



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas

Públicas

Departamento de Administração

DANIEL RODRIGUES GOMES

**Diagnóstico de necessidade de treinamentos no trabalho: Uma análise dos
Gaps de competência para o cargo de consultor comercial de uma empresa do
Distrito Federal**

Brasília – DF

2022

DANIEL RODRIGUES GOMES

Diagnóstico de necessidade de treinamentos no trabalho: Uma análise dos Gaps de competência para o cargo de consultor comercial de uma empresa do Distrito Federal

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

DANIEL RODRIGUES GOMES

Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva
Professora-Orientadora

Prof. MSc. Paulo Henrique Ferreira
Alves
Professor-Examinador

Prof. Dr. Francisco Antônio
Coelho Júnior
Professor-Examinador

Brasília, 21 de setembro de 2022

Aos meus amados pais, por todo apoio e preocupação em sempre me dar a maior riqueza do mundo: o conhecimento. Aos meus dois irmãos, Renata e Davi.

Resumo

A presente pesquisa teve por objetivo principal analisar as competências necessárias para se exercer o cargo de consultor comercial e, a partir dessa informação, mapear os gaps de competências dos candidatos ao cargo de consultor comercial de uma empresa de pequeno porte do Distrito Federal. Utilizando o Índice de Prioridade Geral, foram identificados, com base nos resultados da pesquisa, as principais necessidades de treinamento para este específico grupo de pessoas. Com o resultado, torna-se possível que a organização demande recursos financeiros e tempo de forma estratégica para treinar seus funcionários, a fim de torná-los capacitados a exercerem as funções do cargo.

Palavras-chave: Competências; Seleção; Treinamento.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 Contextualização	6
1.2 Formulação do problema	7
1.3 Objetivo Geral	7
1.4 Objetivos Específicos	7
1.5 Justificativa	7
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO	9
2.1 A noção de competência no trabalho	9
2.2 Aprendizagem e desenvolvimento de competências	10
2.3 Avaliação da Necessidade de treinamento	12
2.3.1 Treinamento	12
2.3.2 Necessidades de Treinamento	13
2.3.3 Processo de criação da Avaliação de Necessidades de Treinamento	14
2.3.4 Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT) e competências	15
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	16
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	16
3.2 Caracterização da organização	16
3.3 Participantes da pesquisa	17
3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	17
3.5 Caracterização da população e amostra	18
3.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados	19
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	20
4.1 Identificação das habilidades necessárias ao cargo	20
4.2 Elaboração do Instrumento de pesquisa	20
4.3 Estabelecimento de prioridades de treinamento	22
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	25
REFERÊNCIAS	27
APÊNDICE	29

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Existe hoje, para diferentes cargos nas organizações, a exigência prévia de determinadas competências profissionais que são necessárias ao candidato. Tais novas demandas estão ocasionando no mundo da educação formal grandes transformações, com surgimento de inúmeras possibilidades para a aprendizagem de conteúdos. De acordo com Abbad e Ferreira (2014), existem alguns fatores que instauraram esse novo cenário:

- a crescente complexidade dos ambientes interno e externo das organizações;
- o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas na sociedade da informação;
- o considerável conteúdo de conhecimento exigido para a produção;
- a diminuição do ciclo de vida dos produtos; e
- a rápida mudança dos processos produtivos.

Com os imperativos descritos, a necessidade de qualificação contínua torna-se uma prática obrigatória aos funcionários. Porém, ainda segundo Abbad e Ferreira (2014), pesquisas mostram que diagnósticos de necessidades de treinamento têm sido realizados de modo pouco sistemático em ambientes organizacionais. Tal fato impossibilita ter o desenho ideal para situações de aprendizagem com base nas competências que realmente são necessárias para o melhor desempenho do funcionário.

No segmento de assessoria financeiras a exigência dos clientes por profissionais capacitados e que possuem domínio do assunto faz com que as empresas demandem altos investimentos e tempo para treinar e capacitar seus funcionários. De acordo com o que dizem Kotler e Keller (2006), o tempo em que a venda se resumia em “vender, vender, vender” já passou. Os autores enfatizam que os clientes de hoje esperam que os vendedores conheçam o produto completamente e que sejam eficientes e confiáveis.

1.2 Formulação do problema

De acordo com Abbad e Ferreira (2014), o desenho equivocado das situações de aprendizagem produzem resultados imprecisos, não alinhados às estratégias organizacionais e/ou não classificáveis de acordo com taxonomias de resultados de aprendizagem, tão valiosas nas fases subsequentes de desenho instrucional e de avaliação de treinamento.

