



### **Liliane Manteufel Azevedo**

*Aluna formanda do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Faculdades Integradas do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: [lylazi@hotmail.com](mailto:lylazi@hotmail.com).*

### **Marcella Letícia Krainski**

*Aluna formanda do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Faculdades Integradas do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: [marcella\\_krainski@hotmail.com](mailto:marcella_krainski@hotmail.com).*

### **Pamela do Pilar Pires da Silva**

*Aluna formanda do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Faculdades Integradas do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: [pelauca@live.com](mailto:pelauca@live.com).*

### **Roberto Carriel de Lima Fialho**

*Aluno formando do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Faculdades Integradas do Brasil – UniBrasil. Endereço eletrônico para contato: [roberto.carriel.lima@hotmail.com](mailto:roberto.carriel.lima@hotmail.com).*

### **Reginaldo Daniel da Silveira**

*Professor Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração. Me. Dr. Eng. de Produção. Faculdades Integradas do Brasil. Endereço eletrônico para contato: [reginaldodaniels@gmail.com](mailto:reginaldodaniels@gmail.com).*

#### **Correspondência/Contato**

UniBrasil - Centro Universitário Autônomo do Brasil  
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã - Curitiba - PR -  
82821-020

[cademosdenegocios@unibrasil.com.br](mailto:cademosdenegocios@unibrasil.com.br)  
<http://revistas.unibrasil.com.br/cademosnegocios/>

#### **Editor responsável**

Claudio Marlus Skora  
[claudio.skora@unibrasil.com.br](mailto:claudio.skora@unibrasil.com.br)

# **PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA (PNL) COMO FORMA DE IDENTIFICAÇÃO DA APRENDIZAGEM E ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE TREINAMENTO NA PANIFICADORA SAINT GEORGES**

**NEURO LINGUISTIC PROGRAMMING (NLP) AS A FORM OF  
IDENTIFICATION OF LEARNING AND PREPARATION OF  
SCRIPT FOR TRAINING IN SAINT GEORGES  
PANIFICADORA**

## **RESUMO**

O interesse geral deste estudo é identificar recursos de aprendizagem na área da programação neurolinguística, voltados para o desenvolvimento de aptidões dos funcionários do setor de atendimento da panificadora Saint Georges. O foco está voltado para a área de treinamento, ferramenta fundamental para alavancar negócios em qualquer atividade empresarial. Os resultados principais foram obtidos através de metodologia exploratória e apontaram estratégias de ensino com base na percepção profissional e perfil neurolinguístico dos esquemas representacionais auditivo, visual e cinestésico. Considera-se que os dados levantados apontam como relevância a perspectiva de estimular o funcionário a se autodesenvolver, a organizar padrões de reciclagem, ambientar funcionários e fornecer conhecimentos necessários para a qualidade do trabalho, além evidentemente de alterar de modo significativo a performance da empresa.

**Palavras-chave:** Treinamento. Programação Neurolinguística. Vendas.

## **ABSTRACT**

The general interest of this study is to identify learning resources in the field of neurolinguistic programming, focused on the development of skills of staff in the service sector of the bakery Saint Georges. The focus is on the training area, a key tool to leverage business in any business activity. The main results were obtained through exploratory methodology and identified teaching strategies based on professional perceptions and neurolinguistic profile of auditory, visual and kinesthetic representational schemes. It is considered that the data collected indicate how important the perspective of encouraging the employee to autodesenvolver, organizing recycling standards, acclimatise employees and provide expertise to the quality of work of course and alters significantly the performance of the company.

**Keywords:** Training. Neuro Linguistic Programming. Sales.

## 1 INTRODUÇÃO

Dados da ABIEPAN (2010) mostram que o índice de crescimento das empresas de Panificação e Confeitaria em 2013, foi de 8,7% o que representa um faturamento de R\$ 76.406 bilhões. As empresas que oferecem um serviço completo de *foodservice* e conveniência registraram aumento de mais de 15% e foram as que mantiveram o crescimento, o que faz com que o setor de atendimento (SA) ou área de vendas, preponderante nestes números, seja objeto contínuo de estudo no ramo panaderil. A relevância do profissional balconista para o sucesso de vendas exige cada vez mais, profissionalização em níveis de excelência. As empresas deste ramo são levadas a constituir monitoramentos de qualidade contínuos, para detectar, onde e quando devem intervir com programas de treinamento.

De outro modo, a programação neurolinguística (PNL) vem apresentando números expressivos para uso como ferramenta gerencial. O estudo de situações de trabalho passíveis de melhoria ao lado da identificação de características que compõem um grupo de trabalho e a expectativa de práticas favoráveis ao bom atendimento ao cliente, alinham os pilares deste artigo.

Ao identificar comportamentos de trabalho suscetíveis de melhoria no setor de atendimento da Panificadora Saint Georges, este trabalho busca identificar esquemas representacionais da programação neurolinguística para serem usados em estratégias de aprendizagem durante treinamento.

Dentro do enfoque apresentado propõe-se este trabalho, a elaborar um conjunto de subsídios que permita favorecer a elaboração de um roteiro de treinamento para atendentes. **Com esta direção, pergunta-se como identificar sistemas representacionais em um grupo de atendentes e quais dificuldades de trabalho neste setor podem ser trabalhadas em um roteiro de treinamento baseado na ferramenta PNL?**

O **objetivo geral** deste estudo é apresentar subsídios para um roteiro de treinamento da Panificadora Saint Georges com base na PNL.

Os **objetivos específicos** aplicam-se ao setor de atendimento (SA) da seguinte forma:

- 1 - Investigar aspectos críticos na rotina de atuação do SA para elaboração de roteiro de treinamento;
- 2 - Identificar sistemas representacionais da PNL;
- 3 - Apresentar a elaboração do roteiro de treinamento;

Os objetivos do trabalho alinham-se à formação acadêmica dos pesquisadores, que entendem ser esta uma pesquisa inovadora para proporcionar aquisição de conhecimentos diversos na área de gestão de pessoas. Neste âmbito, a programação neurolinguística

apresenta-se como referencial de apoio em treinamentos que exijam mudanças. Acredita-se que o estudo possa contribuir para maior conhecimento da empresa e a um de seus importantes setores e possibilite que se de atenção a possíveis treinamentos para otimização do setor que reflita em vendas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Programação Neurolinguística (PNL)

A programação neurolinguística (PNL) foi iniciada pelos americanos John Grinder e Richard Bandler na Universidade da Califórnia, na década de 70, nos Estados Unidos. Na época, Grinder juntou seus conhecimentos em matemática, computação, programação de sistemas, física, filosofia e psicologia às contribuições de Bandler, psicólogo e professor que foi o seu supervisor. A dupla reelaborou padrões e desenvolveu um modelo de estilo claro, capaz de proporcionar uma comunicação mais eficaz, e uma mudança pessoal, uma aprendizagem mais rápida e, conseqüentemente uma melhor maneira de usufruir a vida. (O'CONNOR e SEYMOUR, 1995).

Sobre o termo *programação neurolinguística*, entende-se, segundo Andreas e Faulkner (1995, p. 13) que *neuro* refere-se ao sistema nervoso, os fluxos mentais nos cinco sentidos de visão, audição, tato, paladar e olfato. A *linguística* é a “linguagem silenciosa” de atitudes, gestos e hábitos que mostram nossos estilos de pensamento, crenças e outras coisas. A *programação* vem da informática para indicar que nossos pensamentos, sentimentos e ações, são programas habituais que podem ser mudados pelo *upgrade* do nosso software mental.

A PNL abrange três áreas: “**Neuro** refere-se à nossa neurologia, nossos processos mentais. **Linguística** é a linguagem, como a utilizamos e como somos influenciados por ela. **Programação** refere-se aos padrões do nosso comportamento e os objetivos que estabelecemos (O'CONNOR e SEYMOUR, 1996, p. 37).

Sistema representacional é um conceito vinculado à noção de comunicação, e compreende a maneira como se codifica mentalmente a informação em um ou em vários dos cinco sistemas sensoriais: (a) visual, auditivo, cinestésico, olfativo e gustativo e (b), os cinco sentidos, visão, audição, tato (sensação) olfato e paladar. Isso enseja entender que como dizem Bandler e Grinder (1982, p. 130) “a PNL traga como novidade a habilidade de analisar sistematicamente as pessoas e experiências excepcionais de modo que elas possam tornar-se amplamente disponíveis para outros”.

Existem diversos métodos dentro da PNL que ajudam na identificação e no processo de aprendizagem, bem como, a influência dos relacionamentos. Segundo Robert B. Dilts,

(1999, p.32) “os relacionamentos confusos ou desestimulantes podem ter uma influência negativa na aprendizagem”.

Joseph O'Connor (1996) aponta que as pessoas têm preferências sobre o que aprendem e de como aprendem. Como um instrutor também possui fraquezas particulares em sua maneira de pensar e apresentar o assunto. E ter consciência do próprio estilo de aprendizagem e dos diferentes estilos dentro de um grupo significa que você pode deixar de lado as próprias preferências e apresentar o assunto de maneiras diferentes, tornando-a fácil para todos.

Considerando-se os esquemas representacionais, e de acordo com Furini (1995, p. 30) “Os sentidos são como terminais de um computador. Através deles programamos o nosso mundo”. O autor foca-se em três modalidades. De acordo com o sentido que predomina, a pessoa será visual, auditiva ou cinestésica, Hallawell (2008) aponta que todas as pessoas utilizam as três formas de comunicação, porém cada um predomina uma dessas formas, ou seja, usa mais do que as outras, essa característica é o que define o estilo de aprendizagem. Existem diversas formas de identificar os estilos de aprendizagem, nesta pesquisa o método escolhido foi o questionário dicotômico, o qual está nos apêndices do presente.

De acordo com Ferraz (2010), pessoas visuais organizam seus pensamentos através de imagens. Suas memórias descrevem detalhes visuais com maior facilidade do que sons ou sensações, como por exemplo, a aparência de alguém. Compreendem melhor assistindo alguém em ação do que ouvindo ou executando e têm uma visão holística. Quanto aos indivíduos com predominância do sentido auditivo, o autor explica que os mesmos organizam seus pensamentos através dos sons, memorizam detalhes sonoros, como vozes ou músicas, mas encontram dificuldade de concentração em ambientes ruidosos, por isso preferem chegar mais cedo no trabalho e ficar após o horário, para aproveitar o silêncio. Para eles, instruções e informações por escrito transmitem o recado com uma ênfase maior. Já os cinestésicos, segundo o autor, interpretam o mundo por meio do contato físico e pela emoção. Importam-se pouco com informações visuais e auditivas, cujas representam respectivamente rapidez e lógica. Preferem usar o improvisado. Tem fácil adaptação em ambientes novos, e possuem necessidade de se relacionarem bem com as pessoas, até mesmo no trabalho, aprendem melhor executando do que assistindo ou escutando.

### 2.1.1 Exemplos de empresas que utilizaram a PNL

De acordo com Souza (2014), a PNL já é aceita como ciência do comportamento e da comunicação humana e faz parte das disciplinas do curso de pós-graduação em Medicina Comportamental da Escola Paulista de Medicina. No artigo *ReturnOnInvestment: NLP In Business*, disponível no site *NLP Comprehensive*, Lara Ewing (2014, apud Souza, 2014)

descreve que a Fiat utilizou o processo de modelagem para padronizar as habilidades dos seus melhores líderes.

Outra empresa a aplicar a PNL foi a BMW, na Inglaterra, em trabalhos para modelar os padrões de comunicação dos funcionários responsáveis pela maior parte das vendas. Souza (2014) explica que nesta organização, as habilidades foram ensinadas para todos os outros vendedores.

