



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

LUIZA MAIA VARGAS

**Avaliação de Necessidades de Treinamento: o uso da  
metodologia de análise do papel ocupacional em empresa de  
pequeno porte**

Brasília – DF

2010

**LUIZA MAIA VARGAS**

**Avaliação de Necessidades de Treinamento: o uso da  
metodologia de análise do papel ocupacional em empresa de  
pequeno porte**

Monografia apresentada ao Departamento de  
Administração como requisito parcial à obtenção  
do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses

**Brasília – DF**

**2010**

Vargas, Luiza Maia.

Avaliação de Necessidades de Treinamento: o uso da metodologia de análise do papel ocupacional em empresa de pequeno porte / Luiza Maia Vargas. – Brasília, 2009.

110 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2010.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses, Departamento de Administração.

1. Avaliação das Necessidades de Treinamento. 2. Metodologia de Análise do Papel Ocupacional. 3. Treinamento, Desenvolvimento e Educação. I. Título.

**Avaliação de Necessidades de Treinamento: o uso da  
metodologia de análise do papel ocupacional em empresa de  
pequeno porte**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**Luiza Maia Vargas**

Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses  
Professor-Orientador

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Jr.  
Professor-Examinador

Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva  
Professora-Examinadora

Brasília, 31 de Agosto de 2010

*Aos meus queridos pais, sempre preocupados em me dar a riqueza mais importante do mundo: o conhecimento. Aos meus três irmãos, Fabiana, Alexandre e Arthur.*

## **AGRADECIMENTOS**

*À minha mãe, por todo amor e companheirismo ao longo dos anos. Serei eternamente grata por me passar os seus conhecimentos sempre que preciso.*

*Ao meu pai, por sempre estar disposto a investir tudo no meu futuro, e por todas as brincadeiras que tornaram esta jornada mais leve.*

*Aos meus queridos irmãos, Fabiana, Alexandre e Arthur, por todo carinho, apoio e conselhos.*

*Ao Paulo Fernando, Ronaldo Wellisch e Patrick Wellisch. Sou muito grata por terem acreditado no meu potencial de empresária mesmo antes de terminar meu curso de Administração de Empresas. Muito obrigada por terem me apresentado ao mundo maravilhoso das franquias.*

*Ao Prof. Dr. Pedro Meneses, por ter acreditado em mim e concordado em ser meu orientador. Muito obrigada pelo incentivo que me deu para continuar minha formação acadêmica.*

*À todos meus colegas e amigos do curso de Administração, em particular, ao Fula, Rodolfo e Sávio, sem esquecer as seis maravilhas (comigo são sete): Bela, Calú, Dani, Di, Lú e Thais.*

## RESUMO

Este trabalho teve por objetivo geral analisar se a metodologia de análise do papel ocupacional para avaliação de necessidades de treinamento é adequada para o uso em empresa de pequeno porte. A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor varejista do Distrito Federal, integrante de uma rede nacional de franquias. Participaram da pesquisa os 13 funcionários que formam o quadro de pessoal da empresa. O estudo teve caráter exploratório e adotou as abordagens qualitativa e quantitativa de pesquisa. Foram utilizadas análise documental e a técnica de grupo focal na pesquisa qualitativa. Na pesquisa quantitativa, foi aplicado um questionário para avaliação das necessidades de treinamento, construído com base na metodologia de análise do papel ocupacional. Os dados foram analisados por meio do *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Os resultados da pesquisa permitiram a identificação de uma lista de prioridades de treinamento para todos os cargos da empresa. Observou-se que apenas um procedimento descrito na metodologia de análise do papel ocupacional não se aplica a organizações de pequeno porte, por necessitar de um número maior de sujeitos. Trata-se de determinar, por meio de análises estatísticas, que características demográficas dos indivíduos são responsáveis pela importância e domínio atribuídos a cada habilidade. Essa foi a única limitação observada com relação ao uso dessa metodologia em empresa de pequeno porte. Ressalta-se, todavia, que a limitação encontrada não impossibilita o uso da metodologia nesse tipo de organização.

**Palavras-chave:** Avaliação das Necessidades de Treinamento. Metodologia de Análise do Papel Ocupacional. Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Articulação entre os cinco conceitos de TD&E.....	20
Figura 2 – Sistema de TD&E.....	22
Figura 3 – Etapas da metodologia de análise do papel ocupacional.....	30
Figura 4 – Localização da franquia nos estados brasileiros.....	37
Figura 5 – Organograma da empresa.....	38
Figura 6 – Diagrama de cargos.....	39



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gênero dos participantes da pesquisa.....	40
Tabela 2 – Lotação dos participantes da pesquisa.....	41
Tabela 3 – Renda familiar dos participantes da pesquisa.....	43
Tabela 4 – Capacitação profissional dos participantes da pesquisa.....	43
Tabela 5 – Média e desvio-padrão das habilidades para o cargo de estoquista.....	91
Tabela 6 – Média e desvio-padrão das habilidades para o cargo de vendedor.....	92
Tabela 7 – Média e desvio-padrão das habilidades para o cargo de vendedor líder	94
Tabela 8 – Prioridade geral do cargo de estoquista.....	96
Tabela 9 – Prioridade geral do cargo de vendedor.....	98
Tabela 10 – Prioridade geral do cargo de vendedor líder.....	101
Tabela 11 – Prioridade geral do cargo de gerente.....	104
Tabela 12 – Prioridade geral do cargo de supervisor.....	106
Tabela 13 – Prioridade geral de treinamento do cargo de estoquista.....	52
Tabela 14 – Prioridade geral de treinamento do cargo de vendedor.....	53
Tabela 15 – Prioridade geral de treinamento do cargo de vendedor líder.....	54
Tabela 16 – Prioridade geral de treinamento do cargo de gerente.....	55
Tabela 17 – Prioridade geral de treinamento do cargo de supervisor.....	56
Tabela 18 – Prioridade geral das habilidades comuns aos cargos.....	57

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Conceitos e definições de TD&E.....	19
Quadro 2 – Evolução da literatura estrangeira sobre ANT.....	32
Quadro 3 – Pesquisas com a metodologia de análise do papel ocupacional.....	34

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Faixa etária dos participantes da pesquisa.....	40
Gráfico 2 – Escolaridade dos participantes da pesquisa.....	41
Gráfico 3 – Tempo de serviço na empresa dos participantes da pesquisa.....	42

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
CAPÍTULO 1 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
1.1 TD&E: conceitos e definições.....	18
1.2 A visão sistêmica de TD&E.....	21
1.3 Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT).....	23
1.3.1 Modelos e metodologias de ANT.....	24
1.3.1.1 Modelos de ANT.....	25
1.3.1.2 Metodologia de ANT.....	27
1.3.2 Produção Científica em ANT.....	31
CAPÍTULO 2 - MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	35
2.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	35
2.2 Caracterização da organização.....	36
2.3 População e amostra.....	38
2.4 Instrumento de pesquisa.....	44
2.4.1 Pesquisa qualitativa.....	44
2.4.2 Pesquisa quantitativa.....	45
2.5 Procedimentos de coleta e análise de dados.....	46
2.5.1 Pesquisa qualitativa.....	46
2.5.2 Pesquisa quantitativa.....	47

CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	48
3.1 Aplicação da metodologia de análise do papel ocupacional.....	48
3.1.1 Identificação das habilidades do papel ocupacional.....	48
3.1.2 Elaboração dos instrumentos de pesquisa.....	50
3.1.3 Estabelecimento das prioridades de treinamento.....	50
3.2 Limitações da metodologia da análise do papel ocupacional.....	57
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	59
REFERÊNCIAS.....	63
APÊNDICES.....	66
Apêndice A - Roteiro do grupo focal.....	66
Apêndice B - Modelos dos instrumentos de pesquisa quantitativa.....	67
Apêndice C - Lista de média e desvio-padrão dos cargos.....	91
Apêndice D - Lista da prioridade geral de treinamento dos cargos.....	96
ANEXOS.....	108
Anexo A - Exemplos de conteúdo da pesquisa documental.....	108

## INTRODUÇÃO

A demanda por estudos e pesquisas na área de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) tem crescido nas últimas décadas devido a fatores amplamente conhecidos, destacando-se, entre outros, o aumento da competitividade organizacional. Observa-se que, cada vez mais, as empresas reconhecem a importância de investir na qualificação dos seus empregados como diferencial competitivo.

Dessler (2003) enfatiza que a grande chave para a competitividade organizacional não são as máquinas, e sim os funcionários altamente treinados e comprometidos. Nessa mesma linha, Bastos (2006) destaca que as ações de treinamento, desenvolvimento ou qualificação do trabalhador ocupam um dos papéis centrais dentro da área de gestão de pessoas. Para o autor, os resultados dessas ações influenciam diretamente na produtividade e competitividade das organizações, pois impactam no desempenho individual e coletivo da força de trabalho.

Fernandes et al (2006) destacam que as demandas por qualificação do trabalhador para lidar com as novas exigências dos contextos organizacionais e sociais têm levado as empresas a investirem, cada vez mais, em treinamentos e outras ações de desenvolvimento de pessoas. Todavia, esclarecem os autores, essas ações não representam novidade alguma, pois sempre estiveram a serviço de diferentes modelos de organização do trabalho, ajudando a consolidar e a transformar paradigmas que marcaram as organizações ao longo do último século.

Independentemente das transformações que têm ocorrido no mundo do trabalho, as ações de treinamento de pessoal, afirma Pilati (2006), sempre tiveram como objetivo o alcance dos resultados organizacionais. Para o autor, esses resultados organizacionais seriam alcançados pela qualificação do quadro de pessoal, seja para a realização de um trabalho rigorosamente prescrito, como no caso da administração científica, seja para o desenvolvimento dos trabalhadores como ocorreu no período pós-guerra mundial.

Meneses, Zerbini e Abbad (2010) enfatizam que, no cenário dinâmico atual, as organizações necessitam, cada vez mais, de profissionais capazes de gerar resultados que sejam valiosos para suas clientelas e esses resultados dependem da qualificação

humana no trabalho. Nesse sentido, afirmam esses autores, os processos de avaliação de necessidades de treinamento passam a ser considerados instrumentos importantes para a gestão da aprendizagem.

É claro que a demanda por ações de TD&E não se restringe ao âmbito das grandes organizações. No segmento do varejo, por exemplo, o novo contexto mundial também tem provocado grandes transformações. Kotler e Keller (2006) enfatizam que já passou o tempo em que tudo o que a força de vendas tinha de fazer era “vender, vender e vender”. Hoje, o vendedor precisa saber diagnosticar o problema do cliente e propor uma solução. Esses autores afirmam que os clientes de hoje esperam que os vendedores conheçam profundamente o produto, que contribuam com idéias para melhorar as operações e que sejam eficientes e confiáveis. Esses requisitos exigem das empresas um investimento mais alto em treinamento de vendas.

Entretanto, nem sempre é fácil conseguir promover ações de TD&E em empresas de pequeno porte. Leone (1999) observa que as pequenas e médias empresas possuem diversas especificidades quando comparadas a empresas de grande porte. Para Leone, uma das maiores dificuldades em se estudar pequenas e médias empresas é a extrema heterogeneidade existente entre elas. A autora esclarece, ainda, que essa heterogeneidade poderia explicar, em parte, o atraso dos estudos e pesquisas voltados para esses tipos de organizações, bem como a dificuldade de se propor teorias e conclusões adequadas e diferentes daquelas aplicadas a grandes empresas.

Embora as pequenas e médias empresas possam se diferenciar entre si conforme afirma Leone (1999), quando se trata de treinamento de pessoal, existe um problema que parece ser comum a todas elas: a pouca preocupação em se realizar, corretamente, uma avaliação de necessidades de treinamento (ANT). Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996) realizaram um levantamento da produção científica da área de treinamento e desenvolvimento de pessoal, abrangendo o período de 1980-1993. As categorias estudadas pelos autores foram: a) definição e função de T&D; b) avaliação de necessidades de treinamento; c) projeto de treinamento; d) categorias de aprendizagem; e) características dos treinandos; f) métodos de treinamento; g) contextos de treinamento; h) clientela; i) validação e avaliação de treinamento. Esses

autores observaram que, apesar da avaliação de necessidades de treinamento ter ocupado 36% dos artigos, somente em seis deles foram efetivamente tratados os instrumentos para realizá-la. Concluíram, então, que, embora a maioria dos autores investigados tenha reforçado a importância de se realizar a avaliação de necessidades de treinamento, poucos, realmente, o fizeram.

Passados mais de 15 anos após a publicação da pesquisa supracitada, estudo conduzido por Ferreira et al (2009) ressaltou, novamente, a falta de maiores pesquisas sobre avaliação de necessidades de treinamento. Segundo os autores, embora todos reconheçam a necessidade de alinhamento de ações de TD&E às estratégias e aos resultados definidos para a organização, grupos e equipes de trabalho, a ANT não tem sido realizada de forma sistemática nos ambientes organizacionais.

Para que o investimento feito pelas empresas possa ser realmente eficaz e traga resultados valiosos, é necessário que o processo de treinamento seja feito de forma correta, seguindo as orientações prescritas pela literatura da área. No caso da avaliação de necessidades de treinamento, primeira etapa do processo, Ferreira (2009) destacou que há vários modelos e metodologias. No Brasil, a metodologia de avaliação de necessidades de treinamento por meio da análise do papel ocupacional, desenvolvida por Borges-Andrade e Lima (1983), tem sido aplicada em organizações de grande porte. Entretanto, conforme apontado anteriormente por Leone (1999), as empresas de pequeno e médio porte apresentam especificidades próprias que precisam ser consideradas.

A busca por respostas a essas questões – escassez de estudos sobre avaliação de necessidades de treinamento e adequação dos procedimentos teórico-metodológicos ao contexto de pequenas e médias empresas – levou à elaboração da seguinte pergunta de pesquisa: “É possível usar a metodologia de análise do papel ocupacional para fazer a avaliação das necessidades de treinamento em empresa de pequeno porte?” Para responder a essa questão foram propostos os seguintes objetivos de pesquisa:



- **Objetivo geral**

- Analisar se a metodologia de análise do papel ocupacional para avaliação de necessidades de treinamento é adequada para o uso em empresa de pequeno porte.

- **Objetivos específicos**

- Aplicar a metodologia de análise do papel ocupacional para diagnóstico de necessidades de treinamento dos funcionários de uma empresa de pequeno porte do setor varejista de Brasília.
- Identificar possíveis limitações no uso da metodologia de análise do papel ocupacional em empresa de pequeno porte.

A justificativa para a escolha desse problema de pesquisa encontra amparo na literatura. Borges-Andrade e Lima (1983) lembram que existem inúmeras razões para se realizar uma avaliação de necessidades de treinamento:

- ela pode servir como instrumento para indicar a relevância do que se pretende que seja aprendido e para atribuir, às pessoas responsáveis pelo treinamento (planejadores e instrutores), responsabilidade pelo que vão ensinar;
- ajuda a comprometer, psicológica e politicamente, as pessoas capazes de influenciar a organização;
- possibilita comparar desempenhos mensurados antes e depois das ações de treinamento;
- por ser sensível aos problemas de estrutura e clima organizacional, ela pode dar mais garantias de que o conteúdo do treinamento esteja alinhado com a cultura da empresa, e que seja coerente com os papéis ocupacionais desempenhados pelos funcionários.

A importância de se realizar o processo de treinamento de forma sistemática e com base nas prescrições das teorias de aprendizagem ou instrucionais tem sido ressaltada por diversos autores nas últimas décadas. Estudo conduzido por Borges-Andrade (1986) comentava, à época, que muitas organizações tendiam a utilizar pacotes prontos “cardápios” de treinamento. Mais recentemente, estudo de Ferreira et al (2009) mostrou que essa prática ainda está presente em muitas organizações.

Em geral, no dia-a-dia das organizações, as necessidades de treinamento são levantadas por meio de consultas diretas aos empregados sobre os cursos que gostariam de realizar, ou por meio da escolha em cardápios de cursos, das ações educacionais a serem realizadas. Para Ferreira et al (2009), o problema dessas iniciativas é que não há aderência entre as ações de TD&E e os resultados almejados pela organização.

Coelho Jr. e Meneses (s/d) realizaram um levantamento da produção da área de TD&E com foco em: a) avaliação de necessidades de treinamento; b) planejamento e execução do treinamento; e c) avaliação do treinamento. Esse levantamento foi baseado nas sete revisões de TD&E publicadas no *Annual Review of Psychology*, no período 1970-2009, e em publicações nacionais da área. Os autores encontraram mais estudos e pesquisas relacionados aos dois últimos itens - planejamento e execução do treinamento e avaliação do treinamento, contendo poucos avanços no que se refere à relação entre ANT e transferência de treinamento.

Como mencionado anteriormente, além da escassez de pesquisa na área, outro problema identificado na literatura é a ausência de estudos e pesquisas que sejam conduzidos no contexto de organizações de pequeno e médio porte. No segmento do varejo, por exemplo, observa-se que é grande a diversidade existente entre as diferentes atividades abrangidas pelo setor. Apesar dessa diversidade, a literatura mostra que os empreendedores enfrentam um problema comum – o desenvolvimento e retenção da sua força de vendas.

Esses dois fatores – escassez de pesquisas em avaliação de necessidades de treinamento e a pouca ênfase no estudo das empresas de pequeno e médio porte - justificam e dão relevância ao problema de pesquisa escolhido para este trabalho. Espera-se, com os resultados desta pesquisa, contribuir para o aumento do

conhecimento na área de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), particularmente em avaliação de necessidades de treinamento dentro do contexto de empresa de pequeno porte.

Esta Monografia está organizada em quatro partes: o Capítulo 1 apresenta o referencial teórico que fundamenta a pesquisa desenvolvida no trabalho; o Capítulo 2 discorre sobre a metodologia utilizada nessa pesquisa; o Capítulo 3 apresenta e discute os resultados encontrados. O encerramento do trabalho é feito na quarta parte, com a apresentação das conclusões e recomendações.

## **CAPÍTULO 1 - REFERENCIAL TEÓRICO**

Uma visão geral da área de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) será apresentada neste Capítulo, com base nos seguintes focos: a) principais conceitos e definições discutidos na literatura; b) abordagem sistêmica de TD&E; c) detalhamento do subsistema Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT) e d) levantamento da produção científica na área de TD&E, com ênfase em avaliação de necessidades de treinamento.

### **1.1 TD&E: conceitos e definições**

A expressão treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) é formada por três conceitos distintos. Lawrie (1990) explica que a falta de uma definição clara entre eles pode prejudicar a realização do processo de treinamento. Vargas e Abbad (2006) fizeram uma análise desses três conceitos, incluindo, também, os conceitos de “informação” e “instrução”. Segundo as autoras, esses cinco conceitos abrangem as diferentes ações de aprendizagem que ocorrem nos ambientes organizacionais.

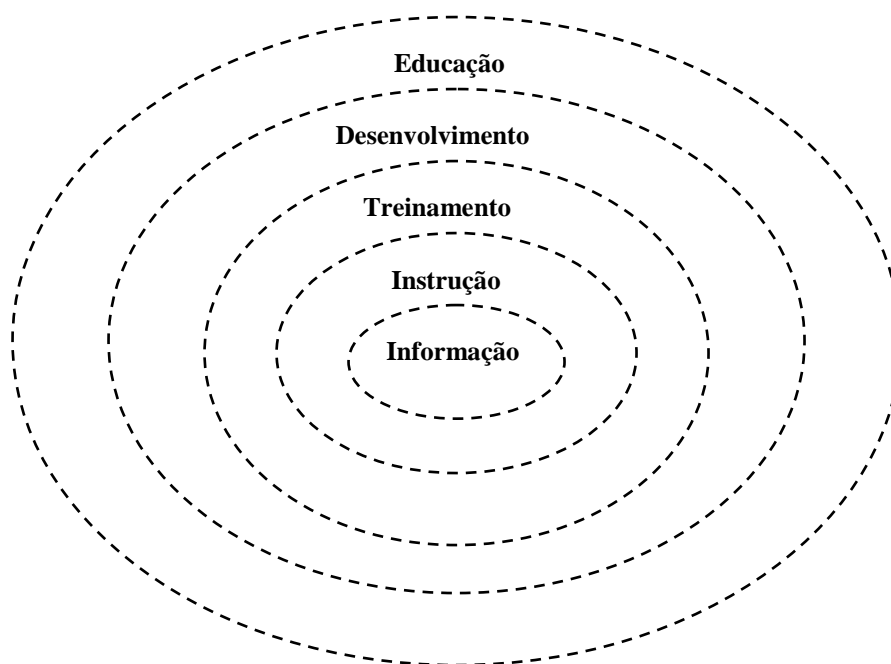
O Quadro 1, apresentado a seguir, sintetiza as definições propostas por Vargas e Abbad (2006), bem como associa cada um dos cinco conceitos a exemplos de ações educacionais:

CONCEITO	DEFINIÇÃO	EXEMPLO DE AÇÃO EDUCACIONAL
<b>Informação</b>	Módulos ou unidades organizadas de informações e conhecimentos, disponibilizados em diferentes meios.	Ações educacionais de curta duração: aulas, manuais, roteiros, entre outros.
<b>Instrução</b>	Forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem que envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais.	Orientações, baseadas em objetivos instrucionais, realizadas geralmente com apoio de manuais, cartilhas, roteiros, entre outros.
<b>Treinamento</b>	Eventos educacionais de curta e média duração compostos por subsistemas de avaliação de necessidades, planejamento instrucional e avaliação que visam melhoria do desempenho funcional, por meio da criação de situações que facilitem a aquisição, a retenção e a transferência da aprendizagem para o trabalho.	Ações educacionais de curta e média duração: cursos, oficinas, entre outros.
<b>Desenvolvimento</b>	Refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização e que apóiam o crescimento pessoal do empregado sem, contudo, utilizar estratégias para direcioná-lo a um caminho profissional específico.	Ações educacionais de apoio a programas de qualidade de vida no trabalho, orientação profissional, autogestão de carreira e similares: oficinas, cursos, seminários, palestras, entre outros.
<b>Educação</b>	Programas ou conjuntos de eventos educacionais de média e longa duração que visam à formação e qualificação profissional contínua dos empregados.	Programas de média e longa duração: cursos técnicos profissionalizantes, graduação, especialização, mestrados profissional e acadêmico, doutorado.

**Quadro 1** – Conceitos e Definições de TD&E

**Fonte:** Adaptado de Vargas e Abbad (2006)

Como pode ser visto no Quadro 1, por se tratar de ações educacionais, os cinco conceitos mantêm uma articulação entre si. Essa articulação é mais bem compreendida pelo diagrama apresentado na Figura 1:



**Figura 1** – Articulação entre os cinco conceitos de TD&E

**Fonte:** Adaptado de Vargas e Abbad (2006)

Segundo Vargas e Abbad (2006), os cinco conceitos – informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação – apresentam diferentes graus de complexidade. Assim, “informação” representaria uma ação mais simples de aprendizagem organizacional, enquanto “educação” seria uma ação de nível mais complexo. Entretanto, embora represente uma ação de aprendizagem de menor nível de complexidade, a “informação” também é um conceito importante. Zerbini (2003) e Carvalho (2003) lembram que, às vezes, o que o indivíduo necessita nem sempre é treinamento sistematizado de uma habilidade específica, mas simplesmente acesso às informações precisas de um determinado conteúdo.

Em síntese, observa-se que todos os cinco conceitos discutidos possuem especificidades próprias e são muito importantes, ficando o seu uso vinculado às

diferentes necessidades de capacitação de pessoal. Neste trabalho, será abordado com maior profundidade o conceito “treinamento”.

