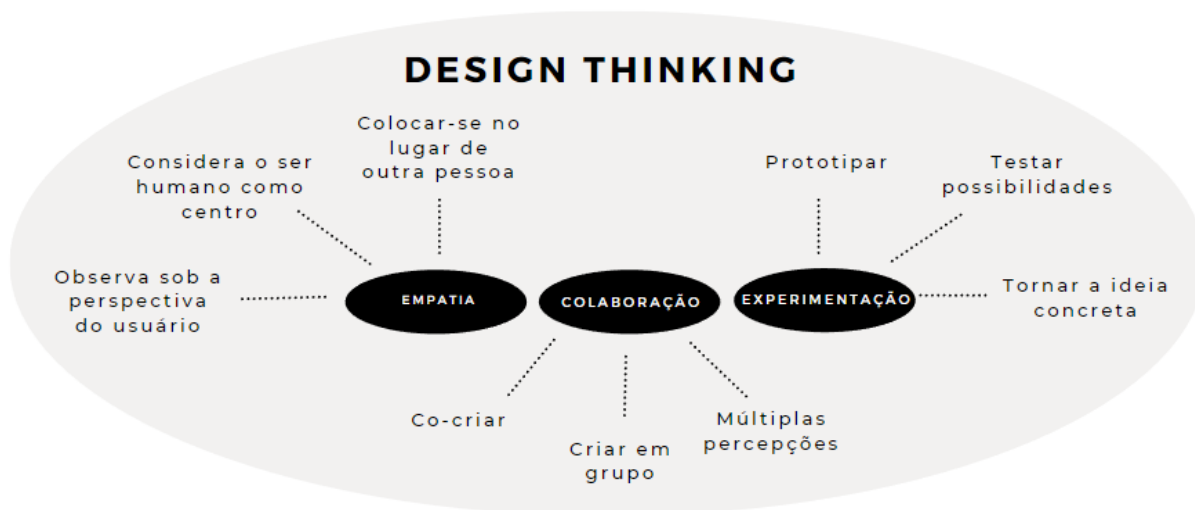
O *Design Thinking* é sobre pessoas [...] sobre compreender e trazer à tona o que as coisas significam para elas e projetar melhores ofertas com esse significado em mente. É sobre endereçar problemas complicados com um olhar profundamente contagiado pela perspectiva de quem enfrenta esses problemas todos os dias.

Em consequência da sua multidisciplinaridade para a resolução de problemas, o *DT* permite descrever o processo criativo, oferecendo modelos e ferramentas visuais para o atingimento de diversas perspectivas (GULGEN, 2019). Por meio do *DT*, “a inovação é alimentada por um entendimento completo, através da observação, do que as pessoas querem e precisam em suas vidas e o que elas gostam ou não gostam” (BROWN; BARRY, 2010, p. 84)

Sumarizando as diversas definições que podem ser encontradas para o *Design Thinking*, Gonsales (2017, p.12) apresenta como: “um novo jeito de pensar e abordar

problemas ou, dito de outra forma, um modelo de pensamento que coloca as pessoas no centro da solução de um problema [...] que] se baseia em três pilares: empatia, colaboração e experimentação”, conforme observado na Figura 3.

**Figura 3 - Design Thinking**



Fonte: Adaptado de Gonsales (2017)

Por meio dos processos e estratégias do *Design Thinking*, as pessoas e suas necessidades são dispostas no centro do desenvolvimento de uma solução. A empatia, colaboração e experimentação, permitem o entendimento real do problema a ser trabalhado, juntamente com o raciocínio para análise e adaptação dessas demandas, resultando em soluções criativas e eficazes.

Segundo Moreira (2018), a abordagem do DT é composta por algumas etapas essenciais para a proposta da solução, conforme apresentado na Figura 4.

**Figura 4** - Atividades essenciais do *Design Thinking*

Fonte: Adaptado de Moreira (2018)

Para Pinheiro (2011, p. 59), “o olhar empático do DT nos permite atacar um problema utilizando novos pontos de vista e com isso, trabalhar em ideais que, antes de mergulharmos na mente de outras pessoas, não estavam disponíveis”. Cavalcanti e Filatro corroboram com esse pensamento quando definem a empatia como

Capacidade de se colocar no lugar do outro e entender sua realidade sem julgar suas atitudes e palavras ou as circunstâncias. A empatia é o fundamento da etapa do *Design Thinking* chamada de compreender o problema, pois é o que permite que uma solução criada seja realmente centrada no ser humano (2016, p. 124)

Assim sendo, a empatia tratada no DT permite que o pesquisador se coloque no lugar do outro, observando sob a perspectiva do usuário, considerando-o como centro e parte fundamental do processo. A empatia é reconhecida como valor da área do Design, pelo menos desde 1982 quando Nigel Cross a aponta em seu artigo “*Designerly Ways of Knowing*”. Sabe-se dos limites da empatia e da impossibilidade de uma pessoa sentir a experiência do outro (que é absolutamente individual e pessoal) em sua integridade. Nos campos da filosofia e da psicologia o termo mais comum ao que se pretende dizer por empatia no Design é alteridade. Zanella (2005) ao discutir contribuições de Vygotsky para o tema argumenta que a alteridade

se funda na utilização dos signos como ferramentas mediadoras da atividade caracteristicamente humana. Produzidos socialmente, estes comportam inexoravelmente tanto uma dimensão coletiva quanto privada, são porta-vozes tanto da história social humana quanto das histórias dos sujeitos que os utilizam (ZANELLA, 2005, p. 102).

Para esta inferência a autora utiliza uma das passagens de Vygotsky: “O que move os significados e determina seu desenvolvimento é a cooperação entre consciências. O processo de alteridade da consciência” (Vygotsky, 1996, apud ZANELLA, 2005, p. 103). Empatia, conforme abordado nesse trabalho está relacionada a essa disponibilidade de acessar a experiência do outro utilizando ferramentas específicas de mediação.

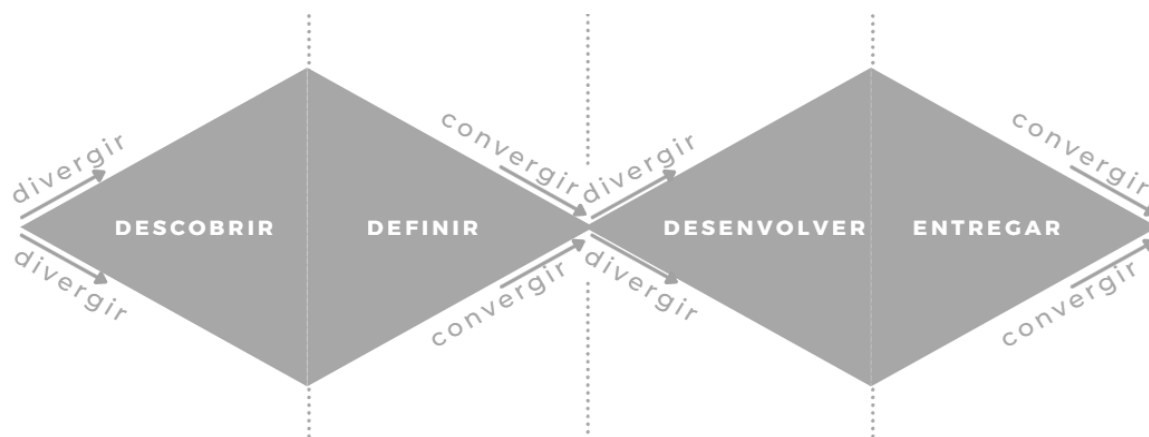
Já a colaboração decorre da oportunidade de co-criação, isto é, o criar com a participação e perspectiva de todos os envolvidos, desejando resultar em uma solução mais adequada, relacionada com a real necessidade do usuário. E, por fim, têm-se a experimentação, que se relaciona com a prototipação, testando hipóteses levantadas e tangibilizando as ideias.



Uma forma bastante difundida e norteadora do percurso do *Design Thinking* é o modelo do Duplo Diamante, desenvolvido pelo *Design Council* para abordagens de desafios relacionados a comunidades e espaços públicos. Empregado para o entendimento do processo, consiste em um diagrama que esquematiza as divergências e convergências de pensamentos e ideias que acontecem no decorrer do *DT*, no qual a divergência é a expansão do entendimento sobre o desafio enfrentado e a convergência é o refinamento do conhecimento adquirido para encontrar novas associações e significados (PINHEIRO, 2011).

Este modelo possui quatro etapas: descobrir; definir; desenvolver e entregar, conforme apresentadas na Figura 5 e descritas a seguir.

**Figura 5** - Duplo Diamante



Fonte: Adaptado de *Design Council* (2015)

- Etapa Descobrir: É o início do projeto. É considerada uma etapa de divergência, visto que neste momento deve ser realizada uma imersão nos conteúdos acerca do problema em estudo, buscando ter o máximo de entendimento do mercado de atuação e do problema em questão, a fim de que sejam geradas informações suficientes para delinear o pensamento (GULGEN, 2019). Segundo Aguiar (2014, p. 141), “pode fazer uso de pesquisas já realizadas (literatura – internet – artigos) ou desenvolver suas observações, entrevistas, grupos de foco ou mesmo, recorrer à pesquisa etnográfica”. Faz-se necessário, ainda, o aprofundamento aos métodos e metodologias que podem ser aplicados para a identificação dos problemas e necessidades do usuário, a fim de resultar em um entendimento claro da situação, sob a perspectiva dos usuários atuais e potenciais.

- Etapa Definir: Nesta etapa é realizada a convergência dos conceitos, ferramentas e ideias identificadas na Etapa Descobrir, sintetizando as oportunidades. De acordo com Aguiar (2014, p. 140), definir, ou filtrar, pode ser entendido como “selecionar o que é melhor levando em consideração questões técnicas, legais, econômicas, facilidade de compreensão e implementação e, até aspectos subjetivos (preferências, hábitos, aceitação da equipe”.
- Etapa Desenvolver: No campo desenvolver, como o próprio nome diz, é a etapa de desenvolvimento e prototipagem. Nessa fase, as ideias se tornam tangíveis: as soluções são criadas, prototipadas, testadas e iteradas.
- Etapa Entregar: A última convergência resulta na etapa final do Duplo Diamante – a entrega. Neste momento o produto ou serviço é finalizado.

O modelo do Duplo diamante como norteador da abordagem do *Design Thinking* nesta pesquisa apresenta similaridades ao ciclo de aprendizagem da Teoria de Aprendizagem Experiencial. No Duplo Diamante, a ‘Etapa Descobrir’ apresenta um momento significativo de aprendizagem acerca do problema, correspondente à fase da Observação Reflexiva proposta por Kolb, cujas principais características são observar e ouvir. Enquanto, na ‘Etapa Definir’ se assemelha com o ‘Pensar’, da conceituação abstrata, que no Modelo TAE se caracteriza pela habilidade de pensar e sintetizar. A fase sequencial, ‘Etapa Desenvolver’, se relaciona à experimentação ativa, qualificada pelo planejamento e pela realização. Por fim, a ‘Etapa Entregar’ equivale à etapa da ‘Experiência Concreta’, na qual no Duplo Diamante tem-se a entrega da solução e no Modelo TAE é determinado pelos conhecimentos por meio do fazer (Instituto Península, 2015)

É importante evidenciar que o *Design Thinking*, na atualidade, também é a adequação do método de pensamento próprio do Design (*Designerly Ways of Knowing* nas palavras de Cross, 1982) a serviço de outras áreas que nas décadas de 1980 e 1990 eram relacionadas à gestão, administração, serviços, inovação, e, mais recentemente, da educação. No Brasil, uma das autoras que discute a educação em uma perspectiva de *Design Thinking*, e citada por diversos autores, é Andrea Filatro. Em tal perspectiva, o *Design Thinking* está entre as principais abordagens que trazem

mudanças ao processo ensino-aprendizagem. Está ao lado de tecnologias como: realidade aumentada e imersiva, inteligência artificial, programação e robótica e gamificação. Entendido como uma abordagem que busca a solução de problemas, na educação é conhecida como aprendizagem investigativa. Tratando-se de um conjunto de práticas e processos que personalizam os problemas e soluções de acordo com a realidade encontrada, nestas abordagens, o *Design Thinking* não é uma metodologia, posto que seu foco está sobre estudos e pesquisas, e não sobre teorias. Cavalcanti e Filatro (2016, p.73), descrevem como “estratégia de ensino-aprendizagem ativa, criativa e colaborativa, além de ter aplicações como abordagem de inovação e metodologia para solução de problemas”. Capaz de introduzir a cultura e os métodos do Design na inovação empresarial, quando relacionado à Educação Corporativa, o *Design Thinking* é visto como um pensamento para a resolução de problemas e que aponta para o futuro.

O modo de pensar empaticamente (ou fundamentado na alteridade), ao longo da jornada de criação no ambiente corporativo, permite criar soluções inovadoras, resultando em soluções de aprendizagem estratégicas e de maneira ágil (ALVES, 2016). O processo de troca de informações, priorizando a co-criação (ou mediado, de acordo com Vygotsky), tende a engajar e motivar os estudantes-colaboradores.

As leituras e sínteses realizadas no decorrer desta pesquisa permitiram que a autora deste projeto realizasse um paralelo entre as teorias educacionais de Paulo Freire, Vygotsky e Kolb e a filosofia do Design. Dada a convergência para o processo de inclusão e ações que dialogam entre si, o Design, pela sua abertura para a criatividade e sua ênfase na interdisciplinaridade, possibilita a utilização adequada dos recursos como mediação (impulsionado por procedimentos como co-criação ou Design participativo) para o envolvimento dos usuários e mudanças no contexto, cultura e práticas

Há, portanto, um compromisso que tangencia as ações participativas, tanto do profissional do Design quanto do educador. Ao refletir sobre a essência do Design e sua intencionalidade, fica perceptível seu compromisso e contribuição social, sendo ciência capaz de propor novas soluções frente a problemas diversos (CANÔNICA et al, 2014, p. 11).

Por meio da dialética entre a abordagem do Design e os processos de ensino-aprendizagem, pode-se compreender as necessidades do contexto estudado e possibilitar que os atores da situação co-criem seu futuro.

### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

No Design, os projetos decorrem de necessidades específicas que visam melhorar ou aprimorar determinadas demandas.

Com base nessas prerrogativas, o presente estudo buscou desenvolver um Programa de Educação Corporativa<sup>5</sup>, empregando o *Design Thinking* em uma perspectiva participativa. Participaram, ativamente nesta pesquisa, líderes da empresa e funcionários do time de vendas, favorecendo o engajamento e aceitação, uma vez que foram considerados como foco do processo e como cocriadores da solução.

#### 3.1 Perspectiva do estudo

O estudo possui uma abordagem de natureza aplicada, pois trata de um problema de contexto profissional e espera que o pesquisador proponha uma solução para a situação-problema. Segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 20), a pesquisa aplicada é definida por “seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade”. Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, caracteriza-se como qualitativa, uma vez que os dados são por meio das ferramentas do *Design Thinking*.

No que se refere ao tipo de procedimento para o processo de investigação, é classificada como bibliográfica, por ser realizada baseando-se em materiais já elaborados. Em termos de Design, o processo utilizado foi o *Design Thinking*, onde o pesquisador e participantes representantes do problema atuam de modo participativo, desde a ideação até a avaliação dos resultados obtidos.

Quanto aos objetivos, caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratória, que de acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010), é definida como uma pesquisa que envolve a análise de exemplos que estimulam a compreensão.

---

<sup>5</sup> Nesta pesquisa, uma vez que os conceitos estão correlacionados, o termo “Programa de Educação Corporativa” também poderá estar descrito como “Programa de desenvolvimento” e “Programa de Educação Continuada”.

### 3.2 A escolha da empresa

O êxito de um projeto que envolva pessoas com diferentes comportamentos, aprendizados e vivências está diretamente ligado a alguns fatores subjetivos como disponibilidade, empatia/alteridade, comprometimento e credibilidade.

Desde que o interesse da pesquisadora por um projeto de educação corporativa se evidenciou, entre as questões mais relevantes a serem alinhadas, estava a busca por uma empresa que acolhesse a proposta pensada pela pesquisadora. A intenção de produzir um instrumento gerencial que gerasse impacto e desenvolvimento tanto na vida dos colaboradores, como na realidade da empresa, foi o que moveu esse trabalho.

Pensando em construir um canal de comunicação mais acessível com as áreas de gestão, para facilitar a resolução de possíveis demandas, a busca também incluía uma empresa com alinhamento de ideias e que investisse em inovação e abordagens próprias para a realidade atual do mundo corporativo. Por ter um relacionamento pessoal com os diretores da empresa deste estudo e ouvindo deles, frequentemente, em conversas informais algumas demandas, foi percebido que estaria ali uma oportunidade de aplicar as ferramentas do mestrado, especialmente o *Design Thinking*. As técnicas aprendidas durante o programa permitiriam abordar de forma particular as deficiências apontadas nos encontros. Dificuldades como alto *turn-over*, insatisfação por parte dos vendedores e frustração pelo não alcance de metas eram fatos recorrentes na empresa. Outro ponto mencionado foi que havia ainda muitas lacunas e o não entendimento dos processos de vendas como um todo, refletindo no desempenho aquém do esperado de todo o conjunto.

Desenvolver um programa de educação corporativa dá a oportunidade de conhecimento a todos simultaneamente para buscar os resultados em equipe. Além disso, proporciona uma ferramenta de treinamento que seja constante, porém não imutável e adaptável segundo a evolução dos parâmetros de vendas da empresa.

Em uma conversa informal com a Gerente de Gente e Gestão da empresa escolhida, foram apresentadas as linhas gerais do projeto, pelo qual de imediato houve interesse no entendimento mais detalhado e a partir de então, ocorreu o interesse e o convite para que a pesquisa se desenvolvesse naquele local de trabalho. Neste momento, foram asseguradas as condições e aplicabilidade da pesquisa,

definição do grupo a ser estudado, cronograma e expectativas. A proximidade pessoal da pesquisadora com os diretores da empresa foi um facilitador para que não houvesse barreiras burocráticas, e para o acesso às informações relevantes ao desenvolvimento deste projeto.

O interesse específico pela área de vendas decorre do entendimento da atividade principal da empresa, também conhecido como *core business*. Entre as argumentações, foi ressaltada a percepção da gestora de que os treinamentos dirigidos aos colaboradores não estavam suprimindo suas necessidades. De acordo com a gestora, apesar de investirem em treinamentos para os colaboradores por meio de cursos prontos, nesta empresa eram percebidas limitações nos conteúdos previamente desenvolvidos. Para ela, embora sejam adquiridos conteúdos interessantes e de referência no mercado, estes costumam ser bastante genéricos e padronizados, de modo que nem sempre se adaptam às demandas específicas.

Diante dos desafios enfrentados com o time de vendas, o projeto se mostrou como uma oportunidade para a melhoria do serviço oferecido com uma abordagem participativa, com aproximação entre gestão e colaboradores.

A empresa escolhida atua no ramo de comércio e distribuição de aço há mais de 20 anos e está localizada em Joinville-SC. Além da matriz nessa cidade, recentemente estendeu sua área física para o oeste do estado, com sua primeira filial. O quadro de colaboradores conta com 160 pessoas, estando na matriz um total de 128, com 12 ligados à área de vendas.

Atualmente é considerada a maior distribuidora independente do estado, isto é, não carrega bandeira de nenhuma usina, fornecendo aço em diferentes bitolas e tamanhos, o que a torna uma empresa com diferencial para atender a diversas necessidades do mercado.

### **3.3 Processo metodológico**

O processo metodológico, que parte da perspectiva de uma pesquisa-ação foi delineado pelo *Design Thinking*, a partir do modelo Duplo Diamante. Conforme descrito anteriormente, o processo ilustra momentos de divergir e convergir, sendo composto pelas etapas: descobrir (compreensão do problema); definir (priorização das dores identificadas); desenvolver (desenho de soluções); e implementar (refinamento da proposta e execução).

É importante reforçar que, por ser uma abordagem não linear, proporciona liberdade para que a pesquisadora possa revisitar, permanentemente, o problema de pesquisa, permitindo o retorno às etapas de cada fase.

### 3.2.1 Matriz de Amarração

Para o detalhamento das atividades pretendidas e para clareza dos procedimentos de desenvolvimento para alcance dos objetivos propostos, foi utilizada a Matriz de Amarração, conforme disposto na Figura 6. A ferramenta possibilita a avaliação da aderência e compatibilidade entre objetivos, hipóteses e técnicas de coleta de dados e análises, resultando em uma visão sintética das variáveis de pesquisa adotadas (TELLES, 2001).

**Figura 6 – Matriz de amarração**

Etapas do processo	Objetivo específico	Procedimentos / Ferramentas	Resultados Esperados
Descobrir	Realizar um diagnóstico sobre as atuais necessidades de treinamento na área de vendas	Pesquisa desk	Contextualização e aprofundamento sobre vendas, a Educação corporativa e as ferramentas do Design
		Ferramenta sombra	Acompanhamento do usuário para compreensão da rotina do vendedor da empresa
Definir	Elencar os tópicos a serem trabalhados nas ações de aprendizagem para o desenvolvimento da equipe	Mapa de empatia	Entender os GAPS no processo de vendas
		Persona	Estabelecer a persona a ser trabalhada
Desenvolver	Estruturar o Programa de desenvolvimento dos colaboradores	Matriz de priorização	Priorizar as lacunas identificadas com a Matriz GUT
		Brainstorming	Estimular a ideação de conteúdos para as lacunas identificadas
		Matriz de posicionamento	Validar as soluções propostas por meio da Matriz BASICO
Entregar		Canvas	Estruturar o programa de educação continuada da empresa

Fonte: Primária (2023)

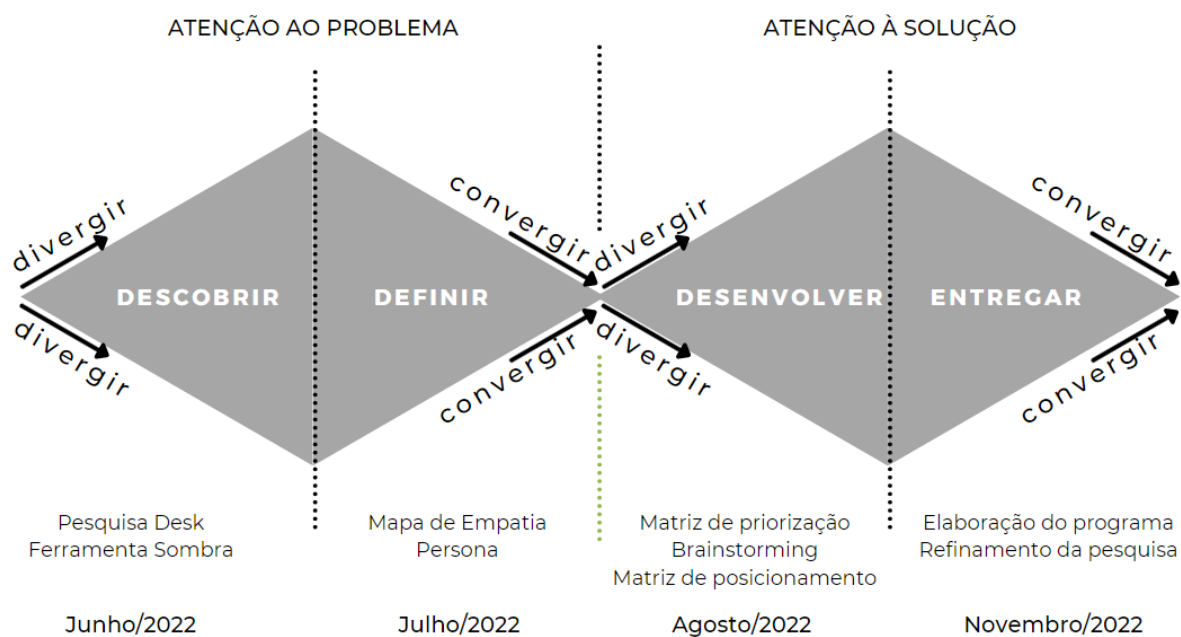
A Matriz de Amarração desta pesquisa relaciona as etapas do Duplo Diamante aos objetivos específicos da pesquisa, procedimentos, ferramentas utilizadas e resultados esperados em cada etapa do processo.

### 3.2.2. Roadmap de Serviço

O *Roadmap* de Serviços é uma ferramenta que permite visualizar um planejamento do processo de desenvolvimento e evolução das etapas previstas em uma solução de serviço. De acordo com Klaus (2022), pode ser utilizado em diversos contextos e objetivos, sempre visando o planejamento e gerenciamento dos cenários futuros.

Por meio do *Roadmap* de Serviço foi possível criar uma gestão organizada de cada etapa da pesquisa, relacionando com a Matriz de Amarração, de modo que permita uma fácil visualização do percurso para atingimento dos objetivos propostos, conforme disposto na Figura 7.

**Figura 7 - Roadmap**



Fonte: Primária (2023)



## 4 DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

O desenvolvimento do projeto foi conduzido de acordo com a abordagem do Duplo Diamante, seguindo as quatro etapas: 'Descobrir', 'Definir', 'Desenvolver' e 'Entregar', considerando os procedimentos e ferramentas descritos na Matriz de Amarração e *Roadmap*, descritas no item 3 deste documento.

### 4.1 Etapa Descobrir

A pesquisa teve início com a etapa Descobrir do “Duplo Diamante”, etapa que abrange a compreensão do problema. Neste momento, foram seguidos os passos propostos por Cavalcanti e Filatro (2016): (1) Organização de conhecimentos prévios; (2) Imersão no contexto analisado para coleta de informações; e (3) Análise dos dados coletados.

Inicialmente foi realizado o levantamento prévio do cenário da empresa e do contexto do desafio estratégico: foi compreendido que um dos objetivos da empresa para o ano de 2022 era “Ter o melhor time” e o desdobramento das ações para o objetivo da empresa estava de acordo com a proposta da pesquisa, que enfatiza o desenvolvimento dos profissionais. Sendo parte do objetivo estratégico da empresa, entendeu-se que os vendedores e líderes seriam as partes envolvidas no cenário e que poderiam contribuir na compreensão do problema.

A partir disto, para a compreensão desta etapa, a pesquisadora realizou um levantamento bibliográfico (em livros, revistas, teses, dissertações, artigos e sites) para contextualização e aprofundamento dos elementos da Educação Corporativa e das ferramentas do Design, a fim de entender quais seriam as ferramentas mais adequadas para cada etapa do processo, visando sempre o atingimento do objetivo final.

Fez-se necessário ainda o entendimento do processo teórico de vendas da empresa e das aptidões necessárias que a empresa esperava dos funcionários no decorrer do desenvolvimento das atividades. Para isso, foi realizado o estudo da Descrição de Cargos, dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e do Mapa de Processo Comercial até então documentado.

Entretanto, também se fez necessária a compreensão da rotina dos vendedores, isto é, da jornada prática de vendas, e para isso, definiu-se a utilização

da ferramenta “Sombra”. A escolha pela ferramenta decorreu da possibilidade de acompanhamento da rotina do usuário ao longo de um período durante a sua interação com o procedimento em análise, sem intervenções, de modo que o colaborador tivesse o mínimo de alteração da sua rotina.

De acordo com Vianna (et al. 2012), “O objetivo da ferramenta é entender como a pessoa se relaciona com o contexto do tema estudado, que tipo de artefatos e atores estão envolvidos e quais as emoções, expectativas e hábitos”. Possibilita a investigação por meio da imersão na vida do cliente (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010) e da observação, sem depender apenas das entrevistas verbais e dos papéis que elas ditam, possibilitando novas compreensões de suas ações (ZANANDREA et al, 2021).

Essa etapa é de extrema importância durante o processo, uma vez que se trata de um método empático, permitindo que a solução seja criada com o ser humano como centro do problema e participante da solução.