Ewing (2014, apud Souza, 2014) relata ainda que a American Express, na Ásia, aplicou treinamento com base na PNL aos gerentes da linha de atendimento 24 horas, transformando-os, sem nenhuma experiência, em líderes de qualidade da empresa.

## 2.2 Treinamento

A importância do profissional balconista tem crescido na proporção da evolução do setor panaderil, o que torna a perspectiva de treinamento indispensável para qualquer empresa do ramo. O mau-atendimento é um dos motivos pela perda de clientes no setor (FLEISCHMANN, 2012). Isso é ocasionado por falta de atenção ao que o cliente necessita, insatisfação do cliente pela forma com que foi atendido ou por desinformações do balconista ao produto. Uma investigação da *NationalRetailMerchantsAssociation* (PASTORIM & COSTA, 2010), mostra que 68% dos clientes fogem das empresas por problemas de postura no atendimento, 14% fogem por não terem suas reclamações atendidas, 9% fogem pelo preço, 9% fogem por mudança de endereço ou morte.

A postura no atendimento está relacionada ao comportamento de trabalho do profissional desta área. Entendendo-se o treinamento como processo sistemático de alterar o comportamento do empregado na direção do alcance dos objetivos organizacionais. Chiavenato (1999) ao apresentar este conceito refere três tipos de mudanças de comportamento que podem ser obtidas através do treinamento e que aplicam-se no setor panaderil aos balconistas: a *transmissão de informações*, o *desenvolvimento de habilidades* - nesse estudo focado na abordagem e o *desenvolvimento de atitudes* - aqui vistas no relacionamento.

A *transmissão da informação* é fundamental para o profissional balconista. Nesta condição o treinamento deve concentrar-se em transmitir conhecimento sobre tudo o que diga respeito aos produtos e o que eles ensejam como possíveis dúvidas para a clientela. A informação neste âmbito guia o comportamento das pessoas e o torna eficaz.

Um roteiro de treinamento que vise o *desenvolvimento de habilidades na abordagem* em balconistas sobre como abordar um cliente tem como efeito capacitá-los na arte de vender os produtos. Faz parte deste esquema conceitual, que o profissional perceba-se em sua comunicação. Como o atendente se expressa vocal e gestualmente, como ouve. (SEBRAE, 1999).

Entre os vários requisitos presentes no *desenvolvimento de atitudes no relacionamento* de atendentes é imprescindível abordar com sucesso um cliente e isso implica em compreendê-lo, entendendo suas necessidades e as formas como ele se relaciona com o mundo. A percepção deste profissional deve levar em conta a empatia, ou seja, a forma como avaliamos uma pessoa e a maneira adequada de tratar os clientes deixando de lado as impressões pessoais e os preconceitos (SEBRAE, 1999).

A finalidade do treinamento segundo Salvador; Cançado e Jeumon, (2009, p.5 apud Amorim e Silva, 2011, p.36) “é promover a melhoria de desempenho, capacitar o profissional para o uso de novas tecnologias e, prepará-lo para novas funções”. Com isso a empresa ganha, pois o profissional se destaca em meio ao mercado e agrega conhecimentos na sua área.

Goldstein (1991, apud Lacerda e Abbad, 2003) define treinamento como formação de atitudes, conhecimento, habilidades e regras de comportamento, as quais resultam no melhor desempenho do trabalho. Já Wexley (1984, apud Lacerda e Abbad, 2003), descreve treinamento como o esforço planejado das organizações com objetivo de facilitar o aprendizado de comportamentos exigidos pelas tarefas realizadas no trabalho.

Considerando os conceitos dos autores citados, para este contexto, salienta-se ainda Tamayo (2006), que afirma que o programa de treinamento tem como finalidade a aquisição de conhecimentos visando obter mudanças a curto e longo prazo na maneira de agir e de pensar do indivíduo, considerando as formas de aprendizagem para desenvolver novas habilidades.

### 2.2.1 Treinamento com base na PNL para otimização das vendas

Para a melhoria do desempenho de seus atendentes de vendas, a empresa deve ter a percepção da necessidade dos vendedores em comum e individual, pois pessoas reagem de formas diferentes pelas mesmas circunstâncias, sendo assim a PNL contribuirá para esse processo, ajudando o gestor na avaliação e na condução do caminho a ser seguido conforme as características, bem como treiná-lo de forma que desenvolva as habilidades necessárias para a função.

Cada estabelecimento requer diversas habilidades de seus vendedores, a prestação de serviço depende em sua maior parte do esforço dos vendedores. Para Keyes&Cushman (1977, apud Casas, 1997, p. 67), “talvez um dos mais graves problemas da área de varejo não seja propriamente a falta de treinamento, mas o baixo nível dos vendedores”. Sendo eles responsáveis pela ligação empresa-cliente, e muitas vezes a carência de certas habilidades deixa falhas nesse relacionamento, onde a empresa deve intervir proporcionando treinamento adequado para cada indivíduo com as expectativas que a mesma tem em relação aos seus objetivos.

A relação que as empresas mantêm com seus vendedores afeta a qualidade do serviço realizado por eles. Havendo um consenso em várias obras tratando da temática de como os serviços realizados pelos vendedores se transfere para os clientes conforme tratamento que a organização lhe dá. (WETZEL & SCHAWARZKOPF 1989, apud CASAS, 1997).

Atualmente, as indústrias de serviço são a fonte de liderança econômica, no entanto, para muitas pessoas, serviço é tratado como servidão, trazendo à mente trabalhadores preparando hambúrgueres e esperando em balcões. Tratando do setor de serviços que cresceu significativamente nos últimos 30 anos não pode ser corretamente descrito como composto somente por empregos mal remunerados e desinteressantes em lojas de departamentos ou restaurantes *fast food* (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2000).

A PNL se torna uma grande aliada nesse processo, pois, de acordo com Dilts e Epstein (1999, p. 27) “as pessoas aprendem proporcionalmente ao uso que fazem dos sentidos. Aprendemos por meio dos sentidos, aprendemos vendo, ouvindo, sentindo coisas, aprendemos até mesmo cheirando e provando”.

A relação dos temas da pesquisa intenciona, por meio do treinamento embasado na PNL, a construção de um ambiente favorável para o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos, que pode proporcionar uma vantagem competitiva para a organização e seus integrantes, visando o alcance de objetivos individuais e organizacionais.

### **2.3 Aprendizagem e vendas**

O impulso à execução de processos de vendas envolve aprendizagem e esta distribui-se em comunicação com o outro, comunicação com o próprio corpo, auto-estima e autoconfiança, aumento de comprometimento com metas pessoais, utilização de recursos interiores em demandas de negociação.

Como processo inicial de treinamento, é necessário destacar a relevância da aprendizagem, pois para Mourão e Marins (2009) esta é um dos níveis mais importantes do processo de capacitação e encontra-se presente nos diversos modelos de avaliação de treinamento, desenvolvimento e educação. Os autores também consideram que “a aprendizagem consiste em um processo de mudança de comportamento obtido por meio da experiência construída por fatores emocionais, neurológicos, relacionais e ambientais” (MOURÃO E MARINS, 2009, p. 73).

Pantoja e Andrade (2004, p.118) afirmam que “As pessoas podem estar o tempo todo aprendendo”. Segundo eles:

Do mesmo modo que em qualquer outra esfera da vida, os indivíduos em seu trabalho podem aprender: por exemplo, por meio das conseqüências organizacionais resultantes de seus comportamentos; observando as

conseqüências dos comportamentos dos demais membros de sua equipe; ouvindo histórias de seus companheiros mais antigos; ou recebendo instruções de seus supervisores ou de outras pessoas designadas pela organização. Essa aquisição pode ou não levar a desempenhos melhores que os anteriores; pode ou não ser consciente ou deliberada; e pode envolver atos explícitos ou implícitos. O aprendido durante a realização de uma tarefa de trabalho, ou em contato com outras pessoas, ou em interação com uma máquina pode ou não ser transferido para outros contextos ocupacionais ou organizacionais. (PANTOJA, M. J.; ANDRADE, J. E. B., 2004, p. 118)

Nakata et al (2009, apud Amorim e Silva, 2011) afirma que para criar oportunidades de aprendizado de maneira eficaz, torna-se necessário que as organizações criem e disponibilizem um ambiente propício. Sendo a aprendizagem um processo de mudança de comportamento, que na percepção dos autores acima apresentados pode ser alterado por meio de treinamentos.

Já o processo de vendas é parte fundamental para todas as organizações e segundo Kotler (1998) citado por El-Kouba (2009, pág. 300) “os objetivos da força de vendas são mais amplos do que, simplesmente, vender”. O processo de vendas não é um meio mecânico, através dele, as pessoas se comunicam se relacionam e criam laços de confiança. Segundo Cotham III (1968, apud Casas, 1997, pág 69), “o vendedor diferencia-se pela capacidade de perceber e oferecer os atributos certos. Trata-se muito mais de sensibilidade para cada situação do que aplicação prática dos métodos tradicionais”.

Sendo verdade que os clientes compram desde uma barra de chocolate ou uma corporação de acordo com suas necessidades, que os levam dessa situação para uma melhor. Se o seu produto satisfaz essa necessidade, agindo como um meio para levá-los do lugar em que estão agora para aquele no qual desejam estar. Deste modo, faz-se necessário que junto ao desejo da compra o vendedor interaja e esteja atento as expectativas dos clientes, possibilitando o aumento nas vendas.

Vender, hoje, possivelmente é uma das ações mais importantes no mundo dos negócios. E vender é muito mais do que o ato de venda, é um desafio diário. A empresa ou o profissional bem sucedido precisa ter muito claro que tudo é sempre uma venda. (SILVA, et.al., 2009 pág. 6).

Quando realiza-se uma venda, não se vende apenas um produto ou serviço, vende-se também a marca, a imagem e até a credibilidade da empresa buscando sempre superar as expectativas do cliente. Em concordância, O' Connor (1997) aponta que as pessoas não compram apenas o produto, elas compram sensações boas que acham que este irá lhes oferecer. O atrativo daquela situação desejada são as sensações gratificantes da satisfação, segurança ou auto-estima que o acompanham.



## 3 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

### 3.1 Histórico da empresa

No ano de 1998, dois irmãos e suas esposas, decidiram apostar na carência de excelentes produtos de panificação e confeitaria na região do Tarumã em Curitiba e inauguraram em julho de 1998 a **Saint Georges Pães Especiais**. Cursos de confeitaria fina e panificação caseira e rústica foram realizados e após um período de 13 anos, os irmãos decidiram se desligar do ramo de panificação e passaram o comando da Saint Georges Pães Especiais ao novo proprietário, que mantém a tradicionalidade dos produtos, preocupa-se com a satisfação dos clientes e em melhor atendê-los, mantém alguns profissionais que perpetuam desde a inauguração da panificadora.

A Panificadora também é classificada como lanchonete, casa de chá, de sucos e similares; comércio varejista de produtos de padaria, confeitaria e sorveteria. Está situada na Avenida Victor Ferreira do Amaral, nº 518. Seu mercado principal é composto pelos bairros que abrangem a região, como Jardim Social, Tarumã, Alto da XV e o município de Pinhais.

