



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

RAFAEL GUILHERME ADORNO

**Avaliação de Necessidades de Treinamento: Construção e  
Aplicação de um Instrumento de Medida**

Brasília – DF

2011

RAFAEL GUILHERME ADORNO

**Avaliação de Necessidades de Treinamento: Construção e  
Aplicação de um Instrumento de Medida**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Msc. Rodrigo Rezende Ferreira

Brasília – DF

2011

Adorno, Rafael Guilherme

Avaliação de Necessidades de Treinamento: Construção e Aplicação de um Instrumento de Medida / Rafael Guilherme Adorno. – Brasília, 2011.

45 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Msc. Rodrigo Rezende Ferreira, Departamento de Administração.

1. Avaliação da Necessidade de Treinamento. 2. Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. 3. Competências. I. Título.

RAFAEL GUILHERME ADORNO

**Avaliação de Necessidades de Treinamento: Construção e  
Aplicação de um Instrumento de Medida**

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

**Rafael Guilherme Adorno**

Prof. Rodrigo Rezende Ferreira, Mestre  
Professor Orientador

Profª. Elaine Rabelo Neiva, Doutora  
Professora Examinadora

Brasília, 04 de julho de 2011

Aos meus pais e irmãos, por todos os conselhos e palavras de apoio.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Rodrigo Rezende Ferreira, por conduzir com excelência, profissionalismo e paciência toda esta jornada; agradeço meu irmão Felipe Adorno e a minha irmã Carolina Adorno, por apoiarem e dividirem comigo os bons e maus momentos. Agradeço também ao meu a Alexandre Jansen, companheiro e amigo para toda a vida. Por fim, agradeço especialmente, aos meus pais, pela minha formação e pelos exemplos de vida dentro e fora de casa.

"Não faça com que sua pressa de colher, estrague seu momento de plantar."

Autor Desconhecido

## RESUMO

No contexto da Avaliação da Necessidade de Treinamento (ANT) o predomínio de práticas ad-hoc, além da perceptível carência de abordagens teórico-metodológicas sistemáticas, tanto na Psicologia quanto na Administração motivaram esta pesquisa de natureza mista, qualitativa (primeira etapa) e quantitativa (segunda etapa). O objetivo foi identificar necessidades de treinamento dos vendedores de material elétrico de lojas de varejo e atacado de material elétrico do Estado de Goiás e Distrito Federal. O estudo foi descritivo e exploratório. Foi utilizada a técnica de *survey* para levantamento de dados via questionários. O instrumento continha 53 itens de competências. Além de 6 questões para registro demográfico: idade; sexo; cargo; tempo de cargo; escolaridade; e formação em nível superior. Quarenta e sete (47) vendedores participaram da segunda etapa da pesquisa, sendo que 45 foram considerados válidos. Os resultados mostram que, de modo geral, não foram encontradas necessidades de treinamento, o que leva a discussão sobre os resultados mediante duas óticas. Por um lado, nota-se que o método utilizado foi pertinente para a descrição de competências importantes relacionadas à atividade de vendas. Por outro, os limites do estudo podem servir como subsídios para repensar as práticas e pesquisas de ANT. Ao final, é proposta uma agenda de pesquisa.

**Palavras-chave:** Treinamento, Avaliação de Necessidades de Treinamento, Competências, Instrumento de ANT.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Sistema de Treinamento..... 14

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 2.4.1 - Definições de Treinamento.....	20
Quadro 3.3.1 – Características comuns a todas as empresas pesquisadas.....	24
Quadro 4.1 - Categorias de Competências Necessárias ao Vendedor de Materiais Elétricos segundo os gerentes entrevistados .....	30
Quadro 4.2 - Competências referentes às Dimensões Teóricas do Instrumento....	31

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 3.4.1 – Perfil dos participantes da segunda etapa – Item: Gênero.....	25
Tabela 3.4.2 – Perfil dos participantes da segunda etapa – Itens: Faixa Etária e Trabalhou em empresas concorrentes .....	26
Tabela 3.4.3 - Perfil dos participantes da segunda etapa – Item: Escolaridade .....	26
Tabela 3.4.4 – Perfil dos participantes da segunda etapa – Item: Curso Técnico ...	26
Tabela 4.3 – As cinco Competências com maior média na escala de Importância para os participantes.....	33
Tabela 4.4 – As cinco Competências com maior média na escala de Domínio para os participantes.....	34
Tabela 4.5 - As cinco Competências com maior média para o INT.....	35
Tabela 4.6 – Exemplo de INT Individuais x INT Globais.....	36

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**TD&E** – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

**ANT** – Avaliação das Necessidades de Treinamento

**LNT** – Levantamento das Necessidades de Treinamento

**CHAs** – Competências, Habilidades e Atitudes

**INT** – Índice de Necessidade de Treinamento

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	13
1.1	Contextualização.....	14
1.2	Formulação do problema .....	16
1.3	Objetivo Geral.....	17
1.4	Objetivos Específicos.....	17
1.5	Justificativa .....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	Aprendizagem nas Organizações .....	18
2.2	Competências .....	19
2.3	Treinamento.....	20
2.4	Necessidades de Treinamento .....	21
2.5	Avaliação da Necessidade de Treinamento.....	22
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	24
3.1	Características da pesquisa .....	24
3.2	Caracterização da organização .....	24
3.3	Participantes do estudo.....	25
3.4	Instrumentos de pesquisa .....	27
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	28
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	30
	REFERÊNCIAS.....	38
	APÊNDICES .....	41
	Apêndice A – Questionário referente às entrevistas realizada com os Gerentes de Vendas .....	41
	Apêndice B – Instrumento de Avaliação de Necessidades de Treinamento .....	42

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas tem se discutido sobre a necessidade de mudança constante na gestão das organizações, ainda mais concernente à gestão de pessoas e ao impacto desta no desenvolvimento organizacional. A preocupação com as constantes mudanças e a velocidade em que elas ocorrem, advindas, principalmente, do avanço tecnológico, vem transformando as práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de pessoas (TD&E) em um importante instrumento de gestão, primordial na elaboração de respostas ágeis e flexíveis às novas exigências do mercado. Nesse contexto, o processo de aprendizagem dentro do ambiente organizacional nunca antes foi tão estratégico para as organizações.

A demanda para estruturar cientificamente estas ações de TD&E nas organizações surgiu apenas quando os gestores, a partir de 1930, notaram que o incremento do processo de adaptação e produção do homem no trabalho somente seria possível se um processo de aprendizagem de competências ocorresse. O trabalhador, desta forma, deveria adquirir, além de um repertório mínimo de CHAs para executar as tarefas rotineiras, outras competências voltadas para seu desenvolvimento profissional e/ou pessoal. Assim, Nadler (1984) preconizou o conceito de Desenvolvimento como “aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico”.

Atualmente a nova lógica do processo produtivo (Pimenta, 1999), rigorosamente diferenciado do que era no início do século XX, exige um trabalhador cada vez mais qualificado. Para tanto, o processo de Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT) é de suma importância. O processo de ANT tem por objetivo identificar e descrever as competências que devem ser aprendidas pelos trabalhadores e quais as pessoas que devem ser capacitadas (Pilati, 2006), tendo com principal critério a missão organizacional.

Porém, pesquisas mostram que diagnósticos de necessidades de treinamento têm sido realizados de modo pouco sistemático em ambientes organizacionais (McGEHEE; THAYER, 1961; MOORE; DUTTON, 1978; WEXLEY, 1984; FORD; NOE, 1987; OSTROFF; FORD, 1989; TAYLOR; O'DRISCOLL; BINNING, 1988; Clarke, 2003). Percebe-se que as necessidades de treinamento e as ações educacionais são pouco alinhadas aos objetivos estratégicos das

organizações, e ao que parece, a improvisação tem sido uma marca nas atuais práticas organizacionais de ANT. Para Abbad, Freitas e Pilati (2006), tais diagnósticos não têm facilitado o desenho de situações de aprendizagem. Muitas vezes, produzem resultados imprecisos, não alinhados às estratégias organizacionais e/ou não classificáveis de acordo com taxonomias de resultados de aprendizagem.

Com base no contexto teórico e empírico brevemente descrito acima, este trabalho tem por objetivo construir e aplicar um instrumento de ANT traçando o caminho completo desta etapa, considerando as características de um cenário dinâmico, mas com foco no desenvolvimento individual alinhando aos objetivos estratégicos e à missão das organizações.

## 1.1 Contextualização

A área de TD&E provém informações valiosas sobre a necessidade e a efetividade de ações de aprendizagem no contexto organizacional. Para tanto, é imprescindível uma efetiva avaliação de necessidades de treinamento, que articule os três componentes do sistema instrucional (avaliação de necessidades, planejamento e execução, avaliação).