Para a aplicação da ferramenta Sombra, em junho de 2022, a pesquisadora acompanhou seis colaboradores da área de vendas, por dois dias cada, totalizando doze dias, durante suas jornadas de trabalho diárias, a fim de levantar necessidades além daquelas que os líderes já tinham conhecimento, anotando em um diário todas as percepções que tivera durante o processo

Os vendedores acompanhados foram indicados pela liderança comercial da empresa, entendendo que eram profissionais com diferentes perfis de comportamento, formações acadêmicas, experiências profissionais e tempo de empresa. O grupo compreendia seis pessoas constituídos equitativamente, com faixa etária entre 24 e 36 anos. O tempo de empresa dos pesquisados abrange períodos mínimos de seis meses e o mais longo de seis anos. O número reduzido de participantes (a exemplo do que acontece grupos de foco e *brainstorming*)<sup>6</sup> tinha como objetivo possibilitar um acompanhamento em profundidade, e obter *insights* sobre como realmente estava ocorrendo o processo de vendas na empresa e compreender as dificuldades durante a jornada.

---

<sup>6</sup>Corrêa, Oliveira e Oliveira orientam para um número reduzido de participantes, tendo em vista que um grande grupo limita o aprofundamento sobre a temática, bem como a troca de ideias. Apresentam uma convergência de autores nessa questão do número mínimo, resultando em seis pessoas.

Para que os vendedores não alterassem sua rotina a fim de mascarar as possíveis lacunas da jornada de vendas, não houve divulgação prévia do calendário de acompanhamento da pesquisadora. Apenas os gestores tinham o conhecimento do fluxo nesta etapa da pesquisa. No momento do primeiro contato da pesquisadora com cada um dos seis colaboradores foram apresentados os objetivos do projeto do mestrado e explicado como seria a abordagem e como ocorreria a participação de cada um no decorrer da pesquisa.

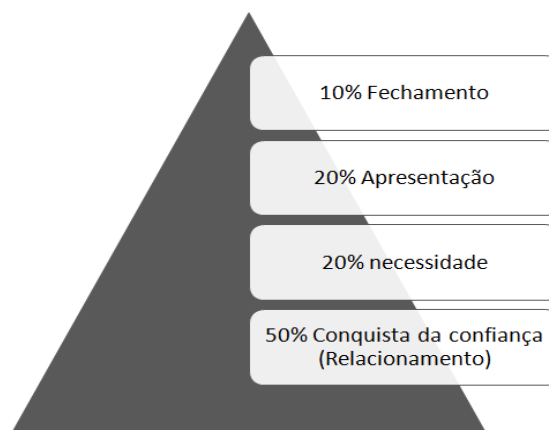
Inicialmente, os colaboradores demonstravam certa apreensão, como se estivessem sendo constantemente avaliados, entretanto, como o acompanhamento individual ocorreu durante dois dias, após as primeiras horas, as atividades começaram a ser realizadas de forma habitual.

Durante o período de pesquisa com a ferramenta sombra foi possível mapear toda a jornada de vendas dos colaboradores, além de identificar os pontos fortes e pontos de necessidade de desenvolvimento em cada um dos perfis.

#### 4.1.1 A Jornada de vendas

A Jornada de Vendas de um vendedor industrial pode ser entendida como um ritual de vendas, diretamente relacionado com as características profissionais do vendedor, ou seja, com o comprometimento que ele tem com seus clientes durante o processo de compra e venda (MELO, 2013).

De acordo com Vaz (2018), o mercado primeiro “compra o vendedor”, ou seja, estabelece um vínculo de confiança, fundamentada na forma como o vendedor se relaciona e se expõe, e em seguida busca pelos produtos e serviços oferecidos. Essa ideia é reforçada por Melo (2013) que afirma que metade do trabalho de um vendedor consiste em se relacionar com o cliente, conforme mostrado na Figura 8.

**Figura 8** - Pirâmide do processo de venda na indústria

Fonte: adaptado de Melo (2013, p.102)

Gobe (2007) divide o processo de vendas em três etapas: Pré-vendas, Durante a venda e Pós-venda. A etapa “Pré-vendas”, como o próprio nome diz, são todas as atividades que antecedem à venda, desde a prospecção de clientes até a emissão do pedido; a etapa “Durante a venda” compreende etapas desde o acompanhamento do pedido até o recebimento do produto/serviço pelo cliente e por fim, a etapa de “pós-venda”, compreende as interações que ocorrem após o fechamento da venda e o cliente já estar em posse do produto adquirido. Vaz (2018) descreve que as atividades podem ocorrer em cada uma dessas três etapas, conforme adaptado no Quadro 4.

**Quadro 4 - Etapas de venda**

<b>Pré-venda</b>	<b>Durante a venda</b>	<b>Pós-venda</b>
Prospectar mercado;	Acompanhar o pedido internamente;	Pós-venda aos intermediários;
Analisar potencial do cliente;	Manter o cliente informado sobre o pedido;	Pós-venda ao consumidor.
Agendar entrevistas e visitas;	Acompanhar o recebimento do produto.	
Elaborar propostas comerciais;		
Realizar visitas;		
Acompanhar propostas;		
Emitir pedido;		
Elaborar relatórios comerciais.		

Fonte: Adaptado de Vaz (2018)

Na empresa em estudo, as vendas ocorrem, em sua maioria, de modo *Business to Business (B2B)*, e a força de vendas é totalmente interna (televendas). Essa dinâmica pode ser explicada pelo estilo de vendas que, em princípio, são clientes de insumos industriais e de utilização regular por parte das empresas. Por ser uma empresa de comércio e distribuição de aço, segundo Vaz (2018, p.25), “a venda industrial não é uma compra por impulso, ela requer conhecimento do produto e da indústria, flexibilidade para negociação e uma boa relação com mercado”.

Durante o acompanhamento do procedimento de vendas, foi identificado que as solicitações ocorriam de forma passiva, isto é, não existia um procedimento para prospecção de novos clientes e mercados. Foi identificado que as vendas decorriam do contato iniciado pelo cliente com o serviço de vendas solicitando quais os produtos que ele desejava em uma cotação.

Após a solicitação do material pelo cliente, o vendedor verificava no sistema SAP<sup>7</sup> se os produtos solicitados faziam parte do portfólio de produtos comercializados pela empresa e se possuía o estoque solicitado. Se o produto desejado não tivesse disponibilidade de fornecimento, os vendedores questionavam a área de suprimentos para saber qual seria o prazo para atendimento do cliente; caso houvesse a possibilidade de fornecimento, iniciava-se a formalização da proposta de fornecimento no sistema.

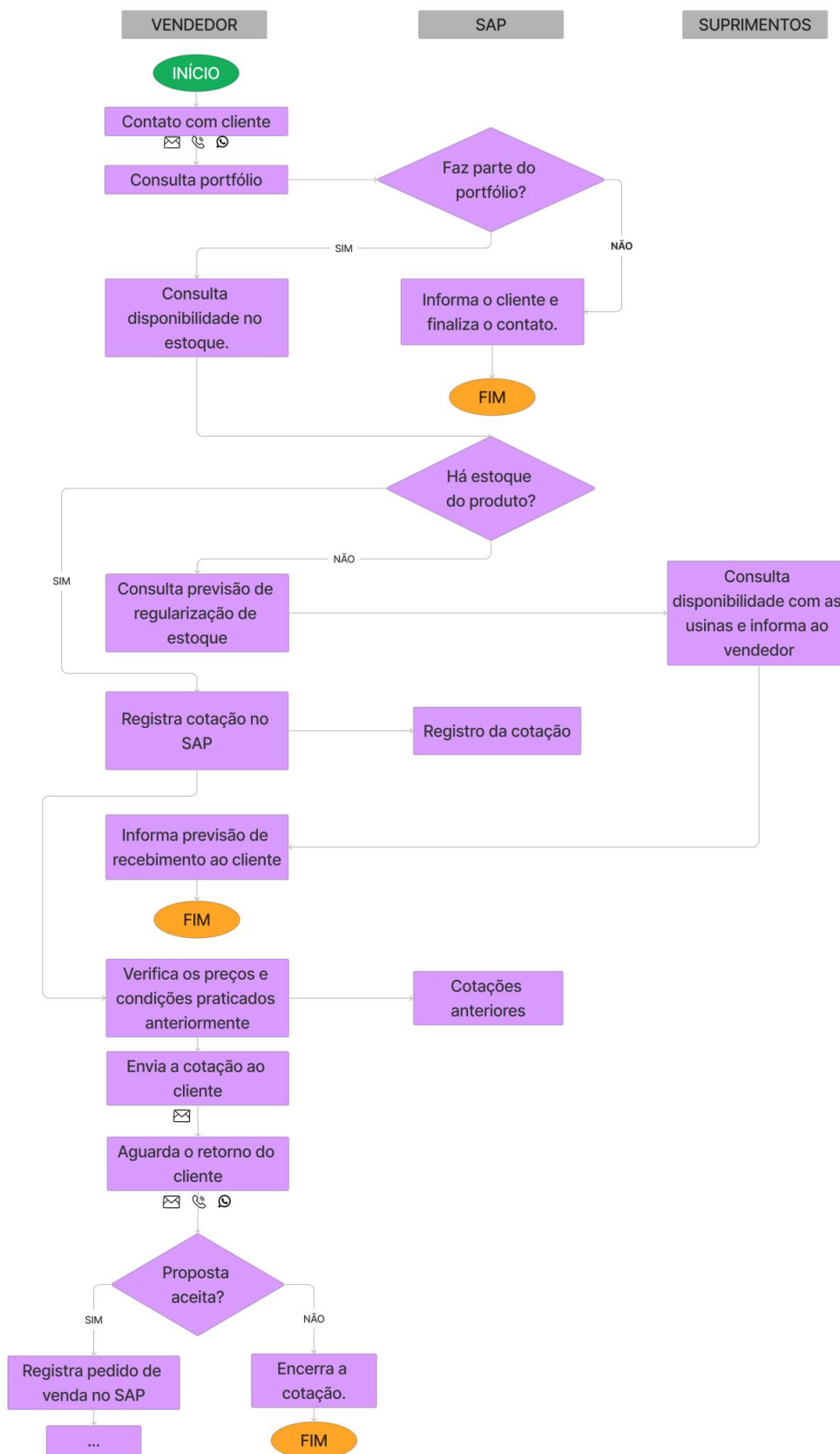
Para tal, eram verificadas as características solicitadas do produto, volume de material, histórico de compra do cliente, necessidade de processamento do material (se era necessário realizar o corte do material), prazo e tipo de entrega, forma de pagamento e limite de crédito disponível. Ao final dessa análise, realizava-se a precificação dos produtos e a cotação era enviada ao cliente.

O pedido de vendas, por ser a efetivação da proposta de fornecimento, ocorria após as negociações da etapa “cotação de vendas”, cuja jornada do vendedor está apresentada na Figura 9. Nesse momento era firmado o compromisso entre as duas partes interessadas.

---

<sup>7</sup>Software utilizado pela empresa para o gerenciamento dos processos, como vendas, estoque, faturamento, entre outras informações do negócio.

Figura 9 - Cotação de venda



Fonte: Primária (2023)

A etapa Descobrir mostrou como a jornada de vendas ocorria na empresa em estudo. Com isso, foi possível entender como ocorriam as interações entre a área de vendas e outras áreas e informações disponibilizadas.

## 4.2 Etapa Definir

Após todo o percurso realizado na etapa Descobrir, foi preciso sumarizar as informações coletadas. A etapa Definir teve, nessa pesquisa, o objetivo de entender e listar as lacunas (gaps) no processo de vendas. Para isso, foi utilizado o Mapa de Empatia como ferramenta de síntese, buscando organizar os *insights* obtidos durante a execução da ferramenta Sombra, na etapa anterior.

### 4.2.1 Mapa de empatia

O Mapa de Empatia é uma ferramenta utilizada para a compreensão aprofundada do público-alvo em uma situação específica, permitindo que o pesquisador identifique as dores e as necessidades do público estudado, resultando em ações focadas em quem utilizará a solução.

De acordo com Viana (et al, 2012, p.83), é dividido em seis áreas:

- (1) O que o cliente enxerga? – Descrição do que o cliente vê em seu ambiente;
- (2) O que o cliente ouve? – Descrição de como o ambiente influencia o cliente;
- (3) O que o cliente realmente pensa e sente? – Exercício visando entender como funciona a mente do cliente;
- (4) O que o cliente diz e faz? – Exercício visando entender de que forma o cliente se comporta em público e o que ele pensa;
- (5) Quais as dificuldades do cliente? – Descrição dos empecilhos notados pelo cliente durante a experiência;
- (6) Quais são as conquistas do cliente – Descrição dos aspectos positivos e promissores do ponto de vista do cliente.

A empatia está relacionada com o ato de se colocar no lugar do outro. No ambiente de trabalho equivale às pessoas compreenderem o ponto de vista, emoções e opiniões uns dos outros. Nesta pesquisa, a utilização do Mapa de empatia no ambiente corporativo permitiu identificar e classificar os comportamentos dos

vendedores, proporcionando um melhor nível de compreensão da realidade das suas rotinas, e na identificação das necessidades de desenvolvimento profissional e corporativo. Cabe destacar que este recurso, como instrumento de análise dos dados coletados, permitiu a essa pesquisadora inferir acerca dos sentimentos e dores dos vendedores.