### 3.2 Força de trabalho

Atualmente, a Panificadora ocupa uma área de 870 m<sup>2</sup> e a sua força de trabalho é composta por 25 funcionários além dos empregados terceirizados (limpeza, segurança e contador), distribuídos de acordo com a tabela abaixo:

Quadro 1 - Quantitativo Funcionários

FUNÇÕES	NÚMERO
Gerente	2
Caixa	4
Balconista	11
Serviços Gerais	2
Confeiteiro	2
Salgadeiro	2
Padeiro	2
Total	25

Fonte: Panificadora e Confeitaria Saint Georges (2014)

Os cargos e as suas respectivas funções são:  
**Balconista:** Realizam atendimento a clientes, efetuando vendas de bolos, salgados e bebidas entre outros produtos da panificadora, quantificando os produtos vendidos a cada cliente e os enviando para o caixa realizar as cobranças.

**Caixa:** Receber valores de vendas de produtos e serviços, ficar no check-out passando compras, prestar um ótimo atendimento e por fim cobrar os valores certos com o auxílio de equipamentos eletrônicos.

**Padeiro:** Realizam a produção e preparação de massas de pão e similares. Fazem pães, bolachas, biscoitos e bolos. Elaboram caldas e cremes para os confeitados. Confeitam doces, preparam recheios e confeccionam salgados.

**Confeiteiro:** Realizam a produção e preparação de massas de pão e similares. Fazem pães, bolachas, biscoitos e bolos. Elaboram caldas e cremes para os confeitos. Confeitam doces, preparam recheios e confeccionam salgados.

**Salgadeiro:** Realizam a produção e preparação de massas de pão e similares. Fazem pães, bolachas, biscoitos e bolos. Elaboram caldas e cremes para os confeitos. Confeitam doces, preparam recheios e confeccionam salgados.

### 3.3 Produtos e processos

Os principais produtos da Saint Georges são:

**Padaria:** pão de queijo, brioche, broas especiais, chineques, chipa, panetones, pão de forma, pão de hambúrguer, pão de cachorro quente, pão francês, pão italiano, roscas.

**Confeitaria:** lua de mel, rosca espanhola, torteletas, bombas, carolinas, cuques, doces especiais, bolos, bombons, folhados, sonhos, rocamboles.

**Tortas:** alemã, alpino, brigadeiro, brigadeiro com morango, chokito, crocante, dois amores, floresta negra, folhadas, marta-rocha, prestígio, sedução.

**Cafeteria:** cafés, chás, lanches frios, lanches quentes, sucos naturais.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A busca de subsídios para um roteiro de treinamento baseado em PNL no SA da Panificadora Saint Georges, foi desenvolvida em pesquisa aplicada, que segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 20) “se caracteriza por sua praticidade e especificidade, e seus resultados ajudam a resolver problemas reais”.

O tratamento dos dados visou levantar informações sobre possíveis mudanças de comportamentos na atuação de balconistas. A abordagem situou-se na construção qualitativa e quantitativa que abrange a mensuração das variáveis de estudo. Segue abaixo o conceito de método quantitativo:

O método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc. (RICHARDSON, R.J. 2010, p.70)

Quanto ao método qualitativo, RICHARDSON (2010), afirma ainda que o mesmo difere-se do método quantitativo, pois não utiliza nenhum instrumento estatístico como processo de análise. Sua intenção não é numerar ou medir e sim uma opção para entender a natureza dos fenômenos sociais. Esses métodos não podem ser vistos como opostos, ou seja,

um não anula o outro. Sendo assim, justifica-se o uso conjunto dos dois métodos neste contexto.

Em outro ponto de análise a investigação é definida neste trabalho como exploratória e descritiva. GIL (2012) afirma que as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois, interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. O autor ainda aponta que as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. São em grandes números as pesquisas que podem ser classificadas como descritivas e a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nessa categoria.

Considerando-se o público alvo deste trabalho, pode-se dizer que embora não tenha havido a presença de todos os integrantes em todos os instrumentos, isso ocorreu na maior parte, o que caracteriza o estudo como destinado à população, uma vez que se tratou de todas as funcionárias do cargo, que para os autores Cooper e Schindler (2008), refere-se ao conjunto completo de elementos sobre os quais se deseja fazer uma inferência. A população pode ser formada por pessoas, produtos, documentos organizacionais (arquivos), entre outros elementos. A panificadora possui um total de 11 atendentes do sexo feminino, com idade e escolaridade diferentes as quais estão diretamente ligadas ao processo de vendas, preparação de lanches, cafés e sucos e ao atendimento ao cliente.

O desenho metodológico valeu-se da aplicação de quatro instrumentos de pesquisa: observação assistemática (Apêndice 1), investigação de aspectos críticos na rotina de trabalho do SA através de uma escala Likert (Apêndice 2), identificação de sistemas representacionais da PNL, por meio de um questionário dicotômico (Apêndice 3) e um quarto instrumento baseado em grupo focal (Apêndice 4 e 5) para complementar os dois instrumentos anteriores.

A observação assistemática ou não estruturada foi realizada na forma como entende Gressler (2003, p. 174), ou seja, um estágio inicial, como prévio levantamento de fatos, ocorrências e objetos que aparecem num contexto natural, não preparado pelo observador, mas selecionado previamente. As questões levantadas foram discutidas em reuniões de grupo ou orientação, para preparar os demais instrumentos.

A técnica de Rensis Likert é usada neste trabalho para estudo de domínios e facetas. Para Urbina (2007) os domínios referem-se a um nível de competência em um campo de conhecimento ou habilidade desempenho, usados em contexto de educação e treinamento. A autora entende que os domínios devem ser vistos em amostras de comportamento, habilidades ou competências que neste estudo correspondem às facetas definidas pelo Dicionário Online de Português (2014) como característica particular de algo ou de alguém (por exemplo, “ele tem faceta de escritor”).

Para Pasquali (2010) quem utiliza a Escala de Likert, não se preocupa em determinar o valor escalar dos itens, mas verificar o nível de concordância do sujeito com assertivas que expressam algo de favorável ou desfavorável em relação a um objeto. O número de pontos nesta escala varia de três a mais de 10, sendo as mais utilizadas as escalas de cinco a sete.

Utilizou-se neste trabalho a escala de 1 a 5. Para tanto, os entrevistados atribuíram valores numéricos para demonstrar a intensidade da sua resposta. As respostas de maior concordância receberam valores positivos ou altos, já as respostas de discordância recebem valores negativos ou baixos (RICHARDSON, R.J., 2010). Considerando-se que muitas vezes a concordância com um item mostra uma tendência de opinião, enquanto concordar com um outro demonstra exatamente o oposto, trabalhou-se neste estudo com a pontuação invertida em duas assertivas.

O terceiro instrumento trata-se de um questionário dicotômico. Prodanov e Freitas (2013) definem, questionário como um instrumento de coleta de dados para as pesquisas em geral, sendo formado por uma série de perguntas ordenadas, as quais devem ser respondidas por escrito. Os questionários do tipo dicotômico se caracterizam pela sua bipolaridade, ou seja, respostas do tipo: sim ou não, concordo ou não concordo, entre outras. Este tipo de questionário é utilizado com problemas claramente definidos e facilita a tabulação das respostas. O instrumento 3 foi elaborado com o objetivo de levantar informações sobre o perfil linguístico das atendentes considerando-se a contribuição da PNL.

Embora se privilegie nas citações a seguir o autor Bini (2002) é importante destacar que outros estudiosos da PNL (BANDLER & GRINDER, 1982, O'CONNOR & SEYMOUR, 1985, O'CONNOR & PRIOR, 1997, BINI, 2002) contribuíram para melhor entendimento das questões a serem elaboradas sobre as modalidades presentes nos esquemas representacionais

Os três perfis da PNL, descritos por Bini (2002), ajudaram a planejar a pesquisa. Para o autor, visuais, auditivos e cinestésicos, possuem características individuais para serem avaliados, como, movimento dos olhos palavras faladas e escritas e pela fisiologia e comportamento. Estes aspectos são importantes no grupo focal. O autor ainda ressalta a relação do aluno e professor: quando o professor fala com o aluno, dependendo da movimentação dos seus olhos é possível identificar traços de algum perfil neurolinguístico e através disso os professores podem descobrir não “o que” seus alunos estão pensando, mas sim “como”, ou seja, como eles passam as informações a sua volta de acordo com suas estruturas psicológicas e percepções.

O autor citado ainda traz elementos que ajudaram na elaboração do questionário. Ao estudar a linguagem visual (Fator V), deve-se pensar nos valores, gostos e preferências do funcionário em relação as situações do tipo “**EU VEJO**”, ou seja, elaborar questões relacionada a estética, organização, atividades passadas por escrito ou a preferência por escrever lista das atividades que se deve realizar ou produtos que precisa comprar. Bini (2002)

afirma ainda, que para estudar o perfil auditivo (Fator A), deve-se dar importância as palavras, pois, para os auditivos as palavras são muito importantes, e dificilmente esquecem o que ouvem. Para tanto pode ser utilizada questões relacionadas ao gosto por músicas, sons, tom de voz e a preferência entre falar e escrever.

A linguagem cinestésica esta relacionada ao conforto, bem-estar e contato, pessoas pertencentes a esse perfil estão fortemente ligadas ao experimento de sensações e se movem mais, são inquietos. As questões direcionadas ao perfil cinestésico (Fator C) devem estar voltadas a situações “EU SINTO”, buscando descobrir o gosto do funcionário com o contato físico com os colegas, movimentar-se pelas salas, espreguiçar ou alongar durante pausas nas atividades (Bini, 2002).

No grupo focal, a finalidade foi complementar os dados obtidos nos instrumentos anteriores. Para GIL (2012), as recomendações para preparação e condução de entrevistas referem-se muitas vezes a entrevistas individuais, porém entrevistas também podem ser realizadas em grupo, caracterizando a técnica conhecida como *Focus Group*. Estas entrevistas são utilizadas com frequência em estudos exploratórios, com intuito de proporcionar melhor compreensão do problema, gerar hipótese e fornecer elementos que favoreçam a construção do instrumento de coleta de dados, também podem ser usados para averiguar um tema em profundidade, como ocorre em pesquisas caracterizadas como qualitativas.

O roteiro de elaboração das perguntas considerou o que já havia sido perguntado, por outras formas, para estimular a discussão em grupo através de um moderador, um observador e um documentador e para expandir a elaboração do planejamento metodológico utilizou-se de pesquisa bibliográfica. Por este direcionamento a característica básica da investigação foi o “levantamento”

As pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. (GIL, A.C. 1991, pág. 56)

O estudo que visa uma continuidade através de pesquisa ação não teve a finalidade de analisar mudanças de comportamento, uma vez que isso será desenvolvido na etapa de aplicação de treinamento. Após, classifica-se como pesquisa ação, pois é um processo de aprimoramento, investigação de algo que é proposto com base em estudos e pratica um novo meio de realização.

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. (THIOLLENT, 2005, p.16).

O quadro 2 faz uma caracterização da pesquisa por objetivo, instrumento e tratamento dos dados considerando-se aspectos quantitativos e qualitativos. Cervo e Bervian (2002) salientam a importância de gráficos descritivos, vistos como representações visuais de categorias, variáveis e tendências, montados preferencialmente a partir dos dados de tabelas. Para os dados qualitativos extraídos do grupo focal, a abordagem esteve voltada para a anotação das falas desenvolvidas pelos participantes, em segundo lugar agrupou-se os depoimentos em categorias referenciadas nos resultados dos instrumentos anteriores. Considerou-se uma categorização básica que refletiu a forma mais fiel à participação do grupo e as respostas pistas que ensejaram dados para treinamento e/ou trabalhos futuros, seguindo-se critérios presentes no método de análise de conteúdo que para Vergara (2009) “é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”.