Dito isso: buscar com base nos *gaps* de competências, treinamentos direcionados para melhorar habilidades específicas dos colaboradores, os tornam mais preparados para realizarem suas atividades?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa é identificar e mensurar, com base nos *gaps* de competências dos candidatos ao cargo de Consultor comercial de uma empresa de pequeno porte do Distrito Federal, as principais necessidades de treinamento no ambiente organizacional, principalmente para as competências consideradas emergentes para o cargo.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar as competências que são necessárias para se exercer o cargo de consultor comercial;
- Avaliar as competências dos candidatos ao cargo de consultor comercial;
- Avaliar a necessidade de treinamento com base nos *gaps* de competência identificados.

1.5 Justificativa

Existe a necessidade de identificar, com base nas competências emergentes, as necessidades de treinamento que são essenciais para os trabalhadores conseguirem desenvolver suas tarefas de acordo com o que é solicitado pelas organizações (Sparrow e Bognanno, 1994). Com isso, esta pesquisa justifica-se por tentar sanar as principais lacunas de competências para o cargo de consultor

comercial com treinamentos adequados, tornando possível que a organização demande recursos financeiros e tempo de forma estratégica para treinar seus funcionários e, assim, torná-los capacitados a exercerem as funções do cargo.

O conteúdo desta monografia está organizado em 4 partes: a revisão teórica que fundamenta a pesquisa desenvolvida no trabalho; a apresentação dos métodos e das técnicas utilizadas na pesquisa; a apresentação e discussão dos resultados encontrados; e o encerramento que apresenta as conclusões e recomendações.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 A noção de competência no trabalho

No período da Idade Média o termo competência estava ligado estritamente ao seu significado jurídico, o qual dizia respeito à faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões (Brandão, 2007). Para Brandão e Guimarães (2001), tal significado atribui a uma pessoa a capacidade de expressar sua opinião a respeito de determinado assunto e, também, para dar direito a realizar certo trabalho, exercer determinado papel na sociedade.

Com a vinda de Taylor (1992) e Ford (1987), no século XX, o significado de competência ganhou espaço nos trabalhos dos autores americanos, pelo fato das atividades serem focadas nas tarefas, passando a existir o senso de capacitação para gerar um bom desempenho. Nas últimas décadas, em razão da manifestação desta gestão por competências, o debate teórico pelo tema passou a ter destaque. Seu início acontece nos Estados Unidos, quando da publicação do artigo *“Testing for Competence Rather Than for Intelligence”* (McCLELLAND, 1973), no qual McClelland propõe que avaliações por competências deveriam surgir como uma segunda possibilidade aos testes meramente acadêmicos de conhecimento, que se demonstram falhos na análise de desempenho de executivos que ocupam altos cargos.

Com a difusão desse modelo de gestão por competências, muitos autores trouxeram a própria definição sobre a temática. Como exemplo, Durand (2000) traz os pontos pelos quais são esquematizadas as competências em conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos, e parte da premissa de que a interação da pessoa com o ambiente resulta em processos cognitivos.

Em 1999, uma segunda via de pensamento acerca da gestão por competências foi apresentada (LE BOTERF; 1999). Nela, há a desvinculação do sentido de competências ligadas a atributos da pessoa, e a vinculação destas ao contexto das atividades desempenhadas no trabalho.

Mais recente, uma terceira via de pensamento tomou destaque e nela há uma espécie de junção das duas tendências passadas (Brandão, 2006). Para Gonczi (1999), que é um pesquisador desta terceira via, as competências não são baseadas apenas nas características individuais, mas também no contexto organizacional que o indivíduo está inserido. Segundo Gurgel, Pimenta, Santos e Medeiros Junior (2018) e Souza, Correia, Paixão, Telles e Santos (2014) podemos ainda separar as competências em *hard skills* (competências técnicas) e *soft skills* (competências comportamentais)

Tais competências profissionais, portanto, servem como meio de conectar as características individuais com as estratégias da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990) quando pessoas se deparam com diferentes situações no trabalho e acabam por gerar valor econômico e social para as organizações e indivíduos. Freitas e Brandão (2005, p. 150) ainda comentam que "A competência está associada à noção de aprendizagem, uma vez que resulta da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pela pessoa em processos de aprendizagem, sejam eles naturais (*soft skills*) ou induzidos (*hard skills*). Assim, a aprendizagem representaria o processo pelo qual se adquire a competência, enquanto o desempenho da pessoa no trabalho representaria uma expressão de suas competências, uma manifestação do que o indivíduo aprendeu ao longo de sua vida".