Antes de se passar para o subitem 1.2 é importante explicar o uso, neste trabalho, de duas expressões – treinamento e desenvolvimento (T&D) e treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). A expressão treinamento e desenvolvimento (T&D), explicam Vargas e Abbad (2006), teve sua origem nos Estados Unidos, em 1943, e está vinculada ao surgimento da *American Society for Training and Development* (ASTD). Em 1946, a ASTD estabeleceu como objetivos elevar o prestígio e o padrão do profissional que atuava com treinamento nas organizações, bem como promover a educação e o desenvolvimento desse profissional. A expressão T&D ganhou força internacional e passou a ser adotada mundialmente.

Vargas e Abbad (2006) esclarecem que, na década de 2000, dois professores do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília começaram a adotar a expressão TD&E, por ser mais abrangente e envolver, também, o conceito de educação. Observa-se que essa expressão, mais atual, vem sendo cada vez mais utilizada nas publicações da área. Assim, neste trabalho, as referências mais atuais utilizarão a expressão treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), enquanto textos mais antigos aparecerão apenas como treinamento e desenvolvimento (T&D). Uma melhor compreensão dessa mudança é dada pela leitura dos textos de Nadler (1984) e de Vargas e Abbad (2006).

## **1.2 A visão sistêmica de TD&E**

Borges-Andrade (2006) explica que o processo TD&E pode ser visto como um sistema formado por três subsistemas: a) avaliação de necessidades; b) planejamento e execução do treinamento; e c) avaliação do treinamento. Ainda segundo o autor, há um fluxo de informações constantes entre esses três elementos, sendo que o subsistema “avaliação do treinamento” é o principal responsável pela retroalimentação que garante o constante aperfeiçoamento do sistema como um todo. A (Figura 2) ilustra o sistema de TD&E:



**Figura 2** – Sistema de TD&E  
**Fonte:** Adaptado de BORGES-ANDRADE (2006)

Borges-Andrade (1986) esclarece que a avaliação de necessidades de treinamento é o primeiro passo para que o subsistema de planejamento se desenvolva adequadamente. O autor define necessidades como as discrepâncias existentes entre o desempenho real e o esperado. A avaliação de necessidades é um momento para se analisar, a priori, o treinamento, sua função social e sua inserção na organização. Para o autor, o segundo subsistema é o planejamento, que se refere à formulação dos objetivos do treinamento. Esses objetivos devem ser compreendidos como descrições dos desempenhos observáveis esperados dos treinandos e devem ser definidos de forma que possam ser mensuráveis. Ainda segundo Borges-Andrade (1986), o último subsistema refere-se a avaliação do treinamento, etapa na qual o treinamento é avaliado. De acordo com o autor, existem diversas razões para se avaliar um treinamento, entre elas estão: a) obter controle; b) realizar retroalimentação; c) tomar decisão sobre eles; e c) torná-los externamente válidos ou potencialmente capazes de provocarem modificações em seu ambiente.



Esta Monografia trata do subsistema avaliação de necessidades de treinamento (ANT). A opção pelo estudo desse subsistema foi justificada na parte introdutória do trabalho.

### **1.3 Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT)**

Mager e Pipe (1979) destacam que os indivíduos não fazem o que deveriam fazer por uma série de motivos, o que ocasiona problemas de toda espécie. Quando há problemas – causados pela diferença entre o que as pessoas fazem e o que se quer que elas façam – as soluções mais usadas, segundo esses autores, são: dar informação complementar, fazer cobranças ou ambas as coisas. Os problemas com o elemento humano, entretanto, assumem diversos aspectos e são resolvidos por meio de diferentes medidas. Para esses autores, aquele que souber analisar melhor a natureza do problema terá mais êxito em resolvê-lo.

O cotidiano do ser humano é repleto de discrepâncias, afirmam Mager e Pipe (1979). Uma dessas discrepâncias é a que surge entre o desempenho real de um indivíduo no ambiente de trabalho em relação ao desempenho desejado pela organização. Um sintoma comum que pode alertar para a existência de uma discrepância no desempenho, segundo os autores, é a afirmação “temos um problema de treinamento”, ou seja, alguém detectou uma diferença entre o que se deseja e o que está realmente acontecendo. Outras afirmações do tipo “temos que treinar” são armadilhas que podem consumir grande quantidade de energia e de dinheiro, sem trazer nenhum resultado. Essas afirmações referem-se a soluções e não a problemas.

Segundo Mager e Pipe (1979), o primeiro passo para se eliminar uma discrepância de desempenho é compreender a sua natureza. Em resumo, os autores explicam que nem toda discrepância observada no desempenho do indivíduo no trabalho pode ser resolvida por ações de treinamento. Isso significa que é necessário identificar a causa do problema de desempenho antes de se definir soluções.

Seguindo o mesmo raciocínio de Mager e Pipe (1979), Borges-Andrade e Lima (1983) explicam que avaliar compreende duas operações distintas: medir um objeto e fazer um julgamento de valor acerca dele. Assim, esclarecem esses autores, avaliar

necessidades implica medir discrepâncias de desempenho e julgar, dentre elas, aquelas que têm relevância suficiente para merecerem a atenção, os esforços e os recursos da organização. O resultado de uma avaliação de necessidades é a identificação de problemas de desempenho para os quais se recomenda as seguintes categorias de possíveis soluções: a) o treinamento; b) o manejo de contingências (individuais ou organizacionais); c) uma combinação das categorias anteriores.

Borges-Andrade e Lima (1983) afirmam que é imprescindível desenvolver instrumentos que detectem mudanças nas exigências e requerimentos de desempenho, pois somente assim, pode-se programar o ensino de conhecimentos relevantes para a sociedade, as organizações e os indivíduos. A metodologia para se alcançar este fim é a da avaliação de necessidades. Existem diversos modelos na literatura para se realizar uma ANT. Alguns desses modelos serão apresentados a seguir.

### **1.3.1 Modelos e metodologias de ANT**

Ferreira (2009) destacou a presença, na literatura científica, do uso diferenciado de três termos relacionados aos métodos de diagnóstico de necessidades de treinamento: Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT); Análise de Necessidades de Treinamento (ANT) e Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT). O autor explica a distinção entre eles:

- Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) - Mais usado para se referir à coleta de informações feita para ajudar na tomada de decisões sobre a realização de ações de treinamento. Em geral, o termo está associado à aplicação de “cardápios” de cursos prontos que são escolhidos ou solicitados pelos dirigentes das organizações.
- Análise de Necessidades de Treinamento (ANT) - Mais usada para enfatizar a natureza analítica do processo de diagnóstico de necessidades e para se referir à aplicação de modelos teóricos tradicionais de pesquisa.

- Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT) - Envolve um nível maior de profundidade. Avaliar necessidades de treinamento implica julgamento de sua magnitude (forte, moderada, fraca) e priorização (prioritária ou não-prioritária), além da aferição de sua natureza (cognitiva, afetiva, psicomotora).

A seguir, serão apresentados dois modelos de avaliação de necessidades de treinamento - o Modelo O-T-P e o Modelo de Análise de Desempenho. Esses dois modelos norte-americanos foram criados em 1961 e 1984, respectivamente. Será apresentada, também, uma metodologia para avaliação de necessidades de treinamento com base na análise do papel ocupacional, desenvolvida por dois pesquisadores brasileiros em 1983.

### **1.3.1.1 Modelos de ANT**

Ferreira et al (2009) destacam que, desde a década de 1970, têm sido adotados dois modelos teóricos de análise de necessidades de treinamento, o de McGehee e Thayer (1961) e o de Mager e Pipe (1984). A seguir, será feita uma breve apresentação de cada um desses dois modelos, com base na revisão de Ferreira et al (2009).

O primeiro modelo é baseado em uma abordagem que relaciona aspectos da organização, das tarefas e das pessoas (O-T-P). É no nível organizacional que se identifica “onde”, na estrutura da organização, o treinamento se faz necessário. O nível das tarefas aponta “o quê” deve ser treinado, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao cumprimento dos padrões de desempenho esperados. O último nível identifica “quem”, na organização, precisa ser treinado.

O segundo modelo, denominado de “análise de desempenho”, criado por Mager e Pipe (1984) tem por objetivo identificar e mensurar os desvios entre desempenhos reais e esperados. Nesse modelo, explicam Ferreira et al (2009), a concepção básica de ANT é que a necessidade de treinamento está necessariamente vinculada a lacunas nos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos.

Para Ferreira et al (2009) enquanto o modelo O-T-P tem sido mais adotado por pesquisadores e estudiosos da área, enquanto o de análise de desempenho é mais utilizado por profissionais de treinamento, o modelo de análise de desempenho somente relaciona as necessidades de treinamento com o comportamento individual no trabalho. Diferentemente do modelo O-T-P, afirma esses autores, este não considera aspectos situacionais e motivacionais que também estariam associados ao desempenho humano.

Algumas limitações também foram apontadas por Ferreira et al (2009) com relação aos modelos O-T-P e de Análise de Desempenho. A proposta original de McGehee e Thayer para o modelo O-T-P sofreu, ao longo dos anos, modificações por parte de outros autores. Por exemplo, o nível de análise organizacional foi expandido para incorporar considerações importantes sobre o alinhamento entre objetivos organizacionais e as necessidades individuais de treinamento. Outras modificações incluíram análise do clima organizacional e consideração do cenário futuro e não apenas o atual da organização investigada. Apesar disso, continua Ferreira et al (2009), o modelo O-T-P ainda é caracterizado como um enfoque que fornece pouca informação sobre como escolher o melhor método e fonte de coleta de dados para a análise de necessidades de treinamento.

Quanto ao modelo de análise de desempenho, Ferreira et al (2009) explicam que ele não é orientado para a identificação de necessidades futuras de treinamento. Outra limitação é que o modelo não possibilita análises mais abrangentes de necessidades como as organizacionais, de grupos e de equipes. Assim, ações de treinamento desenvolvidas com base nesse modelo tendem a agir reativamente nos efeitos e não nas causas das necessidades de treinamento.

Ferreira et al (2009) finalizam sua análise ressaltando que, apesar dos dois modelos apresentarem limitações, ambos reconhecem a importância de se avaliar as necessidades de treinamento como forma de garantir a efetividade das ações de TD&E nos contextos organizacionais. Os dois modelos também foram importantes para o desenvolvimento teórico-metodológico do subsistema de ANT.

### 1.3.1.2 Metodologia de ANT

Borges-Andrade e Lima (1983) desenvolveram uma metodologia de avaliação de necessidades de treinamento tendo como unidade de análise o papel ocupacional dos empregados na organização e, como referencial teórico, a abordagem de sistemas. É sobre os pressupostos dessa metodologia que a presente pesquisa se consolida, razão pela qual será feita uma descrição mais detalhada com base no texto original dos autores.

#### *Definições e Pressupostos da Metodologia*

O papel ocupacional, explicam Borges-Andrade e Lima (1983), pode ser entendido como o conjunto de prescrições comportamentais relacionadas à produção ou à distribuição de bens e serviços. As habilidades são aptidões aprendidas necessárias para atuar em papéis ocupacionais. Dessa forma, o que se deve considerar na avaliação de necessidades baseada na análise de papéis são as habilidades ou tarefas necessárias e relevantes para o desempenho dos indivíduos que atuariam em cada papel, ou o que os indivíduos deveriam ser capazes de fazer para atender às expectativas que a organização atribui aos seus papéis ocupacionais.

A segunda definição apresentada pelos autores é a de necessidades. Elas podem ser definidas como discrepâncias entre uma situação existente e uma ideal. Assim, necessidades de treinamento são diferenças identificadas entre o desempenho atual do indivíduo e seu desempenho esperado pela organização. De acordo com Borges-Andrade e Lima (1983) a identificação de uma necessidade de treinamento é sempre resultado de um processo de decisão em que existem, em geral, duas alternativas possíveis para se conseguir a redução ou eliminação da discrepância: a) alterar as expectativas da organização a respeito do papel ocupacional; ou b) modificar o desempenho do indivíduo. A primeira alternativa implica mudar as metas ou a cultura da organização, enquanto a segunda pode seguir diferentes caminhos. Caso a necessidade seja resultante de deficiência de habilidade, o treinamento pode ser a solução. Se não houver esse tipo de deficiência, outras alternativas devem ser buscadas para sanar a discrepância.

A última definição discutida por Borges-Andrade e Lima (1983) é a de avaliação. Avaliar compreende duas operações: 1) medir um objeto; e 2) fazer um julgamento de valor. Assim, avaliar necessidades implica medir discrepâncias de desempenho e julgar, dentre elas, aquelas que são suficientemente importantes para merecerem um investimento por parte da organização. O resultado da avaliação é a identificação de problemas de desempenho para os quais se recomenda o treinamento.

Borges-Andrade e Lima (1983) encerram esse quadro teórico deduzindo que uma metodologia de avaliação de necessidades de treinamento com base no enfoque do papel ocupacional deveria ter como produto uma listagem de habilidades necessárias ao desempenho dos papéis ocupacionais pesquisados. Essas habilidades devidamente categorizadas representariam os problemas de desempenho ou as discrepâncias relevantes identificadas na organização.

### *Operacionalização da Metodologia*

A operacionalização da metodologia de avaliação de necessidades de treinamento proposta por Borges-Andrade e Lima (1983) envolve a construção e aplicação de um instrumento que deve conter uma lista das habilidades necessárias ao desempenho do papel ocupacional. Essas habilidades serão avaliadas em termos de sua importância, para o papel ocupacional, e do domínio que o respondente julga possuir dessas habilidades. As avaliações são feitas por meio de escalas do tipo “Likert”, de quatro pontos. A Escala de Avaliação da Importância varia de “0 = sem importância para o meu desempenho” até “3 = muito importante para o meu desempenho”. A Escala de Avaliação do Domínio varia de “0 = não domino a habilidade” até “3 = domino completamente a habilidade”.

As médias de importância e domínio de cada habilidade são utilizadas como elementos de decisão para priorizar o que deverá ser treinado. Entretanto, para evitar o surgimento de situações em que poderiam aparecer “habilidades muito importantes e muito dominadas” ou “habilidades pouco importantes e pouco dominadas”, os autores criariam um índice único que, além de englobar as mensurações de importância e

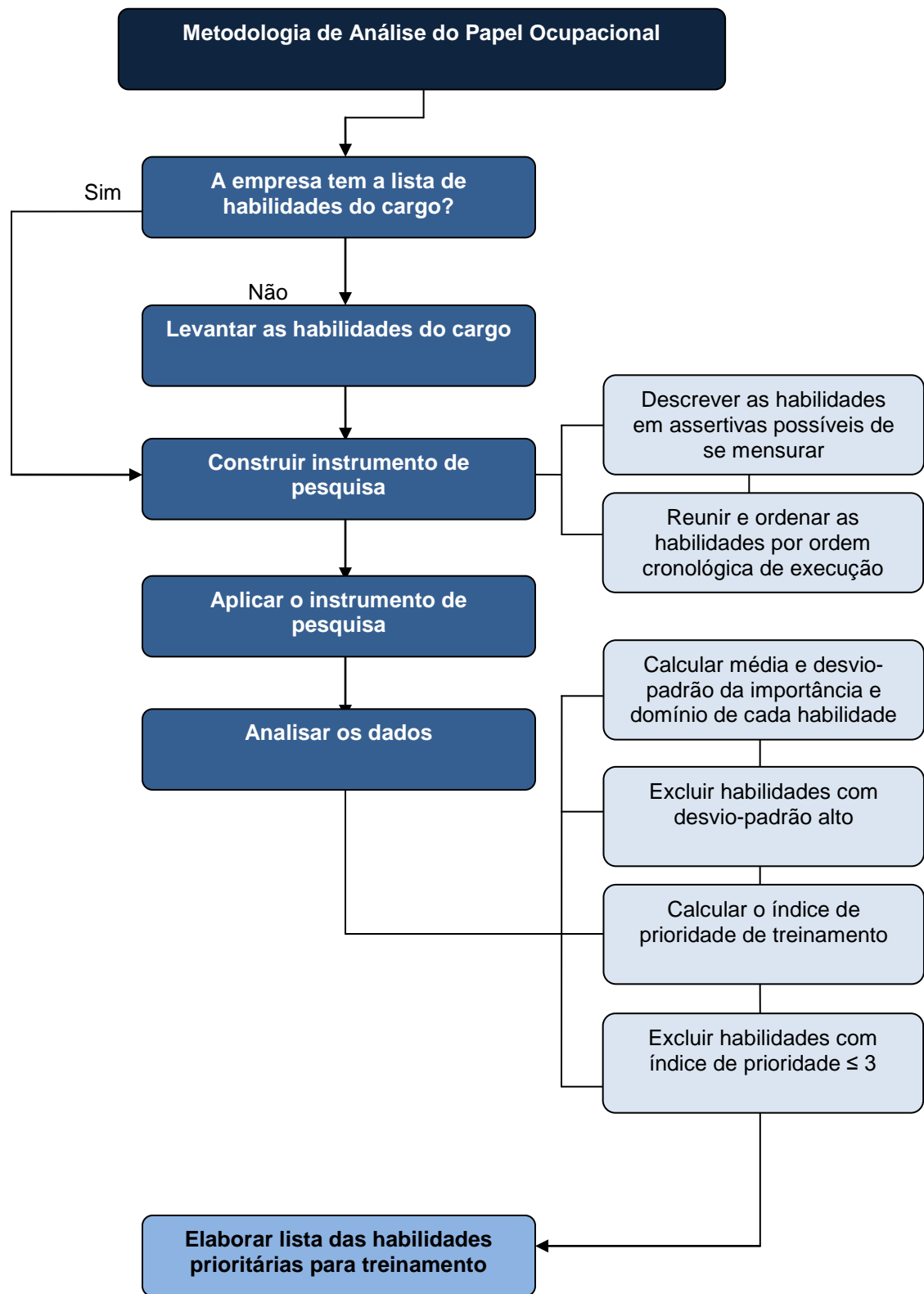
domínio indica, também, a necessidade de treinamento da habilidade. A fórmula para a obtenção desse índice é a seguinte:

$$Pg = \frac{\sum [I(3 - D)]}{n}$$

Na fórmula, explicam Borges-Andrade e Lima (1983), “**Pg**” é a prioridade geral de uma habilidade, medida em uma escala de 0 a 9; “**I**” representa a importância da habilidade, julgada pelos respondentes, em uma escala de 0 a 3; “**D**” representa o domínio da habilidade, julgada pelos respondentes, em uma escala de 0 a 3 e “**n**” é o número de respondentes. Com o cálculo de “Pg”, explicam os autores, torna-se facilitada a decisão sobre que habilidades devem ser treinadas para um determinado papel ocupacional e, mais ainda, sobre quais são os treinamentos que seriam mais prioritários.

O último ponto relevante da operacionalização da metodologia é a definição do critério mínimo para treinamento de uma habilidade que, na proposta de Borges-Andrade e Lima (1983) deve ser um escore de prioridade geral igual ou superior a 3. Os autores justificam essa escolha pelo fato desse escore situar-se no extremo mais pesado das escalas de importância e de domínio, além de representar uma combinação em que a habilidade é considerada, pelo menos, muito importante ou sem domínio, isto é, pelo menos um dos escores da combinação será um valor muito alto na sua escala.

A descrição detalhada de toda a metodologia de análise do papel ocupacional para avaliação das necessidades de treinamento pode ser encontrada no texto de Borges-Andrade e Lima (1983). Para efeito deste trabalho foi criado um fluxograma, apresentado na Figura 3, o qual descreve as principais etapas envolvidas na execução da metodologia.



**Figura 3** – Etapas da metodologia de análise do papel ocupacional



A Figura 3 sintetiza as etapas dos procedimentos descritos por Borges-Andrade e Lima (1983) para se realizar uma avaliação das necessidades de treinamento com base na análise do papel ocupacional. Vale ressaltar que, além dessas etapas consideradas primordiais, os autores sugerem, também, determinar, por meio de análises estatísticas, que características demográficas dos funcionários podem ser responsáveis pela importância e domínio atribuídos a cada habilidade. Assim, uma vez selecionadas as habilidades, possíveis relações encontradas entre essas habilidades e certas características do grupo de indivíduos poderia indicar a clientela preferencial para cada treinamento.

### **1.3.2 Produção Científica em ANT**

Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996) fizeram um levantamento da produção nacional de pesquisas na área de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&D) com foco no período de 1980 a 1993. Os autores dividiram o trabalho de revisão em 10 grandes categorias: definição e função de T&D; avaliação de necessidades de treinamento; projeto de treinamento; métodos de treinamento; contextos de treinamento; clientela; validação e avaliação de treinamento; enfoque geral; natureza do processo de coleta de dados e natureza do processo de análise de dados.

Com relação à categoria avaliação de necessidades de treinamento, objeto de interesse desta Monografia, Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996) encontraram que o tema foi objeto de atenção em 56 dos artigos pesquisados, embora somente seis deles tratavam dos instrumentos para realizá-la. Esse resultado, segundo Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996), deixou claro que a maioria dos autores pesquisados concordava que fazer avaliação das necessidades de treinamento era importante, mas pouco contribuíram para vê-la realizada.

O trabalho de Borges-Andrade e Oliveira-Castro mostrou, também, que, durante o período coberto pela revisão, as pesquisas nos níveis de avaliação de necessidades de treinamento cresceram de forma desigual. Maiores avanços ocorreram no nível de análise de tarefas, embora ele não tenha sido objeto da maior quantidade de citações. O nível menos beneficiado pelas pesquisas foi o de análise organizacional.

Mais recentemente, Ferreira et al. (2009) fizeram uma ampla revisão de literatura, estrangeira e nacional, sobre avaliação de necessidades de treinamento. Com relação à evolução da literatura estrangeira, o Quadro 2 mostra o resultado encontrado por esses autores:

Autor/Ano	Contribuições
McGehee e Thayer (1961)	Publicam a abordagem de três níveis de análise de necessidades, conhecido como Modelo O-T-P (Organização, Tarefa, Pessoas).
Moore e Dutton (1978)	Identificam 34 métodos e fontes de informação aplicáveis em ANT nos três níveis da abordagem O-T-P. Sugerem a inclusão de análise de contexto para determinar necessidades de treinamento e recomendam o alinhamento entre ANT, estratégia organizacional e <i>stakeholders</i> .
Latham (1988)	Sugere que a ANT seja feita com base em objetivos estratégicos futuros. Recomenda a inclusão de um quarto nível de análise (demográfico) para identificar necessidades de diferentes grupos (idosos, mulheres, raças, níveis gerenciais).
Goldstein e Gessner (1988)	Recomendam a análise de novos requisitos de desempenho organizacional para atingir objetivos estratégicos futuros.
Ostroff e Ford (1989)	Sugerem modelo tridimensional de análise multinível de necessidades de treinamento, que abrange conceituação e mensuração de variáveis relativas aos indivíduos, unidades e organização.
Taylor, O'Dricoll e Binning (1998)	Constatam que, 37 anos depois das proposições de McGehee e Thayer, as práticas e pesquisas sobre ANT ainda são embasadas por abordagens <i>ad hoc</i> , caracterizadas por processos pouco sistemáticos de coleta e análise de dados. Propõem um modelo de ANT que integra as abordagens de McGehee e Thayer (1961) e de Mager e Pipe (1984).
Chiu, Thompson, Mak e Lo (1999)	Observam que: (a) as pessoas que promoviam ANT eram consultores e pesquisadores com pouca participação de profissionais da organização; (b) os processos de ANT focavam os níveis de organização, processos e grupos, negligenciando o nível individual; e (c) os procedimentos de coleta e análise de dados ainda eram genéricos e pouco sistematizados.

**Quadro 2** – Evolução da literatura estrangeira sobre ANT

**Fonte:** Adaptado de Ferreira et al. (2009).

Segundo a análise feita por Ferreira et al. (2009), entre as décadas de 1950 e 1990 houve pouco avanço nas pesquisas estrangeiras sobre ANT, embora o período tenha sido pontuado por contribuições importantes. A crítica dos autores sobre esse período é que as práticas de ANT eram assistemáticas e informais, bem como pouco

alinhadas a objetivos e estratégias organizacionais. Os autores também observaram que houve pouca pesquisa envolvendo a análise de necessidades no fluxo de tarefas e nas interações entre unidades organizacionais.