Quadro 2: Coleta e Tratamento de Dados

OBJETIVOS	COLETA DE DADOS	TRATAMENTO DOS DADOS
Abordagem inicial	Observação Assistemática -Instrumento 1	Anotações
Pontos críticos da rotina de trabalho	Questionários - Escala de Likert - Instrumento 2	Gráficos
Esquemas Representacionais	Questionário Dicotômico - Instrumento 3	Gráficos
Complementação	Grupo Focal - Instrumento 4	Quadro de análise

Fonte: Os autores (2014)

## 5 ANÁLISE DE DADOS E PROPOSIÇÕES

### 5.1 Resultados

#### 5.1.1 Análise e resultados do Instrumento 1 (Apêndice 1)

O período inicial da pesquisa contou com os depoimentos de uma das componentes do grupo de autores deste artigo, que por ter proximidade na esfera de trabalho com a empresa estudada, contribuiu com suas percepções. Os dados obtidos sugeriram dificuldades presentes no SA no que diz respeito à clientela. A princípio salientou-se uma perspectiva de receio das funcionárias estarem sendo observadas, uma vez que nos contatos foi divulgado que em breve um grupo de estudantes estaria desenvolvendo um “trabalho de faculdade” junto à panificadora.

Não obstante, o relato de algum tipo de temor, as trocas entre os integrantes do grupo de pesquisadores e suas devolutivas ao orientador acadêmico, sugeriram utilizar-se na pesquisa dos esquemas representacionais, as possíveis dificuldades que as funcionárias apresentavam, mesmo que de modo informal, espontâneo e desestruturado no ato de detectar informações.

Mesmo que de modo assistemático, o processo de sondagem sinalizou algumas questões que poderiam estar relacionadas à comunicação interna, compreensão dos clientes e despreparo nas funções. Estes dados permitiram a elaboração de seis questões onde se

buscaria investigar aspectos relacionados às informações do atendente sobre o seu trabalho e de modo mais específico sobre o produto que vendiam, seus conhecimentos sobre abordagem ao cliente, modo de se relacionar com os consumidores, necessidades do cliente, organização do espaço físico e compromisso de compra.

### 5.1.2 Análise e resultados do Instrumento 2 (Apêndice 2)

O questionário baseado na escala de Likert, com seis questões voltadas para os processos de trabalho, objetivou analisar a descrição que cada atendente faz de si, por isso foi aplicado para as 11 atendentes, ou seja, a totalidade do setor.

A aplicação deste instrumento foi realizada por uma moderadora, que já havia tido participação efetiva na observação assistemática. Ela delegou à uma atendente a responsabilidade de entregar o questionário conforme as funcionárias saíssem para o seu intervalo, onde deveriam respondê-los e devolvê-los ao local estabelecido. Algumas seguiram as instruções e responderam prontamente, outras apresentaram resistência e foram chamadas individualmente pela moderadora, que possui influência direta na empresa e explicou a importância do questionário, o que as fez entender e responder pacificamente.

O levantamento dos escores foi obtido a partir das escalas elaboradas para a finalidade de uma investigação exploratória e como resultado das informações obtidas na observação assistemática. As escalas criadas foram desenvolvidas a partir de domínios e facetas.

A partir de três dos quatro tipos de mudanças de comportamento sugeridos no modelo de treinamento de Chiavenato (1999) foram desenvolvidos os domínios e facetas para este instrumento, com cinco assertivas conforme a figura 1.

Figura 1: Escala do tipo Likert com cinco pontos

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

Fonte: Os autores (2014).

Os três tipos são: transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades e desenvolvimento de atitudes. Espera-se para o primeiro tipo aumentar o conhecimento das pessoas através de informações sobre os produtos. No segundo tipo a expectativa está vinculada à melhoria de habilidades quanto à abordagem do cliente. No terceiro tipo, desenvolvimento de atitudes, busca-se desenvolver e modificar comportamentos na relação empática com o cliente. A relação entre facetas e domínio aparece no descritivo do quadro 3.

Para cálculo do escore de cada domínio foram necessárias as seguintes etapas:

- a) Soma das respostas dadas aos itens 1 e 3;
- b) Inversão dos itens 2,4,5 e 6, utilizando-se a seguinte fórmula: escore invertido (que corresponde ao valor 6) menos resposta ao item. Assim por exemplo se a

resposta dada a um determinado item for 5, o escore invertido será  $6 - 5=1$ ; se for 2, o escore invertido será  $6 - 2=4$ ;

c) Após a inversão dos escores todos os itens foram somados.

Sendo a finalidade deste instrumento verificar a tendência grupal e não individual, foram considerados escores para onze participantes (valor mínimo, 0,5 e valor máximo 55),

De acordo com a Tabela 1 de Percentis e Escores por Domínios e Facetas, os resultados indicam que o SA da Panificadora Saint Georges apresenta desempenho médio (65%) na transmissão de informações aos clientes, o que pode não ser considerado desejável em se tratando de uma área de trabalho de grande significado para as vendas e com repercussão a outros setores. Empresas de sucesso neste campo mantêm patamares mais exigentes junto a seus vendedores. O escore (33) se aproximou nas duas facetas F1 (transmissão de informação) e F2 (importância dada pelo funcionário ao conhecimento do produto). Entende-se que pelo resultado do domínio “conhecimento do produto”, estar associado à perspectiva defendida por Chiavenato (1999) de transmitir informações, o índice desejável deveria situar-se num padrão entre alto e muito alto, logo o resultado de 60% coloca-se no nível médio o que sugere a necessidade de propiciar-se conteúdo para treinamento, levando-se em conta que a informação dirige o comportamento e o converte em eficácia.

O domínio abordagem do cliente ajusta-se ao desenvolvimento de habilidades apresentados por Chiavenato (1999) e exige padrões altos ou muito altos. Os escores obtidos entre (F3) importância da informação sobre como abordar o cliente (60%), e (F4) crença de se ter todas as informações sobre ele e (75%), revela, mesmo num nível médio um sentido de autosuficiência sobre crer saber lidar com o cliente, fato que pode explicar mais adiante no grupo focal, a impressão de os problemas estão no cliente e não no atendente.

A verificação de necessidades e socialização no atendimento alinham-se ao desenvolvimento de atitudes de Chiavenato (1999) e os resultados não conseguem superar uma linha intermediária entre o nível médio e o nível alto, este desejável para uma área de trabalho que implica no relacionamento com clientes. No caso do SA da Panificadora Saint Georges, o domínio (D3) mostra (75%) que o atendente acredita antever as necessidades do cliente, o que pode estar vinculado à autosuficiência a pouco discutida. Na faceta que corresponde ao valor dado à empatia na relação com o cliente (F6) o escore de 36 pontos de grupo pode ser reveladora de uma acomodação do setor, uma vez que a própria empatia (F6) como conceito imprescindível para o trabalho das balconistas, parece não ser considerado pela relevância que tem.



Tabela 1: Percentis e Escores por Domínios e Facetas

TABELA DE PERCENTIS E ESCORES						
PERCENTIL	D1		D2		D3	D4
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
	ESCORE					
5	3	3	3	3	3	3
10	6	6	6	6	6	6
15	8	8	8	8	8	8
20	11	11	11	11	11	11
25	14	14	14	14	14	14
30	17	17	17	17	17	17
35	22	22	22	22	22	22
40	19	19	19	19	19	19
45	27	27	27	27	27	27
50	25	25	25	25	25	25
55	30	30	30	30	30	30
60	33	33	33	33	33	33
65	36	36	36	36	36	36
70	39	39	39	39	39	39
75	41	41	41	41	41	41
80	44	44	44	44	44	44
85	47	47	47	47	47	47
90	50	50	50	50	50	50
95	52	52	52	52	52	52
D1=60%			D2=65%		D3=75%	D4=65%
LEGENDAS						
Domínios (D)			Facetas (F)			
1	Conhecimento do produto	1	Buscar informações sobre o produto.			
		2	Valorizar informação sobre o produto.			
2	Abordagem ao cliente	3	Informar-se sobre como abordar cliente.			
		4	Dominar formas de abordagem.			
3	Verificação de necessidades	5	Antever necessidades do cliente.			
4	Socialização	6	Valorizar a empatia.			

Fonte: Os autores, 2014.

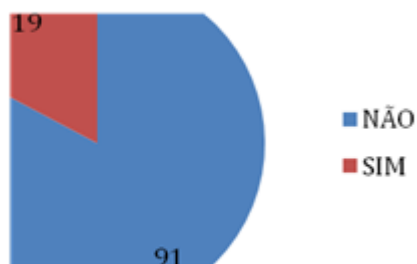
Analisando-se os resultados de forma geral pode-se gerar a hipótese de que o SA em análise apresenta um padrão de comportamento na relação com a clientela, que exige atenção e que possivelmente pode-se traduzir em dificuldades em contextos diferentes (informação, abordagem ao cliente e empatia), uma vez que tende a apresentar um padrão de acomodação que pode em outros trabalhos sugerir ainda passividade quanto a objetivos a serem atingidos.

### 5.1.3 Análise e resultados do Instrumento 3 (Apêndice 3)

O instrumento 3, é um questionário que tem como finalidade identificar o perfil neurolinguístico dos indivíduos, e foi aplicado simultaneamente ao instrumento 2, para todas as balconistas da empresa objeto de estudo, ou seja, 11 balconistas. O questionário é composto por 30 perguntas, divididas em em três fatores (Fator V-visual, Fator A-auditivo e Fator C-cinestésico), 10 perguntas para cada fator. Segue abaixo a análise da tabulação das respostas das balconistas para cada perfil neurolinguístico, bem como o gráfico em colunas

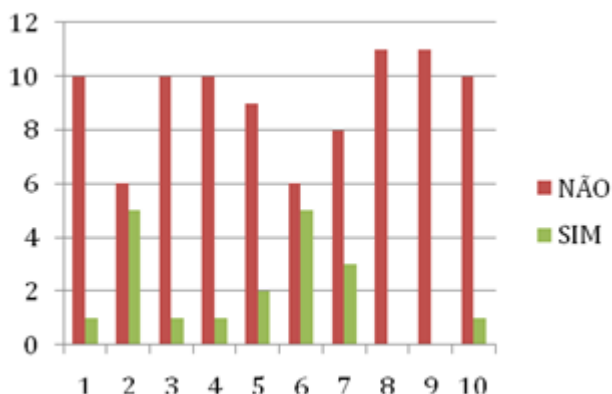
representando a quantidade de respostas positivas e negativas de cada item, e o gráfico geral de respostas.

Gráfico 1 – Total de resposta do fator V



FONTE: Os autores, 2014.

Gráfico 2 – Respostas das questões fator V

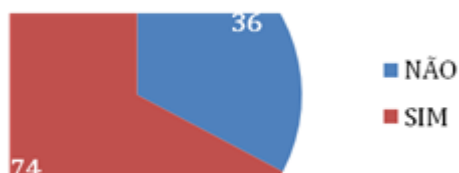


FONTE: Os autores, 2014.

Considerando que cada atendente respondeu 10 perguntas, obteve-se o total de 110 respostas para o perfil visual. Observa-se no gráfico 1 o total de 19 respostas positivas e 91 negativas, demonstrando um baixo grau de enquadramento das mesmas neste perfil.