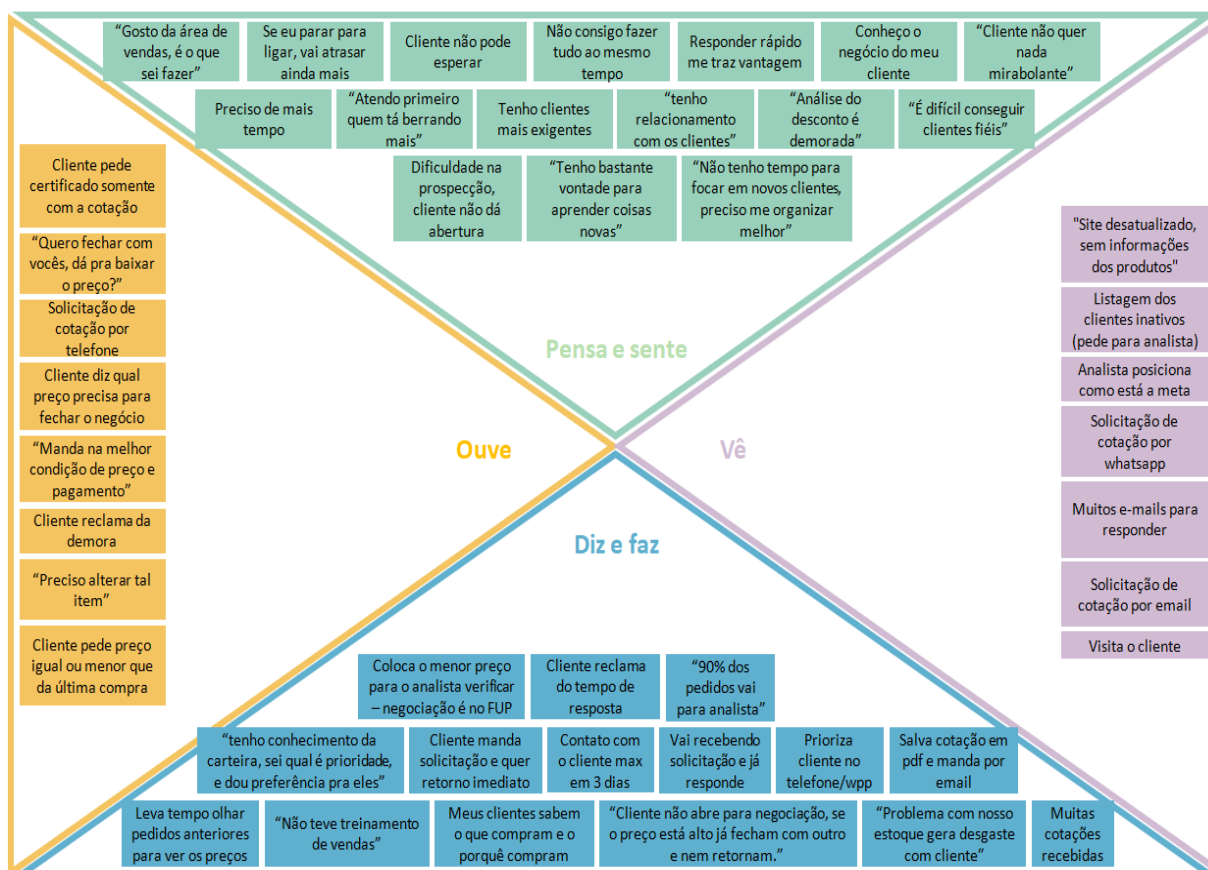
O acompanhamento dos vendedores em suas jornadas levou a conclusões, ou deduções, pelo raciocínio a partir dos fatos observados. Exemplificando o processo de inferência, relata-se a seguir um momento dessa observação: um dos vendedores demandava diversas solicitações de cotações nos diferentes canais de comunicação da empresa com os clientes (telefone, WhatsApp, *e-mail*). No decorrer do período se reconheceu sobrecarregado, quando um cliente referiu insatisfação com o tempo de resposta e que precisaria de mais agilidade. Diante disso, o vendedor se frustrou, alegando que tinha diversas outras cotações para fazer e entregar rapidamente, e não conseguiria realizar todas as solicitações. Nessa situação, a pesquisadora inferiu que o sentimento do vendedor era de que faltaria tempo para a execução de suas atividades, e que ele tinha ciência que o cliente não podia esperar. Logo, partindo da análise dos dados concretos observados, procurou-se “ler as entrelinhas”, no intuito de interpretar aspectos emocionais a partir dos sentimentos evidenciados. Ressalta-se aqui os limites inerentes da empatia/alteridade reconhecendo, entretanto, sua contribuição para aprofundar camadas das respostas.

Com base nos *insights* e demandas identificadas individualmente na etapa de descoberta, a pesquisadora organizou em dados nas áreas do Mapa onde se enquadravam, resultando em seis diagramas, apresentados nos Anexos A a F.

Ainda que o acompanhamento dos vendedores durante a aplicação da ferramenta Sombra tenha ocorrido de forma individualizada e gerada uma percepção sobre cada participante, ao final foi realizado um único diagrama das informações (Figura 10), ligando comportamentos e ideias semelhantes. Desse modo, foi possível o entendimento do contexto, das preocupações e das necessidades da força de vendas, além das oportunidades para a empresa.



Figura 10 – Mapa de empatia



Fonte: Primária (2023)

A partir das observações da pesquisadora acerca dos vendedores, e entendendo que muitos *insights* e percepções se repetiam como padrão, partiu-se da premissa que todos os vendedores da empresa, mesmo que não acompanhados individualmente, tiveram suas dores e dificuldades demonstradas no conjunto. Foram elencadas, portanto, as principais dificuldades do grupo de vendedores durante a jornada de vendas, conforme descritas no Quadro 5.

### Quadro 5 - Dores dos vendedores

Dores
Perder a cotação
Enviar muitas cotações para análise de preço/descontos
Não conseguir responder todos os clientes
Dificuldade em gerenciar carteira
Dificuldade em gerenciar o tempo
Não consegue fazer o acompanhamento de todas as cotações em aberto
Dificuldade/morosidade para ver os valores dos pedidos anteriores
Não ter a informação de previsão de regularização de estoque
Não teve treinamento de vendas
Não consegue fazer prospecção e fidelizar o cliente
Não tem um padrão para prospecção, cada um faz como acha que é melhor
Dificuldade em realizar visitas nos clientes

Fonte: Primária (2023)

#### 4.2.2 Persona

A partir dos dados obtidos com a Ferramenta Sombra e com a síntese do Mapa de Empatia foi possível construir as Personas correspondentes aos públicos estudados, criando hipóteses referentes às necessidades, comportamentos e habilidades.

Foram, portanto, determinados três perfis de vendedores: o perfil do vendedor experiente, do vendedor inexperiente e do vendedor sábio.

No perfil experiente, os vendedores atuavam há mais tempo na função, demonstrando melhor entendimento das etapas de vendas, organização da rotina, gerenciamento da carteira e relacionamento com clientes. Esse perfil também era considerado modelo pela liderança e tinham seu desempenho como meta pelos demais colaboradores.

Em oposição, foi identificado o perfil inexperiente. Neste, os vendedores não tinham experiências anteriores com vendas industriais e demonstravam bastante insegurança no desenvolvimento das atividades previstas no cargo. Tinham grande número de clientes sem contato ao final do mês, não conseguiam fazer organização da agenda e gerenciamento da carteira, tampouco o acompanhamento das propostas comerciais que estavam em aberto. Também demonstravam maior dificuldade em estabelecer relacionamento com o cliente, fazendo-o sempre por mensagens de texto. Esse comportamento foi justificado pelos vendedores para que não tivessem que lidar com as objeções dos clientes às quais não tinham domínio ou conhecimento.

Entre esses dois perfis, foi determinado o perfil do vendedor sábio. Esse perfil foi desenhado para classificar os vendedores que embora não tivessem experiências anteriores diretamente relacionadas ao segmento de vendas industriais, conseguiam fazer assimilações com práticas das funções anteriormente exercidas e com isso desempenhar satisfatoriamente o que foi proposto ao cargo.

Tendo então esses três perfis identificados, foram criadas três personas distintas reunindo as características mais significativas percebidas (Figuras 11 a 13), com o intuito de auxiliar no processo de Design, direcionando as soluções para os usuários e fundamentando as tomadas de decisão (VIANA et al., 2012).

Para a criação dos arquétipos, ao invés de nomes de pessoas, como utilizado por padrão na ferramenta, optou-se pela utilização das cores Ciano, Magenta e Yellow (amarelo) do sistema CMYK por serem a origem de todas as outras cores evitando assim a associação de significados indesejados a personificação dos vendedores.

**Figura 11** - Persona vendedor(a) experiente



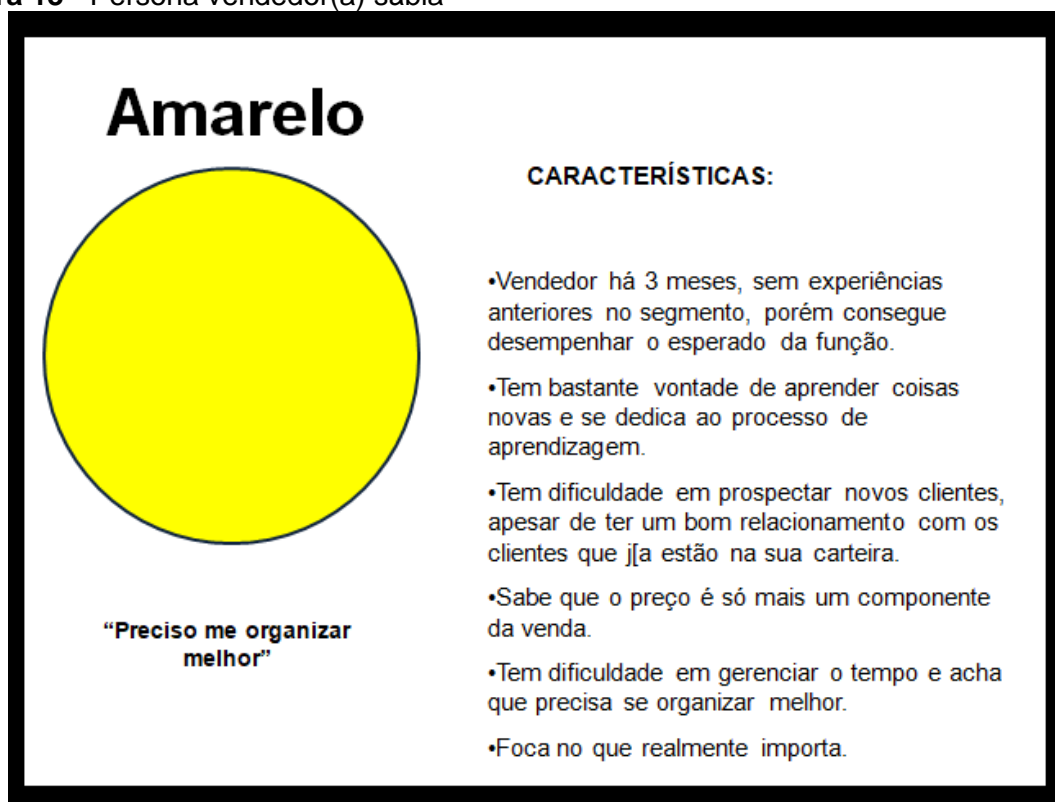
Fonte: Primária (2023)

**Figura 12** - Persona vendedor(a) inexperiente



Fonte: Primária (2023)

**Figura 13** - Persona vendedor(a) sábia



Fonte: Primária (2023)

### 4.3 Etapa Desenvolver

A etapa “Desenvolver” compreende o início da fase de atenção à solução. Igualmente conhecido pela fase de ideação, segundo Viana (2012, p. 100):

Tem como intuito gerar ideias inovadoras para o tema do projeto e, para isso, utilizam-se as ferramentas de síntese criadas na fase de análise para estimular a criatividade e gerar soluções que estejam de acordo com o contexto do assunto trabalhado.

Com as dores dos vendedores identificadas no Quadro 5, apresentado anteriormente, e as três Personas estabelecidas, foi realizada a priorização das demandas com a utilização da Matriz G.U.T.

Na sequência foram realizadas as sessões de *brainstorming* com os vendedores e líderes da empresa para estimular a criatividade e co-criar as soluções de desenvolvimento para o time de vendas.

#### 4.3.1 Matriz G.U.T.

Para o início da ideação foi realizada uma análise de impacto das dores por meio da Matriz G.U.T., a fim de tangibilizar as lacunas apontadas e direcionar os esforços para soluções relevantes na rotina da força de vendas.

A Matriz G.U.T. é uma técnica que permite quantificar informações qualitativas por meio da análise de gravidade, urgência e tendência de cada problema, e segundo Assis e Costa Junior (2011), sua utilização consiste nos seguintes passos:

- (1) Na primeira coluna deve-se indicar a dor a ser trabalhada;
- (2) Na segunda, terceira e quarta coluna devem ser atribuídas as notas de 1 a 5, para os critérios de gravidade, urgência e tendência, conforme Figura 14.
- (3) Na última coluna, deve ser realizada a multiplicação das colunas (2), (3) e (4), obtendo-se então o produto  $G \times U \times T$ , como mostrado na Figura 15.
- (4) Por fim, deve-se priorizar do maior para o menor, uma vez que o maior número indica a necessidade de ação prioritária.

**Figura 14 - Critérios da Matriz G.U.T.**

Gravidade	Urgência	Tendência
1 = sem gravidade	1 = não tem pressa	1 = não vai piorar
2 = pouco grave	2 = pode esperar um pouco	2 = vai piorar
3 = grave	3 = o mais cedo possível	3 = vai piorar em médio prazo
4 = muito grave	4 = vai piorar em pouco tempo	4 = vai piorar em pouco tempo
5 = extremamente grave	5 = vai piorar rapidamente	5 = vai piorar rapidamente

Fonte: Primária (2023)

**Figura 15 - Matriz G.U.T.**

Dores	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
Dor 1				G X U X T
Dor 2				G X U X T
Dor 3				G X U X T
...				G X U X T

Fonte: Primária (2023)

Ao final da aplicação da ferramenta, as dores foram priorizadas (em ordem decrescente), conforme tabela 1, a seguir.

**Tabela 1 – Matriz G.U.T. Priorizada**

Dores	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
Não consegue fazer follow-up em todos os clientes	5	5	5	125
Não teve treinamento de vendas	5	5	5	125
Não consegue fazer prospecção e fidelizar o cliente	5	5	5	125
Não consegue responder todos os clientes	4	5	4	80
Dificuldade em gerenciar o tempo	5	4	4	80
Falta de catálogo/institucional (publicidade)	4	5	4	80
Medo de perder a cotação	5	5	2	50
Dificuldade em gerenciar carteira	3	4	4	48
Dificuldade em realizar visitas nos clientes	3	4	4	48

(Continua)

Tabela 1 – Matriz G.U.T. Priorizada

(Continuação)

<b>Dores</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>Prioridade</b>
Site com poucas informações/desatualizado	4	5	2	40
Não tem visibilidade do planejamento de corte	2	4	4	32
Não ter a informação de previsão de regularização de estoque	2	4	4	32
Não tem um padrão para prospecção, cada um faz como acha que é melhor	3	3	2	18
Dificuldade para ver os valores dos pedidos anteriores	1	5	1	5
Envia muitas cotações para analista por conta do preço/descontos	2	2	1	4

Fonte: Primária (2023)

Os resultados obtidos com a aplicação da Matriz G.U.T. evidenciaram que as dificuldades que resultavam em maior impacto na equipe de vendas se relacionavam com competências técnicas, sobretudo referente às etapas de vendas.