Ferreira et al. (2009) constataram que, na literatura estrangeira, era possível identificar os diferentes interesses de pesquisa de dois grupos de pesquisadores – os administradores e os psicólogos. Os primeiros se interessavam mais pelas pesquisas nos níveis de tarefas e de indivíduos, enquanto os psicólogos se preocupavam mais com as necessidades organizacionais e os processos de trabalho. Em ambos os grupos houve pouca pesquisa prática, com predominância de revisões de literatura e estudos de caso.

Com relação às pesquisas nacionais, a revisão feita por Ferreira et al. (2009) mostrou que alguns resultados eram semelhantes aos da literatura estrangeira. Por exemplo, assim como aconteceu no exterior, até o final da década de 1990 houve maiores avanços nas pesquisas relacionadas aos níveis de análise de tarefa e de indivíduo, e, poucos avanços no nível de análise organizacional. Ferreira et al. (2009) observaram que, na última década, o interesse por pesquisas em ANT voltou a crescer. Segundo esses autores, muitos resultados de pesquisa foram publicados decorrentes da aplicação da metodologia de análise do papel ocupacional para avaliação das necessidades de treinamento, proposta por Borges-Andrade e Lima (1983). Essa produção científica abrange, também, resultados de pesquisas que utilizaram variações da metodologia proposta por esses autores.

Com base em revisões de literatura feitas por diferentes autores, foi possível identificar artigos que utilizaram, na íntegra ou variações, a metodologia de análise do papel ocupacional para avaliação de necessidades de treinamento, proposta por Borges-Andrade e Lima (1983). O Quadro 3, apresentado a seguir, sintetiza algumas informações desses artigos, indicando autor, data, organização em que foi realizada a pesquisa, tipo e número de participantes envolvidos. Analisando-se os dados é possível observar que das sete pesquisas listadas, apenas uma não foi realizada em organização de grande porte, tendo sido conduzida em um Projeto Integrado de Colonização na cidade de Ouro Preto, Minas Gerais.

Autor/Ano	Organização	Participantes da Pesquisa	
		Tipo	Quantitativo
Borges-Andrade e Lima (1983)	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)	Difusores de tecnologia e estatísticos	Não informado
Menezes, Rivera e Borges-Andrade (1988)	Projeto Integrado de Colonização (PIC) de Ouro Preto.	Agricultores e suas esposas	133 famílias
Magalhães e Borges-Andrade (2001)	Caixa Econômica Federal	Bancários e seus supervisores imediatos	898
Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002)	Banco do Brasil	Bancários	28
Rocha, Leal e Oliveira-Castro (2002)	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)	Técnicos de laboratório de pesquisa	15
Castro e Borges-Andrade (2004)	Universidade de Brasília	Assistentes administrativos	302
Lima, Castro e Machado (2007)	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)	Especialistas em melhoramento genético vegetal	40

**Quadro 3** – Pesquisas com a metodologia de análise do papel ocupacional

Ferreira (2009) mencionou que variações da metodologia de análise do papel ocupacional, proposta por Borges-Andrade e Lima (1983), têm sido aplicadas com sucesso em inúmeras pesquisas. O autor afirmou que a metodologia é útil na identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho eficaz de tarefas em cargos ou ocupações específicas, como garçons, recepcionistas de lavanderia e profissionais de limpeza, entre outras ocupações. Ressalta-se, contudo, que o autor não mencionou a fonte que teria dado origem a essa informação, assim, não foi possível localizar as pesquisas que utilizaram essa diversidade de clientela, razão pela qual elas não foram incluídas no Quadro 3.

## **CAPÍTULO 2 - MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este Capítulo descreve os procedimentos metodológicos envolvidos na realização da pesquisa, abrangendo os seguintes tópicos: tipo da pesquisa; caracterização da empresa estudada; participantes envolvidos; instrumentos utilizados; procedimentos de análise e coleta de dados.

### **2.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Este trabalho adotou a proposta de Vergara (2006), que classifica as pesquisas conforme dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a autora esclarece que a pesquisa pode ser do tipo: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Com relação aos meios, a pesquisa pode ser de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, ação e estudo de caso.

De acordo com essa tipologia, a pesquisa proposta neste trabalho pode ser classificada, quanto aos fins, como exploratória, uma vez que foi realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Como citado na parte introdutória, o objetivo geral deste trabalho foi examinar a adequação da implantação da proposta metodológica de análise do papel ocupacional para avaliação de necessidades de treinamento no contexto de uma empresa de pequeno porte do setor varejista de Brasília. Essa proposta metodológica, criada por Borges-Andrade e Lima (1983), foi utilizada nas últimas décadas por várias organizações brasileiras, porém com ênfase nas de grande porte do setor governamental. Dessa forma, a aplicação dessa metodologia em uma empresa de pequeno porte da iniciativa privada faz com que essa pesquisa possa ser caracterizada como um estudo exploratório.

Quanto aos meios, ainda segundo a proposta de Vergara (2006), a pesquisa se classifica como de campo, pois foi realizada uma investigação empírica no local onde ocorreu o fenômeno.

Além dos critérios propostos por Vergara (2006), a literatura indica que a pesquisa também pode ser qualitativa, quantitativa ou uma combinação dessas duas

abordagens. Bauer, Gaskell e Allum (2004) esclarecem que a pesquisa qualitativa lida com interpretações das realidades sociais e o seu instrumento principal é a entrevista. Em contraste, a pesquisa quantitativa lida com números e usa modelos estatísticos para explicar os dados, sendo que o instrumento mais conhecido é o questionário de levantamento de opinião.

No presente trabalho, foram utilizadas as duas abordagens de pesquisa – qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa utilizou pesquisa documental para um levantamento inicial das habilidades associadas à área de vendas – segmento de mercado da empresa investigada. Ainda utilizando a abordagem qualitativa, foi realizado um grupo focal com os empregados da empresa para validação das habilidades referentes a cada cargo. Estas habilidades subsidiariam a construção do questionário que, na etapa quantitativa, foi aplicado em todos os participantes da pesquisa.

## **2.2 Caracterização da organização**

A pesquisa foi realizada em uma empresa de pequeno porte do setor varejista. A escolha da empresa obedeceu ao critério da conveniência, uma vez que houve facilidade de acesso para o desenvolvimento da pesquisa. O momento de realização deste trabalho coincidiu com o fato da empresa estar iniciando um programa de treinamento dos seus funcionários.

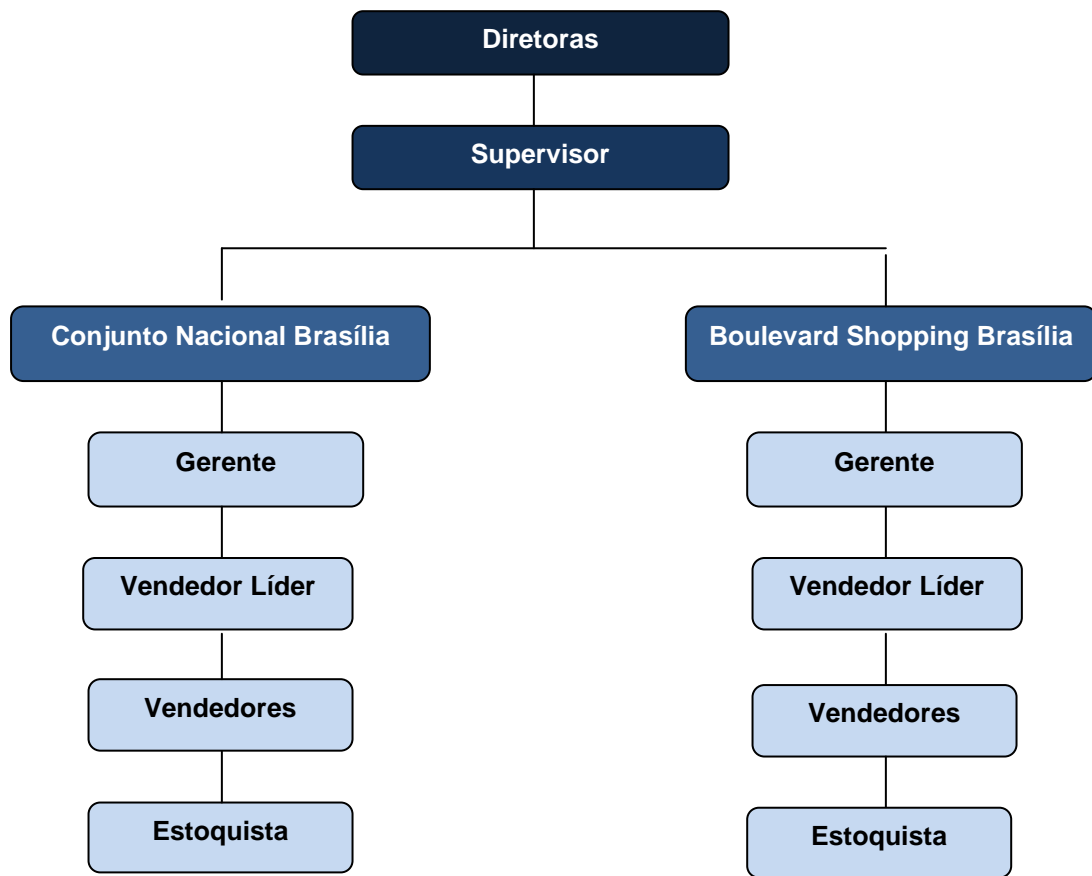
A organização estudada integra uma grande rede nacional de franquia que atua no segmento de calçados, bolsas e acessórios femininos. A primeira loja da marca foi criada em 1996, no Rio de Janeiro, e, em 1997, foi aberta, em Brasília, sua primeira unidade franqueada. Hoje, a marca está presente em todas as cinco regiões geográficas do País e já possui mais de 100 lojas. A Figura 4 ilustra a presença da marca nos estados brasileiros.



**Figura 4** – Localização da Franquia nos Estados Brasileiros

No Distrito Federal, local aonde foi realizada a pesquisa, a franquia se estabeleceu em 1997, com a abertura de lojas em vários *shoppings centers*. No início de 2009 houve uma mudança de franqueados. Saiu o franqueado que possuía todas as lojas da franquia no Distrito Federal e entraram duas novas franqueadas. Hoje, elas compartilham o domínio da marca na região, cada uma com duas lojas. A franqueada “A” possui as lojas do Conjunto Nacional Brasília e do Boulevard Shopping Brasília, enquanto a franqueada “B” está com as lojas do Park Shopping e da 304 Sul.

A pesquisa foi realizada somente na empresa da franqueada “A”. A Figura 5, apresentada a seguir, ilustra o organograma da empresa.



**Figura 5** – Organograma da Empresa

Por ser uma empresa de pequeno porte do comércio varejista não existe a tradicional departamentalização das grandes organizações. As atividades administrativas, financeiras e de pessoal são realizadas em conjunto pelas duas gestoras e um supervisor dentro de um pequeno escritório.

## 2.3 População e amostra

Kvanli, Guynes e Pavur (1996) explicam que, em uma pesquisa, a população pode ser definida como o conjunto de todos os elementos passíveis de serem estudados. A amostra seria uma parte da população da qual se extrairiam as informações para a pesquisa. Os autores destacam que, quando se busca inferir algo

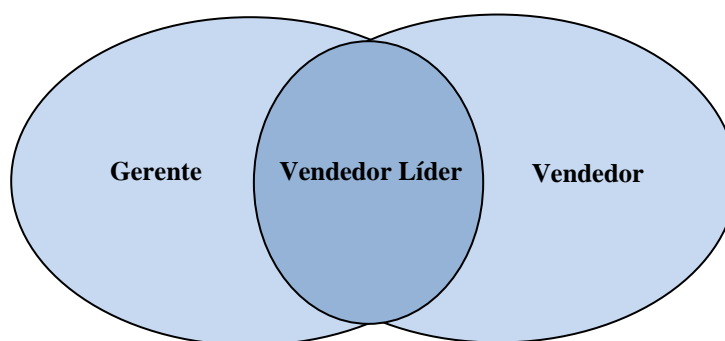


sobre uma população a partir de uma amostra, existe sempre a chance de se chegar a uma conclusão equivocada ou incorreta, pois a única maneira de se estar 100% certo é estudar a população inteira – pesquisa censitária.

Este trabalho envolveu toda a população de funcionários da empresa. Observa-se que as diretoras, por serem proprietárias da empresa, não são consideradas funcionárias e, portanto, não fizeram parte da população estudada. Os 13 participantes da pesquisa estão assim distribuídos:

- 1 supervisor
- 1 gerente (no momento não há gerente na loja do Boulevard Shopping)
- 2 vendedores líderes
- 7 vendedores
- 2 estoquistas

É importante explicar que, na estrutura da empresa pesquisada, de acordo com a nomenclatura estabelecida pela franquia, o cargo de subgerente é denominado de vendedor líder. Assim, esse cargo apresenta uma combinação de tarefas relacionadas a dois outros cargos: o de vendedor e o de gerente. A Figura 6 ilustra essa situação:



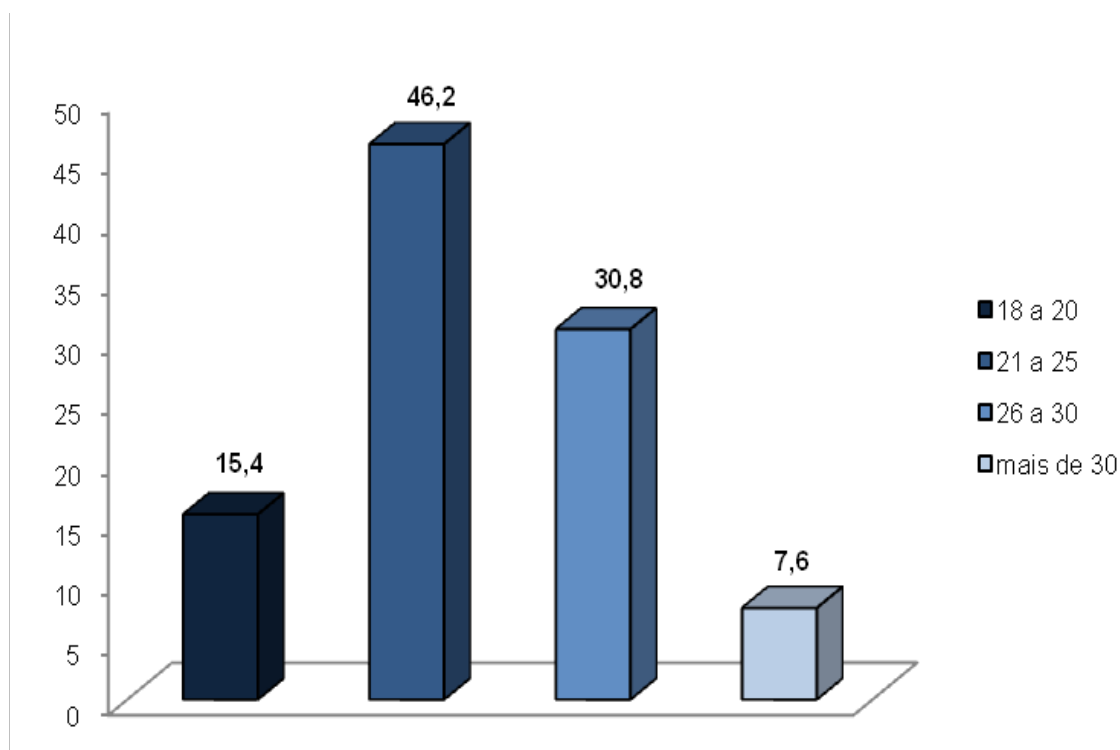
**Figura 6** – Diagrama de Cargos

As características demográficas dos participantes da pesquisa serão apresentadas a seguir.

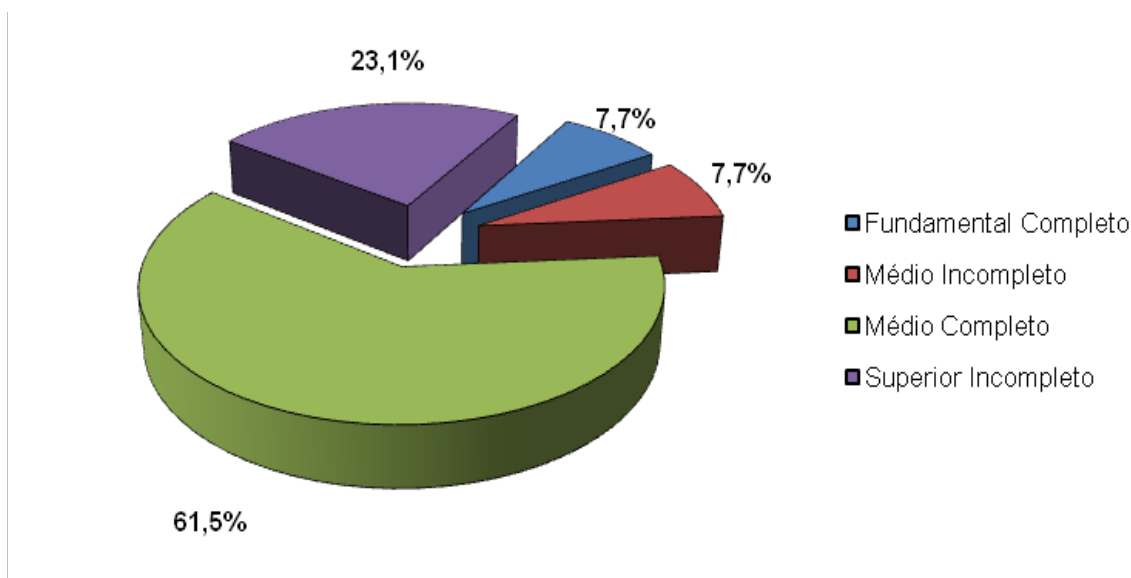
**Tabela 1** – Gênero dos participantes da pesquisa

Gênero	F	%
Feminino	13	100
Masculino	0	0
Total	13	100

Os dados da Tabela 1 mostram que todos os participantes da pesquisa são mulheres. Esse resultado pode ser explicado pelo ramo de negócios da empresa, calçados e acessórios femininos, onde é baixa a procura de vagas pelo segmento masculino do mercado de trabalho.

**Gráfico 1** – Faixa etária dos participantes da pesquisa

O Gráfico 1 ilustra que o maior percentual de respondentes (46,2%) está na faixa etária compreendida entre 21 a 25 anos. O menor percentual (7,7%) é de pessoas com mais de 30 anos.



**Gráfico 2** – Escolaridade dos participantes da pesquisa

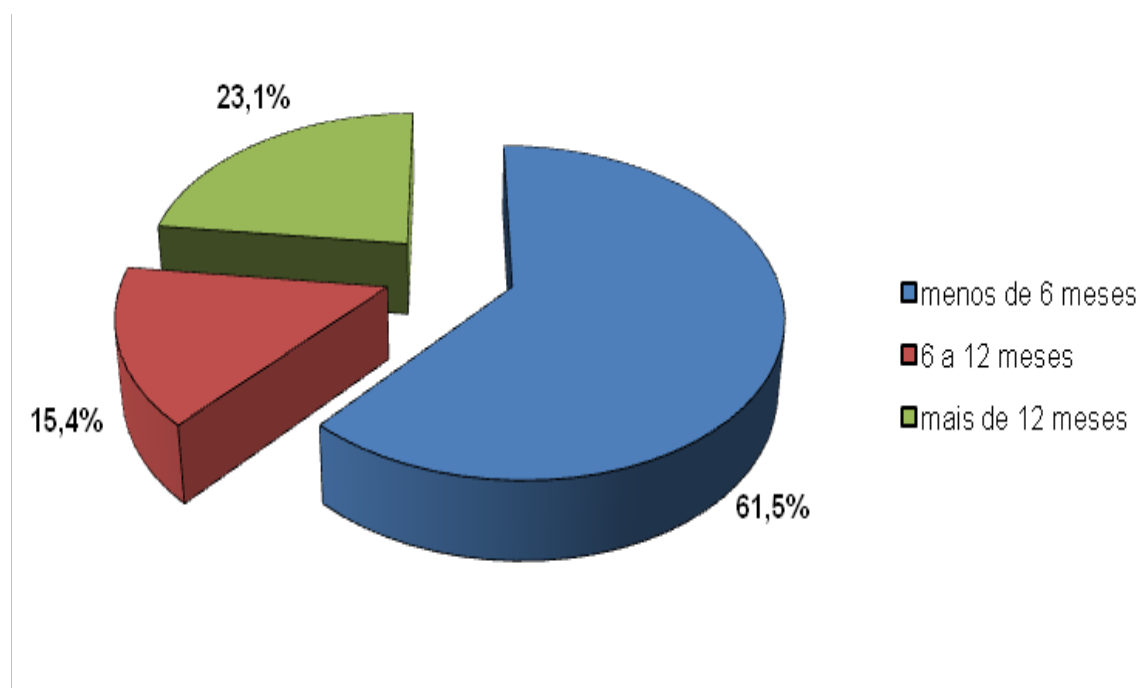
De acordo com o Gráfico 2 a maioria dos participantes da pesquisa (61,5%) possui ensino médio completo. O segundo maior percentual (23,1%) possui ensino superior incompleto, enquanto os dois menores (7,7%) correspondem a ensino fundamental completo e ensino médio incompleto. No segmento do comércio varejista a escolaridade não é, necessariamente, um pré-requisito importante para a contratação. Outros pré-requisitos como, por exemplo, boa apresentação, facilidade de comunicação e experiência no atendimento ao público são, em geral, mais valorizados no processo de seleção de pessoal.

**Tabela 2** – Lotação dos participantes da pesquisa

Lotação	F	%
Conjunto Nacional	6	50
Boulevard Shopping	6	50
Total	12*	100

\*O 13º participante da pesquisa ocupa o cargo de supervisor e trabalha no escritório, razão pela qual ele não foi incluído no quantitativo da lotação.

A Tabela 2 mostra que o quantitativo de funcionários é o mesmo tanto na loja do Conjunto Nacional quanto na loja do Boulevard Shopping. A exceção fica por conta do funcionário que ocupa o cargo de supervisor. Como ele trabalha no escritório da empresa e não nas lojas, optou-se por não incluí-lo na Tabela 2.



**Gráfico 3** – Tempo de serviço na empresa dos participantes da pesquisa

De acordo com o Gráfico 3, mais da metade dos participantes da pesquisa (61,5%) está na empresa há menos de seis meses, porém, o segundo maior percentual (23,1%) já tem mais de 1 ano de trabalho no estabelecimento. O pouco tempo de serviço na empresa relatado pelos participantes da pesquisa pode estar ligado ao fato de que as lojas da franquia de Brasília mudaram de proprietários em 2009, conforme informado no subitem 2.2. Outro fator importante que pode estar associado a esse resultado é que a franquia trabalha com cotas mensais de vendas que são definidas pela franqueadora no Rio de Janeiro. Assim, cada vendedor possui uma cota mensal mínima que deve ser alcançada. Quando um vendedor deixa de alcançar esse patamar por vários meses seguidos ele tende a ser substituído, o que provoca uma alta rotatividade de pessoal nesse segmento de varejo.

**Tabela 3** – Renda familiar dos participantes da pesquisa

Renda Familiar (R\$)	F	%
Até 600,00	1	7,6
700,00 a 1.200,00	3	23,1
1.300,00 a 1.800,00	3	23,1
1.900,00 a 2.400,00	3	23,1
Mais de 2.400,00	3	23,1
Total	13	100

De acordo com a Tabela 3, apenas um participante da pesquisa possui renda familiar em torno de um salário mínimo. A renda familiar dos demais participantes ficou distribuída, igualmente, pelas outras faixas salariais pesquisadas, variando de R\$700,00 até mais de R\$ 2.400,00.