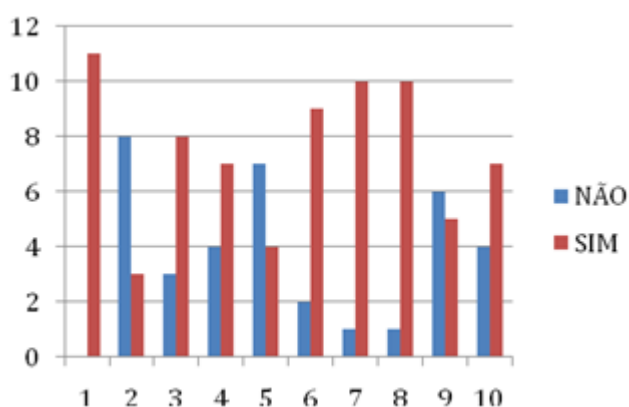
O gráfico 2 representa as quantidades de respostas positivas e negativas para cada questão que compõe o questionário do perfil visual. Nota-se que a maioria das respostas foram negativas, somente nas questões 2 e 6 as respostas tiveram resultados equivalentes Não sendo predominante o perfil visual entre as atendentes, a questão 2, referente às atividades por escrito, obteve um valor significativo de respostas positivas, tornando-se um dado relevante para construção do modelo de treinamento.

Gráfico 3 – Total de respostas do fator A



FONTE: Os autores, 2014.

Gráfico 4 – Respostas das questões fator A



FONTE: Os autores, 2014.

O gráfico 3 corresponde ao perfil auditivo, o qual obteve 74 respostas positivas e 36 negativas. Sendo o perfil de maior predominância entre as atendentes.

O gráfico 4 representa as quantidades de respostas positivas e negativas para cada questão que compõe o questionário do perfil auditivo. Nota-se a predominância de respostas

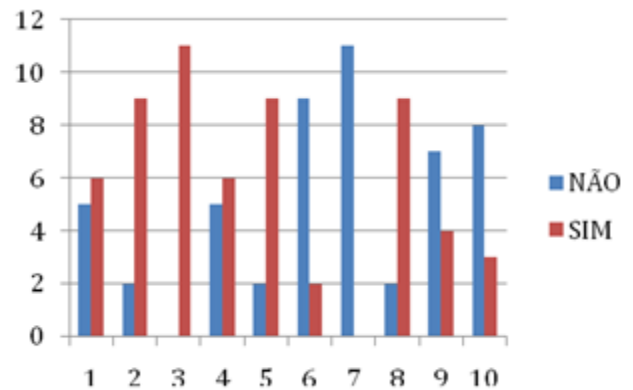
positivas. Apenas nas questões 2, 5 e 9 as respostas negativas tiveram resultados maior, as quais estão relacionadas à percepção auditiva, porém as demais questões justificam o enquadramento das atendentes neste perfil.

Gráfico 5 – Total de respostas do fator C



FONTE: Os autores, 2014.

Gráfico 6 – Respostas das questões fator C



FONTE: Os autores, 2014.

Por fim, o gráfico 5, correspondente ao perfil cinestésico, obteve 59 respostas positivas e 51 negativas. Fato este que define o perfil cinestésico como o segundo predominante entre as atendentes.

O gráfico 6 representa as quantidades de respostas positivas e negativas para cada questão que compõe o questionário do perfil cinestésico. O padrão das respostas vai de um extremo ao outro, variando o resultado entre as questões.

A visão geral dos dados extraídos pelos instrumentos denota um predomínio no grupo de funcionários do SA da panificadora para a linguagem auditiva, a julgar pelo índice de 74% das respostas. O significado destes dados deve ser vinculado às características (RICART, 2014) em que o funcionário tende a aprender mais facilmente escutando e perguntando, participando de conversações e preferindo comunicar-se através de linguagem falada melhor do que escrita. Pessoas assim necessitam ser escutadas e se distraem facilmente com ruídos. Essas pessoas aprendem desenvolvendo conceitos em suas mentes, não são especialmente espontâneas devido a que devem “pensar” sobre as coisas, memorizar etapas, procedimentos e seqüências.

O resultado neste tipo de representação mental implica em que um modelo de treinamento baseado em programação neurolinguística deve servir de critérios pedagógicos que valorizem a referência aqui descrito do “tipo auditivo”. É importante ressaltar que as respostas dadas a este critério superam em 1,25 os índices verificados no segundo critério de preferência, o tipo cinestésico e em 3,89 os índices do terceiro critério de preferência, o tipo visual.

A representação mental do critério cinestésico, deve ser considerada no modelo a ser construído para treinamento de melhoria de qualidade do SA, o índice de 59% embora menor

que o obtido no critério do tipo auditivo, é significativo para a elaboração de um roteiro pedagógico de treinamento. Significa que funcionários desta modalidade (RICART, 2014) são mais vagarosos no falar, precisam de contato, são mais sensíveis ao corpo, respondem melhor a gratificação física e ao contato. Neste tipo, devem ser levados em conta o fazer, o movimentar e o tocar. Este critério superou em 3,1 o critério do tipo visual.

### 5.1.4 Análise e resultados do Instrumento 4

A utilização de Grupo Focal nesta metodologia teve um caráter adicional aos demais instrumentos. Iniciou-se pela preparação de um roteiro, onde o objetivo básico foi levantar situações comportamentais na relação atendente-cliente. Juntou-se a esta experiência em caráter simplesmente complementar a observação do grupo quanto aos critérios utilizados no instrumento 3 que investigou as submodalidades da programação neurolinguística.

Tabela 2: Categorização de análise de conteúdo de grupo focal em SA.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	INDICADORES
Dificuldades do SA	Cardápio/Preços	1- Cliente pede produto sem saber preço (surpresa no caixa).
		2- Inexistência de cardápio ou tabela de preços (cliente desorientado).
	Informações do produto	3- Clientes com intolerância a certas substâncias (lactose), invariância de produtos.
		4- Falta de orientação necessária para evitar problemas de saúde do cliente.
		5- Cliente não compra por não saber o que é feito o produto.
		6- Não há cartazes sobre peso, validade, informação nutricional e preço dos produtos.
		7- Produtos com lactose ou glúten poderiam ser identificados.
	Relação com o cliente	8- Diante de um problema é preciso acalmar o cliente e explicar a situação.
		9- Existem clientes "chatos" como um que parece pela manhã ninguém quer de-lo por reclamar (de tudo).
		10- Há clientes que consideram as atendentes suas empregadas.
		11- Clientes ficam nas mesas esperando atendimento dos pedidos só são feitos no balcão).
		12- Clientes querem prioridade. Alguns querem atendimento especial.
		13- Atividades são paralisadas para atender clientes impacientes. Alguns não esperam e vão embora.
		14- Certos clientes desconsideram a existência das atendentes.
Relacionamento interno	15- O caixa da manhã não colabora com o gerente	
	16- O caixa só escuta o lado do cliente.	
Esquemas representacionais		17- Interesse em ouvir o modificador.
		18- Participação nos diálogos verbais.
		19- Manifestações de lembranças no trabalho.
	Tipo inestésico	20- Verbalização com gestos.
		21- Interesse em dinâmicas de grupo
	Tipo visual	22- Gesticulações, impulsividade,
	23- Menor presença de sinais característicos	

Fonte: Os autores, 2014.

O grupo foi composto por uma moderadora, um documentador e um observador. À moderadora coube a condução e a facilitação da conversa, através da exploração dos temas, e estímulo à participação. Ao documentador coube anotações, controle do tempo e gravação da entrevista. Ao observador atribuiu-se a tarefa de assistir a entrevista e quando possível prestar algum apoio como facilitador. Segue abaixo a tabela 2 de Categorização de análise de conteúdo de grupo focal em SA. O público alvo foi definido de acordo com as finalidades da

pesquisa. Usou-se de um grupo de seis atendentes, sem a inclusão de funcionários de diferentes hierarquias ou setores. O setor é composto apenas de mulheres.

A reunião ocorreu num espaço oferecido a clientes da panificadora e que foi considerado neutro por não estar em uso e por providências quando a ruídos externos. É oportuno frisar-se que este local quando em atendimento era um ambiente descontraído com paredes laterais descobertas. Durante a entrevista os toldos foram abaixados, mantendo-se um limiar aceitável de ruídos. A gravação foi utilizada depois de autorizada pelos participantes, Os participantes foram colocados ao redor de uma mesa para oito pessoas incluindo seis funcionários, moderador e observador. O documentador ficou em uma mesa ao lado. A estratégia utilizada valeu-se do estímulo à discussão dentro do grupo das questões previamente elaboradas no roteiro da entrevista. Este procedimento, contudo, não obedeceu a um critério rígido, uma vez que a moderadora tornou flexível o fluxo das respostas ao movimento do grupo.

Antes de dar as boas vindas e agradecer a colaboração das funcionárias, a moderadora abriu espaço para o observador falar por um instante sobre os objetivos da entrevista e como funcionava um grupo focal.

A busca por conhecer comportamentos na relação atendente-cliente, foi desenvolvida a partir de questões, conforme apêndice 4. Seguiu-se como recomenda Costa (2011, p. 184) para grupos focais, um ritmo inicial amplo sem apresamento estrutural e no andamento da entrevista questões mais focais e estruturadas, mesmo com a possibilidade de finalizar o trabalho com questões mais genéricas.

Após a apresentação pessoal de cada uma das funcionárias, o grupo iniciou-se a atender o roteiro programado. Já no início da entrevista emergiram os pontos importantes da relação atendente-cliente. Um deles bastante revelador das características presentes no grupo de funcionárias foi o exemplo dado para uma determinada frustração no atendimento aos fregueses: a ausência de uma tabela de preços para informar ao cliente o quanto ele precisaria dispendir para consumir este ou aquele alimento. Esta prática foi referida como repetitiva na rotina do atendimento. Com frequência os clientes reclamavam ao efetuar o pagamento sem terem tido acesso prévio ao custo dos produtos.

É relevante considerar-se que as entrevistadas expuseram o problema, sem apresentar envolvimento assertivo de sua parte para alguma mudança. O problema existe, mas é aceito sem uma discussão com a chefia ou outros setores da organização.

O outro ponto levantado foi a falta de noção sobre a produção, fabricação e manipulação de alimentos. A queixa foi de que as atendentes nem sempre sabiam dar ciência às dúvidas solicitadas pelos clientes em relação à composição dos produtos. Foram citados casos em que os consumidores se irritaram ante a ignorância da funcionária diante de suas dúvidas. Foram lembrados eventos relacionados à existência ou não de lactose em determinados produtos, já que os clientes manifestavam não ingerirem este tipo de açúcar por

recomendação médica. Outra atendente relatou que isso se repetia em relação ao glúten nos alimentos. A passividade para este problema pareceu ser igual ao relato da inexistência de um menu, um cardápio, uma tabela de preços, ou seja existiam problemas, mas não se evidenciava algum movimento para resolve-lo no âmbito dos funcionários.

Nota-se ainda esta postura acomodada, quando as balconistas atendem a pessoas irritadiças, estúpidas, reclamantes. Para elas é muito desagradável fazer isso e parecem se sentir como vítimas, o que as faz apenas se queixar da situação e colocar o problema todo nos clientes. Também foram feitas queixas, mesmo que de forma leve sobre um ou outro funcionário de outro setor, como por exemplo, funcionários do caixa, situação aceita de forma passiva. Como dados adicionais, a observação deste grupo, mostrou como ele utilizou os sistemas representacionais para responder às questões solicitadas. Percebeu-se em nível exploratório o uso de representações dominantes, no campo auditivo e cinestésico.

Das seis integrantes duas mais efetivas e uma terceira tiveram participação nas discussões verbais, nos diálogos e nas descrições detalhadas. Entre as demais, duas que se disseram mais quietas, estiveram bem atentas às falas. O grupo ao falar de si demonstrou identificação com a submodalidade auditiva.

A presença do domínio cinestésico não se confirmou apenas pela observação, de verbalizações acompanhadas com gestos em algumas das participantes, mas foi com base nas respostas que deram diante da perspectiva de receberem treinamento. A preferência foi para treinamentos com dinâmicas de grupo e em segundo lugar palestras.