#### 4.3.2 *Brainstorming*

O *brainstorming*, que em tradução livre significa tempestade de ideias, é uma técnica para estimular a ideação de soluções criativas para as questões identificadas nas etapas de descoberta e definição. Consiste em reunir um time para que discutam novas ideias e *insights* livremente.

De acordo com Liedkka e Oglive (2019), para o processo deve ser selecionado um grupo pequeno, diversificado e despolitizado. Nesta pesquisa, participaram desta fase: o coordenador comercial, o gerente comercial, os analistas comerciais, e os seis vendedores que participaram da etapa de acompanhamento (sombra). Essa escolha se deu pensando em incluir, e tornar parte do processo os mesmos colaboradores que mapearam as dores, com o intuito de que propusessem ativamente soluções para a melhoria da sua rotina.

Cada lacuna foi tratada independentemente, como uma dor única. Nessa etapa foram explanadas as dores identificadas, promovendo o entendimento de todos referente ao contexto, preocupações e as necessidades da força de vendas, além das

oportunidades para a empresa. Logo na sequência, em cada uma delas, os participantes contribuíram com ideias que entendiam ser uma possível solução para o problema, apresentadas na Figura 16. Nesse momento não houve nenhum julgamento crítico, a fim de não atrapalhar o processo criativo dos mesmos. Em seguimento, todos os insights gerados foram apresentados ao grupo.

**Figura 16 - Brainstorming**

<p>Não consegue fazer o acompanhamento de todas as cotações em aberto</p> <table border="1"> <tr> <td>Vendedor não digitar mais a cotação</td> <td>Alteração do horário de trabalho</td> </tr> <tr> <td>Assistente por região</td> <td>Horário pré-definido para follow-up</td> </tr> <tr> <td>Controle de tempo</td> <td rowspan="2">FUP em cotações acima de um peso especificado</td> </tr> <tr> <td>Organizar prioridades por cliente</td> </tr> </table>		Vendedor não digitar mais a cotação	Alteração do horário de trabalho	Assistente por região	Horário pré-definido para follow-up	Controle de tempo	FUP em cotações acima de um peso especificado	Organizar prioridades por cliente	<p>Não teve treinamento de vendas</p> <table border="1"> <tr> <td rowspan="2">Entender o processo interno da empresa (o que acontece depois de colocar o pedido)</td> <td>Como encantar o cliente</td> </tr> <tr> <td>Vendas triangulares</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Entender o processo financeiro (cadastro/limite)</td> <td>Vendas triangulares</td> </tr> <tr> <td>Produtos</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Prospecção de clientes</td> <td>Precificação</td> </tr> <tr> <td>Etapas de vendas</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Conhecimento do mercado / concorrentes</td> <td>Cálculo de imposto</td> </tr> <tr> <td>Follow-up</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Relacionamento com clientes / visita pós-venda</td> <td>Normas e certificações</td> </tr> </table>		Entender o processo interno da empresa (o que acontece depois de colocar o pedido)	Como encantar o cliente	Vendas triangulares	Entender o processo financeiro (cadastro/limite)	Vendas triangulares	Produtos	Prospecção de clientes	Precificação	Etapas de vendas	Conhecimento do mercado / concorrentes	Cálculo de imposto	Follow-up	Relacionamento com clientes / visita pós-venda	Normas e certificações
Vendedor não digitar mais a cotação	Alteração do horário de trabalho																							
Assistente por região	Horário pré-definido para follow-up																							
Controle de tempo	FUP em cotações acima de um peso especificado																							
Organizar prioridades por cliente																								
Entender o processo interno da empresa (o que acontece depois de colocar o pedido)	Como encantar o cliente																							
	Vendas triangulares																							
Entender o processo financeiro (cadastro/limite)	Vendas triangulares																							
	Produtos																							
Prospecção de clientes	Precificação																							
	Etapas de vendas																							
Conhecimento do mercado / concorrentes	Cálculo de imposto																							
	Follow-up																							
Relacionamento com clientes / visita pós-venda	Normas e certificações																							
	<p>Não consegue fazer prospecção e fidelizar o cliente</p> <table border="1"> <tr> <td>Treinamento sobre como encantar o cliente</td> <td>Conhecimento da carteira</td> </tr> <tr> <td>Visita ao cliente</td> <td>"Visita online"</td> </tr> </table>		Treinamento sobre como encantar o cliente	Conhecimento da carteira	Visita ao cliente	"Visita online"																		
Treinamento sobre como encantar o cliente	Conhecimento da carteira																							
Visita ao cliente	"Visita online"																							
<p>Não consegue responder todos os clientes</p> <table border="1"> <tr> <td>Entendimento da carteira (Carteira inchada)</td> <td>Direcionar atividades para as áreas responsáveis</td> </tr> </table>		Entendimento da carteira (Carteira inchada)	Direcionar atividades para as áreas responsáveis	<p>Falta de catálogo/institucional (publicidade)</p> <table border="1"> <tr> <td>Criação de material instrucional</td> <td>Atualização do site</td> </tr> </table>		Criação de material instrucional	Atualização do site																	
Entendimento da carteira (Carteira inchada)	Direcionar atividades para as áreas responsáveis																							
Criação de material instrucional	Atualização do site																							
<p>Dificuldade em gerenciar o tempo</p> <table border="1"> <tr> <td rowspan="2">Entendimento da carteira (Carteira inchada)</td> <td>Revisar carteira</td> </tr> <tr> <td>CRM</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Orientação de priorização</td> </tr> </table>		Entendimento da carteira (Carteira inchada)	Revisar carteira	CRM	Orientação de priorização		<p>Medo de perder a cotação</p> <table border="1"> <tr> <td>Treinamento sobre valores da empresa</td> <td>Conhecer a concorrência</td> </tr> </table>		Treinamento sobre valores da empresa	Conhecer a concorrência														
Entendimento da carteira (Carteira inchada)	Revisar carteira																							
	CRM																							
Orientação de priorização																								
Treinamento sobre valores da empresa	Conhecer a concorrência																							
<p>Não ter a informação de previsão de regularização do estoque</p> <table border="1"> <tr> <td>Informação de previsão de recebimento do estoque - SAP</td> <td>Suprimentos informar diariamente (Relatório diário)</td> </tr> </table>		Informação de previsão de recebimento do estoque - SAP	Suprimentos informar diariamente (Relatório diário)	<p>Dificuldade em gerenciar a carteira</p> <table border="1"> <tr> <td>Entendimento da carteira</td> <td>Revisar carteira</td> </tr> </table>		Entendimento da carteira	Revisar carteira																	
Informação de previsão de recebimento do estoque - SAP	Suprimentos informar diariamente (Relatório diário)																							
Entendimento da carteira	Revisar carteira																							
<p>Dificuldade para ver os valores dos pedidos anteriores</p> <table border="1"> <tr> <td>Criar coluna no SAP com preços das últimas cotações</td> </tr> </table>		Criar coluna no SAP com preços das últimas cotações	<p>Dificuldade em realizar visitas nos clientes</p> <table border="1"> <tr> <td>Treinamento das assistentes para cobrir a carteira</td> <td>"Visitas online" (Reuniões virtuais com clientes)</td> </tr> </table>		Treinamento das assistentes para cobrir a carteira	"Visitas online" (Reuniões virtuais com clientes)																		
Criar coluna no SAP com preços das últimas cotações																								
Treinamento das assistentes para cobrir a carteira	"Visitas online" (Reuniões virtuais com clientes)																							
		<p>Não tem um padrão para prospecção</p> <table border="1"> <tr> <td>Treinamento de prospecção de cliente</td> <td>Check-list para prospecção</td> </tr> <tr> <td>Área específica para prospecção</td> <td></td> </tr> </table>		Treinamento de prospecção de cliente	Check-list para prospecção	Área específica para prospecção																		
Treinamento de prospecção de cliente	Check-list para prospecção																							
Área específica para prospecção																								

Fonte: Primária (2023)



Posteriormente, a pesquisadora reuniu todo o conteúdo produzido na dinâmica, agrupando as ideias semelhantes, o que resultou em 12 conjuntos de proposições, com 44 ideias, conforme Quadro 6.

**Quadro 6 - Resultado Brainstorming**

<b>Dor</b>	<b>Ideias</b>
Não consegue fazer o acompanhamento de todas as cotações em aberto	Vendedor não digitar mais as cotações
	Assistente dedicada por região
	Controle de tempo
	Alteração do horário de trabalho
	Follow-up acima de um peso especificado
	Horários pré-definidos para follow-up
	Organizar prioridades por clientes
Não teve treinamento de vendas	Entender o processo interno da empresa (o que acontece depois que coloca o pedido)
	Entender o processo financeiro (cadastro/análise de crédito)
	Treinamento de prospecção de clientes
	Conhecimento/mapeamento de mercado/concorrentes
	Relacionamento com clientes/visitas pós-vendas
	Como encantar o cliente
	Vendas Triangulares
	Treinamento de produtos
	Treinamento sobre normas/certificações
	Treinamento sobre Follow-up
	Treinamento sobre precificação
	Etapas de vendas
	Cálculo de impostos
Não consegue fazer prospecção e fidelizar o cliente	Treinamento sobre como encantar o cliente
	Conhecimento da carteira
	Visita ao cliente
	Visita "online"
Não conseguir responder todos os clientes	Entendimento da carteira
	Direcionar atividade para as áreas responsáveis
Dificuldade em gerenciar o tempo	Entendimento da carteira (carteira inchada)
	Revisar a carteira
	Orientação de priorização
	CRM
Medo de perder a cotação	Treinamento sobre valores da empresa
	Conhecer a concorrência
Dificuldade em gerenciar carteira	Entendimento da carteira (carteira inchada)
	Revisar a carteira

(Continua)

## Quadro 7 - Resultado Brainstorming

(Continuação)

Dificuldade em realizar visitas nos clientes	Treinamento dos assistentes para cobrir a carteira
	Visitas online (Reunião com o cliente por <i>Teams</i> ou <i>skype</i> )
Não ter a informação de previsão de regularização de estoque	Criação de campo com informação de recebimento de material – SAP
	Receber relatório diário de quando chega os produtos
Não tem um padrão para prospecção, cada um faz como acha que é melhor	Treinamento de prospecção de clientes
	Check-list prospecção
	Área específica para prospecção
Dificuldade/morosidade para ver os valores dos pedidos anteriores	Criação de campo com informação do último preço praticado para o cliente – SAP
Enviar muitas cotações para análise de preço/descontos	Informar o preço médio de mercado/região
	Verificar se a margem média estipulada está atualizada

Fonte: Primária (2023)

### 4.3.3 Matriz de posicionamento

A Matriz de Posicionamento é uma estratégia de análise utilizada para validação das ideias geradas, que relaciona as necessidades levantadas e a eficiência esperada em cada solução. Ambrose e Harris (2011) indicam que as avaliações ao final do processo de *brainstormings* e baseiem em critérios de avaliação incluindo custos, recursos exigidos e disponíveis, tempo e adequação ao objetivo.

Neste trabalho de pesquisa, o processo de seleção das ideias foi realizado por meio da opinião dos envolvidos no *brainstorming* juntamente com a análise da Matriz BASICO, avaliando as possibilidades geradas que melhor atenderiam ao problema descrito, e que proporcionariam melhor impacto na rotina dos colaboradores da área de vendas.

A Matriz BASICO permite ao pesquisador priorizar os problemas sob a ótica dos seguintes critérios de avaliação: B (benefícios para a organização), A (abrangência dos resultados), S (satisfação dos colaboradores), I (investimento necessário), C (cliente externo satisfeito) e O (operacionalidade), onde cada critério recebe uma nota de 1 a 5, sendo 1 a pontuação mais fraca e 5 a mais forte. (DAYCHOUW, 2007). Na última coluna da Matriz BASICO é apresentada a soma das pontuações avaliadas em cada ação, onde os maiores resultados sugerem iniciativas com maior impacto para a organização.

No Quadro 7 estão apresentados os resultados obtidos a partir do uso dessa ferramenta.