**Tabela 4** – Capacitação profissional dos participantes da pesquisa

Você já fez algum treinamento relacionado ao cargo que exerce na empresa?	F	%
Não	10	76,9
Sim	3	23,1
Total	13	100

A Tabela 4 mostra que mais da metade dos participantes da pesquisa (76,9%) nunca realizou treinamento algum relacionado ao cargo que exercem atualmente na empresa. Somente 23,1% responderam afirmativamente a essa pergunta. Os cursos realizados foram: Atendimento de Qualidade, Telemarketing, Vendas, Relações Humanas e Gestão de Pessoas.

## 2.4 Instrumentos de pesquisa

Com base na classificação de Bauer, Gaskell e Allum (2004), o presente trabalho utilizou dois instrumentos de pesquisa: uma entrevista semi-estruturada para a pesquisa qualitativa e um questionário para a pesquisa quantitativa.

### 2.4.1 Pesquisa qualitativa

De acordo com a metodologia proposta por Borges-Andrade e Lima (1983), quando a empresa não dispõe da lista das habilidades necessárias ao desempenho do papel ocupacional, é preciso elaborá-la. Essa descrição das habilidades deve ser efetivada junto às pessoas que ocupam ou que conhecem bem as tarefas relacionadas ao cargo.

A empresa investigada não dispunha da lista de habilidades para os cinco cargos que seriam investigados – estoquista, vendedor, vendedor líder, gerente e supervisor. O levantamento dessas habilidades foi feito em duas etapas. Na primeira, utilizando-se a técnica de análise documental, foi feito um levantamento das habilidades gerais desses cargos. Essa análise envolveu pesquisa de conteúdos de cursos para a área de varejo, oferecidos pela Internet e pela administração do *shopping center*. Exemplos desses conteúdos encontram-se no Anexo “A” deste trabalho.

Na segunda etapa, foi feito um grupo focal com os participantes da pesquisa. Nessa entrevista, foram apresentadas as listas pré-elaboradas com as habilidades de cada cargo, para que os funcionários validassem essas habilidades, adequando-as à realidade da empresa onde trabalham. O roteiro para a realização do grupo focal encontra-se no Apêndice “A” deste trabalho.

A opção pela técnica do grupo focal agregou duas importantes vantagens para a pesquisa. Permitiu que cada funcionário tivesse a oportunidade de ajudar a descrever e a discutir não apenas as habilidades do seu próprio cargo, mas, também, dos demais cargos da empresa. Isso ajudou os funcionários a visualizar melhor o que cada um realmente fazia (ou deveria fazer) no seu papel ocupacional. A outra vantagem foi que as dúvidas com relação ao entendimento de cada habilidade descrita conseguiram ser

esclarecidas naquele momento. Como essas habilidades seriam transformadas, posteriormente, nos itens do instrumento de uma pesquisa quantitativa, o procedimento permitiu dispensar a análise semântica recomendada pela literatura quando da construção de questionários de pesquisa.

## **2.4.2 Pesquisa quantitativa**

A metodologia de avaliação das necessidades de treinamento por meio da análise do papel ocupacional prevê a construção e aplicação de um questionário de pesquisa contendo a lista de habilidades necessárias a cada cargo.

Conforme informado no subitem anterior, foi elaborada, com base em documentos diversos, uma lista prévia das habilidades de cada um dos cinco cargos da empresa: estoquista, vendedor, vendedor líder, gerente e supervisor. Essa lista foi depois validada no grupo focal pelos participantes da pesquisa. Cada habilidade transformou-se, assim, em um item do instrumento da pesquisa quantitativa.

Todos os instrumentos foram divididos em três partes: a) instruções para preenchimento; b) lista de habilidades necessárias ao desempenho do papel ocupacional; c) seção de identificação dos dados demográficos do respondente. O número de itens de cada instrumento variou em função das habilidades levantadas para cada cargo:

- Estoquista = 40 itens
- Vendedor = 64 itens
- Vendedor líder = 78 itens
- Gerente = 56 itens
- Supervisor = 56 itens

É importante ressaltar que, em cada cargo, além das habilidades específicas existiam, também, algumas habilidades que eram comuns a todos os outros cargos da empresa. As habilidades foram avaliadas em termos de sua importância para o papel ocupacional que estava sendo analisado, bem como do domínio que o respondente

julgava ter sobre essas habilidades. As avaliações foram realizadas utilizando-se duas escalas do tipo “Likert”, de quatro pontos. A Escala de Avaliação da Importância variou de “0 = sem importância para o meu desempenho” até “3 = muito importante para o meu desempenho”. A Escala de Avaliação do Domínio variou de “0 = não domino a habilidade” até “3 = domino completamente a habilidade”. Modelos dos cinco instrumentos estão no Apêndice “B”.

## **2.5 Procedimentos de coleta e análise de dados**

Os procedimentos para a coleta e análise de dados serão descritos separadamente, com base nas duas abordagens de pesquisa, qualitativa e quantitativa, adotadas no trabalho.

### **2.5.1 Pesquisa qualitativa**

A entrevista por meio de grupo focal foi realizada em um domingo pela manhã, único período em que é possível reunir todos os funcionários da empresa, uma vez que os *shoppings* abrem somente às 14h nesse dia. Assim, a opção pelo uso da técnica de grupo focal obedeceu ao critério da conveniência.

O grupo focal, realizado na loja do Boulevard Shopping, teve a duração de 4 horas, com início às 8h30 e término às 12h30. Inicialmente, a pesquisadora explicou aos funcionários sobre o objetivo da pesquisa, destacando tratar-se não apenas de um trabalho de conclusão de curso, mas também, de uma etapa importante para a elaboração de um programa de treinamento que a empresa pretendia oferecer a todos os funcionários.

Após a explicação de como seria conduzido o grupo focal os trabalhos começaram com a análise e discussão do cargo de estoquista. Todos os funcionários receberam uma lista impressa das tarefas básicas relacionadas a esse cargo. Essa lista, no formato digital, ficava também projetada na parede, como arquivo de *PowerPoint*. A pesquisadora foi discutindo cada uma das habilidades com o grupo, que sugeria as correções necessárias incluindo ou excluindo itens. Nesse momento, houve



oportunidade, também, para se esclarecer dúvidas com relação à interpretação de alguns itens. Esse procedimento repetiu-se com cada um dos cinco cargos investigados. A análise dos dados envolveu a organização das descrições das habilidades por cargo e seguiu uma ordem cronológica, na qual essas habilidades deveriam ocorrer na prática, de acordo com a metodologia prescrita por Borges-Andrade e Lima (1983).

É importante ressaltar que, embora a opção pelo uso do grupo focal para o levantamento das habilidades tenha obedecido ao critério da conveniência, face aos horários altamente restritivos do comércio varejista, observou-se que essa opção acabou por se mostrar vantajosa tanto para a pesquisadora quanto para a empresa investigada. Para a pesquisadora, foi possível reunir, em um único momento, todos os funcionários da empresa para a realização do levantamento das habilidades dos cargos. Isso permitiu, também, que dúvidas com relação à interpretação dos itens ou à natureza das habilidades de cada cargo fossem dirimidas em conjunto com a equipe. Para a empresa, o grupo focal foi um momento de discussão conjunta das habilidades de todos os cargos, feita com a presença de todos os funcionários, o que possibilitou uma visão sistêmica da organização.

### **2.5.2 Pesquisa quantitativa**

O instrumento de avaliação das necessidades de treinamento foi respondido, individualmente, por cada funcionário da empresa. A aplicação dos questionários foi feita pela própria pesquisadora, em dois dias distintos, um para cada loja, em horários que não interferiram no ritmo de trabalho dos funcionários.

A análise dos dados foi feita com o auxílio do *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Foram calculadas as médias e os desvios-padrão da importância e do domínio das habilidades, bem como os índices de prioridade geral para identificar as necessidades de treinamento, de acordo com a fórmula da metodologia proposta por Borges-Andrade e Lima (1983). Foram, também, efetuadas estatísticas descritivas (frequência e porcentagem) para a análise dos dados demográficos dos participantes da pesquisa.

## **CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste Capítulo serão apresentados e discutidos os resultados encontrados na pesquisa, cujo objetivo geral foi analisar se a metodologia de análise do papel ocupacional para avaliação de necessidades de treinamento é adequada para o uso em empresa de pequeno porte.

### **3.1 Aplicação da metodologia de análise do papel ocupacional**

A metodologia de análise do papel ocupacional proposta por Borges-Andrade e Lima (1983) é utilizada para avaliar as necessidades de treinamento de pessoal nas organizações. As habilidades ou tarefas do cargo são avaliadas em termos de importância e de domínio por seu ocupante. A aplicação da metodologia envolve as seguintes etapas:

- Identificar as habilidades de cada cargo (papel ocupacional).
- Elaborar instrumento com as habilidades de cada cargo para serem avaliadas em termos de sua importância e domínio.
- Estabelecer as prioridades de treinamento.

#### **3.1.1 Identificação das habilidades do papel ocupacional**

A Figura 3, apresentada no subitem 1.3.1.2 do Capítulo 1 deste trabalho, mostra um fluxograma com as etapas da metodologia de análise do papel ocupacional. De acordo com aquele fluxograma, quando a empresa não dispõe da lista de habilidades para o cargo que será analisado é necessário que essas habilidades sejam identificadas. Segundo Borges-Andrade e Lima (1983), em geral essa fase é desenvolvida com um pequeno grupo de indivíduos que representem e ou conheçam profundamente o papel ocupacional que está sendo estudado. O grupo deve ser estimulado a construir descrições de tarefas para a consecução dos objetivos da

organização. Em seguida, os mesmos indivíduos devem ser solicitados a analisar o trabalho gerado, para eliminar interseções, redefinir tarefas muito complexas e eliminar redundâncias ou tarefas muito elementares. No final, explicam Borges-Andrade e Lima (1983), o que se obtém é uma listagem de tarefas e habilidades que serve para caracterizar, “a priori”, o papel ocupacional em questão.

A presente pesquisa seguiu as orientações de Borges-Andrade e Lima (1983), com pequenas adaptações. Com exceção do cargo de diretor, todos os outros cinco cargos que compunham a estrutura funcional da empresa precisaram ter suas habilidades identificadas: estoquista, vendedor; vendedor líder, gerente e supervisor. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte do segmento de varejo de calçados e acessórios femininos, a interação entre os ocupantes desses cargos era muito forte, o que fazia com que os funcionários conhecessem as tarefas uns dos outros. Assim, esses indivíduos formavam o grupo ideal para fazer a identificação das habilidades dos cargos. Para aproveitar esse conhecimento, optou-se pela adoção da técnica de grupo focal, cujo detalhamento foi feito no Capítulo 2 deste trabalho. Dessa forma, esse grupo atendeu ao recomendado por Borges-Andrade e Lima (1983), pois ficou formado por indivíduos que representavam e conheciam profundamente os papéis ocupacionais que estavam sendo analisados.

Uma adaptação feita no caso desta pesquisa foi que, em razão do pouco tempo disponível dos funcionários, pois as lojas de *shopping center* funcionam todos os dias da semana, a pesquisadora levou listas prévias de habilidades para cada cargo. Essas listas, feitas a partir de análise documental envolvendo pesquisa de conteúdos de cursos para a área de varejo, facilitou a discussão do grupo com grande economia de tempo. Outra vantagem dessas listas prévias foi que elas já foram elaboradas usando assertivas passíveis de serem mensuradas, ou seja, foram estruturadas como itens do futuro instrumento de pesquisa. Dessa forma, ao mesmo tempo em que os participantes do grupo validavam ou não cada habilidade, eles eram esclarecidos sobre possíveis dúvidas com relação à interpretação dos itens, dispensando a fase de análise semântica do futuro instrumento.

A outra adaptação feita é que os funcionários discutiram as habilidades não apenas do seu próprio cargo, mas também, de todos os cargos da empresa. Isso

conferiu uma visão sistêmica das habilidades de todos os cargos, facilitando uma melhor compreensão da estrutura funcional da organização. Isso contribuiu, também, para a diminuição do viés da pesquisa, uma vez que as habilidades do cargo de estoquista, por exemplo, não foram identificadas apenas pelo próprio estoquista, mas sim por todo o grupo de funcionários da empresa.

### **3.1.2 Elaboração dos instrumentos de pesquisa**

O fluxograma apresentado na Figura 3 do Capítulo 1 mostra que, após a elaboração da lista de habilidades do cargo, o próximo passo é a construção do instrumento de pesquisa. Nesta etapa, os procedimentos realizados nesta pesquisa foram os mesmos descritos por Borges-Andrade e Lima (1983). As descrições das habilidades transformaram-se em itens dos instrumentos de pesquisa para serem avaliados em termos de importância e domínio. O processo de construção e aplicação dos instrumentos foi descrito no Capítulo 2. Foram criados cinco instrumentos, um para cada cargo: estoquista, vendedor, vendedor líder, gerente e supervisor.

Conforme citado anteriormente, em razão das peculiaridades da empresa em que foi realizada a pesquisa, algumas adaptações foram feitas nas etapas de aplicação da metodologia proposta por Borges-Andrade e Lima (1983). Essas adaptações, discutidas no subitem 3.1.1 tornaram mais fácil e rápido o processo de construção do instrumento de pesquisa.

### **3.1.3 Estabelecimento das prioridades de treinamento**

Seguindo a metodologia de Borges-Andrade e Lima (1983), a próxima etapa foi o estabelecimento das prioridades de treinamento. O primeiro passo foi o cálculo da média e do desvio-padrão das avaliações feitas pelos participantes da pesquisa com relação à importância e ao domínio que cada um julgou ter das habilidades do seu cargo. Foram excluídas as habilidades que apresentaram um desvio-padrão  $\geq 1$ , tanto para a importância como para domínio, visando minimizar o efeito da dispersão de opiniões por parte do grupo de respondentes. Esse procedimento foi desnecessário

para os cargos de gerente e supervisor, uma vez que havia somente um ocupante em cada um desses cargos. Dessa forma, o cálculo da média e do desvio-padrão foi feito apenas para os cargos de estoquista, vendedor e vendedor líder. As Tabelas 5, 6 e 7, que mostram esses dados, estão no Apêndice “C”.

O segundo passo, ainda de acordo com a metodologia proposta por Borges-Andrade e Lima (1983), foi o cálculo da prioridade geral (PG) de treinamento para as habilidades dos cinco cargos investigados, utilizando-se a seguinte fórmula:

$$Pg = \frac{\sum [1(3 - D)]}{n}$$

Após a aplicação da fórmula foram geradas cinco tabelas, uma para cada cargo, contendo os resultados das prioridades encontradas. As Tabelas 8, 9, 10, 11 e 12, com esses resultados, estão no Apêndice “D”.

De acordo com a metodologia de Borges-Andrade e Lima (1983) o cálculo do escore geral de prioridades, por habilidades, ainda não é suficiente para se decidir sobre as necessidades de treinamento. Dentro dessas prioridades geradas é preciso estabelecer um ponto de corte para que se decida que habilidades realmente deverão ser treinadas. Segundo os autores, a necessidade desse ponto de corte é explicada por dois fatores:

- a. A escala de 0 a 3 utilizada pelos ocupantes dos cargos para avaliar a importância e o domínio da habilidade é mais pesada na sua metade inferior onde está concentrada um maior número de combinações possíveis de escores de importância e domínio. Isso favorece a ocorrência de escores baixos de prioridade. Assim, é recomendável que se selecione como mínimo um ponto que leve em conta essa distribuição de escores e não o ponto médio da escala.
- b. Como os escores das escalas de domínio e de habilidade são complementares, é necessário treinar não apenas uma habilidade para a qual os respondentes não tenham nenhum domínio, mas também aquela que eles julguem como muito importante para o seu desempenho.

Contudo, o valor atribuído ao escore complementar dessa habilidade tão pouco dominada ou tão importante para o desempenho não deve corresponder a pontos extremamente baixos, pois eles se auto-excluíram. Não devem, também, ser consideradas habilidades cujos escores de prioridade resultem exclusivamente de combinações entre dois pontos baixos das escalas de domínio e importância, já que ambas estariam indicando pouca necessidade.

Com base nessas considerações, explicam Borges-Andrade e Lima (1983), o critério mínimo estabelecido para treinamento de uma habilidade deve ter um escore de prioridade geral igual ou superior a 3. Além desse ponto se localizar no extremo mais pesado da escala, ele representa uma combinação de escores em que a habilidade é considerada, pelo menos, muito importante ou sem domínio. Assim, as tabelas apresentadas a seguir mostram quais as habilidades de cada um dos cinco cargos deveriam ser consideradas realmente para treinamento.

**Tabela 13** – Prioridade geral de treinamento do cargo de estoquista

Habilidades	Prioridade Geral
Explicar as transformações do couro com o uso pelo cliente.	6,50
Contar a história da criação das unidades franqueadas de Brasília.	6,00
Aplicar técnicas de negociação.	6,00
Distinguir os diferentes tipos de liderança.	6,00
Distinguir as diferentes teorias motivacionais.	6,00
Distinguir os diferentes tipos de equipes de trabalho.	6,00
Aplicar os conceitos básicos das teorias da comunicação.	6,00
Contar a história de criação da franquia.	5,00
Realizar o fechamento do caixa, quando necessário.	4,50
Identificar os diferentes materiais usados na fabricação dos produtos.	4,00
Identificar os produtos da Pal Term e saber suas funcionalidades.	4,00
Enumerar os locais onde existem lojas da franquia no Brasil.	4,00
Passar vendas, quando necessário.	3,00
Identificar a estrutura hierárquica da empresa	3,00

A Tabela 13 indica que, da lista de 40 habilidades identificadas para o cargo de estoquista, somente 14 foram consideradas prioritárias para treinamento. Observa-se que nenhuma dessas 14 habilidades são tarefas exclusivas do cargo de estoquista, pois elas aparecem, também, para todos os outros cargos da empresa, conforme mostram os modelos de instrumentos no Apêndice “B”. Dois fatores podem explicar esse resultado. O primeiro, é que as tarefas específicas do estoquista, como por exemplo, “varrer e passar pano” são pouco complexas, o que explicaria o maior domínio por parte do ocupante do cargo. O segundo fator está relacionado à política de gestão de pessoas praticada pela empresa. Embora a empresa não disponha, ainda, de uma política formal de gestão de pessoas, observa-se que seus dirigentes adotam a prática de incentivar o crescimento profissional dos funcionários. Desde que a atual franqueada assumiu as lojas do Conjunto Nacional e do Boulevard Shopping, três estoquistas foram promovidas para o cargo de vendedor.

**Tabela 14** – Prioridade geral de treinamento do cargo de vendedor

Habilidades	Prioridade
Distinguir as diferentes teorias motivacionais.	6,71
Contar a história da criação das unidades franqueadas de Brasília.	5,71
Distinguir os diferentes tipos de liderança.	5,57
Contar a história de criação da franquia.	5,29
Preparar (receber/enviar) o malote, quando necessário.	5,14
Distinguir os diferentes tipos de equipes de trabalho.	5,14
Consultar os dados no SERASA, em caso de pagamento de cheque.	4,86
Identificar os diferentes materiais usados na fabricação dos produtos.	4,86
Aplicar os conceitos básicos das teorias da comunicação.	4,71
Enumerar os locais onde existem lojas da franquia no Brasil.	4,43
Aplicar técnicas de negociação.	4,29
Saber fazer vitrine.	4,00

Com relação ao cargo de vendedor, algumas interpretações podem ser feitas a partir dos dados da Tabela 14. Foi observado que das 64 habilidades listadas para o cargo somente 12 permaneceram como prioridades de treinamento, totalizando

18,75%. Isso significa que, na percepção dos participantes da pesquisa, menos de 20% das habilidades do cargo foram consideradas de grande importância e com pouco domínio. Diferentemente do que aconteceu com o cargo de estoquista, na lista das habilidades consideradas como prioritárias para treinamento do vendedor apareceram algumas habilidades mais específicas do cargo como, por exemplo, “saber fazer vitrine” e “consultar dados no Serasa”, dentre outros.

**Tabela 15** – Prioridade geral de treinamento do cargo de vendedor líder

Habilidades	Prioridade
Aplicar técnicas de negociação.	7,50
Distinguir as diferentes teorias motivacionais.	7,50
Enumerar os locais onde existem lojas da franquia no Brasil.	6,00
Distinguir os diferentes tipos de liderança.	6,00
Distinguir os diferentes tipos de equipes de trabalho.	6,00
Aplicar os conceitos básicos das teorias da comunicação.	6,00
Preparar (receber/enviar) o malote.	4,50
Liderar a equipe de trabalho na ausência da gerente.	4,50
Propor soluções para melhoria do desempenho da loja no <i>ranking</i> da franquia.	4,50
Contar a história da criação das unidades franqueadas de Brasília.	3,00
Fazer o atendimento do cliente em dupla.	3,00
Identificar, com rapidez, o perfil do cliente que entra na loja (estilo de bolsa, sapato e cinto).	3,00
Explicar as transformações do couro com o uso pelo cliente.	3,00
Entregar aos clientes as instruções do uso do produto adquirido.	3,00
Fazer <i>telemarketing</i> , continuamente, com os clientes cadastrados.	3,00
Identificar os diferentes materiais usados na fabricação dos produtos.	3,00
Saber fazer vitrine.	3,00
Avaliar a vitrine, fazendo sugestões de melhoria.	3,00
Realizar, permanentemente, o treinamento em serviço de todas as funcionárias.	3,00
Supervisionar o desempenho de todas as funcionárias, auxiliando-as e motivando-as.	3,00
Contar a história de criação da franquia.	3,00
Evitar conversas paralelas quando tiver clientes na loja.	3,00

Da lista de 78 habilidades identificadas para o cargo de vendedor líder, somente 22 foram consideradas prioritárias para treinamento, como mostra a Tabela 15. O cargo



de vendedor líder agrupa tarefas de dois cargos, vendedor e gerente, conforme explicado anteriormente. Essa realidade ficou bem representada na lista de prioridade geral de treinamento que mostrou habilidades relacionadas aos dois cargos. Dessa forma, observa-se que os ocupantes desse cargo perceberam como muito importantes tanto as tarefas relacionadas ao cargo de vendedor como aquelas mais relacionadas ao cargo de gerente.

**Tabela 16** – Prioridade geral de treinamento do cargo de gerente

Habilidade	Prioridade
Explicar as transformações do couro com o uso pelo cliente.	6,00
Enumerar os locais onde existem lojas da franquia no Brasil.	6,00
Contar a história de criação da franquia.	6,00
Aplicar técnicas de negociação.	6,00
Distinguir os diferentes tipos de liderança.	6,00
Distinguir os diferentes tipos de equipes de trabalho.	6,00
Distinguir as diferentes teorias motivacionais.	6,00
Aplicar os conceitos básicos das teorias da comunicação.	6,00
Contar a história da criação das unidades franqueadas de Brasília.	4,00
Conferir se a loja está limpa e organizada.	3,00
Acompanhar os prazos previstos para a chegada de novas mercadorias.	3,00
Supervisionar o recebimento de mercadorias.	3,00
Realizar o controle de qualidade da mercadoria.	3,00
Saber fazer vitrine.	3,00
Avaliar a vitrine, fazendo sugestões de melhoria.	3,00
Entrar em contato com a direção da empresa sempre que surgir algum problema que requeira uma intervenção superior.	3,00
Liderar a equipe de trabalho.	3,00
Supervisionar o desempenho de todas as funcionárias, auxiliando-as e motivando-as.	3,00
Pedir reposição dos materiais de limpeza e escritório.	3,00
Manter bom relacionamento com a equipe de trabalho.	3,00

O cargo de gerente teve 56 habilidades identificadas. Dessas, apenas 21 foram consideradas como prioridade de treinamento, conforme mostra a Tabela 16. Observa-se, nos resultados, que as habilidades com prioridade mais baixas (3,00) referem-se às

tarefas com nível de complexidade menor, como, por exemplo, “conferir se a loja está limpa e organizada”, “pedir reposição dos materiais de limpeza e escritório”, dentre outros. A exceção observada foi com relação à habilidade “liderar a equipe de trabalho” que, embora esteja no conjunto das prioridades mais baixas, não pode ser considerada como uma tarefa pouco complexa. Uma possível explicação para esse resultado pode ser o fato de que, como se trata de um cargo de gerente, para que o funcionário tenha sido selecionado para ocupá-lo pressupõe-se que ele já possuía um perfil mínimo de liderança. Observa-se, contudo, que, na percepção do ocupante do cargo, ficou evidenciada uma necessidade de aperfeiçoamento dessa habilidade.