É importante notar que não obstante algumas queixas, as funcionárias parecem “gostar” do trabalho ou mantêm-se nele por ser sua melhor opção do momento.

Os dados que informaram problemas na relação atendentes-clientes da panificadora pesquisada demonstram que um dos motivos que fazem com que se perca clientes neste modelo de negócio, é a falta do bom atendimento. É notória a importância do funcionário, pois ele é a conexão entre o comprador e a padaria e deste modo torna-se imprescindível o treinamento para a boa imagem do estabelecimento. Quando um cliente consome e não sabe quanto vai pagar, ou ingere um alimento carente de informações sobre o mesmo, demonstra sua insatisfação e certamente irá fazer propaganda negativa do estabelecimento.

O que se observou no grupo focal, foi que as balconistas responsáveis pela fidelização do freguês, carecem de um preparo através de treinamento e isto começa pela percepção que tem de suas funções. Há um comportamento de evidente dependência de que lhes seja mostrado como trabalhar as situações de trabalho. As funcionárias percebem as dificuldades, mas mantêm-se numa posição de escuta, de espera e não desenvolvem iniciativas para mudar. É paradigmática a reclamação de clientes mal educados, como se uma atendente de panificadora só tivesse que atender a clientes gentis e simpáticos.

Os clientes de uma panificadora como de outros estabelecimentos tem suas peculiaridades e cabe à balconista entender isso como essencial para adequar o atendimento a cada perfil e resolver reclamações e deslizes da melhor forma possível. Questões como falta de informação sobre produtos, por exemplo, podem ser resolvidas com a preparação do funcionário. Em outros casos, não se pode considerar a questão do ponto de vista de estar o cliente certo ou não, mas de encontrar uma alternativa que o ajude. Nunca o cliente deve ser tratado como se estivesse errado, mesmo que esteja.

Um treinamento na realidade desta pesquisa fundamenta-se em ajudar a organização a reparar suas falhas e procurar os melhores meios de comunicação para esta finalidade. Entende-se aqui, por exemplo, que a balconista deve ser trabalhada para perceber o que precisa o cliente e quais soluções podem ser indicadas. Houve no relato do grupo focal menções a necessidades dos consumidores, mas de uma forma passiva. É certo, que para realizar suas atividades, é fundamental que a atendente conheça muito bem todos os produtos que a panificadora tem para oferecer e isto é um trabalho que ganha amplitude diante da queixa de desinformação das balconistas.

Entende-se que a exploração das submodalidades auditiva e cinestésica possa-se desenvolver maior competência nas balconistas a ponto de fazê-las conhecer o perfil de seus produtos e clientes, e saber quais atitudes tomar. O mesmo pode ser dito quanto á cortesia. Palestras e dinâmicas de grupo são indicativos para o treinamento em cortesia, onde o funcionário deve despender total atenção ao cliente. A compreensão de que a balconista deve ter sempre boa vontade ao atender os clientes, implica em credibilidade da panificadora, tanto quando trabalhar vivências sobre como receber um cliente com sorriso, demonstrando disposição e eficiência no atendimento, melhora sensivelmente a receptividade.

## 5.2 Roteiro para treinamento do SA com base na PNL

Neste tópico abordam-se as informações relevantes detectadas nos instrumentos aplicados, para elaborar um conjunto de subsídios que possibilitam o desenvolvimento do programa de treinamento que será proposto através desta pesquisa exploratória. Os instrumentos confirmaram e levantaram questões que originaram fatores predominantes para delimitar o caminho a ser traçado no esboço de um treinamento, sendo eles:

Tabela 3: Subsídios predominantes

APORTESE DE ANÁLISE	FREQUÊNCIA
Omissão de preços.	6
Queixa dos clientes.	4
Composição dos alimentos.	5
Problemas de relacionamento interno.	3
Desorientação do cliente ao fazer o pedido.	2
Reações críticas dos clientes.	6

Entre os aspectos destacados na Tabela 3, a falta de informações mais precisas sobre os produtos é uma deficiência salientada pelos profissionais do atendimento.

Fonte: Os autores, 2014.

A ausência de informações pode interferir na motivação e entusiasmo e influenciar até o modo de se comunicar com o cliente. Nos dias atuais com o desenvolvimento das tecnologias virtuais, a clientela está cada vez mais consciente do que deve e pode consumir, ao mesmo tempo que o mercado panaderil apresenta cada vez mais novos produtos com tipos, qualidades e preços diversos. Um comprador tem seus próprios problemas e se a balconista focar-se apenas em entregar o produto sem focar a necessidade do consumidor o processo de venda terá resultados negativos. O diferencial deste profissional está em saber distinguir as características, vantagens e adequação do produto às expectativas de decisão do cliente.

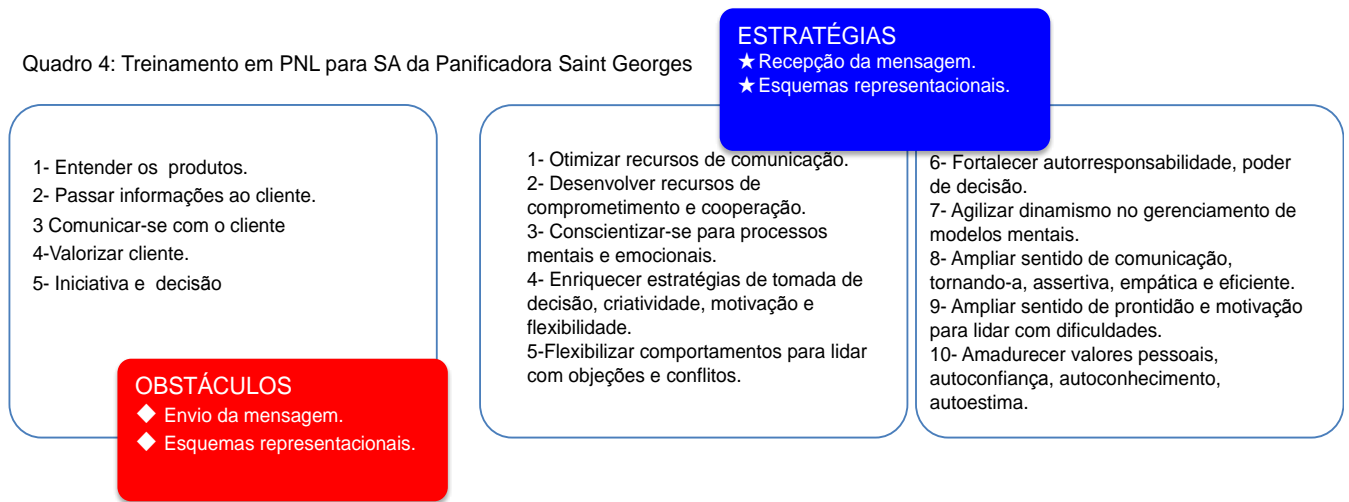
Um fator preponderante para o sucesso no atendimento a clientes de padarias é o atendente estar pronto para entender o cliente em suas necessidades. Para isso ele precisa saber ouvir. Ao conhecimento do produto a ser vendido o profissional desta área precisa desenvolver habilidades técnicas que o façam criar vínculo com o cliente, ser entusiasta e automotivador. É preciso que num treinamento com os pontos aqui levantados se desenvolva o conhecimento de técnicas e recursos de comunicação e negociando. O atendente deve falar com clareza, objetividade, naturalidade e elegância.

Fundamental é que o balconista desenvolva em atividades de treinamento exercícios e práticas para ampliar sua capacidade de sentir o que o outro sente para poder vender a essa pessoa um determinado produto. Se o consumidor perceber a empatia do profissional, lhe dará um importante *feedback* facilitador da venda. Quando se confirma pelo uso dos instrumentos nesta pesquisa a dificuldade que tem o SA de sentir e expressar empatia no exercício de suas funções, comprova-se a necessidade de treinamento em captação de reações de um cliente e ajustamento a elas. Não pode haver um roteiro preparado e sempre da mesma forma com qualquer cliente. Os atendentes devem desenvolver a capacidade de perceber o que o cliente sente, e ser capaz de mudar o ritmo, retroceder em seu próprio roteiro ou mesmo fazer alterações baseadas na sua criatividade para fechar bem o atendimento.

Do que se observou neste estudo alguns **valores** são relevantes para treinamento do SA. Dinamismo, empatia, maturidade, flexibilidade, otimismo, entusiasmo, assertividade e capacidade sintética são requisitos de trabalho em treinamento. Isso pode ser trabalhado em rol-plays, palestras, vídeos e audio-tapes, sem deixar de considerar a grande importância das dinâmicas de grupo em geral.



Quadro 4: Treinamento em PNL para SA da Panificadora Saint Georges



Fonte: Os autores, 2014.<sup>[2]</sup>

Para O'Connor (1996), cada indivíduo possui um método de aprendizagem que se adapta melhor, e ao trabalhar com o grupo pode-se combinar diversos métodos e atingir a todos: auditivos, visuais e cinestésicos.

Orientar as atendentes com perfil auditivo a melhorar informações referentes aos preços, composições dos alimentos, saber reagir perante uma crítica por parte dos clientes, saber orientá-lo a fazer seu pedido. O treinamento pode ser realizado através de palestras e exposições orais onde terão a oportunidade de esclarecerem dúvidas e ouvirem com clareza o que se pretende desenvolver, assim facilitando a realização na prática já que este perfil foi o predominante encontrado no levantamento.

Para as atendentes cinestésicas, que representam o segundo fator predominante, os aspectos a serem trabalhados para o efetivo treinamento devem ocorrer por dinâmica de grupo e com a observação da prática para orientá-las da melhor maneira, e fazer simulações sobre as atividades afins que se pretende alcançar.

O perfil visual não apresentou predominância no setor analisado, porém, não deve ser descartado, pois podem ser utilizadas técnicas visuais para compor o programa de treinamento. O treinamento para essas pessoas pode acontecer através de orientações escritas e pela observação dos colegas exercendo a função corretamente.

O bom planejamento de um programa de treinamento inclui variações de métodos. O'Connor (1996) descreve algumas atividades para desenvolver com os grupos, as técnicas que foram selecionadas para compor o treinamento conforme os perfis são: palestras: *role playing, dinâmicas, áudio e vídeo, conferência, psicodrama, sensibilidades entre outros.*

Quadro 3: Treinamento de SA na Padaria Saint Georges

	Mudanças de comportamento	Estratégias	Técnicas
Treinamento	Transmissão de informações	Conhecer com profundidade os produtos.	Simulações
		Fazer apresentações com convicção, segurança, motivação e entusiasmo	Dinâmica de grupo
		Transmitir confiança ao cliente.	Jogos
		Identificar as necessidades dos clientes antes da demonstração do produto.	Áudios e vídeos.
		Agregar valor ao produto .	Conferência
		Demonstrar vantagens e benefícios.	Conferência
		Justificar o preço cobrado.	Conferência
	Habilidade no relacionamento com clientes	Entender que a soberania no processo de venda é do cliente.	Role-play
		Descobrir preferências, desejos e exigências do cliente.	Áudios e vídeos
		Saber lidar com uma situação real e uma situação desejada.	Role-play
		Desenvolver rotinas de redução de risco na relação com o cliente.	Simulações
		Participar da vida e da cultura da empresa voltada para clientes.	Palestra
	Desenvolvimento de atitudes empáticas	Desenvolver estratégias em relação a tratar com clientes.	Dinâmicas de grupo
		Trabalhar motivação interna.	Sensitividade
		Construir um quadro de 'dicas' para conhecer o outro.	Conferência
Exercitar práticas de orientação para servir.		Role-play	
Treinar a força do ego (sentir-se bem em relação a si mesmo).		Psicodrama	
Aprender técnicas de habilidades interpessoais.		Áudios e vídeos	
Saber ouvir e entender o cliente.	Psicodrama		

Fonte: Os autores, 2014.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi interligar temas que até o presente momento não foram encontrados em outros estudos, que envolve o ramo da panificação.