**Quadro 8 - Resultado da matriz BASICO**

Dor	Ação	Área responsável	Benefício para a cia	Abrangência dos resultados	Satisfação dos colaboradores	Investimentos necessários	Clientes externos (grau de impacto)	Operacionalidade (facilidade)	BASICO
Não consegue fazer acompanhamento de todas as cotações em aberto	Vendedor não digita mais cotação	Comercial	2. baixo	1. muito baixa	3. médio	3. médio	2. baixo	3. média	14
	Assistente dedicada por região	RH	4. alto	4. alto	5. muito alto	3. médio	1. muito baixo	3. média	20
	Controle de tempo	Comercial	5. muito alto	5. muito alto	3. médio	2. baixo	4. alto	2. alta	21
	Alteração do horário de trabalho	RH	2. baixo	1. muito baixa	3. médio	2. baixo	2. baixo	4. baixa	14
	Follow-up acima de um peso especificado	Comercial	5. muito alto	5. muito alto	3. médio	1. muito baixo	3. médio	4. baixa	21
	Horários pré-definidos para follow-up	Comercial	4. alto	5. muito alto	3. médio	1. muito baixo	5. muito alto	4. baixa	22
	Organizar prioridades por clientes	Comercial	5. muito alto	5. muito alto	5. muito alto	2. baixo	4. alto	3. média	24
Não teve treinamento de vendas	Entender o processo interno da empresa (o que acontece depois que coloca o pedido)	Comercial	4. alto	4. alto	4. alto	2. baixo	4. alto	4. baixa	22
	Processo financeiro (cadastro/análise de crédito)	Comercial	3. médio	3. médio	4. alto	2. baixo	3. médio	4. baixa	19
	Treinamento de prospecção de clientes	Comercial	5. muito alto	5. muito alto	4. alto	3. médio	2. baixo	3. média	22
	Conhecimento/mapeamento de mercado/concorrentes	Comercial	5. muito alto	5. muito alto	5. muito alto	2. baixo	2. baixo	4. baixa	23
	Relacionamento com clientes/visitas pós-vendas	Comercial	4. alto	3. médio	3. médio	2. baixo	3. médio	3. média	18
	Como encantar o cliente	Comercial	4. alto	4. alto	4. alto	2. baixo	4. alto	3. média	21
	Vendas triangulares	Comercial	3. médio	4. alto	4. alto	2. baixo	3. médio	4. baixa	20
	Treinamento de produtos	Comercial	4. alto	5. muito alto	4. alto	3. médio	4. alto	2. alta	22
	Treinamento sobre normas/certificações	Comercial	4. alto	5. muito alto	4. alto	3. médio	4. alto	2. alta	22
	Treinamento sobre Follow-up	Comercial	5. muito alto	5. muito alto	5. muito alto	2. baixo	5. muito alto	4. baixa	26
	Treinamento de precificação	Comercial	4. alto	4. alto	4. alto	2. baixo	4. alto	3. média	21
	Etapas de vendas	Comercial	5. muito alto	5. muito alto	5. muito alto	2. baixo	4. alto	4. baixa	25
	Cálculo de imposto	Contabilidade	4. alto	4. alto	4. alto	2. baixo	3. médio	4. baixa	21

(Continua)

### Quadro 7 - Resultado da matriz BASICO

(Continuação)

Dor	Ação	Área responsável	Benefício para a cia	Abrangência dos resultados	Satisfação dos colaboradores	Investimentos necessários	Clientes externos (grau de impacto)	Operacionalidade (facilidade)	BASICO
Não consegue fazer prospecção e fidelizar o cliente	Treinamento sobre como encantar o cliente	Comercial	4. alto	4. alto	4. alto	2. baixo	4. alto	3. média	21
	Conhecimento da carteira	Comercial	5. muito alto	5. muito alto	5. muito alto	2. baixo	4. alto	4. baixa	25
	Visita ao cliente	Comercial	4. alto	3. médio	3. médio	4. alto	3. médio	2. alta	19
	"Visitas online" (reunião com o cliente por teams ou skype)	Comercial	4. alto	5. muito alto	4. alto	3. médio	4. alto	3. média	23
	Entendimento de carteira	Comercial	5. muito alto	5. muito alto	5. muito alto	2. baixo	4. alto	4. baixa	25
	Direcionar atividades para as áreas responsáveis	Comercial	3. médio	3. médio	5. muito alto	3. médio	3. médio	3. média	20
Dificuldade em gerenciar o tempo	Entendimento de carteira (carteira inchada)	Comercial	5. muito alto	5. muito alto	5. muito alto	2. baixo	4. alto	4. baixa	25
	Revisar a carteira	Comercial	5. muito alto	5. muito alto	5. muito alto	2. baixo	5. muito alto	3. média	25
	Orientação de priorização	Comercial	5. muito alto	5. muito alto	5. muito alto	2. baixo	4. alto	3. média	24
	CRM	Operações	3. médio	3. médio	3. médio	4. alto	1. muito baixo	2. alta	16
Medo de perder a cotação	Treinamento sobre os valores/diferenciais da empresa (SWOT)	Comercial	5. muito alto	5. muito alto	4. alto	2. baixo	4. alto	4. baixa	24
	Conhecer a concorrência	Comercial	5. muito alto	5. muito alto	5. muito alto	2. baixo	2. baixo	4. baixa	23
Dificuldade em gerenciar carteira	Entendimento de carteira (carteira inchada)	Comercial	5. muito alto	5. muito alto	5. muito alto	2. baixo	4. alto	4. baixa	25
	Revisar a carteira	Comercial	5. muito alto	5. muito alto	5. muito alto	2. baixo	5. muito alto	3. média	25
Dificuldade em realizar visitas nos clientes	Treinamento dos assistetes para cobrir carteira	Comercial	4. alto	4. alto	4. alto	2. baixo	4. alto	3. média	21
	"Visitas online" (reunião com o cliente por teams ou skype)	Comercial	4. alto	5. muito alto	4. alto	3. médio	4. alto	3. média	23
Não ter a informação de previsão de regularização de estoque	Criação de campo com informação de recebimento de material – SAP	Operações	4. alto	4. alto	3. médio	2. baixo	4. alto	4. baixa	21
	Receber relatório diário de quando chega os produtos	Suprimentos	2. baixo	4. alto	2. baixo	3. médio	2. baixo	2. alta	15
Não tem um padrão para prospecção, cada um faz como acha que é melhor	Treinamento de prospecção de clientes	Comercial	5. muito alto	5. muito alto	4. alto	3. médio	2. baixo	3. média	22
	Check-list prospecção	Comercial	5. muito alto	5. muito alto	4. alto	3. médio	2. baixo	3. média	22
	Área específica para prospecção	Diretoria	4. alto	4. alto	4. alto	4. alto	3. médio	2. alta	21
Dificuldade/ morosidade para ver os valores dos pedidos anteriores	Criação de campo com informação do último preço praticado para o cliente – SAP	Operações	4. alto	4. alto	4. alto	2. baixo	3. médio	5. muita baixa	22

(Continua)

**Quadro 7 - Resultado da matriz BASICO**

(Continuação)

Dor	Ação	Área responsável	Benefício para a cia	Abrangência dos resultados	Satisfação dos colaboradores	Investimentos necessários	Clientes externos (grau de impacto)	Operacionalidade (facilidade)	BASICO
Enviar muitas cotações para análise de preço/descontos	Informar o preço médio de mercado/região	Comercial	4. alto	4. alto	3. médio	2. baixo	1. muito baixo	2. alta	16
	Verificar se a margem média estipulada está atualizada	Comercial	4. alto	4. alto	3. médio	2. baixo	1. muito baixo	3. média	17

Fonte: Primária (2023)

A avaliação por meio da matriz trouxe o entendimento dos pontos mais relevantes a serem trabalhados com a equipe, bem como a necessidade de aprofundamento dos mesmos, considerando os impactos em todas as áreas da empresa. Visualizar os pontos frágeis e suas possíveis soluções de modo organizado e categorizado trouxe luz a um processo que necessita clareza e fluidez.

Nessa fase da construção do plano de desenvolvimento dos colaboradores, a introdução de análise qualitativa se mostrou relevante junto aos gestores da empresa. Com o conhecimento integral do processo de trabalho, essas pessoas trouxeram a percepção de um fluxo lógico dos conteúdos elencados, e da execução dos mesmos. Aliado à priorização da matriz, esse alinhamento foi o diferencial para que os treinamentos fossem agrupados e abordados na sequência em que se relacionam uns com os outros na rotina de vendas e progressão do processo.

Igualmente, a partir dessa análise foi possível elencar sugestões da etapa *brainstorming* que não foram contempladas nesse treinamento corporativo e endereçá-las para a área de Projetos da empresa. Esse encaminhamento para trabalhar a melhoria dos processos, ainda que em outro momento, manifesta respeito e interesse às demandas dos colaboradores.

**4.4 Etapa Entregar**

Proporcionar treinamento para equipes de vendas, no tempo atual, exige das empresas inovação e técnicas fundamentadas que atendam a velocidade de um mercado altamente competitivo, tecnológico e em constante evolução.

A etapa final desta pesquisa contempla a entrega de um programa de desenvolvimento para a área de vendas da empresa, cujo produto resulta das etapas

anteriores do Duplo Diamante, modelo lógico *do Design Thinking* utilizado como percurso metodológico. Por conseguinte, ainda que para fins didáticos descreva-se neste capítulo a etapa “Entregar”, na prática, por ser um modelo cocriado, permeia desde o início o projeto, onde cada definição também pode ser considerada um “entregável”.

Efetivamente, na sequência do levantamento das necessidades e o plano de desenvolvimento dos colaboradores foram alinhados, em conjunto com os gestores da empresa, o desdobramento dos conteúdos dos treinamentos e a definição do método de avaliação, bem como a duração de cada módulo.

Desenhar um programa de conteúdo requer alcançar a essencialidade de cada um, considerando o participante, o momento em que ele precisará deste conhecimento e de que maneira irá aplicá-lo. Assim, após o desdobramento preliminar, no intuito de validar a proposta, foi realizada uma etapa complementar, na qual foi apresentada aos doze vendedores a estrutura de conteúdo do programa de desenvolvimento, para que eles indicassem, além dos apresentados, quais conteúdos ainda sentiam necessidade, para que fossem considerados, dentro dos tópicos previamente delimitados.

Atendendo ao último objetivo específico, proposto pela pesquisadora, criou-se então, a estrutura de conteúdo para o programa de Educação Corporativa em Vendas da empresa, bem como o método de avaliação adotado.

Foram estruturados nove módulos referentes aos seguintes tópicos: etapas e técnicas de vendas, valores da empresa, concorrência, processos internos e produtos, conforme descrito no Quadro 8. Cabe ressaltar aqui que, a fim de resguardar o critério de sigilo solicitado pela empresa, os conteúdos abordados em cada módulo não serão detalhados neste relatório.

**Quadro 9** - Estrutura de módulos do programa de Educação Corporativa

TREINAMENTO	AVALIAÇÃO
Follow-up	Dinâmica para testar os conhecimentos adquiridos
Valores/diferenciais da empresa	Dinâmica para testar os conhecimentos adquiridos
Processos internos	Dinâmica para testar os conhecimentos adquiridos
Produtos	Dinâmica para testar os conhecimentos adquiridos
Fiscal	Dinâmica para testar os conhecimentos adquiridos
Concorrência e precificação	Dinâmica para testar os conhecimentos adquiridos
Prospecção de clientes	Dinâmica para testar os conhecimentos adquiridos
Processo financeiro	Dinâmica para testar os conhecimentos adquiridos
Como encantar e fidelizar o cliente	N/A

Fonte: Primária (2023)

Uma vez que a estrutura de conteúdos programáticos foi validada pelos gestores da empresa, deu-se início aos treinamentos. A fim de tornar os funcionários participantes ativos do processo de ensino-aprendizagem, e como visto em *benchmarking*, a exemplo da Schulz<sup>8</sup>, a empresa priorizou que os colaboradores reconhecidos em determinada área compartilhassem o conhecimento com os demais funcionários. Assim, esse colaborador, além de ter um reconhecimento do seu desempenho, também seria o responsável pela elaboração, apresentação do conteúdo específico do tópico definido e a dinâmica aplicada. A exceção foi o módulo “Como encantar o cliente”, cuja proposta indica um palestrante externo, oportunizando aos colaboradores o contato com as práticas do mercado.

A exemplo de como se deu o início do programa, as Figuras 17 a 19, ilustram as etapas de conteúdo e avaliação do conhecimento explorado. Justifica-se que as imagens estão desfocadas para preservar os participantes.

<sup>8</sup>Empresa de compressores de Joinville, citada nesta pesquisa na página 26.

**Figura 17** - Treinamento Follow-up



Fonte: Primária (2023)

**Figura 18**- Treinamento Follow-up - Dinâmica



Fonte: Primária (2023)



**Figura 19** - Treinamento Follow-up - Apresentação da dinâmica



Fonte: Primária (2023)

Devido ao prazo de conclusão do programa de mestrado, a pesquisadora acompanhou apenas o primeiro módulo estabelecido para o projeto de Educação Corporativa, não tendo, portanto, acesso à avaliação final quanto à sua efetividade. Cabe evidenciar que o não acompanhamento dos treinamentos não invalida esta entrega, visto que a proposta deste projeto se finda com a elaboração da estrutura do programa de Educação Corporativa. Em *feedback* da gestão referente ao processo de co-criação, foi apontado como uma abordagem bastante relevante, uma vez a participação dos vendedores permitiu alcançar dados que a gestão desconhecia.

As temáticas abordadas na trajetória deste projeto proporcionaram à autora diversos entendimentos referentes à aprendizagem do adulto, especialmente sobre a aprendizagem experiencial. Em decorrência disso, e embora não delimitada como objetivo inicial deste estudo, revelou-se uma oportunidade complementar, substancial para o amadurecimento das técnicas e conteúdos elencados no programa: a criação de um modelo de acompanhamento para os vendedores, relacionando seu desempenho com suas metas individuais.

O modelo de acompanhamento tem por objetivo a visualização diária e individual de desempenho dos vendedores em relação ao objetivo da empresa no

mês. Apresenta informações como: meta, atingimento da meta, volume das cotações em aberto, quantidades de cargas restantes até o final do mês, clientes atendidos no período e clientes potenciais sem ação (Figura 20). Com essas informações, o time comercial conta com uma ferramenta adicional para alinhar as prioridades quanto aos clientes, seja para follow-up das cotações em andamento ou da busca por novas propostas.

**Figura 20-** Acompanhamento diário

Vendedor	Apoiador	Meta	Faturado	Carteira	% Meta sem Carteira	% Meta com Carteira	Clientes na Carteira	Clientes Faturados	Clientes em Pedidos
Nome do vendedor	Analista	Meta	Volume faturado até o momento	Volume em carteira (a faturar)	Volume faturado / meta (%)	(Volume faturado + Volume em carteira) / meta (%)	Quantidade de clientes na carteira	Quantidade de clientes com venda	Quantidade de clientes com pedidos a faturar

Dias úteis no mês	
Quantos dias já foram	
Dias restantes	
% dias já faturados	
Cargas restantes	

Vendedor - Como faço para atingir minha meta?	
<b>1ª Ação entender minha meta!</b>	
Quantos dias ainda tenho para trabalhar no mês? (dias úteis)	dias restantes
Quantas cargas ainda tenho no mês?	cargas restantes
Quanto tenho que vender dia?	meta / dias restantes
Quanto tenho que colocar por carga?	meta / cargas restantes
<b>2ª Orçamentos vs Meta - Tendo como base que converto 30% do orçamento</b>	
Quanto tenho que ter de orçamento em aberto hoje?	quanto tenho que vender por dia *3
<b>3ª Follow-up ativo cotações em aberto</b>	
Como organizo meu dia para gerar follow-up cotações em aberto?	Acompanhamento
<b>4ª Entender minha carteira - Tendo como base que preciso contatar todos na 1ª quinzena</b>	
Quantos clientes tenho em carteira?	Quantidade de clientes na carteira
Quantos clientes neste momento teria que ter alguma atividade?	Quantidade de clientes na carteira / dias úteis no mês / 2

Fonte: Primária (2023)

Na compreensão da pesquisadora, esse modelo dialoga com os pressupostos de aprendizagem de Freire, Vygotsky e Kolb, possibilitando que o colaborador participe ativamente do seu processo de aprendizagem, por meio das interações com demais colaboradores no enfrentamento dos desafios da jornada de vendas, resultando na espiral do conhecimento, visto que o colaborador aprendeu em determinada situação como cliente serve como base entendimento da experiência vivenciada e para futuras tomadas de decisão.