**Tabela 17** – Prioridade geral de treinamento do cargo de supervisor

Habilidade	Prioridade
Participar nos processos de recrutamento e seleção de pessoal.	3,00
Resolver problemas diversos junto ao escritório do franqueador no Rio.	3,00
Preparar planilha e nota fiscal de devolução de mercadoria defeituosa.	3,00
Conferir ressarcimentos de mercadorias devolvidas ao fornecedor.	3,00
Enumerar os locais onde existem lojas da franquia no Brasil	3,00
Contar a história de criação da franquia.	3,00
Contar a história da criação das unidades franqueadas de Brasília.	3,00
Aplicar técnicas de negociação	3,00
Distinguir os diferentes tipos de liderança.	3,00
Distinguir os diferentes tipos de equipes de trabalho.	3,00
Distinguir as diferentes teorias motivacionais.	3,00
Aplicar os conceitos básicos das teorias da comunicação.	3,00

As atividades do cargo de supervisor são mais voltadas para a área administrativa e financeira. Ao contrário dos ocupantes dos cargos de estoquista, vendedor, vendedor líder e gerente, o supervisor trabalha mais no escritório da empresa do que nas lojas. Por estar em um nível hierárquico superior, o funcionário que ocupa esse cargo já tem, necessariamente, uma boa qualificação profissional. Isso talvez explique o fato de que, das 56 habilidades identificadas, somente 12

permaneceram como prioridade de treinamento e, dessas, apenas quatro eram específicas do cargo de supervisor.

Analisando-se de forma conjunta os dados das Tabelas 13, 14, 15, 16 e 17 é possível observar que algumas prioridades de treinamento se mostraram comuns a todos os cargos. Dessa forma, com o objetivo de verificar como essas habilidades comuns se distribuíam quanto à ordem de prioridade para treinamento, foi feito um novo cálculo de prioridade geral utilizando as respostas de todos os 13 participantes da pesquisa. Esse resultado é apresentado na Tabela 18.

**Tabela 18** – Prioridade geral de treinamento das habilidades comuns aos cargos

Habilidades	Prioridade
Distinguir as diferentes teorias motivacionais.	6,38
Distinguir os diferentes tipos de liderança.	5,54
Distinguir os diferentes tipos de equipes de trabalho.	5,31
Aplicar técnicas de negociação.	5,08
Aplicar os conceitos básicos das teorias da comunicação.	5,08
Contar a história da criação das unidades franqueadas de Brasília.	5,00
Contar a história de criação da franquia.	4,77
Enumerar os locais onde existem lojas da franquia no Brasil.	4,62

A Tabela 18 mostra que, na percepção dos participantes da pesquisa, das oito habilidades comuns, as cinco primeiras referem-se à necessidade de aprender mais sobre teorias e conceitos relacionados com áreas diversas como motivação, liderança, equipes de trabalho, técnicas de negociação e teorias da comunicação. As últimas três referem-se à necessidade de conhecer mais sobre a franquia em que trabalham.

### 3.2 Limitações da metodologia da análise do papel ocupacional

A metodologia da análise do papel ocupacional para avaliar necessidades de treinamento, proposta por Borges-Andrade e Lima (1983), foi mais aplicada em grandes organizações do setor público. Um dos objetivos específicos da presente pesquisa foi

identificar possíveis limitações da sua aplicação em uma empresa de pequeno porte. Observou-se que apenas um procedimento descrito na metodologia de análise do papel ocupacional não se aplica a esse tipo específico de organização. Trata-se de determinar, por meio de análises estatísticas, que características demográficas dos indivíduos são responsáveis pela importância e domínio atribuídos a cada habilidade.

Segundo Borges-Andrade e Lima (1983), depois que as habilidades foram selecionadas para treinamento, encontrar uma relação entre essas habilidades e certas características do grupo de indivíduos poderia indicar a clientela preferencial para cada treinamento. Na pesquisa realizada por Borges-Andrade e Lima (1983), essa relação foi estabelecida com o uso de procedimentos de análise estatística de regressão múltipla *stepwise*. Segundo Tabachnick e Fidell (1989), esse tipo de análise pressupõe amostras de maior dimensão, o que inviabilizou a realização desse procedimento na presente pesquisa, pois a empresa contava apenas com 13 funcionários.

Essa foi a única limitação observada com relação ao uso da metodologia de análise do papel ocupacional para avaliação das necessidades de treinamento em empresa de pequeno porte. Ressalta-se, todavia, que essa limitação não impossibilita o uso da metodologia nesse tipo de organização. Os resultados apresentados no subitem 3.1 demonstraram que foi possível identificar as prioridades de treinamento para todos os cargos de uma pequena empresa que atua no segmento de calçados, bolsas e acessórios femininos. A caracterização, por meio de análises estatísticas, da clientela “preferencial” para treinamento, conforme sugere Borges-Andrade e Lima (1983), talvez não seja tão importante em empresas com um número muito reduzido de funcionários. Uma vez identificadas as prioridades para cada cargo, caberá aos gestores do pequeno negócio decidir sobre a conveniência ou não de se realizar o treinamento e quem deverá ser primeiramente treinado.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As organizações têm passado por grandes transformações nas últimas décadas, conforme indica a literatura da área de Administração. Para poder se manter em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, além de outras ações, as organizações precisam investir mais na qualificação do seu quadro de pessoal. Dessa forma, as atividades de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) estão, cada vez mais, presentes no ambiente organizacional. De acordo com Bastos (2006), citado na parte introdutória deste trabalho, TD&E ocupa um dos papéis centrais dentro da área de gestão de pessoas, pois os resultados dessas ações são capazes de influenciar diretamente na produtividade e competitividade das organizações, com impacto sobre o desempenho individual e coletivo da força de trabalho.

A implantação de ações de TD&E não é uma preocupação apenas das grandes organizações. Kotler e Keller (2006) afirmam que o novo contexto mundial também provocou mudanças no segmento do varejo, alterando a qualificação necessária para a força de vendas. Entretanto, conforme esclarece Leone (1999), as pequenas e médias empresas possuem certas especificidades que as diferenciam das empresas de grande porte. Além dessas especificidades, a grande heterogeneidade existente entre essas empresas acaba por afastar o interesse dos estudiosos e pesquisadores, uma vez que nem sempre as soluções aplicadas às grandes organizações são adequadas.

Assim, promover ações de TD&E em empresas de pequeno porte pode não ser uma tarefa simples. Seguir os procedimentos teórico-metodológicos recomendados pela literatura da área pode tornar a tarefa ainda mais complexa. Autores como Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996), Ferreira et al (2009) e Coelho Jr. e Meneses (s/d), entre outros, observaram que, embora as organizações reconheçam a importância de se realizar corretamente todas as etapas que envolvem o processo de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoal, poucas, realmente, o fazem. Isso é verdade, principalmente para a primeira etapa do processo: a avaliação das necessidades de treinamento (ANT). Esses e outros autores reconhecem que ainda é preciso a realização de mais estudos e pesquisas para se compreender melhor essa etapa. A

revisão de literatura feita no Capítulo 1 deste trabalho mostrou, também, que a maior parte desses estudos e pesquisas foi realizada com organizações de grande porte.

Dessa forma, a escassez de estudos sobre avaliação de necessidades de treinamento e a adequação dos procedimentos teórico-metodológicos ao contexto de pequenas e médias empresas justificam e dão relevância ao problema de pesquisa escolhido: “É possível usar a metodologia de análise do papel ocupacional para fazer a avaliação das necessidades de treinamento em empresa de pequeno porte”? Para responder a essa pergunta foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Aplicar a metodologia de análise do papel ocupacional para diagnóstico de necessidades de treinamento dos funcionários de uma empresa de pequeno porte do setor varejista de Brasília.
- Identificar possíveis limitações no uso da metodologia de análise do papel ocupacional em empresa de pequeno porte.

Os resultados apresentados e discutidos no Capítulo 3 desta Monografia demonstraram que foi possível aplicar a metodologia de análise do papel ocupacional proposta por Borges-Andrade e Lima (1983) em uma empresa de pequeno porte do setor varejista. A pesquisa envolveu todos os 13 funcionários que trabalhavam em uma franquia de calçados, bolsas e acessórios femininos, ocupantes dos cargos de estoquista, vendedor, vendedor líder, gerente e supervisor. Foram identificadas 14 prioridades de treinamento para o cargo de estoquista, 12 para o cargo de vendedor, 22 para o cargo de vendedor líder, 21 para o cargo de gerente e 12 para o cargo de supervisor. A pesquisa mostrou, também, que oito habilidades consideradas prioritárias para treinamento foram comuns a todos os cinco cargos. Dessas habilidades comuns, as cinco maiores prioridades mostraram que os participantes da pesquisa precisavam aprender mais sobre motivação, liderança, equipes de trabalho, técnicas de negociação e teorias da comunicação, enquanto as outras três indicaram a necessidade dos funcionários conhecerem melhor a franquia em que trabalhavam.

Com relação ao segundo objetivo específico da pesquisa, foi constatado que apenas um procedimento da metodologia proposta por Borges-Andrade e Lima (1983)

não conseguiu ser aplicado em uma empresa de pequeno porte. Observou-se, contudo, que a falta de um número mínimo de sujeitos necessários à realização de análises estatísticas que pudessem caracterizar uma clientela preferencial para o treinamento não inviabilizou a utilização da metodologia. Foi perfeitamente possível identificar as prioridades gerais de treinamento para todos os cargos analisados. Segundo afirmam Borges-Andrade e Lima (1983), a metodologia oferece apenas alguns subsídios para ajudar os gestores na tomada de decisão sobre as ações de treinamento. Ela indica o que é necessário treinar, qual a prioridade de atendimento e quem deve ser preferencialmente atendido. Aos gestores cabe avaliar os recursos existentes e, com base neles e nos resultados da avaliação de necessidades, tomar a decisão sobre o que deve ser implementado.

Apesar dos resultados positivos descritos neste trabalho, com relação ao uso da metodologia de análise do papel ocupacional para avaliar necessidades de treinamento em empresas de pequeno porte, ressalta-se que eles não podem ser generalizados, pois sua confirmação depende dos resultados encontrados em outras pesquisas similares. Assim, é recomendável que a metodologia seja aplicada em um número maior de empresas de pequeno e médio porte.

Borges-Andrade e Lima (1983), à época, afirmaram sobre a necessidade da metodologia ser utilizada em diferentes tipos de papéis ocupacionais e em uma clientela mais diversificada, para que se pudesse ampliar sua aplicabilidade ou fazer os ajustes necessários. Uma análise da literatura mostrou que, em geral, a metodologia tem sido mais utilizada em organizações de grande porte. A revisão de literatura apresentada no Capítulo 1 deste trabalho não localizou nenhuma pesquisa conduzida em empresa de pequeno porte que tenha utilizado a metodologia de análise do papel ocupacional para avaliação de necessidades de treinamento. Embora Ferreira (2009) tenha destacado que variações da metodologia proposta por Borges-Andrade e Lima (1983) têm sido aplicadas com sucesso em inúmeras pesquisas, e que ela é útil na identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho eficaz de tarefas em cargos ou ocupações específicas como garçons, recepcionistas de lavanderia e profissionais de limpeza, entre outras ocupações, não foi possível localizar e confirmar as fontes que identificariam essas pesquisas.

Assim, apesar das limitações que envolvem pesquisas que trabalham com um número pequeno de sujeitos, espera-se que os resultados encontrados neste trabalho possam contribuir para o aumento do conhecimento na área de TD&E, principalmente no que se refere à etapa de avaliação das necessidades de treinamento e sua aplicação em organizações menores.



## REFERÊNCIAS

- BASTOS, A.V.B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Orgs.) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BAUER, M.W.; GASKELL, G.; ALLUM, N.C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 3ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2004.
- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A.; BORGES-ANDRADE, J.E. Competências Emergentes na Indústria Bancária. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, 8, 2, p. 173-190.
- BORGES-ANDRADE, J.E. Por uma Competência Política e Técnica no Treinamento. **Psicologia: Ciência e Profissão**. v.6, n.2, p. 9-17, 1986.
- BORGES-ANDRADE, J.E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Orgs.) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BORGES-ANDRADE, J.E. LIMA, S.M.V. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. **Tecnologia Educacional**, v. 12, n.54, p. 6-22, 1983.
- BORGES-ANDRADE, J.E.; OLIVEIRA-CASTRO, G.A. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 31, n. 2, p. 112-125, abril/junho 1996.
- CARVALHO, R.S. **Avaliação de treinamento a distância**: reação, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. 2003. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- COELHO JR., F. A.; MENESES, P.P.M. **Proposta de Modelo Teórico de Avaliação de Necessidades de Transferência de Treinamento**. Manuscrito não-publicado.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**, 2ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FERNANDES, S.R.P. et al. "Cuidar-se para cuidar": avaliação de um programa de desenvolvimento de pessoas de um hospital. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD,

G.S.; MOURÃO, L. (Orgs.) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FERREIRA, R.R. **Avaliação de Necessidades de Treinamento**: proposição e aplicação de um modelo teórico-metodológico nos níveis macro e meso organizacionais. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

FERREIRA, R.R. et al. Avaliação de necessidades organizacionais de treinamento: o caso de uma empresa latino-americana de administração aeroportuária. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 63, v. 15, n.2, maio/agosto 2009.

KVANLI, A.H.; GUYNES, C.S.; PAVUR, R.J. **Introduction to business statistics**: a computer integrated, data analysis approach. 4ed. Minneapolis: West Publishing Company, 1996.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAWRIE, J. Differentiate between training, education and development. **Personnel Journal**, 1990.

LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo v.34, n.2, p. 91-94, abril/junho 1999.

LIMA, S.M.V.; CASTRO, A.M.G.; MACHADO, M.S. Metodologia de avaliação de necessidade futura de competências essenciais em organização de P&D, com base no processo de geração do conhecimento. **Rev. Psicol., Organ. Trab.** [online], v. 7, n.2, p. 5-29, 2007.

MAGALHÃES, M.L; BORGES-ANDRADE, J.E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de Psicologia**, v. 6, n.1, p. 33-50, 2001.

MAGER, R.F.; PIPE, P. **Análise de problemas de desempenho**. 2ed. Porto Alegre: Globo, 1979.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MENEZES, L.A.; RIVERA, R.C.P; BORGES-ANDRADE, J.E. Necessidades de Treinamento de Agricultores e de suas Mulheres num Projeto Integrado de Colonização. **Caderno de Difusão de Tecnologia**, 5 (1/3), p. 109-118, janeiro/dezembro 1988.

NADLER, L. **The Handbook of Human Resources Development**. New York: Wiley, 1984.

PILATI, R. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Orgs.) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ROCHA, F.E.C.; LEAL, B.N.; OLIVEIRA-CASTRO, G.A. Necessidades de treinamento e planejamento instrucional: uma experiência na Embrapa Cerrados. Planaltina-DF: **Documentos/Embrapa Cerrados**, p. 76, 2002.

TABACHNICK, B.G.; FIDELL, L.S. **Using Multivariate Statistics**. 2ed., p.147. California: Harper Collins Publishers, 1989.

VARGAS, M.R.M.; ABBAD, G.S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Orgs.) **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ZERBINI, T. **Estratégias de aprendizagem, reações aos procedimentos de um curso via internet, reações ao tutor e impacto do treinamento no trabalho**. 2003. 194 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Roteiro do grupo focal**

- 1) Apresentação da pesquisadora e dos objetivos da pesquisa.
- 2) Explicação dos procedimentos de realização do grupo focal.
- 3) Distribuição do material referente a cada tópico de discussão do grupo, começando com a apresentação das listas prévias de habilidades dos cargos de menor complexidade.
- 4) Manter a atenção do grupo focada em um tópico de discussão de cada vez.
- 5) Consolidar as respostas do grupo, fazendo os ajustes necessários para cada lista de habilidades.
- 6) Agradecer a todos pela cooperação.

## Apêndice B – Modelos dos instrumentos de pesquisa quantitativa

Cara funcionária,

Para que a empresa em que você trabalha possa continuar crescendo e se destacando no mercado hoje altamente competitivo do varejo, torna-se necessário investir no treinamento dos funcionários.

Funcionários bem preparados terão condições de apresentar um melhor desempenho, o que se refletirá em benefícios diretos para eles e, em consequência, para a empresa como um todo.

Este questionário é o primeiro passo para que a empresa possa preparar um treinamento adequado para cada um dos seus funcionários.

**Contamos com a sua colaboração!**

### INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO (Estoquista)

Você está recebendo uma lista de descrições de habilidades relacionadas ao cargo que ocupa na empresa. Para cada habilidade descrita você deve fazer dois julgamentos: um de **IMPORTÂNCIA** e outro de **DOMÍNIO**.

Na avaliação de **IMPORTÂNCIA**, você deve levar em consideração **o quanto cada habilidade é importante** para a realização de seu trabalho, atribuindo um número de 0 a 3, conforme a escala abaixo:

#### Importância

0	1	2	3
Sem importância para meu desempenho	Pouco importante para meu desempenho	Importante para meu desempenho	Muito importante para meu desempenho

Na avaliação de **DOMÍNIO**, você deve levar em consideração **o quanto você sabe fazer** em cada habilidade descrita, atribuindo um número de 0 a 3, conforme a escala abaixo:

#### Domínio (saber fazer)

0	1	2	3
Não domino a habilidade	Possuo pouco domínio da habilidade	Possuo domínio quase completo da habilidade	Domino completamente a habilidade

**Não existem** respostas certas ou erradas. Por favor, não deixe respostas em branco.

**Importância**

0	1	2	3
Sem importância para meu desempenho	Pouco importante para meu desempenho	Importante para meu desempenho	Muito importante para meu desempenho

**Domínio (saber fazer)**

0	1	2	3
Não domino a habilidade	Possuo pouco domínio da habilidade	Possuo domínio quase completo da habilidade	Domino completamente a habilidade

Habilidades	Importância	Domínio
Varrer e passar pano no salão da loja.		
Limpar vidros, espelhos e estoque.		
Manter a cozinha limpa.		
Conferir a quantidade de mercadorias recebidas com o PC (Pedido de Compra).		
Conferir a numeração dos sapatos dentro de cada caixa.		
Realizar controle de qualidade das mercadorias recebidas.		
Etiquetar as mercadorias recebidas.		
Refazer as etiquetas dos produtos caso elas tenham sido retiradas ou danificadas.		
Separar um exemplar dos produtos novos para serem expostos no salão da loja.		
Realizar pequenos reparos.		
Colocar e/ou repor a mercadoria nas prateleiras do estoque.		
Reorganizar continuamente o estoque de acordo com o fluxo de entrada e saída de mercadoria.		
Oferecer água aos clientes.		
Pegar, com rapidez, a mercadoria solicitada pelas vendedoras.		
Fazer atendimento em dupla com as vendedoras, quando necessário.		
Passar vendas, quando necessário.		
Realizar o fechamento do caixa, quando necessário.		
Saber, de cor, a posição de cada mercadoria no estoque.		
Preparar caixas de sapatos novas para mercadorias que entrarem de troca ou para substituir caixas defeituosas.		
Identificar os diferentes materiais usados na fabricação dos produtos.		
Identificar os produtos da Pal Term e saber suas funcionalidades.		
Explicar as transformações do couro com o uso pelo cliente.		

**Importância**

0	1	2	3
Sem importância para meu desempenho	Pouco importante para meu desempenho	Importante para meu desempenho	Muito importante para meu desempenho

**Domínio (saber fazer)**

0	1	2	3
Não domino a habilidade	Possuo pouco domínio da habilidade	Possuo domínio quase completo da habilidade	Domino completamente a habilidade

Conferir as mercadorias recebidas em transferência e dar baixa no caderno de controle de estoque.		
Classificar os sapatos quanto às categorias (festa, rasteira, alto, baixo etc).		
Evitar conversas paralelas quanto tiver clientes na loja.		
Manter bom relacionamento com a equipe de trabalho.		
Atender, educadamente, as chamadas telefônicas.		
Atender, com cordialidade, os pedidos feitos pelos membros da equipe.		
Ser assídua e pontual.		
Identificar a estrutura hierárquica da empresa.		
Ser respeitosa com seus superiores, colegas e clientes.		
Ter comprometimento com a empresa.		
Enumerar os locais onde existem lojas da franquia no Brasil.		
Contar a história de criação da franquia.		
Contar a história da criação das unidades franqueadas de Brasília.		
Aplicar técnicas de negociação.		
Distinguir os diferentes tipos de liderança.		
Distinguir as diferentes teorias motivacionais.		
Distinguir os diferentes tipos de equipes de trabalho.		
Aplicar os conceitos básicos das teorias da comunicação.		

**Gênero:**

- ☐ Feminino  
☐ Masculino

**Faixa Etária:**

- ☐ 18 a 20  
☐ 21 a 25  
☐ 26 a 30  
☐ mais de 30

**Escolaridade:**

- ☐ Fundamental Completo  
☐ Médio Incompleto  
☐ Médio Completo  
☐ Superior Incompleto

**Lotação:**

- ☐ Conjunto Nacional  
☐ Boulevard Shopping

**Tempo de Serviço na Empresa:**

- ☐ menos de 6 meses  
☐ 6 a 12 meses  
☐ mais de 12 meses

**Renda Familiar:**

- ☐ até R\$ 600,00  
☐ de R\$ 700,00 a R\$ 1.200,00  
☐ de R\$ 1.300,00 a R\$ 1.800,00  
☐ de R\$ 1.900,00 a R\$ 2.400,00  
☐ mais de R\$ 2.400,00

Você já fez de algum treinamento relacionado ao cargo que exerce hoje na Empresa?

☐ Não ☐ Sim. Qual foi o treinamento e em que data ele ocorreu?

---

---

---

---

**Muito Obrigada!!!**



Cara funcionária,

Para que a empresa em que você trabalha possa continuar crescendo e se destacando no mercado hoje altamente competitivo do varejo, torna-se necessário investir no treinamento dos funcionários.

Funcionários bem preparados terão condições de apresentar um melhor desempenho, o que se refletirá em benefícios diretos para eles e, em consequência, para a empresa como um todo.

Este questionário é o primeiro passo para que a empresa possa preparar um treinamento adequado para cada um dos seus funcionários.

**Contamos com a sua colaboração!**

### **INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO (Vendedor)**

Você está recebendo uma lista de descrições de habilidades relacionadas ao cargo que ocupa na empresa. Para cada habilidade descrita você deve fazer dois julgamentos: um de **IMPORTÂNCIA** e outro de **DOMÍNIO**.