O levantamento dos dados apresentou caminhos que puderam ser usados para desenvolver a proposta de treinamento que beneficiará o desenvolvimento das atendentes conforme os fatores predominantes na programação neurolinguística e análise de trabalho, proporcionando para os interessados no desenvolvimento de um novo conhecimento o qual ainda se desconhecia como citada, fato que aumentou o interesse para tal ação.

A organização em estudo apresenta características de uma empresa familiar, pois permeia-se uma cultura onde as atendentes tendem a confundir papéis, e a fazer escolhas que prejudiquem o bom relacionamento, como optar por não atender um cliente.

A proposta, portanto, deste estudo foi reunir um conjunto de subsídios para favorecer a implantação de um treinamento para o grupo de atendentes de uma empresa da área de panificação através da programação neurolinguística. Para a execução foi necessário levantar características desfavoráveis e que ensejasse intervenção de trabalho considerando-se critérios da PNL. Os resultados atingiram ao enunciado geral uma vez que foram identificados sistemas representacionais de base auditiva e cinestésica como predominância no grupo investigado, ao mesmo tempo que se detectou impedimentos ao fluxo hábil na rotina de atendimento a clientes, estes posicionados nas esferas da informação e conhecimento, nas relações insatisfatórias atendente-cliente e em comportamentos indesejáveis quanto à compreensão de sentimentos e reações de clientes.

Percebeu-se a conveniência de ações de cunho instrutivo na área intrapessoal para mudanças de comportamento sobre o que o grupo imagina, sente e diz para si mesmo. Ao falar de si, especialmente no grupo focal, o setor de atendimento determinou o grau de efetividade de respostas aos desafios de trabalho. Infelizmente alguns pontos denotaram uma programação negativa que impede a empresa de se aproximar de objetivos mais ambiciosos. Foram nestes momentos que se evidenciaram dificuldades sobre informação, conhecimento, despreparo para relacionamentos de vendas, e aspectos de comunicação interior indivíduo a indivíduo.

Ao revelar suas próprias características nos sistemas auditivo, cinestésico e visual, as funcionárias facilitaram o trabalho dos pesquisadores para formatar um fluxo interventivo-didático de treinamento. Entende-se que a interpretação das mensagens na rotina de um trabalho é baseada na nossa visão de mundo estabelecida por crenças, valores e experiências e isso forma um comportamento padrão. Quando este comportamento impede a que pessoas percebam o ambiente onde está o seu cliente, surgem os obstáculos e amplia-se a barreira empática entre balconista e cliente. A ação, portanto envolve o interpessoal e o intrapessoal. Todos os passos do treinamento neste âmbito envolvem uma atenção de como ocorrem as relações, e isso acontece através dos cinco sentidos usados na comunicação. Olfato, tato, visão, audição e paladar são elementos de estudo para comunicar, negociar, relacionar. Percebeu-se no grupo uma tendência para compreender melhor a mensagem falada do que a escrita, o uso de gestos, expressões faciais, tom de voz e movimentos oculares confirmaram este canal sensorial dominante. O grupo também denotou sensibilidade, emoção, sentimentos. Vários fatos passados vieram em lembranças ancoradas de situações anteriores com saídas e vindas deste emprego.

A questão de roteirizar um treinamento foi favorecida pelos resultados obtidos e técnicas utilizáveis para o processo ensino-aprendizagem, mostram maior conformidade a este ou aquele caso. Pontos levantados que se referem a relacionamentos entre funcionários, postura de um ou outro da hierarquia superior, acomodação a práticas viciadas, críticas a determinadas posturas da empresa, servem para expandir o conteúdo inicial e básico de treinamento para possível continuidade de trabalhos.

Técnicas como jogo de interpretação de papéis a ser desenvolvida em *role play* ou exercícios psicodramáticos ajudam a reconstruir uma história em personagens como vendedor, caixa, gerente, cliente etc. Nestes momentos são apresentados desafios, criam-se vilões, fazem-se viagens fantasiosas, tudo com o objetivo de situar o integrante do grupo a uma prática ideal de trabalho.

O psicodrama no treinamento não tem o fim psicoterápico como o nome sugere, mas adequa-se a situações mais amplas ou profundas em que se torne necessário trabalhar com inversões de papéis ou a utilização da técnica do espelho onde o protagonista sai de cena e

assume o papel de espectador. Os efeitos esperados atingem questões tanto intrapessoais como interpessoais.

Outras técnicas voltam-se para os sentidos auditivos e cinestésicos como áudio e vídeo, palestras e dinâmicas de grupo. A ordem e o volume de uso, pelo que se compreendeu na pesquisa podem ser alterados no fluxo do próprio treinamento.

É importante ressaltar que esta pesquisa avalia possíveis limitações que se não descaracterizam o que foi construído, que servem para reflexões e trabalhos futuros. Sabe-se que o público alvo, foi o setor de atendimento da padaria e como tal tudo o que foi ocupado não pode-se aplicar a um estudo generalizável por estar sujeito ao comportamento peculiar do próprio e reduzido grupo. Outro aspecto, é que devido ao número reduzido de integrantes do público alvo, o uso de instrumentos como a escala likert restringiu-se a esfera de abrangência deste mesmo campo, descartando-se a apreensão exclusiva de critérios do tipo razão itens/sujeito utilizado para cálculo amostral de grandes contingentes de pesquisados através da análise fatorial. É também relevante que se acentue em situações de continuidade da pesquisa, o trabalho individualizado de cada integrante do grupo.

Para apontar uma sugestão evoluída ao longo deste estudo e que merece consideração para trabalhos futuros é que a natureza e as características do grupo alvo para o estudo viabilizam o exercício da pesquisa-ação, realização da proposta. O grupo teve conhecimento de que estava sendo pesquisado, e poderia ser dado a conhecer os objetivos e participará do processo de realização do trabalho. Isso implicaria no engajamento dos pesquisadores no ambiente da panificadora e também no envolvimento das pessoas do grupo no processo. Outro ângulo é que a pesquisa teve e poderia continuar o propósito de contribuir para solucionar dificuldades ou problemas reais do grupo pesquisado. Para fechar a adequação para pesquisa-ação, os resultados – e o próprio curso da investigação – resultam em benefício do grupo, pois fornecem aporte para providencias de soluções mais específicas no próprio local.

## REFERÊNCIAS

ABIEPAN, **Associação Brasileira das indústrias de Equipamentos para Panificação.** Disponível em [http://www.amipao.com.br/pdf/performance\\_brasil\\_2013.pdf](http://www.amipao.com.br/pdf/performance_brasil_2013.pdf). Acessado em 01/11/2014.

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. **Gestão estratégica de pessoas e inovação: uma parceria essencial.** RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 4, n. 1, art. 3, p. 33-42, 2011. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7302/gestao-estrategica-de-pessoas-e-inovacao--uma-parceria-essencial>. Acesso em: 19 abr. 2014.

ANDREAS, Steve; FAULKNER, Charles. **PNL: a nova tecnologia do sucesso.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ANTONIO, M. e PEREIRA, M. A. **Engenharia Social: Hackeando pessoas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

BANDLER, Richard; GRINDER, John. **Sapos em príncipes: programação neurolinguística**. São Paulo: Summus, 1982.

BINI, Renato Cesar. **Ensinando e aprendendo com a linguagem do cérebro**. Florianópolis: CEITEC, 2002.

CASAS, A. L. L. **Treinamento de vendedores no varejo**. Revista de Administração, v. 32, n. 2, p. 65-73, 1997. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18430/treinamento-de-vendedores-no-varejo>. Acesso em: 18 abr. 2014.

CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO IDALBERTO **Gestão de Pessoas**, 16 Tiragem Rio de Janeiro: Editora Campus 1999.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Luciana de Oliveira Rocha; Revisão de Teniza da Silveira. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

COSTA, M. E. Belczaak. In: DUARTE Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011.

DE ANTONI, C., et al, 2001. **Grupo focal: Método qualitativo de pesquisa com adolescentes em situação de risco**. Arquivos Brasileiros de Psicologia, 53(2), 38-53. Disponível em: <http://www.msmedia.com/ceprua/artigos/clarissa1.pdf>. Acesso em 02/11/2014.

Dicionário Online de Português. Disponível em: <http://www.dicio.com.br/alqueive/>. Acesso em: 13/11/2014.

DILTS, R. B. e EPSTEIN, T. A.; **Aprendizagem Dinâmica**. 1. Ed. São Paulo: Summus, 1999.

DILTS, R.B. Modeling with NLP, 1998, A estrutura da Magia, Editora LTC. Disponível em: <http://golfinho.com.br/artigo/modelagem.htm>. Acesso em 02/11/2014.

FERRAZ, Eduardo. **Por que a gente é do jeito que a gente é?** São Paulo: Editora Gente, 2010.

FLEISCHMANN. **Treinamento**. [S.l.], 2012. Disponível em: <http://www.fleischmann.com.br/blog/?p=283> Acesso em: 1/11/2014

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FURINI, Isabel F. **Otimismo em ação**. São Paulo: Editora Ibrasa, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

HALLAWELL, Philip. **Visagismo: Harmonia e Estética**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2008.

LACERDA, E.R.M.; ABBAD, G. **Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras**. Rev. adm. contemp. vol.7 no. 4 Curitiba out./dez. 2003. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000400005>. Acesso em: 18 abr. 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOURÃO, L.; MARINS, J. **Avaliação de treinamento e desenvolvimento nas organizações: resultados relativos ao nível de aprendizagem**. Rev. Psicol., Organ. Trab., Dez 2009, vol.9, no.2, p.72-85. ISSN 1984-6657. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572009000200007&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572009000200007&script=sci_arttext) Acesso em: 18 abr. 2014.

O'CONNOR, J. PRIOR, R. **Sucesso em vendas com PNL: recursos de programação neurolinguística para profissionais de vendas**. 3ª Ed. São Paulo: Editora Summus, 1997.

O'CONNOR, J. e SEYMOUR, J. **Treinando com a PNL: recursos para administradores, instrutores e comunicadores**. 3ª Ed. São Paulo: Editora Summus, 1996.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Programação Neurolinguística: como entender e influenciar as pessoas**. 7ª Ed. São Paulo: Editora Summus, 1995.

PANTOJA, M. J.; ANDRADE, J. E. B. **Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações**. Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n. 4, p. 115-138, 2004. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/17456/contribuicoes-teoricas-e-metodologicas-da-abordagem-multinivel-para-o-estudo-da-aprendizagem-e-sua-transferencia-nas-organizacaoes>. Acesso em: 18 abr. 2014.

PASQUALI, Luiz. **Instrumentação Psicológica**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PASTORIM, Maria Luisa L.; COSTA, Maria Lucia R. **Atendimento ao cliente: busca constante pela qualidade**. Disponível em: <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2542/2066>. Acesso em 1/11/2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª Ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

QUESTIONÁRIO. **Teste De Neurolinguística:** Você é visual, auditivo ou cinestésico? Disponível em <http://gjussi.com.br/wp-content/uploads/2013/09/Teste-de-neurolinguistica.pdf>. Acessado em 20/05/2014.