2.2 Aprendizagem e desenvolvimento de competências

A aprendizagem possibilita a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (DURAND, 2000; ILLERIS, 2004). Ela pode ser definida como mudanças nas capacidades e nos comportamentos de um indivíduo que serão utilizados em novas situações (POZO, 2002).

A aprendizagem leva ao desenvolvimento de competências. No contexto organizacional, este processo tem por objetivo prover oportunidades de desenvolvimento profissional que podem ocorrer para responder às necessidades atuais ou futuras do trabalho (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Prover oportunidades de aprendizagem pode ser um desafio, pelo fato de que a evolução do ambiente sempre irá demandar novos tipos de competências, colocando uma barreira entre o que os indivíduos sabem e o que precisam saber (POZO, 2002). No contexto em que se inserem, as organizações estão propensas a disponibilizar oportunidades formais de aprendizagem, que são treinamentos e ações de treinamento, desenvolvimento e educação (BORGES; ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Do treinamento, em geral, entende-se que é o esforço empenhado e planejado pela organização para prover ao trabalhador meios de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para o trabalho (WEXLEY, 1984). Da Educação, entende-se como o que a organização oferece ao empregado a fim de que ele adquira as competências que são necessárias para exercer novos papéis ocupacionais (ABBAD; BORGES; ANDRADE, 2004). O Desenvolvimento diz respeito ao crescimento pessoal do indivíduo sem relação direta com um trabalho específico (ABBAD; BORGES; ANDRADE, 2004).

Ações de TD&E utilizam de métodos que impactam diretamente no desenvolvimento estratégico das organizações, sobre o entendimento de que indivíduos qualificados levarão as organizações a alcançarem patamares adequados e estáveis de competitividade (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2006).

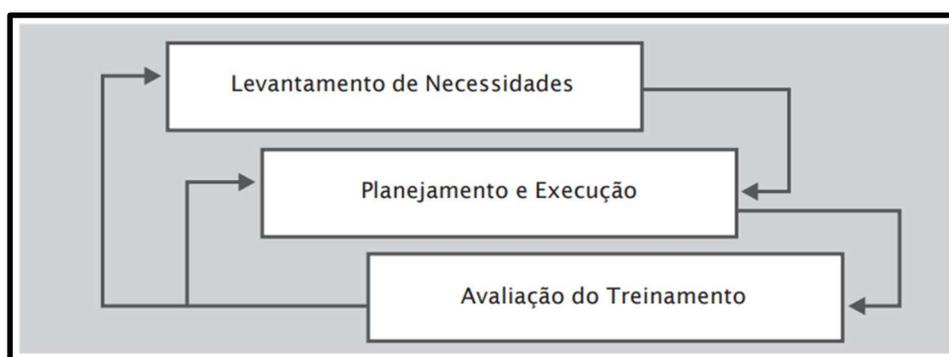


Figura 1. Sistema de Treinamento. Fonte: Borges-Andrade e Abbad (1996).

2.3 Avaliação da Necessidade de treinamento

2.3.1 Treinamento

De acordo com Goldstein (1991), treinamento é a conquista sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que tragam como resultado melhores desempenhos no trabalho. Segundo Lacerda e Abbad (2003), é uma das possibilidades formais de obtenção de novos conhecimentos, habilidades e maior compreensão da tarefa, não afetando as condições sociais que se relacionam com o desempenho.

Borges-Andrade (1982, P. 79) entende treinamento como “Um conjunto de atividades interdependentes ou como um subsistema organizacional, no qual o levantamento das necessidades de treinamento fornece informações que viabilizam o planejamento, que, por sua vez, orientará a execução e a avaliação do evento instrucional.”

A avaliação do treinamento aparece como atividade que pressupõe o mapeamento das necessidades que irão fornecer informações suficientes para a criação de um planejamento que irá guiar a ação institucional e avaliação dos eventos seguintes. Com os resultados dos treinamentos é possível identificar os ajustes necessários para tornar eficazes a seleção, adoção, valorização e modificação de várias atividades instrucionais (LACERDA; ABBAD, 2003). A Avaliação de Necessidades de Treinamento é o momento propício para estabelecer os resultados esperados, é nela que ocorrem as escolhas das ações de TD&E, quem e o que será treinado.

A Avaliação de Necessidades de Treinamento pode ser definida como a etapa de coleta, análise e interpretação de dados ligados a discrepâncias de competências nos níveis, organizacional e individual, de tarefas destinadas ao desenho, planejamento, execução e avaliação de cursos (LACERDA; ABBAD, 2003). 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 conhecimentos, habilidades e

atitudes (CHAs) (LACERDA; ABBAD, 2003). A etapa de Avaliação do Treinamento tem o objetivo de aferir a efetividade da ação educacional em termos de aquisição, retenção, transferência e impacto no trabalho dos CHA's descritos na etapa de ANT (LACERDA; ABBAD, 2003). Uma avaliação de treinamento deve servir também para retroalimentar todo o sistema, indicando fragilidades e potencialidades das etapas anteriores (LACERDA; ABBAD, 2003).