Possibilita ainda que os vendedores coloquem em prática alguns dos conhecimentos trabalhados no programa de educação continuada por meio do *on-the-job training*<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Modelo de educação profissional informal, no qual o aprendizado decorre da realização de atividades ligadas à participação do colaborador em projetos e desafios, conforme tópico Educação Corporativa, fundamentado nesta pesquisa.

Para a gestão, este modelo de acompanhamento padronizado, com uma rotina diária de direcionamento individual para cada vendedor, permite evidenciar a relação entre o esforço e resultado, no qual vendedores com maior esforço direcionado apresentam melhores resultados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na Educação Corporativa do cenário contemporâneo, estão presentes diversos desafios relacionados às mudanças mercadológicas. Considerar o enfrentamento desses problemas requer uma abordagem centrada na perspectiva do usuário. Diante da necessidade de possibilitar que a dimensão humana seja contemplada no processo de ensino-aprendizagem, o *Design Thinking* é visto como um sopro de inovação para o campo educacional (FILATRO, 2018).

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa de distribuição de aço de Joinville – SC, maior cidade catarinense, que se destaca nacionalmente como um importante polo industrial da região Sul do país.

Referente ao objetivo geral, que consistiu em propor um programa de Educação Corporativa, por meio do Design, com aplicação prática na área de vendas em uma empresa de comércio de aço em Joinville/SC., é possível afirmar que este foi alcançado em sua totalidade.

Quanto aos objetivos específicos propostos, por meio de ferramentas e técnicas do DT, foi realizado um minucioso diagnóstico sobre as reais necessidades da empresa e dos colaboradores da área de vendas, e com isso, elencados os tópicos a serem trabalhados nas ações de aprendizagem para o desenvolvimento da equipe, na estruturação do programa.

Em relação ao problema dessa pesquisa, pode-se comprovar que o *Design Thinking*, aplicado neste estudo, mostrou-se como uma abordagem poderosa. As técnicas do Design, para a criação de um programa de Educação Corporativa, alinhado ao propósito da empresa foram fundamentais para o engajamento dos colaboradores e mostraram respeito com as necessidades e oportunidades descobertas ao longo do desenvolvimento deste trabalho, resultando em uma solução sob medida para as necessidades da empresa.

O uso do Duplo Diamante, seguindo as etapas ‘Descobrir’, ‘Definir’, ‘Desenvolver’ e ‘Entregar’, norteou o percurso metodológico, entendendo o funcionário como centro do problema e participante ativo da construção da solução, permitindo que as particularidades do segmento da empresa fossem contempladas.

Na etapa Definir foi realizado o levantamento prévio do cenário inicial e do contexto do desafio estratégico da empresa. Foi realizado um levantamento bibliográfico a fim de aprofundar os elementos da Educação Corporativa e as

ferramentas do Design, bem como entender quais ferramentas seriam mais adequadas para cada etapa do processo e à realidade da empresa, e para o acompanhamento do usuário para a compreensão da rotina do vendedor da empresa foi utilizada a ferramenta Sombra. Na sequência, na etapa Definir, foram entendidas as lacunas do processo e estabelecidas as personas a serem trabalhadas na proposta de desenvolvimento desta pesquisa. Posteriormente, na etapa Desenvolver foram priorizadas as dores identificadas e realizada a criação das soluções em conjunto com os colaboradores da área de vendas. Por fim, na etapa Entregar, foi estruturado o conteúdo do programa e apresentado à empresa.

É sabido que a efetividade do programa de Educação Corporativa só pode ser comprovada ao final da execução dos treinamentos, visto que depende da avaliação dos resultados de desenvolvimento dos colaboradores. No entanto, para este trabalho, o programa teve sua validação dada pela co-criação, uma vez que a solução não foi imposta, e sim, pensada e desenhada em conjunto com líderes e funcionários.

Ao término do programa de desenvolvimento elaborado nesta pesquisa, cuja finalização está prevista em até três meses do seu início, são esperados melhores resultados de desempenho e oportunidades de crescimento e carreira dos colaboradores da área de vendas.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, V. R. L. **Atendimento ao cliente: novos cenários, velhos desafios**. Blumenau: Nova Letra, 2014.
- AIRES, R. W. A; FREIRE, P. de Sá. **Movimento “a indústria pela educação”: a educação corporativa nas indústrias catarinenses e sua relação com o modelo universidade corporativa em rede**. E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial, Florianópolis, v. 10, n. 1, 2017
- AMBROSE, G.; HARRIS, P. **Design thinking**. Tradução: Mariana Belloli. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- NETO, S.; ALVARO, A. 2019. **Educação corporativa: aprendizagem transdisciplinar nas organizações**. Edição do Kindle.
- BARROS, R. 2018. **Revisitando Knowles e Freire: Andragogia versus pedagogia, ou O dialógico como essência da mediação**. Educ. Pesquisa. São Paulo, v. 44, e173244, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ep/a/TdjFHK3NrJdKQ5SrZbBwjF/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 27 set 2022.
- BOOG, G; BOOG M. T. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**.v.1. São Paulo: Gente, 2002.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BROWN, T.; BARRY, K. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CASADO, M. H. O; GENES, R. M. C. F. **Educação corporativa: uma formação ao longo da vida**. Monografia. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa: UFPB, 2017. 47f
- CARVALHO, H. P. et al. **O professor e o ensino remoto: tecnologias e metodologias ativas na sala de aula**. Revista Educação Pública, v. 21, nº 28, 27 de julho de 2021. Disponível em: <<https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/21/28/o-professor-e-o-ensino-remoto-tecnologias-e-metodologias-ativas-na-sala-de-aula>>. Acesso em 08 dez 2022.
- CAVALCANTI, C. C.; FILATRO, A. **Design thinking na educação presencial, a distância e corporativa**. São Paulo: Somos educação e Saraiva, 2016.
- CELANI, S. **Mundo Vuca e mundo Bani**. 2022. Disponível em: <<https://www.cofeci.gov.br/post/mundo-vuca-e-mundo-bani>>. Acesso em 01 out 2022.
- COELHO, L.; PISONI, S. 2012. **Vygotsky: sua teoria e a influência na educação**. Revista e Ped. – FACOS / CNEC: Osório, v. 2, n. 1.

DAYCHOUW, M. 40 **Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. 245 p.

DESIGN COUNCIL. 2015. **Design methods for developing services**. Disponível em: <<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>>. Acesso em 26 ago. 2021.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem Organizacional: Oportunidades e Debates Atuais**. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. (coord.) **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: da Prática à Teoria**. In: XXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, M.; AMORIM, W. A. C.; MORAES, F. C. C.; FISCHER, A. L. **Educação Corporativa: Fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

ENAP. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. 2015. Disponível em: <[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2360/1/ESTILOS\\_APRENDIZAGEM\\_MODAL\\_1%20%281%29.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2360/1/ESTILOS_APRENDIZAGEM_MODAL_1%20%281%29.pdf)>. Brasília, DF. Disponível em: <>. Acesso em 27 de set 2022.

EVOLKE. 2022. **O que é a Educação Corporativa, como implantar na sua empresa**. Disponível em: <<https://evolke.com.br/artigos-e-conteudos-educacao-corporativa/o-que-e-educacao-corporativa/>>. Acesso em 03 nov. 2022.

FERREIRA, T. F.; MAGALHÃES, A. G.; NÓBREGA-TERRIEN, S. M. 2022. **Andragogia no Ensino Superior: A Percepção de Professores de Licenciaturas**. Revista Internacional de Educação Superior. Campinas, SP. v.81-16e0220292022. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8661980/27916>>. Acesso em 27 de set 2022.

FERNANDES, G. F. P. et al. **Capacitação em ambientes de projetos: uma revisão sistemática sobre o caminho da Andragogia**. 2022. Revista Administração de Empresas Unicuritiba. Centro Universitário Curitiba - Unicuritiba - volume 3 - número 29/2022 – Curitiba-PR.

FIALHO, R. P.; MENEGALI, C. (Org). **(Re)pensando o design thinking**. 1 ed. Florianópolis: Arquetipos, 2022.

FIESC, 2022. **SC precisa qualificar 800 mil trabalhadores para a indústria até 2025**. Disponível em: <<https://fiesc.com.br/pt-br/imprensa/sc-precisa-qualificar-800-mil-trabalhadores-para-industria-ate-2025>>. Acesso em 05 set 2022.

FILATRO, A. DI **4.0: inovação em Educação Corporativa**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

FOUR X. **Exemplos de empresas que praticam Educação Corporativa**. 2018. Disponível em: <<https://fourx.com.br/2018/01/11/exemplos-de-empresas-que-praticam-educacao-corporativa/>>. Acesso em 03 nov. 2022.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 28. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003. 148 p.

\_\_\_\_\_. **Educação: o sonho possível**. In. BRANDÃO, C. R. (org.) O educador: vida e morte. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

Instituto Península. **Aprender a Aprender: Como o Design pode transformar a escola**. 2015. Ebook: Tellus - Agência de Design em Serviços públicos. Disponível em: <[https://porvir.org/wp-content/uploads/2015/03/20150121\\_RELATORIO\\_final.pdf](https://porvir.org/wp-content/uploads/2015/03/20150121_RELATORIO_final.pdf)>. Acesso em 10 dez 2022.

GULGEN, L. **Programa de desenvolvimento de profissionais de vendas na área de serviços**. Relatório Técnico (Mestrado Profissional em Design) – Universidade da Região de Joinville, Joinville, 2019.

HSM MANAGEMENT. 2022. **Educação corporativa reimaginada: o futuro da aprendizagem nas organizações**. YouTube, 22 set. 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019. Cadastro Central de empresas. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/joinville/pesquisa/19/29765?tipo=ranking&indicador=29762>>. Acesso em 29 ago. 2021.

IRELAND, T. D. **Educação ao longo da vida: A aprendendo a viver melhor**. Journal of Education. Universidade de Lisboa. Instituto de Educação. Volume 7, Issue 0 2, 2019, PP.4 8-6 4. Disponível em: <<https://revistas.rcaap.pt/sisyphus/article/view/17604>>. Acesso em 28 set. 2022.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LIEDTKA, J.; OGLIVIE, T. **A magia do design thinking: um kit de ferramentas para o crescimento rápido da sua empresa**. Tradução: Bruno Alexander. - Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

MADRUGA, R. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. 1.ed – São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 5 ed.



MATTARA, B. 2022. **Você sabe o que é o ODS 4? – Entenda a importância da Educação para Sustentabilidade.** Autossustentável. Disponível em: <<https://autossustentavel.com/2021/11/voce-sabe-o-que-e-o-ods-4-entenda-a-importancia-da-educacao-para-sustentabilidade.html>>. Acesso em: 28 set. 2022.

GONSALES, P. **Design Thinking e a ritualização de boas práticas educativas.** São Paulo: Instituto Educadigital, 2017.

GONÇALVES, B. **A Educação Corporativa e os princípios de sucesso de Eboli: Caso Azul Linhas Aéreas.** Rio de Janeiro, 2018. 46 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa.** São Paulo: Makron Books, 1999.

MELO, L. **A Bíblia de vendas industriais.** Salto: Schoba, 2013.

MIRANDA, Y. O. N. **O uso do sistema de treinamento e desenvolvimento como estratégia corporativa: um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado). Universidade Fernando Pessoa. Porto, 2016.

MOREIRA, R. B. **Guia Prático do Design Thinking: Aprenda 50 ferramentas para criar produtos e serviços inovadores.** Porto Alegre: Kindle Direct Publisher, 2018.

MORITZ, S. **ServiceDesign: practical Access to an evolving field.** 2005. 245 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de European Studies In Design, KISD, Londres, 2005.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Objetivos do Desenvolvimento Sustentável no Brasil.** Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em: 21 maio/2022.

NEVES, R.A.; DAMIANI, F. D. **Vygotsky e as teorias da aprendizagem.** Disponível em: <<https://repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/3453/Vygotsky+e+as+teorias+da+aprendizagem.pdf?sequence=1>>. Acesso em UNIrevista - Vol. 1, nº 2: (abril 2006)

OLIVEIRA, M. A. 2015. **Meio século de educação corporativa no Brasil: Como DP tornou-se RH e T&D virou Universidade!** Edição do Kindle.

PEREIRA, G. B., CORREA, J. M. J. S., HEIZER, I. H., MELO, A. B., & SILVA, C. M. 2022, abr./jun. **Correlação entre avaliação de reação e de aprendizagem, em treinamento operacional.** Exacta. 20(2), 444-469. Disponível em: <<https://doi.org/10.5585/exactaep.2021.17091>>. Acesso em 16 mar 2023.

PIMENTEL, A. **A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional.** Estudos de Psicologia. 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/epsic/a/rWD86DC4gfC5JKHTR7BSf3j/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em 03 nov. 2022.

PINHEIRO, T. **Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

REINERT, M. M. **Pressupostos para a construção do self: um quadro referencial para startups**. Dissertação (Mestrado Profissional em Design) – Universidade da Região de Joinville, Joinville, 2022.

RIBEIRO, A. L. **Gestão do Treinamento de Pessoas**. São Paulo: Saraiva Uni, 2018.