Como parte de um sistema amplo de treinamento em que todos os subisistemas ocupam papéis complementares, o processo de ANT apresenta em sua etapa o principal momento para se estabelecer relações entre o treinamento em si e os seus resultados, ao propor fundamentalmente o que, onde e quem precisa ser treinando em uma organização. Trata-se, portanto, da matriz de informações que alimentará todo o restante do sistema de treinamento, conforme Figura 1.

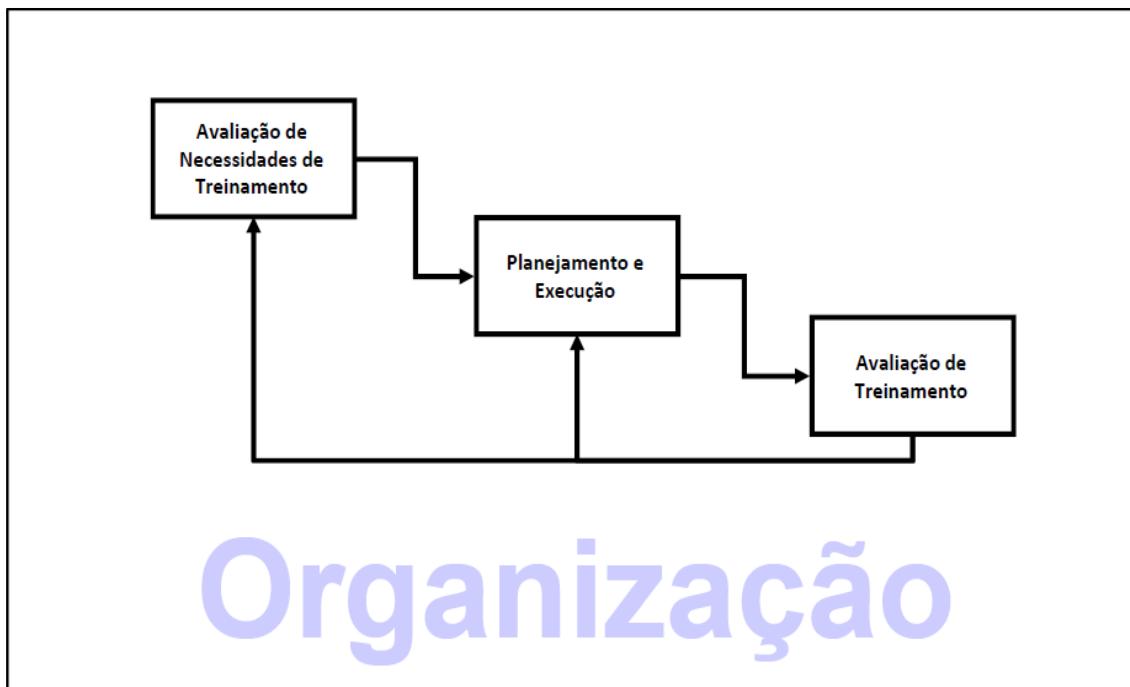


Figura 1 - Sistema de Treinamento. Adaptado de Borges-Andrade (1996)

Assim como um sistema de informação com entrada, saída e retroalimentação, o sistema de treinamento segue a mesma idéia, inicialmente como etapa de insumo, têm-se a Avaliação de Necessidade de Treinamento, que pode ser definida como o processo sistemático de coleta, análise e interpretação de dados ligados a discrepâncias de competências nos níveis, organizacional, de tarefas e individual e destinados ao desenho, planejamento, execução e avaliação de cursos. A etapa seguinte, planejamento e execução do treinamento, tem como característica básica a aplicação de métodos e teorias instrucionais que visam possibilitar o planejamento e a execução de ações de aprendizagem induzida de CHAs. E por fim, a etapa de avaliação do treinamento, que servirá para retroalimentar todo o sistema, indicando fragilidades e potencialidades das etapas anteriores, aferindo a efetividade da ação educacional em termos de aquisição, retenção, transferência e impacto no trabalho dos CHAs descritos na fase de ANT.

A interface entre ANT e os demais componentes do sistema de treinamento é inerente à abordagem de sistemas instrucionais. Para o planejamento e a execução, a ANT fornece as informações necessárias à definição dos melhores meios e situações para entrega da ação educacional. Além de poder definir com precisão: o perfil da clientela, os objetivos instrucionais, os modos de implementação da situação ensino-aprendizagem, as mídias ou meios de ensino, entre outros. À

avaliação do treinamento, a etapa de ANT fornece o que deve ser avaliado em qualquer ação instrucional: o que se espera que o aluno conheça ou faça ao final do treinamento. Se a primeira etapa deste sistema (ANT) for negligenciada, as etapas seguintes precisarão ser realizadas por meio de estratégias teórico-metodológicas compensatórias, que nem sempre geram indicadores precisos e confiáveis.

Desta forma, torna-se ainda mais preocupante que mesmo com o recorrente discurso sobre a necessidade de alinhamento de ações de TD&E às estratégias e aos resultados designados para grupos e equipes de trabalho e para a organização como um todo, nada ainda tenha efetivamente sido incorporado nas práticas de ANT. Avaliações de Necessidades de Treinamento (ANT) não têm sido realizadas de modo sistemático em ambientes organizacionais. Apesar dos benefícios de um sistema de TD&E completo e integrado, na prática, necessidades de treinamento em ambientes organizacionais são levantadas por meio de consultas a profissionais de determinadas áreas ou níveis hierárquicos sobre os cursos que gostariam de realizar ou através da escolha, em cardápios de cursos, das ações educacionais a serem realizadas, sem levar em consideração as necessidades do trabalhador e da organização e, ainda, o contexto de trabalho sob o qual os efeitos das ações instrucionais incidirão.

O problema destas iniciativas, tradicionalmente denominadas de Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), é que, muitas vezes, não há aderência entre as ações de TD&E e os resultados almejados pela organização ou respectivas unidades que integram sua estrutura. Sem maiores articulações entre as necessidades de desenvolvimento de competências individuais, grupais, de equipes e organizacionais e o planejamento estratégico da organização, a confiança de dirigentes e gestores na área de TD&E continuará a ser minada (TAYLOR; O'DRISCOLL; BINNING, 1998). Esse é o contexto no qual essa pesquisa se insere.

## 1.2 Formulação do problema

Diante do exposto até aqui, o problema que justifica esta pesquisa é: como construir e aplicar um instrumento de medida de necessidades de treinamento?

### **1.3 Objetivo Geral**

Construir e aplicar um instrumento de Avaliação de Necessidades de Treinamento em uma amostra de funcionários do departamento de vendas de empresas de varejo de materiais elétricos do Distrito Federal e do Estado de Goiás.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Com o intuito de responder ao problema descrito e alcançar o objetivo geral da pesquisa, os objetivos específicos do estudo são:

- a) Construir um instrumento de Avaliação de Necessidades de Treinamento;
- b) Aplicar o instrumento de ANT em uma amostra de trabalhadores;
- c) Identificar as competências consideradas mais importantes para a atuação dos respondentes;
- d) Identificar as competências consideradas mais dominadas pelos respondentes;
- e) Identificar possíveis necessidades de treinamento dos respondentes.

### **1.5 Justificativa**

No intuito de aproximar as ações de TD&E dos objetivos organizacionais, conferindo assim importância estratégica à área em questão, é fundamental a compreensão das discrepâncias entre o domínio real de competências pelos trabalhadores e o domínio esperado pela organização. Identificar esta discrepância sistematicamente aumenta a probabilidade de sucesso das ações de treinamento, além de esclarecer que a ausência de competências não ocorre por problemas de motivação (querer fazer) ou de condições de trabalho (poder fazer).

Segundo Abbad (manuscrito não publicado) as necessidades de treinamento não são simplesmente tópicos, temas, conteúdos, domínios, áreas de conhecimento ou de atuação profissional. Nem tão pouco a mera descrição de cursos, através da apresentação de conteúdos pré-definidos. O que torna inegável a constatação do amadorismo, da classe empresarial pesquisada, no entendimento e nas ações realizadas com a idéia de treinamento. Treinar por treinar equivale à máxima popular varrer para debaixo do tapete.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os elementos teóricos centrais tratados neste trabalho. Primeiramente, será abordado o conceito de aprendizagem nas organizações, a fim de esclarecer o ponto de partida para se compreender a importância e complexidade da ANT no âmbito organizacional. Logo após, são apresentados os conceitos de Competências, Treinamento, Necessidade de Treinamento e Avaliação de Necessidades de Treinamento.