O contexto organizacional, de acordo com Baldwin e Magjuka (1997), pode, ainda, causar impactos nos resultados dos treinamentos. Com base nessa afirmação a Avaliação de Necessidades de Treinamento, de acordo com Lacerda e Abbad, (2003), estabelece relações entre variáveis internas e externas à organização e as necessidades de competências dos trabalhadores.

2.3.2 Necessidades de Treinamento

De acordo com Lacerda e Abbad (2003), é necessário determinar e criar um planejamento, no qual deve-se definir prioridades, formular os resultados esperados de indivíduos e de grupo, estabelecer objetivos educacionais, executar e avaliar os cursos, e em conjunto com os trabalhadores construir e executar ações educacionais alinhadas com os objetivos e competências estratégicas.

A identificação da necessidade de treinamento surge quando existem nos indivíduos habilidades pouco desenvolvidas, conhecimentos escassos e ações inadequadas (MCGEHEE; THAYER, 1961). De acordo com Attwood e Ellis (1971), existem duas espécies de necessidade de treinamento:

- A) Gargalos em conhecimentos, habilidades e atitudes, provenientes do trabalho executado pelo indivíduo;
- B) Gargalos educacionais da vida pessoal e profissional do indivíduo.

Green e Owen (2003), dizem que as necessidades de treinamento surgem a partir de um contínuo movimento de mudanças, à medida que o desenvolvimento do mercado externo e a necessidade de novas competências despontam.

Abbad, Freitas e Pilati (2006, p. 2) afirmam que “As ANT's objetivam diagnosticar ou prognosticar hiatos de competências dos indivíduos, de modo que os

eles, transformados em objetivos instrucionais, facilitem o desenho de ações de aprendizagem.”

2.3.3 Processo de criação da Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT)

O raciocínio e as atitudes humanas podem ser classificados nos seguintes níveis de complexidade (no domínio cognitivo), de internalização (no domínio afetivo) e de automatização (no domínio psicomotor) (BLOOM; ENGLEHART; FURST; HILL; KRATHWOHL, 1972). O cognitivo possui uma escala de processo cognitivo para conhecer, compreender, aplicar, analisar, sintetizar e avaliar. O resultado final deste domínio é que o indivíduo seja capaz de emitir um juízo de valor. Por isso, neste trabalho, seguindo a teoria de Lacerda e Abbad (2003), será usada a expressão Avaliação de Necessidades de Treinamento para se identificar durante a coleta e análise de dados, gargalos em competências que são necessárias aos trabalhadores e podem ser reduzidas a partir de treinamentos.

Para Wright e Geroy (1992) a avaliação de necessidades de treinamento deve ser um processo de coleta, análise e interpretação de dados referente a lacunas de competências individuais, de grupo e/ou organizacionais, além de possuir as seguintes características principais:

- A. ser baseada principalmente na cultura e na filosofia organizacional;
- B. ser proativa em vez de reativa;
- C. possuir um método que possibilite a distinção entre situações que podem ser resolvidas por meio de treinamento ou não;
- D. possibilitar a participação de vários atores organizacionais interessados e envolvidos direta ou indiretamente no treinamento;
- E. ser baseada em competências observáveis em vez de percepções de dirigentes, gestores e profissionais;
- F. considerar o uso variado de técnicas de coleta e análise de dados;
- G. ao final, possuir uma análise dos benefícios do treinamento.

2.3.4 Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT) e competências

De acordo com Kerlinger (1980), um conceito teórico deve possuir duas definições: uma constitutiva, pela qual um conceito é definido por outros conceitos, e outra operacional, que especifica o modo como um conceito é mensurado. Deste modo, segundo Lacerda e Abbad (2003), é possível dizer que o conceito de competências é definido por vários outros conceitos (dimensão constitutiva - conhecimentos, habilidades, atitudes, capacidades) e mensurado por meio dos métodos de Avaliação de Necessidade de Treinamento (dimensão operacional - auto ou heteroavaliação de lacunas de competência, diferença entre medidas de competências reais e esperadas, importância e domínio de habilidades, testes, provas, entre outras medidas baseadas em julgamentos e percepções humanas).