Na avaliação de **IMPORTÂNCIA**, você deve levar em consideração **o quanto cada habilidade é importante** para a realização de seu trabalho, atribuindo um número de 0 a 3, conforme a escala abaixo:

#### **Importância**

0	1	2	3
Sem importância para meu desempenho	Pouco importante para meu desempenho	Importante para meu desempenho	Muito importante para meu desempenho

Na avaliação de **DOMÍNIO**, você deve levar em consideração **o quanto você sabe fazer** em cada habilidade descrita, atribuindo um número de 0 a 3, conforme a escala abaixo:

#### **Domínio (saber fazer)**

0	1	2	3
Não domino a habilidade	Possuo pouco domínio da habilidade	Possuo domínio quase completo da habilidade	Domino completamente a habilidade

**Não existem** respostas certas ou erradas. Por favor, não deixe respostas em branco.

**Importância**

0	1	2	3
Sem importância para meu desempenho	Pouco importante para meu desempenho	Importante para meu desempenho	Muito importante para meu desempenho

**Domínio (saber fazer)**

0	1	2	3
Não domino a habilidade	Possuo pouco domínio da habilidade	Possuo domínio quase completo da habilidade	Domino completamente a habilidade

Habilidades	Importância	Domínio
Limpar as prateleiras da sua seção.		
Organizar as prateleiras do salão da loja.		
Limpar e organizar o balcão.		
Limpar o piso, espelhos e vitrine, quando necessário.		
Manter a cozinha limpa.		
Abrir o caixa do dia, quando necessário.		
Posicionar-se de forma correta no salão, de acordo com a vez de atendimento ao cliente.		
Respeitar a vez de atendimento ao cliente.		
Manter a postura corporal exigida pelo cargo de vendedora.		
Abordar, com cordialidade, o cliente que entrar na loja, deixando-o à vontade para olhar os produtos.		
Fazer o atendimento do cliente em dupla.		
Identificar, com rapidez, o perfil do cliente que entra na loja (estilo de bolsa, sapato e cinto).		
Pegar, com rapidez, a mercadoria solicitada pelo cliente, acrescentando sempre outras opções de produtos.		
Oferecer água aos clientes.		
Explicar as transformações do couro com o uso pelo cliente.		
Oferecer, após o cliente decidir pelo produto, um acessório complementar (bolsa, cinto, carteira, Pal Term, chaveiro).		
Conferir, no ato da venda, se a numeração do calçado e os pares estão corretos.		
Colocar na etiqueta o nome da vendedora e o prazo de troca do produto.		
Embalar o produto de forma adequada.		

**Importância**

0	1	2	3
Sem importância para meu desempenho	Pouco importante para meu desempenho	Importante para meu desempenho	Muito importante para meu desempenho

**Domínio (saber fazer)**

0	1	2	3
Não domino a habilidade	Possuo pouco domínio da habilidade	Possuo domínio quase completo da habilidade	Domino completamente a habilidade

Habilidades	Importância	Domínio
Preencher a boleta de venda, lançar os dados no sistema e finalizar a venda.		
Efetuar o cadastro do cliente.		
Consultar os dados no SERASA, em caso de pagamento de cheque.		
Explicar aos clientes sobre o prazo de reserva dos produtos.		
Entregar aos clientes as instruções do uso do produto adquirido.		
Levar o cliente até a porta da loja.		
Reorganizar o salão após cada venda.		
Aplicar, corretamente, os procedimentos relacionados à troca de mercadorias.		
Fazer <i>telemarketing</i> , continuamente, com os clientes cadastrados.		
Dominar o <i>software</i> de vendas a varejo usado pela empresa.		
Realizar fechamento de caixa, quando necessário.		
Saber, de cor, a posição de cada mercadoria no estoque.		
Receber e conferir com o PC (Pedido de Compra) a quantidade de mercadorias recebidas, quando necessário.		
Etiquetar a mercadoria, quando necessário.		
Realizar o controle de qualidade da mercadoria.		
Refazer as etiquetas dos produtos caso elas tenham sido retiradas ou danificadas.		
Identificar os diferentes materiais usados na fabricação dos produtos.		
Realizar pequenos reparos.		
Identificar os produtos da Pal Term e saber suas funcionalidades.		
Classificar os sapatos quanto às categorias (festa, rasteira, alto, baixo etc).		
Conferir se um exemplar de cada produto está exposto no salão.		
Repor o produto na prateleira do salão quando ele for vendido.		
Conferir, diariamente, as reservas dos clientes.		

**Importância**

0	1	2	3
Sem importância para meu desempenho	Pouco importante para meu desempenho	Importante para meu desempenho	Muito importante para meu desempenho

**Domínio (saber fazer)**

0	1	2	3
Não domino a habilidade	Possuo pouco domínio da habilidade	Possuo domínio quase completo da habilidade	Domino completamente a habilidade

Habilidades	Importância	Domínio
Conferir as mercadorias recebidas em transferência e dar baixa no caderno de controle de estoque.		
Saber fazer vitrine.		
Manter a vitrine organizada.		
Preparar (receber/enviar) o malote, quando necessário.		
Fazer a solicitação de análise dos produtos com defeito.		
Enumerar os locais onde existem lojas da franquia no Brasil.		
Contar a história de criação da franquia.		
Contar a história da criação das unidades franqueadas de Brasília.		
Auxiliar os colegas de trabalho em todas as tarefas da loja.		
Evitar conversas paralelas quanto tiver clientes na loja.		
Manter bom relacionamento com a equipe de trabalho.		
Atender, educadamente, as chamadas telefônicas.		
Atender, com cordialidade, os pedidos feitos pelos membros da equipe.		
Ser assídua e pontual.		
Identificar a estrutura hierárquica da empresa.		
Ser respeitosa com seus superiores, colegas e clientes.		
Ter comprometimento com a empresa.		
Aplicar técnicas de negociação.		
Distinguir os diferentes tipos de liderança.		
Distinguir as diferentes teorias motivacionais.		
Distinguir os diferentes tipos de equipes de trabalho.		
Aplicar os conceitos básicos das teorias da comunicação.		

**Gênero:**

- ☐ Feminino  
☐ Masculino

**Faixa Etária:**

- ☐ 18 a 20  
☐ 21 a 25  
☐ 26 a 30  
☐ mais de 30

**Escolaridade:**

- ☐ Fundamental Completo  
☐ Médio Incompleto  
☐ Médio Completo  
☐ Superior Incompleto

**Lotação:**

- ☐ Conjunto Nacional  
☐ Boulevard Shopping

**Tempo de Serviço na Empresa:**

- ☐ menos de 6 meses  
☐ 6 a 12 meses  
☐ mais de 12 meses

**Renda Familiar:**

- ☐ até R\$ 600,00  
☐ de R\$ 700,00 a R\$ 1.200,00  
☐ de R\$ 1.300,00 a R\$ 1.800,00  
☐ de R\$ 1.900,00 a R\$ 2.400,00  
☐ mais de R\$ 2.400,00

Você já fez de algum treinamento relacionado ao cargo que exerce hoje na Empresa?

☐ Não ☐ Sim. Qual foi o treinamento e em que data ele ocorreu?

---

---

---

---

**Muito Obrigada!!!**

Cara funcionária,

Para que a empresa em que você trabalha possa continuar crescendo e se destacando no mercado hoje altamente competitivo do varejo, torna-se necessário investir no treinamento dos funcionários.

Funcionários bem preparados terão condições de apresentar um melhor desempenho, o que se refletirá em benefícios diretos para eles e, em consequência, para a empresa como um todo.

Este questionário é o primeiro passo para que a empresa possa preparar um treinamento adequado para cada um dos seus funcionários.

**Contamos com a sua colaboração!**

### **INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO (Vendedor Líder)**

Você está recebendo uma lista de descrições de habilidades relacionadas ao cargo que ocupa na empresa. Para cada habilidade descrita você deve fazer dois julgamentos: um de **IMPORTÂNCIA** e outro de **DOMÍNIO**.

Na avaliação de **IMPORTÂNCIA**, você deve levar em consideração **o quanto cada habilidade é importante** para a realização de seu trabalho, atribuindo um número de 0 a 3, conforme a escala abaixo:

#### **Importância**

0	1	2	3
Sem importância para meu desempenho	Pouco importante para meu desempenho	Importante para meu desempenho	Muito importante para meu desempenho

Na avaliação de **DOMÍNIO**, você deve levar em consideração **o quanto você sabe fazer** em cada habilidade descrita, atribuindo um número de 0 a 3, conforme a escala abaixo:

#### **Domínio (saber fazer)**

0	1	2	3
Não domino a habilidade	Possuo pouco domínio da habilidade	Possuo domínio quase completo da habilidade	Domino completamente a habilidade

**Não existem** respostas certas ou erradas. Por favor, não deixe respostas em branco.

**Importância**

0	1	2	3
Sem importância para meu desempenho	Pouco importante para meu desempenho	Importante para meu desempenho	Muito importante para meu desempenho

**Domínio (saber fazer)**

0	1	2	3
Não domino a habilidade	Possuo pouco domínio da habilidade	Possuo domínio quase completo da habilidade	Domino completamente a habilidade

Habilidades	Importância	Domínio
Limpar as prateleiras da sua seção.		
Organizar as prateleiras do salão da loja.		
Limpar e organizar o balcão.		
Limpar o piso, espelhos e vitrine, quando necessário.		
Manter a cozinha limpa.		
Conferir se a loja está limpa e organizada.		
Conferir se a loja está pronta para abrir as portas (loja limpa, vitrines prontas, funcionárias arrumadas e maquiadas e computador ligado).		
Abrir o caixa do dia.		
Posicionar-se de forma correta no salão, de acordo com a vez de atendimento ao cliente.		
Respeitar a vez de atendimento ao cliente.		
Verificar se as vendedoras estão seguindo a regra da vez.		
Manter a postura corporal exigida pelo cargo de vendedora.		
Abordar, com cordialidade, o cliente que entrar na loja, deixando-o à vontade para olhar os produtos.		
Fazer o atendimento do cliente em dupla.		
Auxiliar as vendedoras no atendimento ao cliente.		
Identificar, com rapidez, o perfil do cliente que entra na loja (estilo de bolsa, sapato e cinto).		
Pegar, com rapidez, a mercadoria solicitada pelo cliente, acrescentando sempre outras opções de produtos.		
Oferecer água aos clientes.		
Explicar as transformações do couro com o uso pelo cliente.		

**Importância**

0	1	2	3
Sem importância para meu desempenho	Pouco importante para meu desempenho	Importante para meu desempenho	Muito importante para meu desempenho

**Domínio (saber fazer)**

0	1	2	3
Não domino a habilidade	Possuo pouco domínio da habilidade	Possuo domínio quase completo da habilidade	Domino completamente a habilidade

Habilidades	Importância	Domínio
Oferecer, após o cliente decidir pelo produto, um acessório complementar (bolsa, cinto, carteira, Pal Term, chaveiro).		
Conferir, no ato da venda, se a numeração do calçado e os pares estão corretos.		
Colocar na etiqueta o nome da vendedora e o prazo de troca do produto.		
Embalar o produto de forma adequada.		
Preencher a boleta de venda, lançar os dados no sistema e finalizar a venda.		
Efetuar o cadastro do cliente.		
Consultar os dados no SERASA, em caso de pagamento de cheque.		
Explicar aos clientes sobre o prazo de reserva dos produtos.		
Entregar aos clientes as instruções do uso do produto adquirido.		
Levar o cliente até a porta da loja.		
Reorganizar o salão após cada venda.		
Aplicar, corretamente, os procedimentos relacionados à troca de mercadorias.		
Fazer <i>telemarketing</i> , continuamente, com os clientes cadastrados.		
Dominar o <i>software</i> de vendas a varejo usado pela empresa.		
Realizar fechamento de caixa, quando necessário.		
Saber, de cor, a posição de cada mercadoria no estoque.		
Receber e conferir com o PC (Pedido de Compra) a quantidade de mercadorias recebidas, quando necessário.		
Etiquetar a mercadoria, quando necessário.		
Realizar o controle de qualidade da mercadoria.		
Refazer as etiquetas dos produtos caso elas tenham sido retiradas ou danificadas.		



**Importância**

0	1	2	3
Sem importância para meu desempenho	Pouco importante para meu desempenho	Importante para meu desempenho	Muito importante para meu desempenho

**Domínio (saber fazer)**

0	1	2	3
Não domino a habilidade	Possuo pouco domínio da habilidade	Possuo domínio quase completo da habilidade	Domino completamente a habilidade

Habilidades	Importância	Domínio
Identificar os diferentes materiais usados na fabricação dos produtos.		
Realizar pequenos reparos.		
Identificar os produtos da Pal Term e saber suas funcionalidades.		
Classificar os sapatos quanto às categorias (festa, rasteira, alto, baixo etc).		
Conferir se um exemplar de cada produto está exposto no salão.		
Repor o produto na prateleira do salão quando ele for vendido.		
Conferir, diariamente, as reservas dos clientes.		
Conferir as mercadorias recebidas em transferência e dar baixa no caderno de controle de estoque.		
Saber fazer vitrine.		
Manter a vitrine organizada.		
Avaliar a vitrine, fazendo sugestões de melhoria.		
Preparar (receber/enviar) o malote.		
Fazer a solicitação de análise dos produtos com defeito.		
Responder pela loja, na ausência da gerente, resolvendo problemas de clientes, funcionários e outros.		
Conceder descontos especiais para clientes, quando for o caso.		
Entrar em contato com a direção da empresa sempre que surgir algum problema que requeira uma intervenção superior.		
Liderar a equipe de trabalho na ausência da gerente.		
Realizar, permanentemente, o treinamento em serviço de todas as funcionárias.		
Supervisionar o desempenho de todas as funcionárias, auxiliando-as e motivando-as.		

**Importância**

0	1	2	3
Sem importância para meu desempenho	Pouco importante para meu desempenho	Importante para meu desempenho	Muito importante para meu desempenho

**Domínio (saber fazer)**

0	1	2	3
Não domino a habilidade	Possuo pouco domínio da habilidade	Possuo domínio quase completo da habilidade	Domino completamente a habilidade

Habilidades	Importância	Domínio
Propor soluções para melhoria do desempenho da loja no <i>ranking</i> da franquia.		
Identificar, junto com a gerente, os produtos que podem ter seus preços demarcados.		
Identificar, junto com a gerente, os produtos que devem ter reposição.		
Enumerar os locais onde existem lojas da franquia no Brasil.		
Contar a história de criação da franquia.		
Contar a história da criação das unidades franqueadas de Brasília.		
Auxiliar os colegas de trabalho em todas as tarefas da loja.		
Evitar conversas paralelas quanto tiver clientes na loja.		
Manter bom relacionamento com a equipe de trabalho.		
Atender, educadamente, as chamadas telefônicas.		
Atender, com cordialidade, os pedidos feitos pelos membros da equipe.		
Ser assídua e pontual.		
Identificar a estrutura hierárquica da empresa.		
Ser respeitosa com seus superiores, colegas e clientes.		
Ter comprometimento com a empresa.		
Aplicar técnicas de negociação.		
Distinguir os diferentes tipos de liderança.		
Distinguir os diferentes tipos de equipes de trabalho.		
Distinguir as diferentes teorias motivacionais.		
Aplicar os conceitos básicos das teorias da comunicação.		

**Gênero:**

- ☐ Feminino  
☐ Masculino

**Faixa Etária:**

- ☐ 18 a 20  
☐ 21 a 25  
☐ 26 a 30  
☐ mais de 30

**Escolaridade:**

- ☐ Fundamental Completo  
☐ Médio Incompleto  
☐ Médio Completo  
☐ Superior Incompleto

**Lotação:**

- ☐ Conjunto Nacional  
☐ Boulevard Shopping

**Tempo de Serviço na Empresa:**

- ☐ menos de 6 meses  
☐ 6 a 12 meses  
☐ mais de 12 meses

**Renda Familiar:**

- ☐ até R\$ 600,00  
☐ de R\$ 700,00 a R\$ 1.200,00  
☐ de R\$ 1.300,00 a R\$ 1.800,00  
☐ de R\$ 1.900,00 a R\$ 2.400,00  
☐ mais de R\$ 2.400,00

Você já fez de algum treinamento relacionado ao cargo que exerce hoje na Empresa?

☐ Não ☐ Sim. Qual foi o treinamento e em que data ele ocorreu?

---

---

---

---

**Muito Obrigada!!!**

Cara funcionária,

Para que a empresa em que você trabalha possa continuar crescendo e se destacando no mercado hoje altamente competitivo do varejo, torna-se necessário investir no treinamento dos funcionários.

Funcionários bem preparados terão condições de apresentar um melhor desempenho, o que se refletirá em benefícios diretos para eles e, em consequência, para a empresa como um todo.

Este questionário é o primeiro passo para que a empresa possa preparar um treinamento adequado para cada um dos seus funcionários.

**Contamos com a sua colaboração!**

### INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO (Gerente)

Você está recebendo uma lista de descrições de habilidades relacionadas ao cargo que ocupa na empresa. Para cada habilidade descrita você deve fazer dois julgamentos: um de **IMPORTÂNCIA** e outro de **DOMÍNIO**.

Na avaliação de **IMPORTÂNCIA**, você deve levar em consideração **o quanto cada habilidade é importante** para a realização de seu trabalho, atribuindo um número de 0 a 3, conforme a escala abaixo:

#### Importância

0	1	2	3
Sem importância para meu desempenho	Pouco importante para meu desempenho	Importante para meu desempenho	Muito importante para meu desempenho

Na avaliação de **DOMÍNIO**, você deve levar em consideração **o quanto você sabe fazer** em cada habilidade descrita, atribuindo um número de 0 a 3, conforme a escala abaixo:

#### Domínio (saber fazer)

0	1	2	3
Não domino a habilidade	Possuo pouco domínio da habilidade	Possuo domínio quase completo da habilidade	Domino completamente a habilidade

**Não existem** respostas certas ou erradas. Por favor, não deixe respostas em branco.

**Importância**

0	1	2	3
Sem importância para meu desempenho	Pouco importante para meu desempenho	Importante para meu desempenho	Muito importante para meu desempenho

**Domínio (saber fazer)**

0	1	2	3
Não domino a habilidade	Possuo pouco domínio da habilidade	Possuo domínio quase completo da habilidade	Domino completamente a habilidade

Habilidades	Importância	Domínio
Conferir se a loja está limpa e organizada.		
Abrir o caixa do dia, quando necessário.		
Ajudar as vendedoras no atendimento ao cliente, quando necessário.		
Oferecer água aos clientes, quando necessário.		
Explicar as transformações do couro com o uso pelo cliente.		
Realizar todo o processo de venda, quando necessário.		
Cobrar das vendedoras a execução do <i>telemarketing</i> com os clientes cadastrados.		
Dominar o <i>software</i> de vendas a varejo usado pela empresa.		
Realizar fechamento de caixa.		
Acompanhar os prazos previstos para a chegada de novas mercadorias.		
Supervisionar o recebimento de mercadorias.		
Etiquetar a mercadoria, quando necessário.		
Realizar o controle de qualidade da mercadoria.		
Identificar os diferentes materiais usados na fabricação dos produtos.		
Colocar e/ou repor a mercadoria nas prateleiras do estoque, quando necessário.		
Realizar pequenos reparos, quando necessário.		
Identificar os produtos da Pal Term e saber suas funcionalidades.		
Classificar os sapatos quanto às categorias (festa, rasteira, alto, baixo etc).		
Conferir se um exemplar de cada produto está exposto no salão.		
Conferir as mercadorias recebidas em transferência e dar baixa no caderno de controle de estoque.		

**Importância**

0	1	2	3
Sem importância para meu desempenho	Pouco importante para meu desempenho	Importante para meu desempenho	Muito importante para meu desempenho

**Domínio (saber fazer)**

0	1	2	3
Não domino a habilidade	Possuo pouco domínio da habilidade	Possuo domínio quase completo da habilidade	Domino completamente a habilidade

Habilidades	Importância	Domínio
Saber fazer vitrine.		
Manter a vitrine organizada.		
Avaliar a vitrine, fazendo sugestões de melhoria.		
Preparar (receber/enviar) o malote.		
Fazer a solicitação de análise dos produtos com defeito.		
Acompanhar a solicitação de análise dos produtos com defeito.		
Responder pela loja, resolvendo problemas de clientes, funcionários e outros.		
Conceder descontos especiais para clientes, quando for o caso.		
Entrar em contato com a direção da empresa sempre que surgir algum problema que requeira uma intervenção superior.		
Liderar a equipe de trabalho.		
Supervisionar as tarefas da estoquista, vendedora e vendedora líder.		
Participar da seleção de novas funcionárias para a equipe.		
Realizar, permanentemente, o treinamento em serviço de todas as funcionárias.		
Supervisionar o desempenho de todas as funcionárias, auxiliando-as e motivando-as.		
Propor soluções para melhoria do desempenho da loja no <i>ranking</i> da franquia.		
Identificar os produtos que podem ter seus preços demarcados.		
Identificar as mercadorias que devem ter reposição.		
Pedir reposição dos materiais de limpeza e escritório.		
Participar na compra das coleções, sugerindo modelos e cores.		
Preparar o arquivo do CAT (inclusão do CPF na nota fiscal).		
Enumerar os locais onde existem lojas da franquia no Brasil.		

**Importância**

0	1	2	3
Sem importância para meu desempenho	Pouco importante para meu desempenho	Importante para meu desempenho	Muito importante para meu desempenho

**Domínio (saber fazer)**

0	1	2	3
Não domino a habilidade	Possuo pouco domínio da habilidade	Possuo domínio quase completo da habilidade	Domino completamente a habilidade

Habilidades	Importância	Domínio
Contar a história de criação da franquia.		
Contar a história da criação das unidades franqueadas de Brasília.		
Evitar a ocorrência de conversas paralelas das vendedoras no salão quanto tiver clientes na loja.		
Manter bom relacionamento com a equipe de trabalho.		
Atender, educadamente, as chamadas telefônicas.		
Atender, com cordialidade, os pedidos feitos pelos membros da equipe.		
Ser assídua e pontual.		
Identificar a estrutura hierárquica da empresa.		
Ser respeitosa com seus superiores, colegas e clientes.		
Ter comprometimento com a empresa.		
Aplicar técnicas de negociação.		
Distinguir os diferentes tipos de liderança.		
Distinguir os diferentes tipos de equipes de trabalho.		
Distinguir as diferentes teorias motivacionais.		
Aplicar os conceitos básicos das teorias da comunicação.		

**Gênero:**

- ☐ Feminino  
☐ Masculino

**Faixa Etária:**

- ☐ 18 a 20  
☐ 21 a 25  
☐ 26 a 30  
☐ mais de 30

**Escolaridade:**

- ☐ Fundamental Completo  
☐ Médio Incompleto  
☐ Médio Completo  
☐ Superior Incompleto

**Lotação:**

- ☐ Conjunto Nacional  
☐ Boulevard Shopping

**Tempo de Serviço na Empresa:**

- ☐ menos de 6 meses  
☐ 6 a 12 meses  
☐ mais de 12 meses

**Renda Familiar:**

- ☐ até R\$ 600,00  
☐ de R\$ 700,00 a R\$ 1.200,00  
☐ de R\$ 1.300,00 a R\$ 1.800,00  
☐ de R\$ 1.900,00 a R\$ 2.400,00  
☐ mais de R\$ 2.400,00

Você já fez de algum treinamento relacionado ao cargo que exerce hoje na Empresa?

☐ Não ☐ Sim. Qual foi o treinamento e em que data ele ocorreu?

---

---

---

---



Cara funcionária,

Para que a empresa em que você trabalha possa continuar crescendo e se destacando no mercado hoje altamente competitivo do varejo, torna-se necessário investir no treinamento dos funcionários.

Funcionários bem preparados terão condições de apresentar um melhor desempenho, o que se refletirá em benefícios diretos para eles e, em consequência, para a empresa como um todo.

Este questionário é o primeiro passo para que a empresa possa preparar um treinamento adequado para cada um dos seus funcionários.

**Contamos com a sua colaboração!**

### **INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO (Supervisor)**

Você está recebendo uma lista de descrições de habilidades relacionadas ao cargo que ocupa na empresa. Para cada habilidade descrita você deve fazer dois julgamentos: um de **IMPORTÂNCIA** e outro de **DOMÍNIO**.