### 2.1 Aprendizagem nas Organizações

Um dos aspectos que fez emergir o interesse dos estudiosos pela aprendizagem nas organizações diz respeito à importância que o conhecimento tem no atual contexto da sociedade da informação. É por meio da aprendizagem que novas competências são incorporadas e desenvolvidas no ambiente de trabalho.

No caso da temática de aprendizagem organizacional, duas grandes vertentes demonstram diferentes perspectivas de análise. A primeira, defendida por consultores, em regra, com uma literatura de caráter marcadamente prescritivo, tipicamente voltada para resultados de curto prazo. A segunda, abraçada pelos acadêmicos, cuja atitude é mais compreensiva em relação ao fenômeno da aprendizagem organizacional, demonstrada pelo desenvolvimento de pesquisas rigorosas sobre o tema. Concretizando assim, duas perspectivas na literatura:

*Organizações que Aprendem* (ARGYRIS; SCHON, 1996) e *Aprendizagem organizacional* (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001).

Segundo Bastos, Gondim e Loiola (2004), apesar das duas vertentes gerarem conflitos e tensões entre seus pensadores, não constituem dois mundo isolados, visto que parte importante das pesquisas acadêmicas tende a enfatizar a construção de teorias, com base em investigação empírica e em método científico de investigação, e inevitavelmente acabam sendo influenciadas por idéias e modelos que nascem do contexto de consultorias, essas que por sua vez propendem a normalizar e prescrever o que as organizações devem fazer para aprender com base em análise de experiências bem-sucedidas.

## 2.2 Competências

A partir do momento em que passou a se discutir os métodos de diagnóstico de necessidade em TD&E, o conceito de competência tornou-se mais evidente, bem como mais discutido. Para Menezes e Zerbini (2009) é interessante discutir as bases teórico-conceituais por detrás do conceito de competência, haja vista sua estrita relação com os processos de ANT. Necessidades de treinamento podem ser entendidas, em última análise, como lacunas de competências individuais ou coletivas.

A temática de competências, apesar de levantada como ponto de discussão na literatura de gestão de pessoas há quase 30 anos, somente recentemente, estimulada pelas novas configurações do mundo do trabalho, ganhou atenção de acadêmicos e profissionais.

De um lado, a escola estadunidense, que na opinião de Fleury (2002) aproxima o conceito de competência ao conceito de qualificação, ao definir a primeira como um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes (CHAs) responsáveis pelo desempenho superior. Segundo a autora, nesta vertente, o parâmetro para o conceito de competência decorre da tarefa e das atribuições de um determinado cargo, definindo uma série de requisitos necessários ao cumprimento das atribuições atreladas a cada posição na organização.

Do outro lado, então, assumindo papel de destaque na discussão da temática de competências, a escola francesa estende preocupação com a definição de conjuntos de CHAs para as relações possíveis entre estes – o saber e o saber agir. Ou seja, os resultados da aplicação de determinados repertórios tradicionalmente especificados nas descrições de cargos utilizadas como alicerce para a seleção e avaliação de desempenho são valorizadas mais intensificamente. A noção de competência é associada à capacidade de um indivíduo de mobilizar seus conjuntos de conhecimentos e habilidades em conformidade com as exigências de situações específicas (RUAS, 2005). O que é percebido atualmente em face da aceleração da concorrência, da lógica predominante das atividades de serviços, do trabalho informal e sazonal e da baixa previsibilidade dos negócios e serviços, os indivíduos precisam ser capazes de mobilizá-las em resposta a determinada demanda organizacional.

## 2.3 Treinamento

A aprendizagem humana no ambiente organizacional pode se dar por várias maneiras. Uma das mais corriqueiras práticas de promoção da aprendizagem em contextos de trabalho é o treinamento. O quadro 2.4.1 traz algumas definições deste termo.

Autor	Definições
Hinrichs (1976)	“Treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização”
Nadler (1984)	“Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual.”
Wexley (1984)	“Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados”
UK department of Employment (1971, apud Latham 1988)	“Treinamento é o desenvolvimento sistêmico de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimento-habilidades, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho”.
Goldstein (1991)	“Treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho”.

Quadro 2.4.1 – Definições de Treinamento

Fonte: Miramar Ramos Maia Vargas e Gardênia da Silva Abbad (2009, cap. 7, pag. 140)

A noção de treinamento deve ser entendida como um processo sistemático de ensino-aprendizagem, intencionalmente conduzido pela organização (HINRICH, 1976). Bastos (1991) fornece parâmetros importantes para diferenciar o conceito de treinamento, restringindo a amplitude deste ao incluir o critério de intencionalidade em produzir melhora do desempenho e o controle desse processo pela organização.

A par das questões que permeiam o conceito de treinamento, é interessante revitalizar ponto que justifica este subitem, a partir dos quatro elementos principais do treinamento segundo Rosenberg (2001):

- a) A *intenção* de melhorar um desempenho específico, normalmente derivado de uma avaliação de necessidades e refletido na elaboração de objetivos instrucionais;
- b) O *desenho* que reflete a estratégia instrucional que melhor ajusta à aprendizagem requerida e às características da clientela, bem como às estratégias de mensuração que apontam a eficácia do treinamento;
- c) Os *meios* pelos quais a instrução é entregue, que pode incluir a sala de aula, uma variedade de tecnologias, estudos independentes ou a combinação de diferentes abordagens;
- d) A *avaliação*, cujos níveis de complexidade podem variar desde situações mais simples até as mais formais que incluem exigências de certificação.

## 2.4 Necessidades de Treinamento

Entendido o conceito de treinamento e partindo do pressuposto de que para ocorrer uma ação instrucional efetiva, é necessário haver necessidade de desenvolvimento de competências dos trabalhadores, Trata-se de entender então, o que são necessidades de treinamento.

Para McGhee e Thayer (1961) necessidades de treinamento derivam de habilidades pouco desenvolvidas, conhecimentos insuficientes ou atitudes inadequadas. O que para Borges-Andrade e Lima (1983), é definido como discrepâncias entre uma situação prescrita e uma situação real, ou entre “o que é” e

“o que deveria ser” em termos de domínio de competências por parte dos indivíduos. Para Mager e Pipe (1979) necessidades de treinamento são diferenças identificadas entre o desempenho atual de empregados e o desempenho que a organização espera dele. Asku (2005) diz que uma necessidade de treinamento é o hiato entre o sucesso esperado e o sucesso real de uma organização ou de um indivíduo.

A definição de necessidades de treinamento permite a construção de modelos e instrumentos de ANT os quais, quando operacionalizados, possibilitam: o estabelecimento de prioridades de treinamento, a formulação de sugestões de mudanças de desempenho, a descrição de objetivos educacionais, o fornecimento de bases sólidas para o desenho instrucional, a execução e a avaliação de cursos, o encorajamento de trabalhadores à participação na construção e na execução de ações educacionais, o alinhamento dos treinamentos oferecidos aos objetivos e às competências estratégicas da organização.

## 2.5 Avaliação da Necessidade de Treinamento

A expressão *Avaliação de Necessidades de Treinamento* (ANT) adota como ação o verbo, no infinitivo, “avaliar” e, desta forma pergunta-se: por que ir além das ações de “levantar” ou “analisar” necessidades de treinamento? Avaliar necessidades de treinamento implica no julgamento de sua magnitude (forte, moderada, fraca) e priorização (prioritária ou não-prioritária), além da aferição de sua natureza (cognitiva, afetiva, psicomotora) e complexidade.

Desta maneira, ANT refere-se a uma pesquisa baseada em processos sistemáticos de identificação de discrepâncias de competências e na aferição da magnitude das necessidades e se são ou não prioritárias, se são fracas, moderadas ou fortes, se causam prejuízo à organização ou não. A aferição da magnitude e da prioridade de uma necessidade de treinamento implicará na mensuração do quanto as pessoas possuem ou não determinados conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs). Para avaliar a natureza e a complexidade das necessidades de treinamento poderão ser utilizadas taxonomias de resultados de aprendizagem (BLOOM; ENGLE, 1972). Essas atividades possuem caráter de avaliação, pois implicam no

julgamento de valor sobre quais necessidades devem ser atendidas e em que ordem de prioridade.

Segundo Abbad, Freitas e Pilati (2006), ANTs são processos que objetivam diagnosticar ou prognosticar hiatos de competências dos indivíduos de modo que os mesmos, transformados em objetivos instrucionais, facilitem o desenho de ações de aprendizagem.