Com isso, a Avaliação de Necessidades de Treinamento é a face operacional do conceito de competências (LACERDA; ABBAD, 2003), pois busca avaliar o hiato existente entre o domínio dessas em seus diferentes níveis (indivíduos, grupos, processos, organizações) e se mapeadas corretamente, o desenvolvimento das competências permitirá o desempenho eficaz do trabalhador (COELHO JUNIOR; RODRIGUES; FOGAÇA; TEIXEIRA RICHTER, 2017).

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Este trabalho adotou a classificação de Vergara (2006), que utiliza dois critérios básicos para a classificação de pesquisas: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, de acordo com a autora, a pesquisa pode ser: exploratórios, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Quanto aos meios, esta pode ser de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, ex post facto, experimental, estudo de caso, participante e ação.

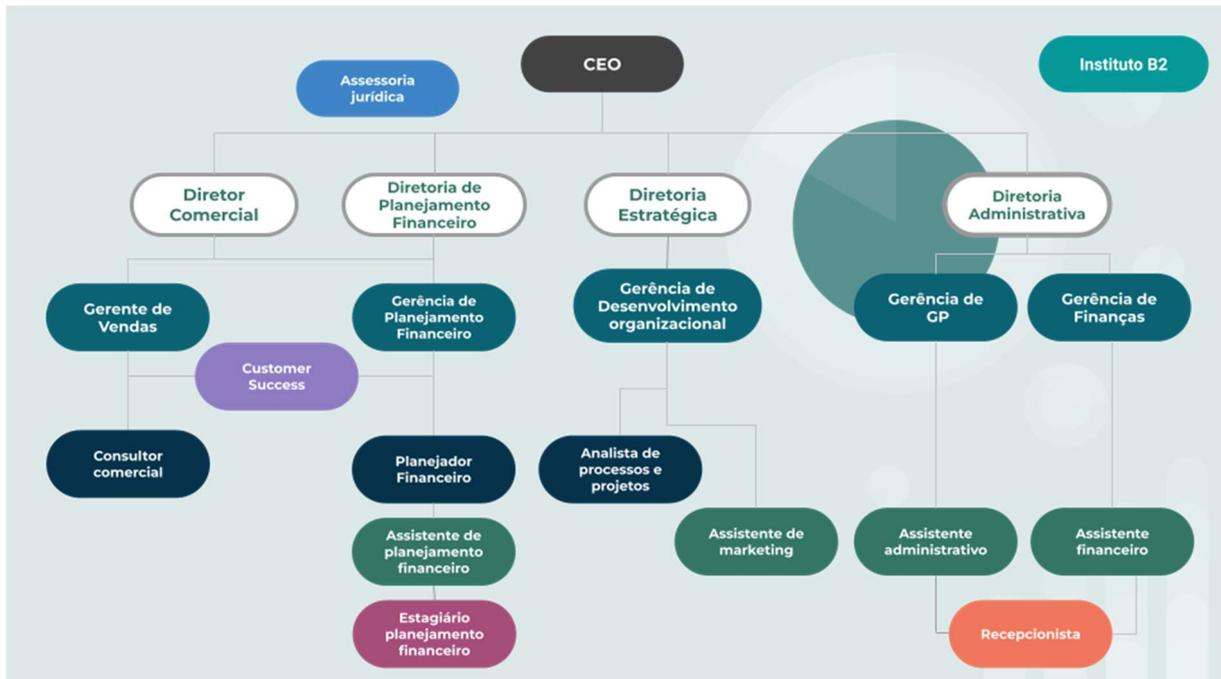
De acordo com o exposto acima a presente pesquisa, quanto aos fins, é de natureza descritiva (uma vez que descreve uma realidade) quantitativa, em que será utilizada para a aplicação do instrumento a escala do tipo Likert e a escala de intensidade. Quanto aos meios a pesquisa se classifica como de campo, pois foi realizada no local onde ocorreu o fenômeno estudado.

3.2 Caracterização da organização

A pesquisa de foi realizada em uma empresa de pequeno porte do Distrito Federal. A presente organização possui o objetivo estratégico de ter ao final do ano de 2022, 1500 clientes. Deste modo, necessita aumentar sua equipe comercial com profissionais adequados e alinhados com os requisitos do cargo para alcançar seus objetivos.

A Figura a seguir ilustra o organograma da empresa:

Figura 2. Organograma da empresa



3.3 Participantes da pesquisa

Os participantes da pesquisa foram 64 candidatos ao cargo de consultor comercial de uma empresa de pequeno porte do Distrito Federal.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

De acordo com a descrição do cargo elaborada pela empresa, foi enviado um questionário composto com 24 itens de competências organizados em 5 categorias:

- (1) Competências gerais de vendas;
- (2) Competências de comunicação;
- (3) Competências específicas em Planejamento Financeiro;

Também foram realizadas 8 perguntas sobre desafios e mudanças para a área.