Na avaliação de **IMPORTÂNCIA**, você deve levar em consideração **o quanto cada habilidade é importante** para a realização de seu trabalho, atribuindo um número de 0 a 3, conforme a escala abaixo:

#### **Importância**

0	1	2	3
Sem importância para meu desempenho	Pouco importante para meu desempenho	Importante para meu desempenho	Muito importante para meu desempenho

Na avaliação de **DOMÍNIO**, você deve levar em consideração **o quanto você sabe fazer** em cada habilidade descrita, atribuindo um número de 0 a 3, conforme a escala abaixo:

#### **Domínio (saber fazer)**

0	1	2	3
Não domino a habilidade	Possuo pouco domínio da habilidade	Possuo domínio quase completo da habilidade	Domino completamente a habilidade

**Não existem** respostas certas ou erradas. Por favor, não deixe respostas em branco.

**Importância**

0	1	2	3
Sem importância para meu desempenho	Pouco importante para meu desempenho	Importante para meu desempenho	Muito importante para meu desempenho

**Domínio (saber fazer)**

0	1	2	3
Não domino a habilidade	Possuo pouco domínio da habilidade	Possuo domínio quase completo da habilidade	Domino completamente a habilidade

Habilidades	Importância	Domínio
Manter o escritório limpo e organizado.		
Conferir, diariamente, o caixa das lojas.		
Lançar os Pedidos de Compra (PCs) no sistema de varejo da franquia.		
Lançar, no sistema de varejo, as boletas de troca e retirada de mercadoria.		
Enviar relatórios semanais para o franqueador no Rio de Janeiro.		
Pedir ao Rio de Janeiro transferência de mercadoria.		
Participar nos processos de recrutamento e seleção de pessoal.		
Efetuar a contratação e demissão de pessoal.		
Providenciar a folha de pagamento de pessoal.		
Efetuar o pagamento dos funcionários.		
Representar a empresa perante o Sindicato nos processos de demissão.		
Resolver problemas diversos junto ao escritório do franqueador no Rio.		
Acompanhar processos de análise de produtos defeituosos.		
Preparar planilha e nota fiscal de devolução de mercadoria defeituosa.		
Conferir ressarcimentos de mercadorias devolvidas ao fornecedor.		
Conferir extratos da conta-corrente mantida entre a franquia e o franqueador.		
Atualizar as planilhas de controle administrativo-contábil-financeiro.		
Conferir os extratos das contas bancárias da empresa.		
Organizar e enviar ao contador, a documentação contábil das lojas.		
Enviar ao contador o arquivo do CAT (inclusão do CPF na nota fiscal).		
Receber e organizar as contas a pagar.		
Fazer a gestão financeira, orçamentária e contábil da empresa.		
Responder pela empresa na ausência das diretoras.		
Supervisionar as tarefas da estoquista, vendedora, vendedora-líder e gerente.		

**Importância**

0	1	2	3
Sem importância para meu desempenho	Pouco importante para meu desempenho	Importante para meu desempenho	Muito importante para meu desempenho

**Domínio (saber fazer)**

0	1	2	3
Não domino a habilidade	Possuo pouco domínio da habilidade	Possuo domínio quase completo da habilidade	Domino completamente a habilidade

Habilidades	Importância	Domínio
Identificar necessidades de treinamento de pessoal.		
Supervisionar a preparação do malote.		
Supervisionar o recebimento de mercadorias.		
Etiquetar mercadorias, quando necessário.		
Ajudar as vendedoras no atendimento ao cliente, quando necessário.		
Realizar todo o processo de venda, quando necessário.		
Dominar o <i>software</i> de vendas a varejo usado pela empresa		
Conceder descontos especiais para clientes, quando for o caso.		
Explicar as transformações do couro com o uso pelo cliente.		
Identificar os diferentes materiais usados na fabricação dos produtos.		
Classificar os sapatos quanto às categorias (festa, rasteira, alto, baixo etc).		
Identificar os produtos da Pal Term e saber suas funcionalidades.		
Avaliar a vitrine, fazendo sugestões de melhoria.		
Abrir o caixa do dia, quando necessário.		
Realizar o fechamento do caixa, quando necessário.		
Participar na compra das coleções, sugerindo modelos e cores.		
Enumerar os locais onde existem lojas da franquia no Brasil.		
Contar a história de criação da franquia.		
Contar a história da criação das unidades franqueadas de Brasília.		
Evitar a ocorrência de conversas paralelas das vendedoras no salão quanto tiver clientes na loja.		
Manter bom relacionamento com a equipe de trabalho.		
Atender, educadamente, as chamadas telefônicas.		
Atender, com cordialidade, os pedidos feitos pelos membros da equipe.		

**Importância**

0	1	2	3
Sem importância para meu desempenho	Pouco importante para meu desempenho	Importante para meu desempenho	Muito importante para meu desempenho

**Domínio (saber fazer)**

0	1	2	3
Não domino a habilidade	Possuo pouco domínio da habilidade	Possuo domínio quase completo da habilidade	Domino completamente a habilidade

Habilidades	Importância	Domínio
Ser assídua e pontual.		
Identificar a estrutura hierárquica da empresa.		
Ser respeitosa com seus superiores, colegas e clientes.		
Ter comprometimento com a empresa.		
Aplicar técnicas de negociação.		
Distinguir os diferentes tipos de liderança.		
Distinguir os diferentes tipos de equipes de trabalho.		
Distinguir as diferentes teorias motivacionais.		
Aplicar os conceitos básicos das teorias da comunicação.		

**Gênero:**

- ( ) Feminino  
( ) Masculino

**Faixa Etária:**

- ( ) 18 a 20  
( ) 21 a 25  
( ) 26 a 30  
( ) mais de 30

**Escolaridade:**

- ( ) Fundamental Completo  
( ) Médio Incompleto  
( ) Médio Completo  
( ) Superior Incompleto

**Lotação:**

- ( ) Conjunto Nacional  
( ) Boulevard Shopping

**Tempo de Serviço na Empresa:**

- ( ) menos de 6 meses  
( ) 6 a 12 meses  
( ) mais de 12 meses

**Renda Familiar:**

- ( ) até R\$ 600,00  
( ) de R\$ 700,00 a R\$ 1.200,00  
( ) de R\$ 1.300,00 a R\$ 1.800,00  
( ) de R\$ 1.900,00 a R\$ 2.400,00  
( ) mais de R\$ 2.400,00

Você já fez de algum treinamento relacionado ao cargo que exerce hoje na Empresa?

( ) Não ( ) Sim. Qual foi o treinamento e em que data ele ocorreu?

---



---

**Muito Obrigada!!!**

## Apêndice C – Lista de média e desvio-padrão dos cargos

**Tabela 5** – Média e desvio-padrão das habilidades do cargo de estoquista

Habilidades do Estoque	Importância			Domínio		
	Número de ordem	Média	Desvio Padrão	Número de ordem	Média	Desvio Padrão
1. Varrer e passar pano...	3	2,00	0,000	5	2,50	0,707
2. Limpar vidros, espelhos.....	3	2,00	0,000	5	2,50	0,707
3. Manter a cozinha .....	3	2,00	0,000	5	2,50	0,707
4. Conferir a quantidade de ...	1	3,00	0,000	5	2,50	0,707
5. Conferir a numeração ...	1	3,00	0,000	5	2,50	0,707
6. Realizar controle de qualidade ...	1	3,00	0,000	5	2,50	0,707
7. Etiquetar as mercadorias...	1	3,00	0,000	6	3,00	0,000
8. Refazer as etiquetas ...	1	3,00	0,000	6	3,00	0,000
9. Separar um exemplar ...	2	2,50	0,707	5	2,50	0,707
10. Realizar pequenos reparos.	1	3,00	0,000	5	2,50	0,707
11. Colocar e/ou repor a mercadoria...	2	2,50	0,707	5	2,50	0,707
12. Reorganizar continuamente ...	2	2,50	0,707	5	2,50	0,707
13. Oferecer água aos clientes.	2	2,50	0,707	5	2,50	0,707
14. Pegar, com rapidez...	1	3,00	0,000	5	2,50	0,707
15. Fazer atendimento em dupla ...	1	3,00	0,000	5	2,50	0,707
16. Passar vendas ...	1	3,00	0,000	4	2,00	0,00
17. Realizar o fechamento do caixa ...	1	3,00	0,000	3	1,50	0,707
18. Saber, de cor, a posição de ...	1	3,00	0,000	5	2,50	0,707
19. Preparar caixas de sapatos ...	2	2,50	0,707	6	3,00	0,000
20. Identificar os diferentes ...	2	2,50	0,707	3	1,50	0,707
21. Identificar os produtos ...	2	2,50	0,707	3	1,50	0,707
22. Explicar as transformações ...	2	2,50	0,707	1	0,50	0,707
23. Classificar os sapatos ...	1	3,00	0,000	6	3,00	0,000
24. Evitar conversas paralelas ...	1	3,00	0,000	5	2,50	0,707
25. Manter bom relacionamento ...	1	3,00	0,000	6	3,00	0,000
26. Atender, educadamente ...	1	3,00	0,000	6	3,00	0,000
27. Atender, com cordialidade ...	2	2,50	0,707	5	2,50	0,707
28. Ser assídua e pontual.	1	3,00	0,000	6	3,00	0,000
29. Identificar a estrutura ...	1	3,00	0,000	4	2,00	0,000
30. Ser respeitosa com ...	1	3,00	0,000	6	3,00	0,000
31. Ter comprometimento com ...	1	3,00	0,000	6	3,00	0,000
32. Enumerar os locais ...	2	2,50	0,707	3	1,50	0,707
33. Contar a história ...	2	2,50	0,707	2	1,00	0,000
34. Contar a história da criação das ...	2	2,50	0,707	1	0,50	0,707
35. Aplicar técnicas de negociação.	1	3,00	0,000	2	1,00	0,000
36. Distinguir os diferentes tipos ...	2	2,50	0,707	1	0,50	0,707
37. Distinguir as diferentes teorias ...	2	2,50	0,707	1	0,50	0,707
38. Distinguir os diferentes tipos de ...	2	2,50	0,707	1	0,50	0,707
39. Aplicar os conceitos básicos ...	1	3,00	0,000	2	1,00	0,000

**Tabela 6** – Média e desvio-padrão das habilidades do cargo de vendedor

Habilidades do Vendedor	Importância			Domínio		
	Número de ordem	Média	Desvio Padrão	Número de ordem	Média	Desvio Padrão
1. Limpar as prateleiras ...	5	2,43	0,535	15	2,86	0,378
2. Organizar as prateleiras ...	3	2,71	0,488	13	2,57	0,787
3. Limpar e organizar o balcão.	5	2,43	0,535	15	2,86	0,378
4. Limpar o piso, espelhos e vitrine...	5	2,43	0,535	13	2,57	0,787
5. Manter a cozinha limpa.	4	2,57	0,535	13	2,57	0,787
6. Abrir o caixa do dia ...	2	2,86	0,378	13	2,57	0,535
7. Posicionar-se de forma correta ...	2	2,86	0,378	13	2,57	0,535
8. Respeitar a vez de atendimento ...	2	2,86	0,378	16	3,00	0,000
9. Manter a postura corporal exigida ...	2	2,86	0,378	15	2,86	0,378
10. Abordar, com cordialidade ...	1	3,00	0,000	14	2,71	0,488
11. Fazer o atendimento do cliente ...	5	2,43	0,535	10	2,14	0,900
12. Identificar, com rapidez, o perfil ...	4	2,57	0,535	9	2,00	0,577
13. Pegar, com rapidez ...	3	2,71	0,488	14	2,71	0,488
14. Explicar as transformações do ...	4	2,57	0,535	7	1,43	0,535
15. Oferecer, após o cliente decidir ...	2	2,86	0,378	10	2,14	0,378
16. Conferir, no ato da venda ...	1	3,00	0,000	16	3,00	0,000
17. Colocar na etiqueta o nome ...	4	2,57	0,787	15	2,86	0,378
18. Embalar o produto de forma ...	3	2,71	0,488	16	3,00	0,000
19. Preencher a boleto de venda ...	2	2,86	0,378	14	2,71	0,488
20. Efetuar o cadastro do cliente.	5	2,43	0,535	10	2,14	0,690
21. Consultar os dados no SERASA ...	2	2,86	0,378	6	1,29	0,951
22. Explicar aos clientes ...	2	2,86	0,378	15	2,86	0,378
23. Entregar aos clientes ...	2	2,86	0,378	15	2,86	0,378
24. Levar o cliente até a porta da loja.	2	2,86	0,378	16	3,00	0,000
25. Reorganizar o salão após ...	2	2,86	0,378	14	2,71	0,488
26. Aplicar, corretamente, os ...	3	2,71	0,488	14	2,71	0,488
27. Fazer <i>telemarketing</i> ...	3	2,71	0,488	14	2,71	0,488
28. Dominar o <i>software</i> de vendas ...	4	2,57	0,535	12	2,43	0,535
29. Realizar fechamento de caixa ...	4	2,57	0,535	11	2,29	0,756
30. Saber, de cor, a posição de ...	1	3,00	0,000	13	2,57	0,535
31. Receber e conferir com ...	5	2,43	0,535	10	2,14	0,900
32. Etiquetar a mercadoria ...	3	2,71	0,488	16	3,00	0,000
33. Realizar o controle de qualidade ...	3	2,71	0,488	12	2,43	0,787
34. Refazer as etiquetas ...	3	2,71	0,488	15	2,86	0,378
35. Identificar os diferentes ...	5	2,43	0,535	4	1,00	0,816
36. Realizar pequenos reparos.	7	2,14	0,690	9	2,00	0,816
37. Identificar os produtos ...	4	2,57	0,535	10	2,14	0,900
38. Classificar os sapatos ...	2	2,86	0,378	13	2,57	0,787
39. Conferir se um exemplar ...	1	3,00	0,000	13	2,57	0,535
40. Repor o produto na prateleira ...	1	3,00	0,000	16	3,00	0,000
41. Conferir, diariamente, as ...	4	2,57	0,535	13	2,57	0,535
42. Conferir as mercadorias ...	3	2,71	0,488	15	2,86	0,378
43. Saber fazer vitrine.	4	2,57	0,787	6	1,29	0,756
44. Manter a vitrine organizada.	2	2,86	0,378	14	2,71	0,488
45. Preparar (receber/enviar) o...	6	2,29	0,756	2	0,71	0,951
46. Fazer a solicitação de análise ...	5	2,43	0,535	13	2,57	0,535
47. Enumerar os locais ...	5	2,43	0,535	5	1,14	0,690
48. Contar a história ...	5	2,43	0,535	3	0,86	0,378

Habilidades do Vendedor	Importância			Domínio		
	Número de ordem	Média	Desvio Padrão	Número de ordem	Média	Desvio Padrão
49. Contar a história da criação das ...	5	2,43	0,535	2	0,71	0,488
50. Auxiliar os colegas de trabalho ...	4	2,57	0,535	14	2,71	0,488
51. Evitar conversas paralelas ...	6	2,29	0,756	10	2,14	0,900
52. Manter bom relacionamento ...	1	3,00	0,000	15	2,86	0,378
53. Atender, educadamente ...	2	2,86	0,378	16	3,00	0,000
54. Atender, com cordialidade ...	3	2,71	0,488	15	2,86	0,378
55. Ser assídua e pontual.	2	2,86	0,378	14	2,71	0,488
56. Identificar a estrutura...	3	2,71	0,488	14	2,71	0,488
57. Ser respeitosa com ...	2	2,86	0,378	16	3,00	0,000
58. Ter comprometimento com ...	1	3,00	0,000	15	2,86	0,378
59. Aplicar técnicas de negociação.	1	3,00	0,000	8	1,57	0,535
60. Distinguir os diferentes tipos ...	4	2,57	0,535	3	0,86	0,690
61. Distinguir as diferentes teorias ...	4	2,57	0,535	1	0,43	0,535
62. Distinguir os diferentes ...	6	2,29	0,488	3	0,86	0,690
63. Aplicar os conceitos básicos ...	4	2,57	0,535	5	1,14	0,690

**Tabela 7** Média e desvio-padrão das habilidades do cargo de vendedor líder

Habilidades do Vendedor Líder	Importância			Domínio		
	Número de ordem	Média	Desvio Padrão	Número de ordem	Média	Desvio Padrão
1. Limpar as prateleiras da sua seção.	2	2,5	0,707	5	2,50	0,707
2. Organizar as prateleiras ...	1	3,0	0,000	5	2,50	0,707
3. Limpar e organizar o ...	2	2,5	0,707	6	3,00	0,000
4. Limpar o piso, espelhos e ...	2	2,5	0,707	5	2,50	0,707
5. Manter a cozinha limpa.	2	2,5	0,707	5	2,50	0,707
6. Conferir se a loja está ...	2	2,5	0,707	5	2,50	0,707
7. Conferir se a loja está pronta ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
8. Abrir o caixa do dia.	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
9. Posicionar-se de forma correta ...	1	3,0	0,000	5	2,50	0,707
10. Respeitar a vez de atendimento ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
11. Verificar se as vendedoras ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
12. Manter a postura corporal ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
13. Abordar, com cordialidade ...	1	3,0	0,000	5	2,50	0,707
14. Fazer o atendimento do cliente ...	1	3,0	0,000	4	2,00	0,000
15. Auxiliar as vendedoras no ...	2	2,5	0,707	5	2,50	0,707
16. Identificar, com rapidez, o perfil ...	1	3,0	0,000	4	2,00	0,000
17. Pegar, com rapidez, a...	1	3,0	0,000	5	2,50	0,707
18. Oferecer água aos clientes.	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
19. Explicar as transformações ...	1	3,0	0,000	4	2,00	0,000
20. Oferecer, após o cliente decidir ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
21. Conferir, no ato da venda ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
22. Colocar na etiqueta o nome ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
23. Embalar o produto de forma ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
24. Preencher a boleta de venda ...	1	3,0	0,000	5	2,50	0,707
25. Efetuar o cadastro do cliente.	1	3,0	0,000	5	2,50	0,707
26. Consultar os dados no SERASA ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
27. Explicar aos clientes sobre o ...	1	3,0	0,000	5	2,50	0,707
28. Entregar aos clientes as ...	1	3,0	0,000	4	2,00	0,000
29. Levar o cliente até a porta ...	1	3,0	0,000	5	2,50	0,707
30. Reorganizar o salão após ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
31. Aplicar, corretamente, os ...	1	3,0	0,000	5	2,50	0,707
32. Fazer <i>telemarketing</i> ...	1	3,0	0,000	4	2,00	0,000
33. Dominar o <i>software</i> de vendas ...	1	3,0	0,000	5	2,50	0,707
34. Realizar fechamento de caixa ...	1	3,0	0,000	5	2,50	0,707
35. Saber, de cor, a posição de ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
36. Receber e conferir com ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
37. Etiquetar a mercadoria ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
38. Realizar o controle de qualidade ...	1	3,0	0,000	5	2,50	0,707
39. Refazer as etiquetas dos ...	2	2,5	0,707	5	2,50	0,707
40. Identificar os diferentes ...	1	3,0	0,000	4	2,00	0,000
41. Realizar pequenos reparos.	2	2,5	0,707	5	2,50	0,707
42. Identificar os produtos da ...	1	3,0	0,000	5	2,50	0,707
43. Classificar os sapatos ...	1	3,0	0,000	5	2,50	0,707
44. Conferir se um exemplar ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
45. Repor o produto na prateleira ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
46. Conferir, diariamente, as ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
47. Conferir as mercadorias ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000



Habilidades do Vendedor	Importância			Domínio		
	Número de ordem	Média	Desvio Padrão	Número de ordem	Média	Desvio Padrão
48. Saber fazer vitrine.	1	3,0	0,000	4	2,00	0,000
49. Manter a vitrine organizada.	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
50. Avaliar a vitrine, fazendo ...	1	3,0	0,000	4	2,00	0,000
51. Preparar (receber/enviar) o ...	1	3,0	0,000	3	1,50	0,707
52. Fazer a solicitação de análise ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
53. Responder pela loja, na ...	1	3,0	0,000	5	2,50	0,707
54. Conceder descontos especiais ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
55. Entrar em contato com...	1	3,0	0,000	5	2,50	0,707
56. Liderar a equipe de trabalho ...	1	3,0	0,000	3	1,50	0,707
57. Realizar, permanentemente ...	1	3,0	0,000	4	2,00	0,000
58. Supervisionar o desempenho ...	1	3,0	0,000	4	2,00	0,000
59. Propor soluções para melhoria ...	1	3,0	0,000	3	1,50	0,707
60. Identificar, junto com a gerente ...	1	3,0	0,000	5	2,50	0,707
61. Identificar, junto ...	1	3,0	0,000	5	2,50	0,707
62. Enumerar os locais onde ...	1	3,0	0,000	2	1,00	0,000
63. Contar a história ...	1	3,0	0,000	4	2,00	0,000
64. Contar a história da criação ...	1	3,0	0,000	3	2,00	0,000
65. Auxiliar os colegas de trabalho ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
66. Evitar conversas paralelas ...	1	3,0	0,000	4	2,00	0,000
67. Manter bom relacionamento ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
68. Atender, educadamente ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
69. Atender, com cordialidade ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
70. Ser assídua e pontual.	1	3,0	0,000	5	2,50	0,707
71. Identificar a estrutura...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
72. Ser respeitosa com ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
73. Ter comprometimento com ...	1	3,0	0,000	6	3,00	0,000
74. Aplicar técnicas de negociação.	1	3,0	0,000	1	0,50	0,707
75. Distinguir os diferentes ...	1	3,0	0,000	2	1,00	0,000
76. Distinguir os diferentes tipos de ...	1	3,0	0,000	2	1,00	0,000
77. Distinguir as diferentes teorias ...	1	3,0	0,000	1	0,50	0,707
78. Aplicar os conceitos básicos ...	1	3,0	0,000	2	1,00	0,000

## Apêndice D – Lista da prioridade geral de treinamento dos cargos

**Tabela 8** – Prioridade geral do cargo de estoquista

Habilidade	Prioridade
1. Varrer e passar pano no salão da loja.	1,00
2. Limpar vidros, espelhos e estoque.	1,00
3. Manter a cozinha limpa.	1,00
4. Conferir a quantidade de mercadorias recebidas com o PC (Pedido de Compra).	1,50
5. Conferir a numeração dos sapatos dentro de cada caixa.	1,50
6. Realizar controle de qualidade das mercadorias recebidas.	1,50
7. Etiquetar as mercadorias recebidas.	0,00
8. Refazer as etiquetas dos produtos caso elas tenham sido retiradas ou danificadas.	0,00
9. Separar um exemplar dos produtos novos para serem expostos no salão da loja.	1,00
10. Realizar pequenos reparos.	1,50
11. Colocar e/ou repor a mercadoria nas prateleiras do estoque.	1,50
12. Reorganizar continuamente o estoque de acordo com o fluxo de entrada e saída de mercadoria.	1,50
13. Oferecer água aos clientes.	1,50
14. Pegar, com rapidez, a mercadoria solicitada pelas vendedoras.	1,50
15. Fazer atendimento em dupla com as vendedoras, quando necessário.	1,50
16. Passar vendas, quando necessário.	3,00
17. Realizar o fechamento do caixa, quando necessário.	4,50
18. Saber, de cor, a posição de cada mercadoria no estoque.	1,50
19. Preparar caixas de sapatos novas para mercadorias que entrarem de troca ou para substituir caixas defeituosas.	0,00
20. Identificar os diferentes materiais usados na fabricação dos produtos.	4,00
21. Identificar os produtos da Pal Term e saber suas funcionalidades.	4,00
22. Explicar as transformações do couro com o uso pelo cliente.	6,50
23. Classificar os sapatos quanto às categorias (festa, rasteira, alto, baixo etc).	0,00
24. Evitar conversas paralelas quanto tiver clientes na loja.	1,50
25. Manter bom relacionamento com a equipe de trabalho.	0,00
26. Atender, educadamente, as chamadas telefônicas.	0,00
27. Atender, com cordialidade, os pedidos feitos pelos membros da equipe.	1,50
28. Ser assídua e pontual.	0,00
29. Identificar a estrutura hierárquica da empresa.	3,00