Fundamentado em quatro razões para condução de uma ANT: (a) identificar problemas específicos de cada área; (b) obter apoio e confiança de dirigentes e gestores; (c) obter dados para avaliar os programas de treinamento; e (d) determinar custos e benefícios de programas de treinamento, Brown (2002), trata a ANT como um processo contínuo de coleta e análise de dados, destinado a determinar quais treinamentos são necessários para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

Roberson, Kulik e Pepper (2003) afirmam, com certa simplicidade, que avaliar necessidades de treinamento implica em responder muitas perguntas específicas sobre o conteúdo do curso e o perfil da clientela. Para Clarke (2003), não de forma direta ao exposto pelos autores acima, mas com embasamento que leva a esta associação, critica o que para esse, revela a falha dos modelos existentes de ANTs - não captar os fatores que embasam a qualidade das decisões sobre ações educacionais, de maneira que os modelos existentes partem de uma visão unitarista e racional da organização e ignoram a influência das relações sociais e das dinâmicas organizacionais nas tomadas de decisão sobre o treinamento.

Já para Wright e Geroy (1992), para um processo de coleta, análise e interpretação de ANT, o mesmo deve ser sistêmico, ou seja, as competências individuais, de grupo e/ou organizacionais parte de um mesmo processo, possuindo 7 características principais: (a) ser baseada principalmente na cultura e na filosofia organizacional; (b) ser proativa ao invés de reativa; (c) possuir um método que possibilite a distinção entre situações que podem ser resolvidas através de treinamento daquelas que não podem; (d) possibilitar a participação de vários atores organizacionais interessados e envolvidos direta ou indiretamente no treinamento; (e) ser baseada em competências observáveis ao invés de percepções de dirigentes, gestores e profissionais; (f) considerar o uso variado de técnicas de coleta e análise de dados; e (g) ao final, possuir uma análise de custo/benefício.

Esta definição de ANT parece ser a mais apropriada para os propósitos desta pesquisa.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste capítulo, serão abordadas as características metodológicas da pesquisa realizada; a caracterização da organização e dos participantes; os instrumentos de pesquisa; e a descrição dos procedimentos de coleta e análise de dados.

#### **3.1 Características da pesquisa**

O estudo é descritivo e exploratório. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa (para construção do instrumento de ANT) e quantitativa (para aplicação do instrumento com uso de escala tipo Likert). Foi utilizada a técnica de *survey* para levantamento de dados via questionários. O recorte temporal da pesquisa é transversal. A amostra é não-probabilística e de conveniência; o critério para escolha da área da pesquisa ocorreu em função do acesso às empresas de varejo de materiais elétricos do Distrito Federal e do Estado de Goiás.

Os dados foram de origem primária, coletados cronologicamente em duas etapas: (1) a de construção do instrumento de ANT e (2) a de aplicação do instrumento por meio de questionários com uso de escala tipo Likert. I

#### **3.2 Caracterização da organização**

O estudo abordou empresas do Distrito Federal e do Estado de Goiás de pequeno e médio porte no ramo de comércio varejista de materiais elétricos. Caracterizadas como fornecedores de material elétrico de instalação para obras de infraestrutura, como aeroportos, rodovias e ferrovias ou obras de escala industrial,

comercial ou residencial. O que de modo geral revelou um portfólio de produtos de baixa e média tensão que são os materiais, equipamentos, componentes e acessórios usados na realização de instalações elétricas fixas: industriais e domésticas e alta tensão. Até matérias de alta tensão, utilizados nas linhas de transmissão de energia.

Para melhor caracterização das organizações pesquisadas, o Quadro 3.3.1 traz os dados para parâmetro:

<i>Revendas de Material Elétrico DF e GO</i>	<i>Características</i>
Tempo de Mercado	Mais de 10 anos
Faixa de Faturamento	Entre 6 milhões e 18 milhões de reais por ano
Ramo de Atividade	Material Elétrico - Baixa, média e Alta Tensão
Número de Funcionários	Entre 10 e 35 funcionários
Número de Vendedores	Entre 5 e 15 vendedores
Localização	Brasília ou Goiânia
Frota	Mais de dois veículos de carga até 800 Kg

Quadro 3.3.1 – Características comuns a todas as empresas pesquisadas  
Fonte: Dados da Pesquisa

### 3.3 Participantes do estudo

Os participantes foram divididos em dois grupos. O primeiro, cuja abordagem fora qualitativa, tratou com gerentes de vendas das organizações as quais o estudo compromete avaliar. Já o segundo grupo, uma abordagem quantitativa, representado por funcionários do departamento comercial, popularmente conhecidos como vendedores.

Os participantes entrevistados, referentes à primeira etapa do estudo, foram gerentes do departamento comercial das empresas de materiais elétricos definidos unicamente devido ao cargo e a função ocupada dentro destas organizações pesquisadas. Foram procurados 7 gerentes de vendas, destes, 6 participaram das entrevistas, realizadas por telefone, e 5 destas entrevistas foram consideradas válidas.

Em relação à faixa etária dos participantes ( $n = 5$ ), 2 tinham entre 25 e 35 anos e 3 tinham entre 41 e 61 anos. Com relação ao tempo de experiência no cargo, 2 tinham entre 1 e 2 anos e 3 tinham mais de 10 anos. Quanto ao sexo, apenas 1 dos entrevistados era do sexo feminino. Assim como em relação à escolaridade, apenas 1 não possui curso superior completo.

Na segunda etapa, referente à aplicação dos questionários, os participantes foram funcionários do departamento de vendas de empresas de materiais elétricos. Nestas, a abordagem aos vendedores ocorreu em períodos considerados de menor movimento – início de expediente ou intervalo de retorno após o almoço ou término de expediente. A cada vendedor foi entregue em mãos um questionário impresso, seguido de uma breve explicação sobre a importância do estudo. No total foram distribuídos 60 questionários. Porém, apenas 47 foram recolhidos, e destes, 45 foram considerados válidos ( $n = 45$ ). A seguir será descrito o perfil da amostra participante da segunda etapa da pesquisa.

*Tabela 3.4.1 – Perfil dos participantes da segunda etapa – Item: Gênero*

Variável de Perfil	Categoria	Freqüência	% dos Válidos
Gênero	Masculino	36	80%
	Feminino	9	20%
	Total	45	100%

Em relação ao gênero houve baixa presença feminina, 20%, com prevalência, esperada para o cargo, masculina, com 80%.

*Tabela 3.4.2 – Perfil dos participantes da segunda etapa – Itens: Faixa Etária e Trabalhou em Empresa Concorrente*

Variável de Perfil	Categoria	Freqüência	% dos Válidos
Faixa Etária	Até 25 anos	14	31,1%
	Entre 26 – 35	14	31,1%
	Entre 36 – 45	12	26,7%
	Mais de 46 anos	5	11,1%
Trabalhou em Empresa Concorrente	Total	45	100%
	Sim	22	48,9%
	Não	23	51,1%

A faixa etária dos participantes mostrou-se dispersa; 31,1% tinham até 25 anos; 31,1% tinham entre 24 e 35 anos; 26,7% entre 36 e 45 e 11,1% tinham mais de 46 anos. A média de tempo de trabalho na organização foi de 4,25 anos (D.P. = 4,52); 51,1% dos participantes nunca trabalharam em empresas concorrentes.

*Tabela 3.4.3 – Perfil dos participantes da segunda etapa – Item: Escolaridade*

<i>Variável de Perfil</i>	<i>Categoria</i>	<i>Freqüência</i>	<i>% dos Válidos</i>
Escolaridade	Ensino Fundamental	3	6,7%
	Ensino Médio	20	44,4%
	Superior Incompleto	12	26,7%
	Superior Completo	10	22,2%
<b>Total</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

Com relação à escolaridade, 6,7% possuem ensino fundamental, 44,4% ensino médio, 26,7% estão cursando a universidade e 22,2% possuem curso superior completo. Entre os cursos de graduação, os mais recorrentes foram administração, engenharia civil e engenharia elétrica.

*Tabela 3.4.4 – Perfil dos participantes da segunda etapa – Item: Curso Técnico*

<i>Variável de Perfil</i>	<i>Categoria</i>	<i>Freqüência</i>	<i>% dos Válidos</i>
Curso Técnico	Incompleto	4	8,9%
	Completo	4	8,9%
	Não tem	37	82,2%
	<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

No que diz respeito à graduação técnica, 82,2% dos participantes não tem, 8,9% estão cursando e 8,9% possuem curso técnico completo. Entre os cursos técnicos há o de eletrotécnica, automação industrial e curso técnico em edificações.

### **3.4 Instrumentos de pesquisa**

Na primeira etapa, realizada por meio de entrevista por telefone e presenciais com aproximadamente de 20 minutos de duração, foi utilizado um

questionário composto por duas questões abertas: (1) “Na sua opinião, quais são os comportamentos que representam um bom desempenho de vendedor(a) (se possível, liste comportamentos em forma de tópicos, usando o infinitivo):”; (2) “Na sua opinião, quais são os comportamentos que representam um mau desempenho de vendedor(a) (se possível, liste comportamentos em forma de tópicos, usando o infinitivo):”. Ao final para registro demográfico responderam a 6 questões: (a) idade; (b) sexo; (c) cargo; (d) tempo de cargo; (e) escolaridade; e (f) formação em nível superior.