Os itens de competências foram associados tipo Likert de importância (0 = "sem importância para minha atuação profissional" e 5 = "muito importante para minha atuação profissional") e a outra de domínio (0 = "não tenho domínio dessa competência" e 5 = "domino completamente essa competência"). Os itens de desafios e mudanças foram associados a uma escala de intensidade (0 = "não gera necessidades de treinamento" e 5 = "gera intensa necessidade de treinamento"). No formulário foram também inseridas variáveis demográficas e profissionais dos participantes: (a) sexo; (b) faixa-etária; (c) formação em nível superior; (d) experiência profissional na área. Tabela 1 resume o perfil dos participantes da pesquisa.

3.5 Caracterização da população e amostra

TABELA 1. Perfil dos participantes

VARIÁVEL DE PERFIL	CATEGORIA	FREQUÊNCIA	%
Gênero	Masculino	48	75%
	Feminino	16	25%
Faixa etária	Até 30 anos	44	69%
	Entre 31 e 40 anos	12	19%
	Mais de 41 anos	8	13%
Formação	Ensino superior completo	52	81%
	Ensino médio completo	12	19%
Já realizou trabalhos na área comercial anteriormente?	Sim	44	69%
	Não	20	31%

Os dados da tabela 1 mostram que há uma maior quantidade de participantes do sexo masculino (75%). O maior percentual de respondentes está na faixa etária compreendida de até 30 anos (69%). O menor percentual (13%) é de pessoas com mais de 41 anos.

De acordo com a tabela, a maioria dos participantes (81%) possuem ensino superior completo, enquanto (19%) possuem ensino médio completo. Para o cargo em específico a formação em ensino superior é exigida, visto que há necessidade de contar com o pessoal em tempo integral. E por fim, a tabela mostra que mais da

metade (69%) dos participantes da pesquisa já possuem experiência na área comercial.

3.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta dos dados foi realizada através da ferramenta Google Forms, gratuita para a criação de formulários online, onde foi enviado um e-mail para cada respondente contendo o link para a pesquisa.

Para a análise dos dados, no caso dos itens de competências, utilizou-se o software Excel da Microsoft. Foram calculados as médias e os desvios-padrão da importância e do domínio das competências. Para avaliar a necessidade de treinamento foi utilizado o Índice de Necessidade de Treinamento (INT), baseado no Índice de Prioridade Geral (IPG), proposto por Borges-Andrade e Lima (1983). O INT é representado pela seguinte fórmula: $INT = I \times (10 - D) / n$, onde: I = valor de importância atribuído ao item; D = valor de domínio atribuído ao item; n = número de respostas válidas a cada item.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, cujo objetivo geral é mapear, com base nos gaps de competências dos candidatos ao cargo de Consultor Comercial.

Os gaps de competência são avaliados em termos de importância e domínio do candidato ao cargo. A aplicação da metodologia envolve as etapas:

- Identificação das habilidades necessárias ao cargo;
- Elaboração do instrumento com as habilidades a serem avaliadas, considerando importância e domínio;
- Identificar as prioridades de treinamento.

4.1 Identificação das habilidades necessárias ao cargo

A identificação das habilidades deu-se a partir do acesso ao documento de descrição do cargo, elaborado pela gerente de gestão de pessoas da instituição, onde são consideradas necessárias as seguintes competências:

- Habilidades em vendas e negociação; (*hard skills*)
- Boa comunicação e oratória; (*soft skills*)

4.2 Elaboração do Instrumento de pesquisa

No procedimento para construção do formulário, as habilidades necessárias para exercer o cargo se transformaram em itens capazes de identificar todas as competências técnicas e comportamentais do candidato (TOSTA; VIEIRA, 2017), para serem avaliados de acordo com a importância e o domínio, como pode ser visto abaixo:

Itens de Habilidades em vendas e negociação; (hard skills)
Propor encaminhamentos de melhorias com base nos regulamentos da empresa.
Entender as especificações do produto "Planejamento Financeiro" com base nos requisitos existentes na legislação
Utilizar bancos de dados voltados para a composição de preços de ativos do mercado financeiro.
Avaliar a qualidade dos produtos com base nas normas e regras da empresa.
Identificar potenciais gargalos no processo comercial de vendas.
Operar instrumentos de aferição da qualidade de sua execução e resultados que estão sendo alcançados.
Descrever requisitos presentes no produto vendido.
Identificar no mercado novas técnicas e metodologias de prospecção comercial.
Se manter atualizado sobre novos negócios.
Elaboração de propostas comerciais.
Realizar estudos analíticos para atingir o máximo potencial do cliente.
Negociar e gerenciar renovações contratuais.