Habilidade	Prioridade
30. Ser respeitosa com seus superiores, colegas e clientes.	0,00
31. Ter comprometimento com a empresa.	0,00
32. Enumerar os locais onde existem lojas da franquia no Brasil.	4,00
33. Contar a história de criação da franquia.	5,00
34. Contar a história da criação das unidades franqueadas de Brasília.	6,00
35. Aplicar técnicas de negociação.	6,00
36. Distinguir os diferentes tipos de liderança.	6,00
37. Distinguir as diferentes teorias motivacionais.	6,00
38. Distinguir os diferentes tipos de equipes de trabalho.	6,00
39. Aplicar os conceitos básicos das teorias da comunicação.	6,00

**Tabela 9** – Prioridade geral do cargo de vendedor

Habilidade	Prioridade
1. Limpar as prateleiras da sua seção.	0,29
2. Organizar as prateleiras do salão da loja.	1,29
3. Limpar e organizar o balcão.	0,29
4. Limpar o piso, espelhos e vitrine, quando necessário.	0,86
5. Manter a cozinha limpa.	1,00
6. Abrir o caixa do dia, quando necessário.	1,29
7. Posicionar-se de forma correta no salão, de acordo com a vez de atendimento ao cliente.	1,14
8. Respeitar a vez de atendimento ao cliente.	0,00
9. Manter a postura corporal exigida pelo cargo de vendedora.	0,29
10. Abordar, com cordialidade, o cliente que entrar na loja, deixando-o à vontade para olhar os produtos.	0,86
11. Fazer o atendimento do cliente em dupla.	1,86
12. Identificar, com rapidez, o perfil do cliente que entra na loja (estilo de bolsa, sapato e cinto).	2,43
13. Pegar, com rapidez, a mercadoria solicitada pelo cliente, acrescentando sempre outras opções de produtos.	0,57
14. Explicar as transformações do couro com o uso pelo cliente.	4,00
15. Oferecer, após o cliente decidir pelo produto, um acessório complementar (bolsa, cinto, carteira, Pal Term, chaveiro).	2,43
16. Conferir, no ato da venda, se a numeração do calçado e os pares estão corretos.	0,00
17. Colocar na etiqueta o nome da vendedora e o prazo de troca do produto.	0,14
18. Embalar o produto de forma adequada.	0,00
19. Preencher a boleta de venda, lançar os dados no sistema e finalizar a venda.	0,86
20. Efetuar o cadastro do cliente.	1,86
21. Consultar os dados no SERASA, em caso de pagamento de cheque.	4,86
22. Explicar aos clientes sobre o prazo de reserva dos produtos.	0,43
23. Entregar aos clientes as instruções do uso do produto adquirido.	0,43
24. Levar o cliente até a porta da loja.	0,00
25. Reorganizar o salão após cada venda.	0,86
26. Aplicar, corretamente, os procedimentos relacionados à troca de mercadorias.	0,71
27. Fazer <i>telemarketing</i> , continuamente, com os clientes cadastrados.	0,57
28. Dominar o <i>software</i> de vendas a varejo usado pela empresa.	1,43

Habilidade	Prioridade
29. Realizar fechamento de caixa, quando necessário.	1,86
30. Saber, de cor, a posição de cada mercadoria no estoque.	1,29
31. Receber e conferir com o PC (Pedido de Compra) a quantidade de mercadorias recebidas, quando necessário.	1,86
32. Etiquetar a mercadoria, quando necessário.	0,00
33. Realizar o controle de qualidade da mercadoria.	1,57
34. Refazer as etiquetas dos produtos caso elas tenham sido retiradas ou danificadas.	0,29
35. Identificar os diferentes materiais usados na fabricação dos produtos.	4,86
36. Realizar pequenos reparos.	2,00
37. Identificar os produtos da Pal Term e saber suas funcionalidades.	1,86
38. Classificar os sapatos quanto às categorias (festa, rasteira, alto, baixo etc).	1,00
39. Conferir se um exemplar de cada produto está exposto no salão.	1,29
40. Repor o produto na prateleira do salão quando ele for vendido.	0,00
41. Conferir, diariamente, as reservas dos clientes.	1,00
42. Conferir as mercadorias recebidas em transferência e dar baixa no caderno de controle de estoque.	0,29
43. Saber fazer vitrine.	4,00
44. Manter a vitrine organizada.	0,86
45. Preparar (receber/enviar) o malote, quando necessário.	5,14
46. Fazer a solicitação de análise dos produtos com defeito.	0,86
47. Enumerar os locais onde existem lojas da franquia no Brasil.	4,43
48. Contar a história de criação da franquia.	5,29
49. Contar a história da criação das unidades franqueadas de Brasília.	5,71
50. Auxiliar os colegas de trabalho em todas as tarefas da loja.	0,57
51. Evitar conversas paralelas quanto tiver clientes na loja.	2,29
52. Manter bom relacionamento com a equipe de trabalho.	0,43
53. Atender, educadamente, as chamadas telefônicas.	0,00
54. Atender, com cordialidade, os pedidos feitos pelos membros da equipe.	0,43
55. Ser assídua e pontual.	0,71
56. Identificar a estrutura hierárquica da empresa.	0,71
57. Ser respeitosa com seus superiores, colegas e clientes.	0,00
58. Ter comprometimento com a empresa.	0,43
59. Aplicar técnicas de negociação.	4,29
60. Distinguir os diferentes tipos de liderança.	5,57

Habilidade	Prioridade
61. Distinguir as diferentes teorias motivacionais.	6,71
62. Distinguir os diferentes tipos de equipes de trabalho.	5,14
63. Aplicar os conceitos básicos das teorias da comunicação.	4,71

**Tabela 10** – Prioridade geral do cargo de vendedor líder

Habilidade	Prioridade
1. Limpar as prateleiras da sua seção.	1,00
2. Organizar as prateleiras do salão da loja.	1,50
3. Limpar e organizar o balcão.	0,00
4. Limpar o piso, espelhos e vitrine, quando necessário.	1,00
5. Manter a cozinha limpa.	1,00
6. Conferir se a loja está limpa e organizada.	1,00
7. Conferir se a loja está pronta para abrir as portas (loja limpa, vitrines prontas, funcionárias arrumadas e maquiadas e computador ligado).	0,00
8. Abrir o caixa do dia.	0,00
9. Posicionar-se de forma correta no salão, de acordo com a vez de atendimento ao cliente.	1,50
10. Respeitar a vez de atendimento ao cliente.	0,00
11. Verificar se as vendedoras estão seguindo a regra da vez.	0,00
12. Manter a postura corporal exigida pelo cargo de vendedora.	0,00
13. Abordar, com cordialidade, o cliente que entrar na loja, deixando-o à vontade para olhar os produtos.	1,50
14. Fazer o atendimento do cliente em dupla.	3,00
15. Auxiliar as vendedoras no atendimento ao cliente.	1,00
16. Identificar, com rapidez, o perfil do cliente que entra na loja (estilo de bolsa, sapato e cinto).	3,00
17. Pegar, com rapidez, a mercadoria solicitada pelo cliente, acrescentando sempre outras opções de produtos.	1,50
18. Oferecer água aos clientes.	0,00
19. Explicar as transformações do couro com o uso pelo cliente.	3,00
20. Oferecer, após o cliente decidir pelo produto, um acessório complementar (bolsa, cinto, carteira, Pal Term, chaveiro).	0,00
21. Conferir, no ato da venda, se a numeração do calçado e os pares estão corretos.	0,00
22. Colocar na etiqueta o nome da vendedora e o prazo de troca do produto.	0,00
23. Embalar o produto de forma adequada.	0,00
24. Preencher a boleta de venda, lançar os dados no sistema e finalizar a venda.	1,50
25. Efetuar o cadastro do cliente.	1,50
26. Consultar os dados no SERASA, em caso de pagamento de cheque.	0,00
27. Explicar aos clientes sobre o prazo de reserva dos produtos.	1,50

Habilidade	Prioridade
28. Entregar aos clientes as instruções do uso do produto adquirido.	3,00
29. Levar o cliente até a porta da loja.	1,50
30. Reorganizar o salão após cada venda.	0,00
31. Aplicar, corretamente, os procedimentos relacionados à troca de mercadorias.	1,50
32. Fazer <i>telemarketing</i> , continuamente, com os clientes cadastrados.	3,00
33. Dominar o <i>software</i> de vendas a varejo usado pela empresa.	1,50
34. Realizar fechamento de caixa, quando necessário.	1,50
35. Saber, de cor, a posição de cada mercadoria no estoque.	0,00
36. Receber e conferir com o PC (Pedido de Compra) a quantidade de mercadorias recebidas, quando necessário.	0,00
37. Etiquetar a mercadoria, quando necessário.	0,00
38. Realizar o controle de qualidade da mercadoria.	1,50
39. Refazer as etiquetas dos produtos caso elas tenham sido retiradas ou danificadas.	1,00
40. Identificar os diferentes materiais usados na fabricação dos produtos.	3,00
41. Realizar pequenos reparos.	1,00
42. Identificar os produtos da Pal Term e saber suas funcionalidades.	1,50
43. Classificar os sapatos quanto às categorias (festa, rasteira, alto, baixo etc).	1,50
44. Conferir se um exemplar de cada produto está exposto no salão.	0,00
45. Repor o produto na prateleira do salão quando ele for vendido.	0,00
46. Conferir, diariamente, as reservas dos clientes.	0,00
47. Conferir as mercadorias recebidas em transferência e dar baixa no caderno de controle de estoque.	0,00
48. Saber fazer vitrine.	3,00
49. Manter a vitrine organizada.	0,00
50. Avaliar a vitrine, fazendo sugestões de melhoria.	3,00
51. Preparar (receber/enviar) o malote.	4,50
52. Fazer a solicitação de análise dos produtos com defeito.	0,00
53. Responder pela loja, na ausência da gerente, resolvendo problemas de clientes, funcionários e outros.	1,50
54. Conceder descontos especiais para clientes, quando for o caso.	0,00
55. Entrar em contato com a direção da empresa sempre que surgir algum problema que requeira uma intervenção superior.	1,50
56. Liderar a equipe de trabalho na ausência da gerente.	4,50
57. Realizar, permanentemente, o treinamento em serviço de todas as funcionárias.	3,00



Habilidade	Prioridade
58. Supervisionar o desempenho de todas as funcionárias, auxiliando-as e motivando-as.	3,00
59. Propor soluções para melhoria do desempenho da loja no <i>ranking</i> da franquia.	4,50
60. Identificar, junto com a gerente, os produtos que podem ter seus preços demarcados.	1,50
61. Identificar, junto com a gerente, os produtos que devem ter reposição.	1,50
62. Enumerar os locais onde existem lojas da franquia no Brasil.	6,00
63. Contar a história de criação da franquia.	3,00
64. Contar a história da criação das unidades franqueadas de Brasília.	3,00
65. Auxiliar os colegas de trabalho em todas as tarefas da loja.	0,00
66. Evitar conversas paralelas quanto tiver clientes na loja.	3,00
67. Manter bom relacionamento com a equipe de trabalho.	0,00
68. Atender, educadamente, as chamadas telefônicas.	0,00
69. Atender, com cordialidade, os pedidos feitos pelos membros da equipe.	0,00
70. Ser assídua e pontual.	1,50
71. Identificar a estrutura hierárquica da empresa.	0,00
72. Ser respeitosa com seus superiores, colegas e clientes.	0,00
73. Ter comprometimento com a empresa.	0,00
74. Aplicar técnicas de negociação.	7,50
75. Distinguir os diferentes tipos de liderança.	6,00
76. Distinguir os diferentes tipos de equipes de trabalho.	6,00
77. Distinguir as diferentes teorias motivacionais.	7,50
78. Aplicar os conceitos básicos das teorias da comunicação.	6,00

**Tabela 11** – Prioridade geral do cargo de gerente

Habilidade	Prioridade
1. Conferir se a loja está limpa e organizada.	3,00
2. Abrir o caixa do dia, quando necessário.	0,00
3. Ajudar as vendedoras no atendimento ao cliente, quando necessário.	0,00
4. Oferecer água aos clientes, quando necessário.	0,00
5. Explicar as transformações do couro com o uso pelo cliente.	6,00
6. Realizar todo o processo de venda, quando necessário.	0,00
7. Cobrar das vendedoras a execução do <i>telemarketig</i> com os clientes cadastrados.	0,00
8. Dominar o <i>software</i> de vendas a varejo usado pela empresa.	0,00
9. Realizar fechamento de caixa.	0,00
10. Acompanhar os prazos previstos para a chegada de novas mercadorias.	3,00
11. Supervisionar o recebimento de mercadorias.	3,00
12. Etiquetar a mercadoria, quando necessário.	0,00
13. Realizar o controle de qualidade da mercadoria.	3,00
14. Identificar os diferentes materiais usados na fabricação dos produtos.	0,00
15. Colocar e/ou repor a mercadoria nas prateleiras do estoque, quando necessário.	0,00
16. Realizar pequenos reparos, quando necessário.	0,00
17. Identificar os produtos da Pal Term e saber suas funcionalidades.	0,00
18. Classificar os sapatos quanto às categorias (festa, rasteira, alto, baixo etc).	0,00
19. Conferir se um exemplar de cada produto está exposto no salão.	0,00
20. Conferir as mercadorias recebidas em transferência e dar baixa no caderno de controle de estoque.	0,00
21. Saber fazer vitrine.	3,00
22. Manter a vitrine organizada.	0,00
23. Avaliar a vitrine, fazendo sugestões de melhoria.	3,00
24. Preparar (receber/enviar) o malote.	0,00
25. Fazer a solicitação de análise dos produtos com defeito.	0,00
26. Acompanhar a solicitação de análise dos produtos com defeito.	0,00
27. Responder pela loja, resolvendo problemas de clientes, funcionários e outros.	0,00
28. Conceder descontos especiais para clientes, quando for o caso.	0,00
29. Entrar em contato com a direção da empresa sempre que surgir algum problema que requeira uma intervenção superior.	3,00
30. Liderar a equipe de trabalho.	3,00
31. Supervisionar as tarefas da estoquista, vendedora e vendedora líder.	0,00

Habilidade	Prioridade
32. Participar da seleção de novas funcionárias para a equipe.	0,00
33. Realizar, permanentemente, o treinamento em serviço de todas as funcionárias.	0,00
34. Supervisionar o desempenho de todas as funcionárias, auxiliando-as e motivando-as.	3,00
35. Propor soluções para melhoria do desempenho da loja no <i>ranking</i> da franquia.	2,00
36. Identificar os produtos que podem ter seus preços demarcados.	0,00
37. Identificar as mercadorias que devem ter reposição.	0,00
38. Pedir reposição dos materiais de limpeza e escritório.	3,00
39. Participar na compra das coleções, sugerindo modelos e cores.	0,00
40. Preparar o arquivo do CAT (inclusão do CPF na nota fiscal).	0,00
41. Enumerar os locais onde existem lojas da franquia no Brasil.	6,00
42. Contar a história de criação da franquia.	6,00
43. Contar a história da criação das unidades franqueadas de Brasília.	4,00
44. Evitar a ocorrência de conversas paralelas das vendedoras no salão quanto tiver clientes na loja.	0,00
45. Manter bom relacionamento com a equipe de trabalho.	3,00
46. Atender, educadamente, as chamadas telefônicas.	0,00
47. Atender, com cordialidade, os pedidos feitos pelos membros da equipe.	0,00
48. Ser assídua e pontual.	0,00
49. Identificar a estrutura hierárquica da empresa.	0,00
50. Ser respeitosa com seus superiores, colegas e clientes.	0,00
51. Ter comprometimento com a empresa.	0,00
52. Aplicar técnicas de negociação.	6,00
53. Distinguir os diferentes tipos de liderança.	6,00
54. Distinguir os diferentes tipos de equipes de trabalho.	6,00
55. Distinguir as diferentes teorias motivacionais.	6,00
56. Aplicar os conceitos básicos das teorias da comunicação.	6,00

**Tabela 12** – Prioridade geral do cargo de supervisor

Habilidade	Prioridade
1. Manter o escritório limpo e organizado.	0,00
2. Conferir, diariamente, o caixa das lojas.	0,00
3. Lançar os Pedidos de Compra (PCs) no sistema de varejo da franquia.	0,00
4. Lançar, no sistema de varejo, as boletas de troca e retirada de mercadoria.	0,00
5. Enviar relatórios semanais para o franqueador no Rio de Janeiro.	0,00
6. Pedir ao Rio de Janeiro transferência de mercadoria.	0,00
7. Participar nos processos de recrutamento e seleção de pessoal.	3,00
8. Efetuar a contratação e demissão de pessoal.	0,00
9. Providenciar a folha de pagamento de pessoal.	0,00
10. Efetuar o pagamento dos funcionários.	0,00
11. Representar a empresa perante o Sindicato nos processos de demissão.	0,00
12. Resolver problemas diversos junto ao escritório do franqueador no Rio.	3,00
13. Acompanhar processos de análise de produtos defeituosos.	0,00
14. Preparar planilha e nota fiscal de devolução de mercadoria defeituosa.	3,00
15. Conferir ressarcimentos de mercadorias devolvidas ao fornecedor.	3,00
16. Conferir extratos da conta-corrente mantida entre a franquia e o franqueador.	0,00
17. Atualizar as planilhas de controle administrativo-contábil-financeiro.	0,00
18. Conferir os extratos das contas bancárias da empresa.	0,00
19. Organizar e enviar ao contador, a documentação contábil das lojas.	0,00
20. Enviar ao contador o arquivo do CAT (inclusão do CPF na nota fiscal).	0,00
21. Receber e organizar as contas a pagar.	0,00
22. Fazer a gestão financeira, orçamentária e contábil da empresa.	0,00
23. Responder pela empresa na ausência das diretoras.	0,00
24. Supervisionar as tarefas da estoquista, vendedora, vendedora-líder e gerente.	0,00
25. Identificar necessidades de treinamento de pessoal.	0,00
26. Supervisionar a preparação do malote.	2,00
27. Supervisionar o recebimento de mercadorias.	2,00
28. Etiquetar mercadorias, quando necessário.	0,00
29. Ajudar as vendedoras no atendimento ao cliente, quando necessário.	0,00
30. Realizar todo o processo de venda, quando necessário.	0,00
31. Dominar o <i>software</i> de vendas a varejo usado pela empresa	0,00
32. Conceder descontos especiais para clientes, quando for o caso.	0,00
33. Explicar as transformações do couro com o uso pelo cliente.	2,00

Habilidade	Prioridade
34. Identificar os diferentes materiais usados na fabricação dos produtos.	0,00
35. Classificar os sapatos quanto às categorias (festa, rasteira, alto, baixo etc).	0,00
36. Identificar os produtos da Pal Term e saber suas funcionalidades.	0,00
37. Avaliar a vitrine, fazendo sugestões de melhoria.	0,00
38. Abrir o caixa do dia, quando necessário.	0,00
39. Realizar o fechamento do caixa, quando necessário.	0,00
40. Participar na compra das coleções, sugerindo modelos e cores.	0,00
41. Enumerar os locais onde existem lojas da franquia no Brasil.	3,00
42. Contar a história de criação da franquia.	3,00
43. Contar a história da criação das unidades franqueadas de Brasília.	3,00
44. Evitar a ocorrência de conversas paralelas das vendedoras no salão quanto tiver clientes na loja.	0,00
45. Manter bom relacionamento com a equipe de trabalho.	0,00
46. Atender, educadamente, as chamadas telefônicas.	0,00
47. Atender, com cordialidade, os pedidos feitos pelos membros da equipe.	0,00
48. Ser assídua e pontual.	0,00
49. Identificar a estrutura hierárquica da empresa.	0,00
50. Ser respeitosa com seus superiores, colegas e clientes.	0,00
51. Ter comprometimento com a empresa.	0,00
52. Aplicar técnicas de negociação.	3,00
53. Distinguir os diferentes tipos de liderança.	3,00
54. Distinguir os diferentes tipos de equipes de trabalho.	3,00
55. Distinguir as diferentes teorias motivacionais.	3,00
56. Aplicar os conceitos básicos das teorias da comunicação.	3,00

## ANEXOS

### Anexo A – Exemplos de conteúdo da pesquisa documental



Prezado associado,

Segue abaixo nossa programação de curso para o mês de Abril de 2010. Entre em contato com a equipe da ALCN para obter maiores informações e efetuar as inscrições de seus colaboradores.

Período: 12 a 16/04/2010

Tema: Gestão Competitiva em atendimento

Carga horária: 15/aula

Turma: das 13 às 15:30 e das 16 às 18:30

#### Objetivo

Capacitar profissionais para o desenvolvimento de habilidades relacionadas com foco na obtenção da satisfação do cliente e ampliação do conhecimento de técnicas para um atendimento de qualidade.

#### Conteúdo programático

- A nova realidade do atendimento.
- Tendências no relacionamento cliente x fornecedor.
- Atendimento consultivo como geradora de valor agregado.
- Área de vendas e sua relação com as áreas da organização.
- Princípios básicos da administração.
- Habilidades do gestor.
- Administrar pessoas.
- Estilos de liderança.
- Visão sistêmica do relacionamento comercial.
- Negociação.
- Indicadores de desempenho.
- Competência do profissional de atendimento.
- Entendendo o conceito de "qualidade e de atendimento".
- O atendimento como diferencial mercadológico.
- Postura profissional.
- Atitudes que promovem o bom atendimento.
- Atitudes que comprometem e prejudicam o atendimento.
- Princípios do atendimento com qualidade – conhecimento do processo e do produto, entendimento da necessidade, disposição para solucionar, rapidez na resposta, comunicação adequada, cordialidade e atenção.
- Entendendo a importância do cliente para a sustentabilidade da empresa.
- Ciclo do atendimento – quando começa e quando termina. Termina?

#### Investimento:

Associados: R\$ 30,00

Não associados: R\$ 60,00

VAGAS LIMITADAS

Alexandra e Meika





Prezado associado,

Segue abaixo nossa programação de curso para o mês de Junho de 2010. Entre em contato com a equipe da ALCN para obter maiores informações e efetuar as inscrições de seus colaboradores.

Período: 21 a 25/06/2010

Tema: Atendimento ao cliente.

Carga horária: 10/aula

Turma: das 13 às 15:30 e das 16 às 18:30

### **Objetivo**

Oportunizar o desenvolvimento de novas competências relativas aos atuais modelos de gestão de vendas.

### **Conteúdo programático**

- Marketing de vendas
- Liderança e Motivação
- Marketing pessoal e perfil do profissional de vendas
- Desenvolvimento de plano de vendas
- Estratégias e técnicas de vendas
- Pesquisa de mercado
- Negociação em vendas
- Gestão de pessoas com foco em vendas
- Gestão de compras e estoques
- Política comercial
- Código de Defesa do Consumidor.

### **Investimento:**

Associados: R\$ 30,00

Não associados: R\$ 60,00

VAGAS LIMITADAS

Alexandra e Meika

Auxiliar Administrativo





Prezado associado,

Segue abaixo nossa programação de curso para o mês de Julho de 2010. Entre em contato com a equipe da ALCN para obter maiores informações e efetuar as inscrições de seus colaboradores.

Período: 19 a 23/07/2010

Tema: Atendimento ao cliente.

Carga horária: 12,3/aula

Turma: das 13 às 15:30 e das 16 às 18:30

### **Objetivo**

Propiciar aos participantes o desenvolvimento de novas competências profissionais relativas ao atendimento de excelência ao público, a fim de garantir a satisfação e a fidelização dos clientes.

### **Conteúdo programático**

- Apresentação pessoal.
- A excelência no atendimento, como colaboração para a imagem positiva da instituição.
- A importância da aquisição de uma visão sistêmica dos processos organizacionais.
- Comunicação eficaz nos atendimentos usuais e ao telefone.
- As bases para um relacionamento eficaz.
- Assertividade, empatia nas relações interpessoais.
- Resistência x mudança.
- A participação no grupo e o trabalho em equipe.
- Meio ambiente.
- Segurança no trabalho.

### **Investimento:**

Associados: R\$ 30,00

Não associados: R\$ 60,00

VAGAS LIMITADAS

Alexandra e Meika

Auxiliar Administrativo