RICHARDSON, Roberto J.; colaboradores PERES, José A. S. ... (et al.) **Pesquisa Social: Métodos e técnicas.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RICART, Javier Malonda. **Modalidades y sistemas de representación mental. EHC Evolucion Humana Consciente/APNL.** Asociacion Española de Programación Neurolinguística. Acesso em outubro 2014. Disponível em: <http://www.javiermalonda.com/ehc/modalidades-y-sistemas-de-representacion-mental/>

SEBRAE, 1999. **Atendimento a clientes.** Disponível em: <http://bis.sebrae.com.br/conteudoPublicacao.zhtml?id=1293>. Acesso em 01/11/2014

SILVA, Amanda K.; CAMPOS, Vanessa A. S.; VENDRAME, Francisco C.; SARRACENI, Jovira M.; VENDRAME, Maria C. R. **Técnicas de Vendas:** uma ferramenta para alavancar as receitas. São Paulo: Lins, 2009. Disponível em <https://blu178.mail.live.com/mail/ViewOfficePreview.aspx?messageid=mgPNUbeLTs4xG-AAiZMFazg2&folderid=flinbox&attindex=1&cp=-1&attdepth=1&n=69378503>. Acessado em 06/06/2014.

SOUZA, Flavio. **A busca da excelência: PNL nas empresas.** Disponível em: <http://www.vocevencedor.com.br/artigos/pnl-neurolingu%C3%ADstica/busca-da-excel%C3%A2ncia-pnl-nas-empresas>. Acesso em: 18 abr. 2014.

TAMAYO, N.; ABBAD, G.S. **Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho.** Rev. adm. contemp. v.10 n.3 Curitiba jul./set. 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000300002>. Acesso em: 18 abr. 2014.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação.** 14ª edição. São Paulo: Cortez Editora, 2005.

URBINA, Susana. **Fundamentos da Testagem Psicológica.** Porto Alegre: Artmed, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

## APÊNDICE 1

### INSTRUMENTO 1 – SONDAGEM INICIAL

#### DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DIÁRIAS DO SETOR DE ATENDIMENTO DA PANIFICADORA SAINT GEORGES

##### ATENDENTES DO PERÍODO DAS 6:30H ÀS 14:00H

- Chegam, vestem o uniforme e iniciam suas atividades;
- Organizam produtos para a venda;
- Atendem os clientes;
- Trabalham em sequência de rodízio, para não tornar o trabalho estressante.
- Montagem de lanches frios e quentes na chapa.
- Preparam e servem café expresso na máquina e sucos naturais.
- Essas atividades são as que requerem mais atenção, pois os pedidos são feitos verbalmente e devem obedecer a uma sequência de chegada a qual a atendente faz a comanda e executa o pedido.
- Na realização das tarefas utensílios são usados e necessitam serem lavados durante o período tomando tempo para isto.
- Enquanto umas realizam esta atividade, as outras atendem os clientes;
- No final do turno as atendentes devem limpar a cozinha, todos os utensílios utilizados, vitrine, espelhos, prateleiras, chão, balcão e o salão. Essa função é realizada juntamente ao atendimento e pode acabar gerando estresse.

##### ATENDENTES DO PERÍODO DAS 13:00H ATÉ 20:00H

- Chegam vestem-se e iniciam suas atividades;
- Ajudam a estocar produtos para a venda, prosseguem realizando o atendimento que é mais intenso neste período.
- Ao final do expediente organizam os produtos para a sua melhor conservação, fazem a limpeza e se preparam para ir embora, finalizando a sua jornada.

\*Obs.: Em cada turno as atendentes têm uma hora de intervalo que são usados para almoço e lanche. Elas folgam um dia na semana e um domingo do mês.

A partir desta descrição e do levantamento dos diversos perfis referidos na PNL pretende-se propor um programa de treinamento o qual irá facilitar o meio de trabalho com o intuito de promover a satisfação e atender as necessidades para que se reflita no atendimento e melhore as vendas.



## APÊNDICE 2

### INSTRUMENTO 2 – PONTOS CRÍTICOS NA ROTINA DO TRABALHO

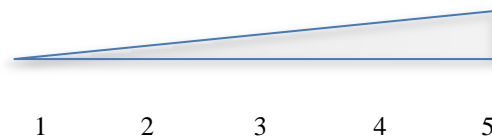
Você está participando de uma pesquisa sobre atividades de trabalho importantes para a empresa X. Por favor, leia atentamente cada uma das sentenças e pense o quanto você se identifica com elas. A seguir, marque no Protocolo de Respostas, no local apropriado, a sua resposta a cada item.

Para tanto siga as instruções abaixo:

Para cada item você tem a opção de marca de “1” a “5”. Se você acha que a sentença absolutamente não o descreve adequadamente marque “1”. Se você acha que a frase o descreve muito bem, marque “5”.

Considere que quanto mais você achar que a frase é apropriada para descreve-lo, maior será o valor a ser marcado na escala (respostas 4 e 5): quanto menos você se identificar com a descrição, menor será o valor a ser registrado na escala (respostas 1 e 2). Note que todos os valores da escala podem ser marcados.

Descreve-me  
muito mal



Descreve-me  
muito bem

1 Tenho todas as informações que preciso sobre os produtos oferecidos.

1	2	3	4	5

2 Ter informações sobre os produtos não é fundamental para a função.

1	2	3	4	5

3 Tenho todas as informações que preciso sobre forma de abordar o cliente.

1	2	3	4	5

4 Dominar as principais formas de abordagem de clientes não é requisito básico para a função

1	2	3	4	5

5 Não é fundamental que o atendente saiba antever as principais necessidades do cliente.

1	2	3	4	5

6 Não considero a empatia como pré-requisito indispensável para o trabalho do atendente.

1	2	3	4	5

## **APÊNDICE 3**

### **INSTRUMENTO 3 – ESQUEMAS REPRESENTACIONAIS**

Responda sim, ou não.

#### **FATOR V**

- 1 Escrevo as listas dos produtos e de tudo o que tenho que fazer no trabalho.
- 2 Realizo melhor as atividades da panificadora que me são passadas por escrito.
- 3 Um dos meus passatempos é fazer palavras cruzadas.
- 4 Gosto quando os produtos são expostos com descrições detalhadas.
- 5 Localizo com facilidades os produtos através de arquivos.
- 6 Assisto a muitos filmes.
- 7 Reparo em como meus colegas se vestem.
- 8 Creio que poderíamos enfeitar melhor nossas vitrines.
- 9 Observo bem as pessoas e os produtos na panificadora.
- 10 Sempre que vejo algum parte física da panificadora danificada peço para que verifiquem.

#### **FATOR A**

- 1 Gosto de reuniões onde conversa-se bastante.
- 2 Me interessa muito por programas de televisão.
- 3 Sempre que fala alguma coisa no meu trabalho presto atenção.
- 4 Prefiro mais TV e Rádio do que jornais.
- 5 Quando noto algum barulho diferente nas máquinas sinto-me mal.
- 6 Gosto muito de ouvir as letras e os acordes de uma música.
- 7 Conheço os colegas de trabalho só pelo seu tom de voz.
- 8 Prefiro falar do que escrever sobre alguma coisa no trabalho.
- 9 Já ouvi meus colegas dizerem que falo demais.
- 10 As vezes falo comigo mesmo ou com meu gato(ou cão).

#### **FATOR C**

- 1 Quando ouço música, mexo mãos e pés.
- 2 Gosto de dar uma saída das salas de trabalho pra sentir o ar livre.
- 3 Faço as coisas na panificadora com boa coordenação motora.
- 4 Preciso evitar beliscar alguma coisa no trabalho, pois tenho tendência a ganhar peso.
- 5 Gosto de animais de estimação.
- 6 Prefiro praticar esportes a assistir a eles.
- 7 Sinto que preciso tocar nas pessoas quando converso.
- 8 Banho, piscina, sauna, são coisas que me atraem.
- 9 Volta e meia me espreguiço no ambiente de trabalho.
- 10 Ao cumprir alguém com aperto de mão, sinto que posso dizer varias coisas sobre a pessoa.

## **APÊNDICE 4**

### **INSTRUMENTO 4 – FECHAMENTO DOS DADOS GERAIS**

Grupo focal

Desenvolver um trabalho de grupo focal para identificar percepções, atitudes e ideias dos atendentes quanto as formas de tratar o cliente.

Aspectos a serem pesquisados:

- 1- Como os atendentes tratam uma questão de dúvida do cliente que não é do seu conhecimento ou de sua área.
- 2- Como lidar com uma situação difícil de resolver.
- 3- Como trabalhar em casos em que o cliente o trata como se fosse seu empregado
- 4- O que fazer quando o cliente não entende o que você fala, ou explica.
- 5- Qual a sua reação quando o cliente esboça uma reclamação.
- 6- Qual é o seu comportamento em casos em que o cliente chega e a panificadora está fechando, é hora de fechar a compra, dar o preço do produto, quando não tem troca, não o produto na loja, o cliente não viu um aviso afixado.

## APÊNDICE 5

### INSTRUMENTO 4 – ÁUDIOS DO GRUPO FOCAL



Vídeo.MOV



Vídeo[1].MOV



Vídeo[2].MOV



Vídeo[3].MOV



Vídeo[4].MOV



Vídeo.MOV

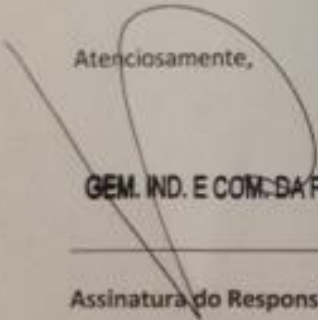
## ANEXO A AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA E  
DIVULGAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Eu, Victório Macamban Neto (nome),  
Proprietário (cargo), da organização  
(41) 3262 1122, telefones números  
fatiane m. Azevedo, e e-mail  
fatiane m. Azevedo, contato da equipe  
do Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração das Faculdades  
Integradas do Brasil autorizo a mesma a realizar este estudo nesta organização e tenho a  
seguinte decisão quanto a divulgação do trabalho final a ser elaborado pelos integrantes:  
 autorizar a divulgação do nome da organização no Trabalho de Conclusão do Curso  
visando divulgar seu nome, função e seus processos gerenciais, tornando-a mais  
conhecida no mercado e demonstrando sua missão para a sociedade em geral;  
 não autorizar a divulgação do nome da empresa no Trabalho de Conclusão do  
Curso.

Curitiba (cidade), 17/02/2014

Atenciosamente,

  
**GEM. IND. E COM. DA PANIFICAÇÃO LTDA.**

Assinatura do Responsável e Carimbo da Organização

## ANEXO B TERMO DE APROVAÇÃO

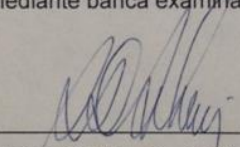


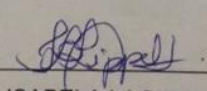
### TERMO DE APROVAÇÃO

PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA (PNL) COMO FORMA DE  
IDENTIFICAÇÃO DA APRENDIZAGEM E ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE  
TREINAMENTO NA PANIFICADORA SAINT GEORGES

LILIANE MANTEUFEL AZEVEDO  
MARCELLA LETICIA KRAINSKI  
PAMELA DO PILAR PIRES DA SILVA  
ROBERTO CARRIEL DE LIMA FIALHO

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para a  
obtenção do grau de bacharel em Administração pelas Faculdades Integradas do  
Brasil – UNIBRASIL, mediante banca examinadora composta por:

  
Prof.(a) REGINALDO DANIEL DA SILVEIRA – Orientador(a) e Presidente

  
Prof.(a) ISABELA LAGINSKI LIPPEL

Curitiba, quinta-feira, 27 de novembro de 2014