Itens de Boa comunicação e oratória; (soft skills)
Compartilhar situações de aprendizado profissional com os colegas de trabalho.
Comunicar-se de maneira clara e objetiva.
Elaborar relatórios sobre o cliente com base em percepções subjetivas
Interagir com clientes após a venda.
Estabelecer critérios de abordagem com base no perfil do potencial cliente.
Trocar informações com outras instituições.
Identificar se o cliente exige atendimento personalizado.
Identificar e informar sobre irregularidades que podem prejudicar a empresa.
Possuir ótima apresentação pessoal.
Possuir técnicas diferenciadas de persuasão e oratória.
Ser organizado e ter habilidade para propor soluções.
Buscar exatidão no seu trabalho.

Vale ressaltar que após a elaboração do instrumento de pesquisa, o mesmo foi validado pela gerente da área, a fim de trazer novas sugestões para tornar efetiva a pesquisa. Como nenhuma alteração foi solicitada, considera-se que validado o instrumento.

4.3 Estabelecimento de prioridades de treinamento

Seguindo a metodologia, o próximo passo foi a identificação das prioridades de treinamento. A primeira informação calculada foi a média e desvio padrão das respostas ao questionário, com relação à importância e ao domínio que cada candidato julgou possuir das competências do cargo. Com o intuito de minimizar a variação de opinião do grupo de respondentes, foram excluídas as habilidades cujo desvio-padrão apresentaram um resultado ≥ 1 , tanto para a importância quanto para o domínio.

A segunda informação calculada foi o Índice de Necessidade de Treinamento (INT), baseado no Índice de Prioridade Geral (IPG), proposto por Borges-Andrade e Lima (1983), utilizando-se a seguinte fórmula:

$$INT = \frac{\sum [I \times (10 - D)]}{N}$$

Após o cálculo do INT foram considerados como necessidade de treinamento as habilidades que tiveram resultado de, no mínimo 30 pontos. Valores entre 30 e 40 são considerados como prioridade de treinamento baixa; entre 41 e 60 prioridades moderada; e 61 a 100 prioridade alta.

Com base nesta classificação é notado que não houve fatores com prioridade alta para treinamento. Conforme é possível verificar na tabela abaixo:

TABELA 2 - Índice de Necessidade de Treinamento

Competências	INT
1) Compartilhar situações de aprendizado profissional com os colegas de trabalho.	40,43
2) Comunicar-se de maneira clara e objetiva.	42,21
3) Propor encaminhamentos de melhorias com base nos regulamentos da empresa.	40,08

4) Entender as especificações do produto "Planejamento Financeiro" com base nos requisitos existentes na legislação	36,50
20) Ser organizado e ter habilidade para propor soluções.	40,10

Percebe-se que das 24 competências identificadas para o cargo de consultor comercial, apenas quatro se enquadraram como de prioridade moderada para treinamento, e uma se enquadra como baixa necessidade de treinamento. Tal dado pode estar relacionado ao fato de a maioria dos candidatos ao cargo já possuírem experiência profissional na área.

Fatores de mudanças e desafios para a organização que podem gerar maiores necessidades de treinamentos são:

- 1) Prospectar e reter clientes.
- 2) Aumento da complexidade técnica de vendas.
- 3) Sistematizar a gestão do conhecimento.

Tabela 3 – Desafios ou mudanças para a organização a necessidade de treinamento

Desafio e/ou Mudança	Média	Desvio Padrão
1) Prospectar e reter clientes.	4,3125	116,67%
2) Aumento da complexidade técnica de vendas.	4,0625	83,33%
3) Sistematizar a gestão do conhecimento.	4,125	86,37%

Segundo Borges-Andrade e Lima (1983), com a seleção por competências, é possível identificar, com base nas características dos grupos de indivíduos, qual treinamento seria indicado para cada perfil de consultor. Borges-Andrade e Lima

(1983) utilizaram análises estatísticas de regressão múltipla *stepwise* para obter este resultado. Porém, segundo Tabachnick e Fidell, para realizar tal análise nesta presente pesquisa, uma amostra de maior dimensão seria necessária, logo, tal pressuposto acaba por inviabilizar a realização deste tipo de análise.

Esta foi a única limitação observada durante a aplicação da metodologia, porém não inviabilizam os resultados obtidos, onde os itens 1, 2, 3, 4 e 20 da tabela 2 são considerados como necessários para treinamento.