Na segunda etapa, utilizou-se um questionário composto por 53 itens de competências (ex.: identificar a necessidade de compra do cliente) organizados em 4 categorias: (a) Atendimento e Foco no Cliente; (b) Foco no Produto; (c) Foco na Equipe; (d) Foco na Empresa.

Os itens de competências foram associados a uma escala tipo Likert de importância (0 = “sem importância para minha atuação profissional e 10 = “muito importante para minha atuação profissional) e a outra de domínio (0 = “não tenho domínio dessa competência” e 10 = “domino completamente essa competência”). Também foram inseridas no instrumento variáveis demográficas e profissionais dos participantes: (a) sexo; (b) faixa-etária; (c) escolaridade; (d) curso técnico; (e) nome da empresa; (f) tempo de atuação nesta empresa; (g) já trabalhou como vendedor em empresas concorrentes. O instrumento será apresentado em partes na seção de resultados.

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

A primeira etapa (qualitativa) foi realizada com base em entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas foram realizadas por telefone com os participantes do estudo no mês de maio de 2011 em horários de início ou término de expediente para maior tranquilidade e conveniência para os entrevistados.

A coleta dos dados qualitativos ocorreu ao longo de duas semanas. O contato com os participantes ocorreu na primeira semana, porém somente na segunda semana fora possível a disponibilidade para participação. Todos os participantes foram contatados por telefone; em uma segunda ocasião, ocorreram as

entrevistas presenciais. Antes do início, todos foram informados sobre: (a) a identidade dos pesquisadores e o propósito do estudo para conclusão de curso; (b) os objetivos da pesquisa; (c) a confidencialidade dos dados individuais coletados; (d) as etapas da pesquisa a que estariam sujeitos; (e) as instruções para respostas às questões; e (f) a necessidade de análise e divulgação dos resultados.

Esta etapa é caracterizada por não existir rigidez no roteiro e permitiu a exploração mais ampla de algumas questões. Assim, cabe destacar que segundo Silverman (2009), a — “autenticidade”, mais que o tamanho da amostra, é freqüentemente a questão na pesquisa qualitativa. O objetivo é, em geral, reunir um entendimento — “autêntico” das experiências das pessoas, e acredita-se que as perguntas — “abertas” são o caminho mais eficaz para tal fim.

As entrevistas realizadas foram em profundidade, constituídas com apelo direto e pessoal, onde um único respondente é abordado por um entrevistador, com o intuito de descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico (MALHOTRA, 2001).

Cada entrevista teve uma duração de aproximadamente 19 minutos. Durante a coleta de dados, o pesquisador, ao perceber a dificuldade em alguns momentos de expressar os comportamentos bons ou ruins, estimulou os entrevistados de forma genérica a fim de conseguir que pontuassem de maneira clara sua opinião, com embasamento em situações ocorridas. As respostas foram registradas a punho pelo pesquisador no próprio formulário de entrevista à medida que o participante respondia. No término de cada entrevista, todos os participantes ainda responderam a 6 questões de registro demográfico.

Para analisar os dados da primeira etapa, foram utilizadas técnicas baseadas em análise de conteúdo.

Com relação à segunda etapa, foram contatadas 8 empresas – revendas de material elétrico, sendo 3 do Estado de Goiás e 5 do Distrito Federal. O primeiro contato, a fim de agendar os melhores dias para aplicação dos questionários, foi realizado com o gerente de vendas. Desta forma nas datas programadas o pesquisador pessoalmente abordou, orientou e entregou à equipe de vendas o instrumento impresso para coleta no dia seguinte. Ainda, houve o envio de 4 questionários respondidos por vendedores que no dia do recolhimento não estavam presentes.

Os dados da segunda etapa foram analisados por meio do *software SPSS* (Statistical Package for the Social Sciences) versão 19. Foram utilizadas estatísticas descritivas (média, desvio-padrão, valores mínimos e máximos, freqüência, percentual). Para cálculo do INT (Índice de Necessidades de Treinamento), foi utilizada fórmula baseada nas proposições de Borges-Andrade e Lima (1983), qual seja:  $INT = I \times (10 - D)$ , onde  $I$  = importância atribuída ao item e  $D$  = domínio atribuído ao item.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo desta seção é apresentar os resultados obtidos na presente pesquisa. Eles serão discutidos mais adiante. Os resultados serão apresentados de acordo com as etapas da pesquisa.

Como o objetivo inicial da pesquisa tratou da construção de um instrumento de Avaliação das Necessidades de Treinamento, tomou-se como referência a opinião de especialistas a respeito de competências para o bom desempenho de um vendedor. Desta forma, foram consultados gerentes, que submetidos a uma entrevista semi-estruturada, forneceram dados qualitativos acerca do desempenho esperado de um vendedor (vide questões do roteiro de entrevista) Os resultados desta etapa (perguntas 1 e 2 do questionário da primeira etapa) são apresentados no Quadro 4.1 abaixo.

<b>Competências</b>	<b>Definição Constitutiva</b>
Atendimento e Foco no Cliente	Refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à prospecção e abordagem do cliente até o fechamento da venda.
Foco no Produto	Refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes do vendedor sobre o material que vende ou oferta ao cliente.
Foco na Equipe	Refere-se à capacidade de relacionamento pessoal e profissional com os colegas de empresa.
Foco na Empresa	Refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes do vendedor voltados para o bom desempenho da organização.

Quadro 4.1 - Categorias de Competências Necessárias ao Vendedor de Materiais Elétricos segundo os gerentes entrevistados  
Fonte: Dados da Pesquisa

Nota-se que a percepção dos gerentes de vendas, captadas nas entrevistas semi-estruturadas gerou CHAs, que agrupadas nas competências descritas acima, resumem o modo sistêmico como processo de venda deve ser dentro de uma empresa de comércio. Iniciando com o **Atendimento e Foco no Cliente**, preponderante para o reconhecimento e o adequado desempenho de um vendedor. **Foco no Produto**, aparece como uma competência complementar, mas que cada vez mais ganha destaque, pois o vendedor que transmite conhecimento sobre o produto torna-se referência e, no linguajar da classe, deixa de ser somente um tirador de pedidos por estar apto a questionar, opinar e convencer. Nota-se ainda que **Foco na Equipe** e **Foco na Empresa**, apesar de separadas, trazem um reflexo comum, talvez com um reclame não para o vendedor, mas para o gerente de vendas. Para cada dimensão teórica do instrumento, foram desenvolvidos itens de competências. Os itens foram extraídos das respostas dos gerentes ao questionário da primeira etapa. O Quadro abaixo demonstra os itens de cada dimensão.

<b>Atendimento e Foco no Cliente</b>	<b>Foco na Equipe</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar a necessidade de compra do cliente</li> <li>2. Propor ao cliente os melhores prazos de entrega do produto</li> <li>3. Informar ao cliente, com base em ferramenta de consulta, os prazos de entrega antes de fechar o pedido</li> <li>4. Identificar quanto o cliente está disposto a pagar pelo produto</li> <li>5. Identificar o perfil do cliente (exemplos: preferência por preço, por atendimento, por prazo, por qualidade do produto)</li> <li>6. Negociar a venda do produto de acordo com o perfil do cliente</li> <li>7. Expor ao cliente, com clareza, aspectos básicos da venda (preço, prazo de entrega e condição de pagamento)</li> <li>8. Mostrar simpatia no atendimento ao cliente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compartilhar situações de aprendizado profissional com os colegas de trabalho</li> <li>2. Buscar apoio com outros vendedores para fechar a venda</li> <li>3. Elogiar outros vendedores pelo fechamento de pedidos relevantes</li> <li>4. Estimular uma competição saudável entre outros vendedores para alcançar as metas individuais</li> <li>5. Opinar sobre o desempenho de outros vendedores sugerindo pontos a melhorar</li> <li>6. Compartilhar com o gerente e os colegas informações sobre o mercado</li> <li>7. Comemorar com a equipe de vendas as metas alcançadas</li> <li>8. Compartilhar informações sobre seus clientes com outros vendedores</li> </ol>