Sá, M. de. **Pedidos de demissão no Brasil batem recorde apesar da crise**. 2022 Disponível em: <<https://exame.com/bussola/pedidos-de-demissao-no-brasil-batem-recorde-apesar-da-crise/>>. Acesso em 03 nov. 2022.

SANTOS, A. F. T.; RIBEIRO; N. C. F. **Educação Corporativa**. Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio. Disponível em: <<http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/educor.html>>. Acesso em 21 mai 2022.

SCHLOCHAUER, C. **Lifelong learners: o poder do aprendizado contínuo: aprenda a aprender e mantenha-se relevante em um mundo repleto de mudanças**. São Paulo: Editora Gente, 2021.

STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. (Org.). **Isto é Design Thinking de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

STICKDORN, M.; LAWRENCE, A.; HORMESS, M. et al. **Isto é design de serviço na prática: como aplicar o design de serviço no mundo real: manual do praticante**. Porto Alegre: Grupo A, 2020.

TELLES, RENATO. **A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração**. Revista Administração; Universidade de São Paulo, v. 36, n.4, 2001.

FEA USP - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo. 2009. Painel - **Educação corporativa aumenta a competitividade das empresas**. Disponível em: <<https://www.fea.usp.br/fea/noticias/painel-educacao-corporativa-aumenta-competitividade-das-empresas>>. Acesso em 21 maio/2022.

VAZ, F. **Design de serviços para o setor de vendas na indústria**. Relatório Técnico (Mestrado Profissional em Design) – Universidade da Região de Joinville, Joinville, 2018.

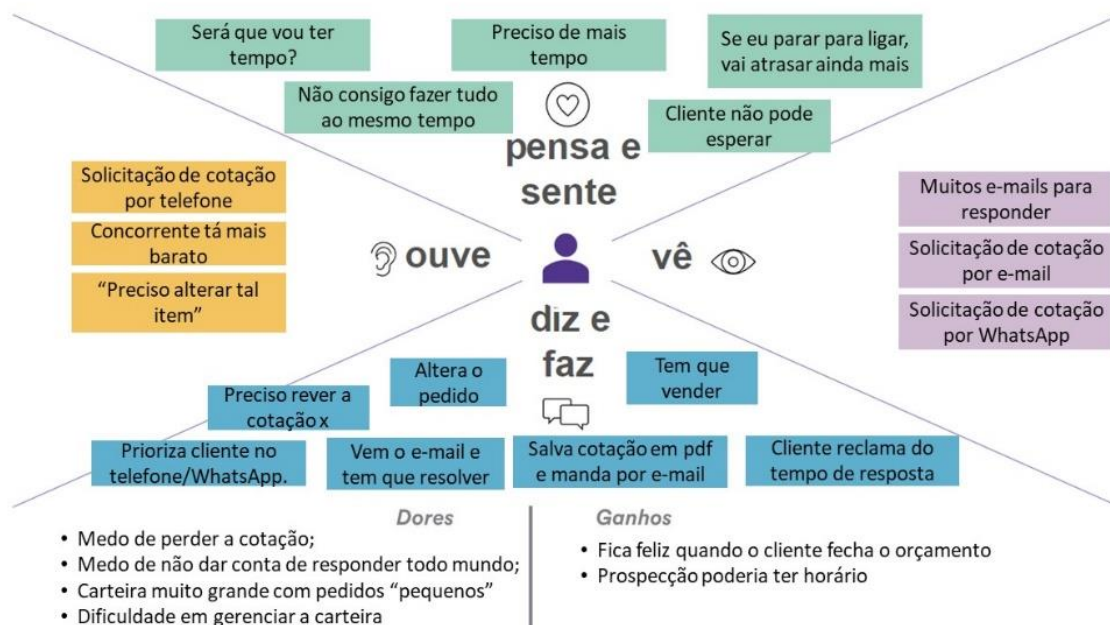
VIANA, M. et al. **Design Thinking: Inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press: 2012.

ZANELLA, A. V. **Sujeito e alteridade: reflexões a partir da psicologia histórico-cultural**. Revista Psicologia & Sociedade; 17 (2): 99-104; mai/ago.2005. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/psoc/a/RYcScYgsPrJgpLtK9C7BhcP/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2022.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Mapa de empatia – Vendedor 1

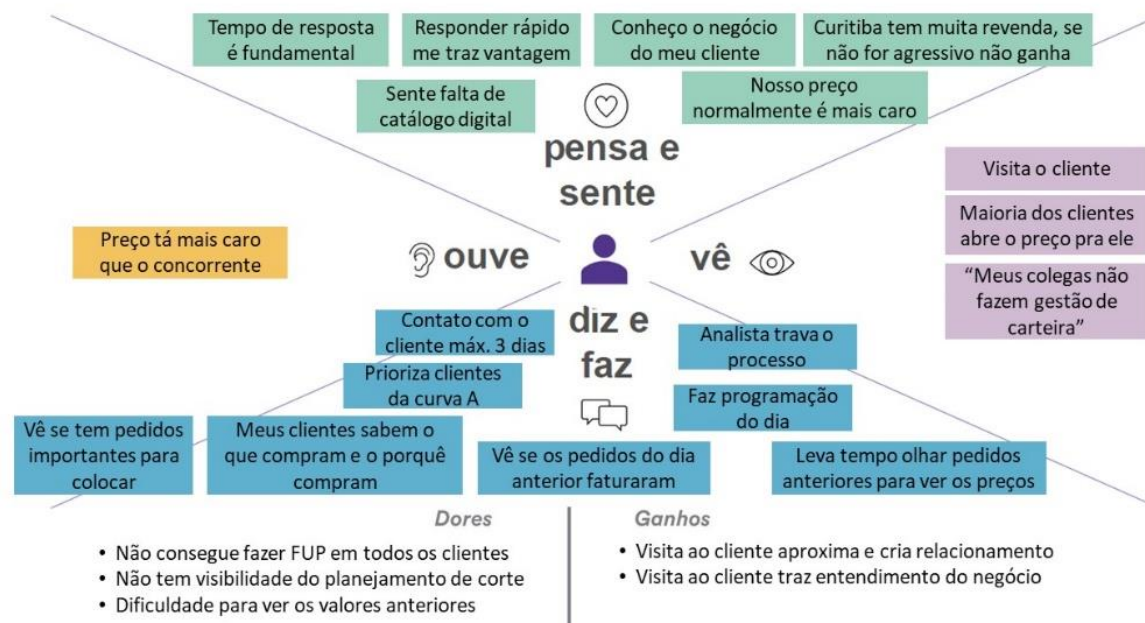
Vendedor 1: 6 meses de empresa



Fonte: Primária (2023)

### APÊNDICE B - Vendedor 2

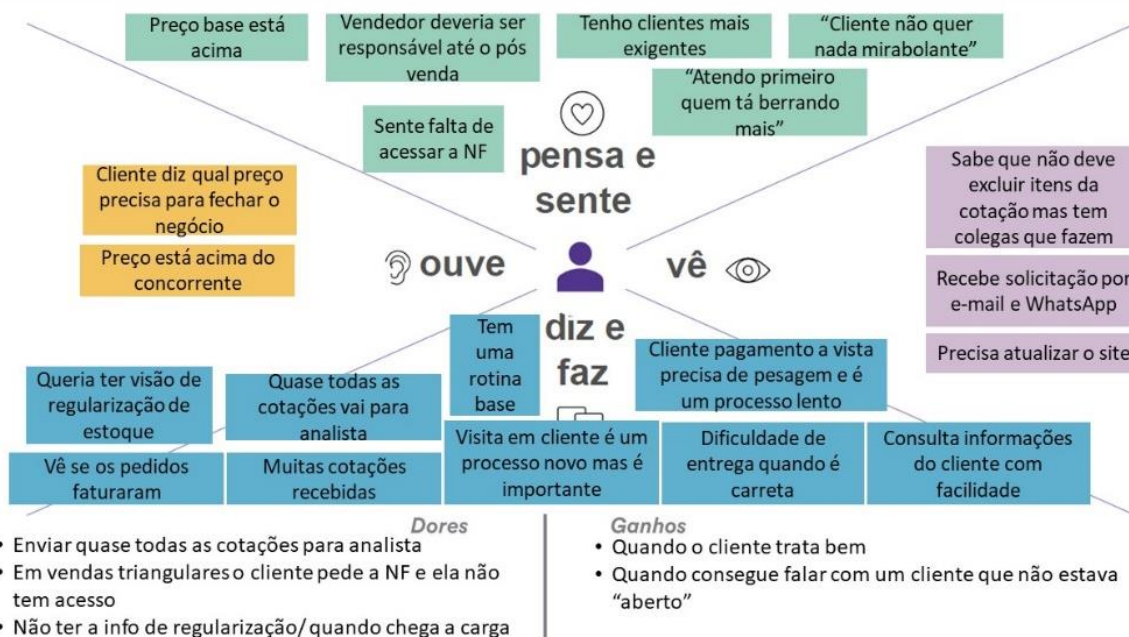
Vendedor 2: 1 ano de empresa



Fonte: Primária (2023)

## APÊNDICE C - Vendedor 3

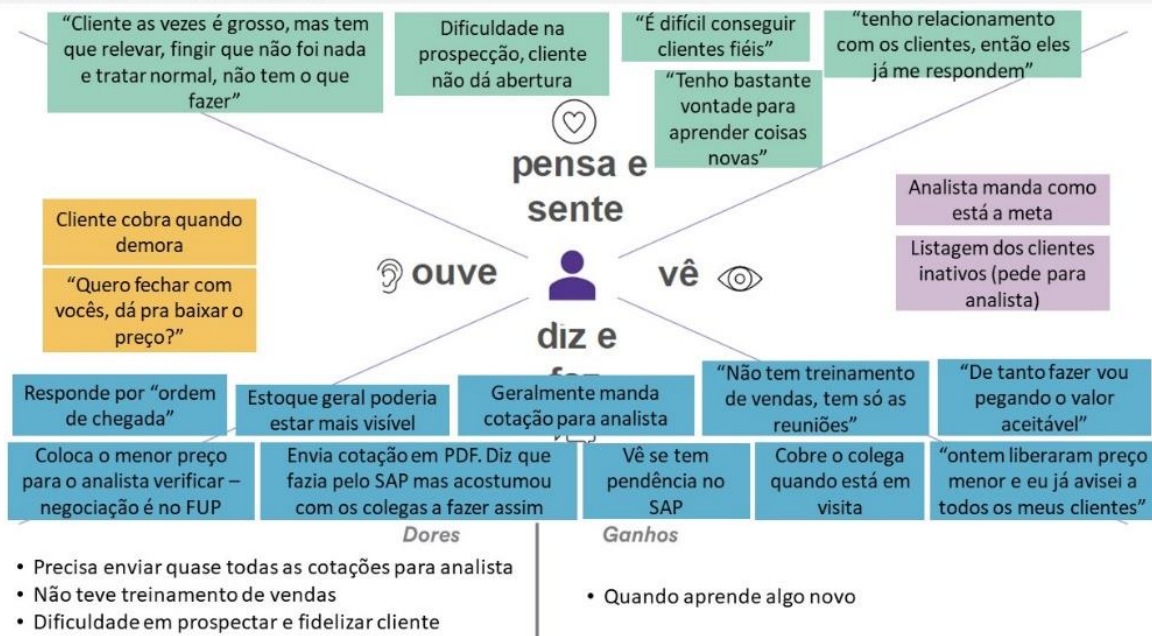
Vendedora 3: 3 anos de empresa



Fonte: Primária (2023)

## APÊNDICE D - Vendedor 4

Vendedor 4: 10 meses de empresa



Fonte: Primária (2023)



## APÊNDICE E - Vendedor 5

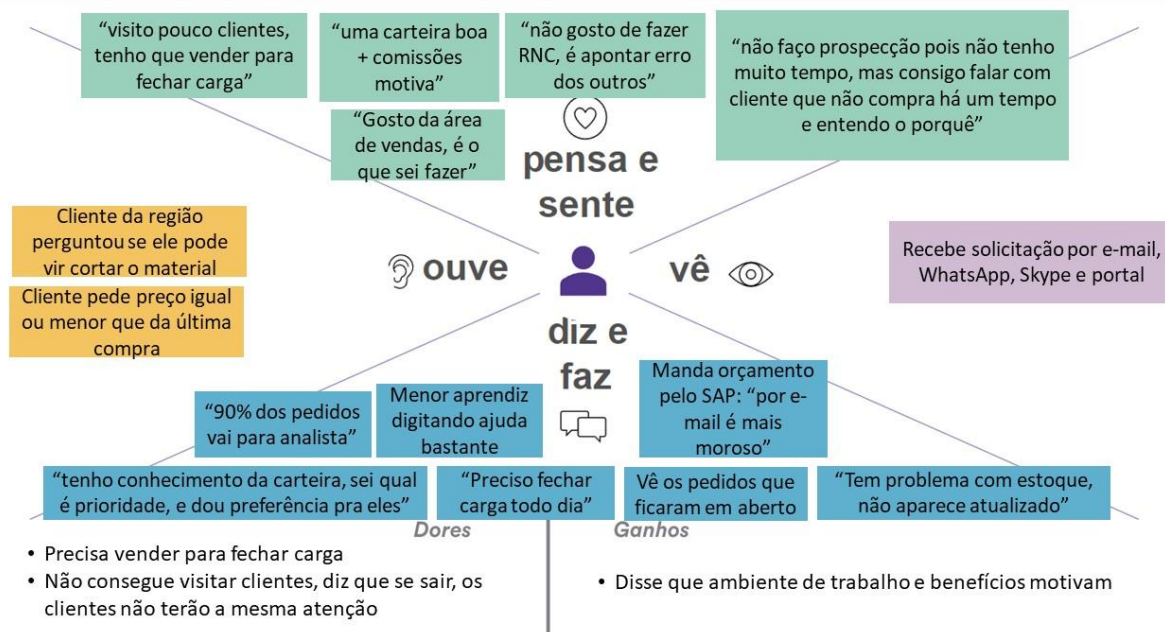
Vendedor 5: 1 ano de empresa



Fonte: Primária (2023)

## APÊNDICE F - Vendedor 6

Vendedora 6: 6 anos de empresa



Fonte: Primária (2023)