<p>9. Avaliar a qualidade do seu atendimento ao cliente</p> <p>10. Descrever ao cliente as vantagens em trabalhar com a sua empresa</p> <p>11. Acompanhar o pedido desde o envio da ordem de compra até a entrega do produto</p> <p>12. Identificar margem de desconto apropriada ao perfil do cliente e do mercado</p> <p>13. Captar novas oportunidades de venda com base em visitas às instalações físicas do seu cliente</p> <p>14. Conhecer pessoalmente todos os seus clientes</p> <p>15. Identificar sazonalidade de compra de cada cliente</p> <p>16. Descrever os motivos pelos quais os clientes estão inativos</p> <p>17. Comparar a carteira de clientes do ano anterior com o ano atual</p> <p>18. Acompanhar o nível de estoque dos seus clientes</p> <p>19. Identificar fontes de informação para sanar as dúvidas do cliente</p> <p>20. Buscar o feedback do cliente após conclusão de venda ou entrega dos produtos</p> <p>21. Caso não esteja familiarizado com o que o cliente solicita, buscar ajuda técnica com os colegas de trabalho</p> <p>22. Estabelecer vínculo de confiança com os clientes</p>	<p><b>Foco na Empresa</b></p> <p>1. Informar o departamento de compras sobre oportunidades perdidas por falta de estoque</p> <p>2. Descrever os principais concorrentes da sua empresa</p> <p>3. Descrever os principais fornecedores da sua empresa</p> <p>4. Propor os melhores preços, levando em consideração as expectativas do cliente e da empresa</p> <p>5. Realizar vendas de balcão</p> <p>6. Propor melhorias na formação de estoque com base na venda dos produtos</p> <p>7. Buscar novos clientes no mercado</p> <p>8. Trocar informações com concorrentes sem comprometer a segurança das informações da empresa</p> <p>9. Utilizar banco de dados da empresa para contatar clientes inativos</p> <p>10. Descrever o(s) motivo(s) dos pedidos perdidos</p> <p>11. Interagir com o departamento de compras, opinando sobre prazos de entrega, gestão de estoque e preços de venda</p> <p>12. Relatar à gerencia o motivo dos pedidos perdidos</p> <p>13. Compartilhar com o gerente, orçamentos relevantes para o faturamento da empresa</p> <p>14. Realizar vendas de curto prazo</p>
<p><b>Foco no Produto</b></p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Descrever a aplicação do material que vende</li> <li>4. Apontar as vantagens e desvantagens entre um mesmo produto de diferentes fabricantes</li> <li>5. Ofertar produtos alternativos ao que o cliente deseja</li> <li>6. Recomendar o produto de melhor qualidade</li> <li>7. Identificar sazonalidade de compra de cada produto</li> <li>8. Identificar os estágios de uma obra com base na lista de matérias para orçamento</li> <li>9. Recomendar o produto mais barato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15. Realizar vendas de médio prazo</li> <li>16. Realizar vendas de longo prazo</li> </ul>
---	--

Quadro 4.2 - Competências referentes às Dimensões Teóricas do Instrumento

Fonte: Dados da Pesquisa

Na segunda etapa o instrumento de ANT, visando o alcance dos objetivos específicos 2, 3, 4 e 5.

Para compor uma melhor análise dos resultados das competências consideradas mais necessárias, antes, chama-se a atenção àquelas que apareceram como mais importantes e mais dominadas, na percepção dos participantes.

De modo geral, para a escala de importância das competências, os indicadores mostraram-se elevados. As competências como um todo foram bem pontuadas, sendo a menor com média de 7,11 (DP=3,34) “Compartilhar informações sobre seus clientes com outros vendedores”, e a de maior média com 9,80 (DP=0,55) “Estabelecer vínculo de confiança com os clientes”. Abaixo se destacam as competências com maior média de importância.

*Tabela 4.3 – As cinco Competências com maior média na escala de Importância para os participantes*

<b>Competências</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Estabelecer vínculo de confiança com os clientes	9,80	0,55
Buscar novos clientes no mercado	9,76	0,68
Informar o departamento de compras sobre oportunidades perdidas por falta de estoque	9,62	1,03
Mostrar simpatia no atendimento ao cliente	9,56	1,10
Acompanhar o pedido desde o envio da ordem de compra até a entrega do produto	9,56	1,01

A competência com maior média aparece também com o menor desvio-padrão, o que mesmo com a proximidade dos demais resultados pode ser considerado relevante ao destacar que refere-se diretamente a relação vendedor e cliente. “*Estabelecer vínculo de confiança com os clientes*”, na opinião dos participantes é a competência de maior importância na categoria **Atendimento e Foco no Cliente**.

Com relação à escala de domínio, nota-se que as médias também foram elevadas. Tal resultado aponta que, possivelmente, a amostra não apresentará necessidades de treinamento se levados em consideração scores do grupo (INT médio de cada item).

*Tabela 4.4 – As cinco Competências com maior média na escala de Domínio para os participantes*

<b>Competências</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Mostrar simpatia no atendimento ao cliente	9,02	1,31
Acompanhar o pedido desde o envio da ordem de compra até a entrega do produto	8,82	1,28
Estabelecer vínculo de confiança com os clientes	8,76	1,80
Expor ao cliente, com clareza, aspectos básicos da venda (preço, prazo de entrega e condição de pagamento)	8,69	1,92
Caso não esteja familiarizado com o que o cliente solicita, buscar ajuda técnica com os colegas de trabalho	8,69	1,90

Assim como na escala de importância, as competências vinculadas diretamente aos clientes foram destaque entre as 5 maiores médias. Mas o

interessante foi observar a presença da competência – “Expor ao cliente, com clareza, aspectos básicos da venda (preço, prazo de entrega e condição de pagamento)”, aliada a competência – “Caso não esteja familiarizado com o que o cliente solicita buscar ajuda técnica com os colegas de trabalho”, como competência meio para a formação do vínculo de confiança com os clientes.

A amplitude da escala de necessidades de treinamento, após cálculo do INT, varia entre 0 e 100. Considera-se como necessidade de treinamento um INT de, no mínimo, 40 (discrepância mínima de 40 pontos entre importância e domínio). Os INTs entre 40 e 60 são considerados como necessidades de magnitude e prioridade baixas; INTs entre 61 e 80 são considerados como necessidades de magnitude e prioridades moderadas; e INTs entre 81 e 100 são considerados como necessidades de treinamento de magnitude e prioridade altas.

Assim, a Tabela 4.5 apresenta os resultados agrupados (INT médio de cada competência).

*Tabela 4.5 – As cinco Competências com maior média para o INT*

<b>Competências</b>	<b>INT</b>	<b>Desvio-Padrão</b>	<b>Mín.</b>	<b>Máx</b>
Descrever os motivos pelos quais os clientes estão inativos	33,67	23,29	0	90
Comparar a carteira de clientes do ano anterior com o ano atual	33,22	24,62	0	100
Acompanhar o nível de estoque dos seus clientes	29,58	21,11	0	70
Conhecer pessoalmente todos os seus clientes	22,42	16,17	0	60
Identificar sazonalidade de compra de cada cliente	22,24	17,35	0	80
Captar novas oportunidades de venda com base em visitas às instalações físicas do seu cliente	21,64	17,95	0	100

Com base nesta classificação, nota-se que as necessidades de magnitude e prioridade mais expressivas ainda foram todas baixas para os parâmetros adotados. Não foram encontradas necessidades de magnitude e prioridade moderadas, tão pouco altas. De acordo com os dados registrados as competências de modo geral não têm necessidade de treinamento pelos vendedores, o que leva a discussão sobre os resultados mediante duas óticas.

Pode-se dizer que o objetivo geral (construir e aplicar um instrumento de Avaliação de Necessidades de Treinamento em uma amostra de funcionários do departamento de vendas de empresas de varejo de materiais elétricos do Distrito

Federal e do Estado de Goiás) e objetivos específicos da pesquisa (a - Construir um instrumento de Avaliação de Necessidades de Treinamento; b – Aplicar o instrumento de ANT em uma amostra de trabalhadores) foram atingidos.

Com relação aos objetivos (c - Identificar as competências consideradas mais importantes para a atuação dos respondentes; e d - Identificar as competências consideradas mais dominadas pelos respondentes) foram listadas 5 competências tanto para a escala de importância como para a de domínio, de acordo com a opinião dos participantes.

A pesquisa pode ter contribuído para a formulação de respostas a questões teóricas e empíricas há tanto tempo arraigadas na literatura de TD&E: Como descrever competências passíveis de mensuração? Como mensurar necessidades de treinamento?

As implicações práticas da pesquisa apontam para a factibilidade de um novo modo de gestão dos processos de ANT nas organizações. As decisões acerca de quais treinamentos serão oferecidos passam a não ser mais de responsabilidade individual e pessoal de dirigentes, gestores e outros profissionais da organização. O método prescrito pela pesquisa reduz a influência de dirigentes, gestores e profissionais de treinamento na decisão de quais treinamentos devem ser oferecidos, pois transfere para os treinados a responsabilidade pela detecção de suas próprias necessidades de aprendizagem. A implementação do método proposto na pesquisa implica na reconcepção das práticas dominantes de ANT, muitas vezes categorizadas como *ad-hoc* e amadoras.

O emprego do método qualitativo demonstrou-se útil à construção de um instrumento de ANT e à descrição de indicadores de competências diretamente relacionados a fatores do contexto de trabalho do vendedor, comprovado pelo elevado patamar dos resultados de importância e domínio das competências. O instrumento conseguiu abranger questões do cotidiano dos vendedores e por eles consideradas preponderantes ao desempenho de suas atividades.

Ao que tudo indica, modelos que integram abordagens quali e quanti são os mais efetivos em ANT, pois são capazes de fornecer indicadores mais precisos e representativos da organização para avaliar necessidades. A aplicação do método proposto neste trabalho mostrou também que o uso de múltiplas fontes de informação humanas e documentais foi útil e proveitosa, uma vez que facilitou a análise e a interpretação dos dados.

Tabela 4.6 – Exemplo de INT Individuais x INT Globais

Competências	INT	INT Global	Desvio-Padrão
Comparar a carteira de clientes do ano anterior com o ano atual	80,00	33,22	24,62
Identificar quanto o cliente está disposto a pagar pelo produto	60,00	15,38	13,50
Descrever os motivos pelos quais os clientes estão inativos	60,00	33,67	23,29
Buscar o feedback do cliente após conclusão de venda ou entrega dos produtos	60,00	24,40	20,72
Identificar margem de desconto apropriada ao perfil do cliente e do mercado	100,00	21,91	19,43
Identificar sazonalidade de compra de cada produto	100,00	19,64	19,28

Apesar do último objetivo de pesquisa não ter sido alcançado, visto que os scores agrupados de INT (Globais) não demonstraram necessidades coletivas de treinamento. Ao contrário, se levarmos em consideração os scores individuais, conforme a tabela 4.6 acima, várias necessidades são encontradas.

Desta forma, deduz-se que o alto tempo de atuação como vendedor da amostra pode ter influenciado este resultado, pois grande parte das competências foram consideradas dominadas pelos participantes. Também vale ressaltar que a segunda etapa do estudo foi conduzido com base em auto-avaliações dos participantes; talvez, se fossem usadas fontes de hetero-avaliação, necessidades coletivas de treinamento poderiam ter sido identificadas.

Por fim, vale ressaltar alguns limites da pesquisa. O questionário não foi submetido à validação teórica ou estatística. O recorte transversal pode refletir uma análise míope, considerando que o profissional de vendas está sujeito a comportamentos e reações diversas devido ao seu desempenho momentâneo. Dificilmente este profissional terá a mesma opinião sobre o seu desempenho, o da equipe e o da empresa em situações de dificuldades nas vendas e em situações de sucesso.

O INT não define se as lacunas de competências podem ser sanadas com ações de treinamento ou por outras estratégias de aprendizagem, como aquisição externa de competências pela contratação de pessoal externo para realizar certos trabalhos que requerem competências muito específicas e raras ou então outras ações instrucionais (informação, instrução, desenvolvimento, educação). Também destaca-se o fato de que os parâmetros para se considerar uma necessidades de

treinamento ainda carecem de investigação empírica rigorosa. Os intervalos de interpretação dos resultados são, até então, arbitrários.

Sugere-se, então, a seguinte agenda para pesquisas futuras: (a) Replicar o método do estudo em amostras maiores e com desenhos correlacionais ou quase-experimentais; (b) investigar estatisticamente possíveis preditores internos e externos de necessidades de treinamento; e (c) desenvolver pesquisas baseadas não apenas na auto-avaliação dos sujeitos, mas também em hetero-avaliações; (d) Avaliar necessidades de treinamento segmentadas por empresa, que podem indicar possíveis particularidades de acordo com o contexto; (e) Usar estatísticas inferenciais para investigar possíveis relações entre necessidades e variáveis de contexto e perfil dos respondentes; (f) Realizar pesquisas que visem a validação dos parâmetros de magnitude e prioridade das necessidades de treinamento; (g) Empreender pesquisas de recorte longitudinal.

## REFERÈNCIAS

ABBAD, G. da S.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Aprendizagem Humana em Organizações e Trabalho**. In ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.), **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. (pp. 237-275). Porto Alegre: Artmed, 2004.

ABBAD, G. da S. **Um Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT**. Tese de Doutorado em Psicologia. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1999.

ABBAD, G.; PILATI, R.; PANTOJA M.J. **Preditores de Efeitos de Treinamento: o Estado da Arte e o Futuro Necessário**. Revista de Administração da USP, 38, 3, 205-218, 2003.

ABBAD, G., ZERBINI, T., CARVALHI, R. S.; MENESSES, P. P. M. **Planejamento Instrucional em TD&E**. In BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. (e Cols.), **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**, (pp. 289-321). Porto Alegre: Artmed, 2006.

ABBAD, G.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. **Contexto de Trabalho, Desempenho Competente e Necessidades em TD&E**. In BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G. da S. & MOURÃO, L. (e Cols.), **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**, (pp. 231-254). Porto Alegre: Artmed, 2006.

ABBAD, G.; MOURÃO, L. (manuscrito não publicado). **Avaliação de Necessidades de TD&E: Proposição de um Novo Modelo**. Artigo submetido à Revista Estudos de Psicologia (Natal).

ABBAD, G.; NOGUEIRA, R., WALTER, A. M. **Abordagens Instrucionais em Planejamento de TD&E**. In BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G. da S. & MOURÃO, L. (e Cols.), **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas**, (pp. 255-281). Porto Alegre: Artmed, 2006.

DUARTE, R. **Pesquisa Qualitativa – Reflexões sobre o trabalho de campo**, Cadernos de Pesquisa, n. 115, março/ 2002. p. 139-154.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas**. Cad. Saúde Pública. Rio de Janeiro, 24(1):17-27, jan, 2008.

MALVEZZI, S. **Do Taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos**. In BOOG, G. Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: Makkron Books, 1994.

McGEHEE, W.; THAYER, P. W. (1961). **Training in Business and Industry**. New York: Wisley.

MENEZES, E. M.; SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. Ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

NADLER, L. **The Handbook of Human resources development**. New York: Wisley, 1984.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos – Métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Porto Alegre: Editora Artmed, 3<sup>a</sup> edição, 2009.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário referente às entrevistas realizada com os Gerentes de Vendas

#### Avaliação de Necessidades de Treinamento

**Na sua opinião, quais são os comportamentos que representam um bom desempenho de vendedor(a) (se possível, liste comportamentos em forma de tópicos, usando verbos no infinitivo):**

**Na sua opinião, quais são os comportamentos que representam um mau desempenho de vendedor(a) (se possível, liste comportamentos em forma de tópicos, usando verbos no infinitivo):**

#### Perfil do Entrevistado

**Idade:**

**Sexo:**

**Cargo:**

**Tempo no Cargo:**

**Escolaridade:**

**Formação em Nível Superior:**

## Apêndice B – Instrumento de Avaliação de Necessidades de Treinamento



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

### Avaliação de Necessidades de Treinamento Departamento de Vendas - Comércio de Materiais Elétricos

#### INSTRUÇÃO GERAL

Este é um estudo realizado pelo graduando em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília, Rafael Guilherme Adorno, como trabalho final para conclusão de curso e graduação.

- ✓ O objetivo do estudo é desenvolver um método rigoroso de Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT) voltado para o departamento de vendas de empresas de varejo de materiais elétricos do Distrito Federal e do Estado de Goiás, no que diz respeito ao desenho e a execução de eventos educacionais;
- ✓ Espera-se que os resultados forneçam bases para a concepção e a execução de cursos voltados para os vendedores. O relatório final do estudo será disponibilizado integralmente às instituições participantes e sua divulgação será fortemente recomendada;
- ✓ Todos os dados serão mantidos em sigilo e tratados de forma agrupada, sem qualquer identificação individual;
- ✓ Este questionário tem como único objetivo coletar informações para a concepção de cursos voltados para suprir as demandas dos vendedores. Responda de forma sincera e espontânea. Não há respostas certas ou erradas;
- ✓ O questionário é dividido em 2 partes, possui 53 itens fechados e 07 variáveis demográficas e profissionais. Por favor, responda-o integralmente, sem deixar qualquer questão em branco. O tempo previsto para preenchimento varia de 10 a 20 minutos.

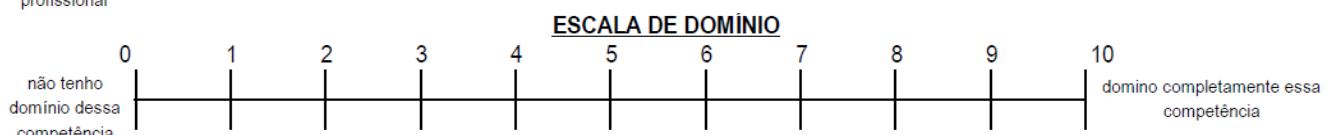
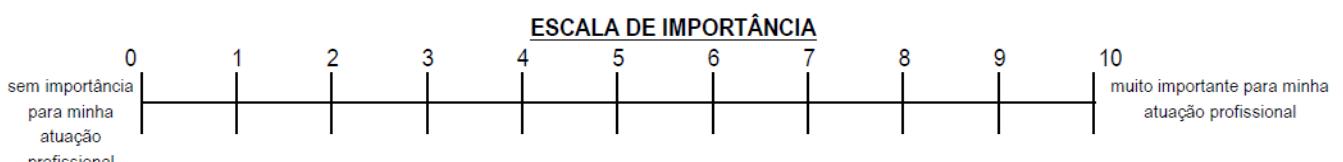
Sua decisão de participar e responder integralmente o questionário é de fundamental importância para o sucesso do estudo. Se desejar receber informações, entre em contato com Rafael Adorno pelo email [rafael\\_adorno@hotmail.com](mailto:rafael_adorno@hotmail.com). Antecipadamente, agradecemos por sua atenção e disponibilidade.

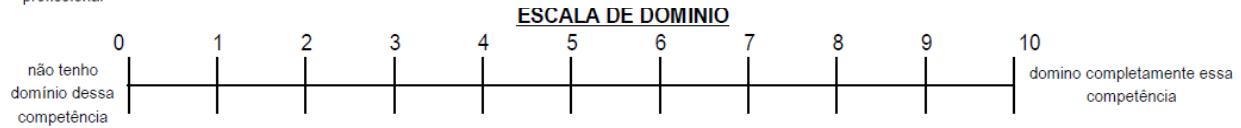
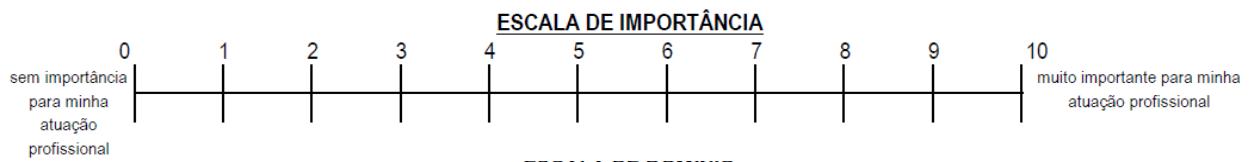
#### PARTE 1

Abaixo, há descrições de competências profissionais ligadas direta ou indiretamente a atividade de vendas do departamento comercial das empresas pesquisadas. Por favor, leia atentamente as competências descritas e opine sobre o quanto você as considera importante para sua atuação profissional e o quanto você considera que as domina atualmente. Com base nas escalas de 0 (zero) a 10 (dez), abaixo, escreva um número correspondente:

à importância que cada competência tem para sua atuação profissional, sendo que 0 = "sem importância para minha atuação profissional" e 10 = "muito importante para minha atuação profissional". Caso a competência não se aplique à sua atuação profissional, basta marcar zero (0); e

ao grau de domínio de cada competência que você considera ter atualmente, sendo que 0 = "não tenho domínio dessa competência" e 10 = "domino completamente essa competência".





Atendimento e Foco no Cliente		Importância	Domínio
1	Identificar a necessidade de compra do cliente		
2	Propor ao cliente os melhores prazos de entrega do produto		
3	Informar ao cliente, com base em ferramenta de consulta, os prazos de entrega antes de fechar o pedido		
4	Identificar quanto o cliente está disposto a pagar pelo produto		
5	Identificar o perfil do cliente (exemplos: preferência por preço, por atendimento, por prazo, por qualidade do produto)		
6	Negociar a venda do produto de acordo com o perfil do cliente		
7	Expor ao cliente, com clareza, aspectos básicos da venda (preço, prazo de entrega e condição de pagamento)		
8	Mostrar simpatia no atendimento ao cliente		
9	Avaliar a qualidade do seu atendimento ao cliente		
10	Descrever ao cliente as vantagens em trabalhar com a sua empresa		
11	Acompanhar o pedido desde o envio da ordem de compra até a entrega do produto		
12	Identificar margem de desconto apropriada ao perfil do cliente e do mercado		
13	Captar novas oportunidades de venda com base em visitas às instalações físicas do seu cliente		
14	Conhecer pessoalmente todos os seus clientes		
15	Identificar sazonalidade de compra de cada cliente		
16	Descrever os motivos pelos quais os clientes estão inativos		
17	Comparar a carteira de clientes do ano anterior com o ano atual		
18	Acompanhar o nível de estoque dos seus clientes		
19	Identificar fontes de informação para sanar as dúvidas do cliente		
20	Buscar o feedback do cliente após conclusão de venda ou entrega dos produtos		
21	Caso não esteja familiarizado com o que o cliente solicita, buscar ajuda técnica com os colegas de trabalho		
22	Estabelecer vínculo de confiança com os clientes		



	Foco no Produto	Importância	Domínio
23	Descrever a aplicação do material que vende		
24	Apontar as vantagens e desvantagens entre um mesmo produto de diferentes fabricantes		
25	Ofertar produtos alternativos ao que o cliente deseja		
26	Recomendar o produto de melhor qualidade		
27	Identificar sazonalidade de compra de cada produto		
28	Identificar os estágios de uma obra com base na lista de matérias para orçamento		
29	Recomendar o produto mais barato		

	Foco na Equipe	Importância	Domínio
30	Compartilhar situações de aprendizado profissional com os colegas de trabalho		
31	Buscar apoio com outros vendedores para fechar a venda		
32	Elogiar outros vendedores pelo fechamento de pedidos relevantes		
33	Estimular uma competição saudável entre outros vendedores para alcançar as metas individuais		
34	Opinar sobre o desempenho de outros vendedores sugerindo pontos a melhorar		
35	Compartilhar com o gerente e os colegas informações sobre o mercado		
36	Comemorar com a equipe de vendas as metas alcançadas		
37	Compartilhar informações sobre seus clientes com outros vendedores		



	Foco na Empresa	Importância	Domínio
38	Informar o departamento de compras sobre oportunidades perdidas por falta de estoque		
39	Descrever os principais concorrentes da sua empresa		
40	Descrever os principais fornecedores da sua empresa		
41	Propor os melhores preços, levando em consideração as expectativas do cliente e da empresa		
42	Realizar vendas de balcão		
43	Propor melhorias na formação de estoque com base na venda dos produtos		
44	Buscar novos clientes no mercado		
45	Trocar informações com concorrentes sem comprometer a segurança das informações da empresa		
46	Utilizar banco de dados da empresa para contatar clientes inativos		
47	Descrever o(s) motivo(s) dos pedidos perdidos		
48	Interagir com o departamento de compras, opinando sobre prazos de entrega, gestão de estoque e preços de venda		
49	Relatar à gerencia o motivo dos pedidos perdidos		
50	Compartilhar com o gerente, orçamentos relevantes para o faturamento da empresa		
51	Realizar vendas de curto prazo		
52	Realizar vendas de médio prazo		
53	Realizar vendas de longo prazo		

## **PARTE 2**

Para finalizar, por favor, preencha os dados demográficos e profissionais abaixo. Lembramos que todos os dados serão mantidos em sigilo e tratados de forma agrupada, sem qualquer identificação individual. Suas respostas são fundamentais para o sucesso do estudo. Caso deseje receber maiores informações sobre este estudo entre em contato pelo email [rafael\\_adorno@hotmail.com](mailto:rafael_adorno@hotmail.com). Obrigado pela participação.

<u><b>Gênero</b></u>	<u><b>Faixa Etária</b></u>
<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Até 25 anos <input type="checkbox"/> Entre 26 e 35 anos <input type="checkbox"/> Entre 36 e 45 anos <input type="checkbox"/> Mais de 46 anos

**Escolaridade**

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo

**Curso Técnico**

- Curso Técnico Incompleto
- Curso Técnico Completo

Especifique o curso técnico: \_\_\_\_\_

Especifique o curso Superior: \_\_\_\_\_

**Nome da Empresa:** \_\_\_\_\_

**Tempo de atuação nesta Empresa:** \_\_\_\_\_ anos e \_\_\_\_\_ meses

**Já Trabalhou como vendedor em empresas concorrentes?**     Sim     Não

**Críticas e/ou Sugestões sobre o Estudo**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---