A tabela 3 sobre mudanças e desafios que geram necessidade de treinamento serve como suporte para que a organização possa traçar estratégias que a faça alcançar suas metas, visto que estabelece relação entre o ambiente externo e as competências dos trabalhadores. Contudo, como a pesquisa baseou-se exclusivamente na autoavaliação dos candidatos, a relação entre os indicadores de desafios e mudanças e necessidade de treinamento não foi analisada por meio de técnicas estatísticas.

Identificados os resultados da pesquisa, cabe agora ao gestor decidir sobre a realização dos treinamentos e sobre necessidade de realizar novas análises a cada processo seletivo realizado, a fim de, de acordo com novas mudanças externas que surgirem, elaborar novos planos de treinamentos.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

Neste mundo que está constante globalização, cada vez mais as organizações necessitam passar por grandes mudanças, conforme sempre indica a literatura em assuntos sobre administração. E para se manter são necessários investimentos em treinamento e qualificação de pessoal.

De acordo com Bastos (2006), ações de TD&E impactam diretamente na produtividade e competitividade das organizações. Para pequenas e médias empresas a escassez de pesquisas sobre avaliação de necessidade de treinamento, torna - como dito na revisão literária deste trabalho - a identificação das necessidades uma lacuna que normalmente é coberta com treinamentos de prateleira que podem nunca surgir efeito. Por isso, ao realizar o processo seletivo utilizando como base competências, busca-se ter como resultado uma seleção bem-sucedida de candidatos (COELHO JUNIOR; FAIAD; MARQUES-QUINTEIRO, 2021).

E com o intuito de causar um real impacto para o organização analisada, pode-se dizer que o objetivo geral de identificar, com base nos gaps de competências dos candidatos ao cargo de consultor comercial de uma empresa de pequeno porte do Distrito Federal, as principais necessidades treinamento e os objetivos específicos (a. identificar as competências que são necessárias para se exercer o cargo de consultor comercial; b. avaliar as competências dos candidatos ao cargo de consultor comercial; e c. avaliar a necessidade de treinamento com base nos gaps de competência identificados) deste trabalho foram atingidos e auxiliaram a organização a entender o que deve ser treinado em um novo colaborador, como identificar o que é necessário treinar, ou ainda, o que pode ser esperado deste durante o processo seletivo.

O material coletado durante a pesquisa também contribuiu ao dar clareza à organização em pontos que antes eram desconhecidos, por exemplo: Como identificar em um candidato a necessidade de treinamento? Como definir competências que podem ser mensuradas? Como definir um indicador de prioridade para necessidade de treinamentos?

Ao todo a pesquisa envolveu 64 candidatos ao cargo e foram identificadas 5 principais lacunas de competências que necessitam treinamento. Agora, finalizada a

aplicação da ferramenta de avaliação de necessidade de treinamento, sugere-se que: A) o gestor defina a ação que irá tomar para sanar as lacunas de competências identificadas; e B) testar as variáveis de mudanças e desafios a fim de criar estratégias organizacionais alinhadas;

Por fim, considerando o fato de que a pesquisa utilizou a percepção dos candidatos sobre si (o que pode levar a omissão de notas baixas na pesquisa) e apesar do número limitado de sujeitos, espera-se que o presente trabalho possa facilitar a área de TD&E, principalmente durante o diagnóstico de necessidades de treinamento de novos consultores.

REFERÊNCIAS

Lacerda, Érika Rodrigues Magalhães e Abbad, Gardênia Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. *Revista de Administração Contemporânea* [online]. 2003, v. 7, n. 4. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400005>>. Acessos em 16 abr. 2022.

Abbad, Gardênia Da Silva e Mourão, Luciana Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. *RAM. Revista de Administração Mackenzie* [online]. 2012, v. 13, n. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000600006>>. Acessos em 16 abr. 2022.

FERREIRA, Rodrigo R.; ABBAD, Gardênia da Silva. Avaliação de necessidades de treinamento no trabalho: ensaio de um método prospectivo. *Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis*, v. 14, n. 1, p. 01-17, mar. 2014. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 17 abr. 2022.

Zerbini, Thaís Treinamento, desenvolvimento e educação: tendências no estilo de gestão das organizações. *Paidéia (Ribeirão Preto)* [online]. 2008, v. 18, n. 39. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-863X2008000100017>>. Acessos em 16 abr. 2022.

Odelius, Catarina Cecília et al. Processos de aprendizagem, competências aprendidas, funcionamento, compartilhamento e armazenagem de conhecimentos em grupos de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR* [online]. 2011, v. 9, n. 1 [Acessado 17 Abril 2022] , pp. 199-220. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000100012>>. Acessos em 04 Maio 2011.

Gurgel, A.M., Pimenta, I.L., Santos, J.W & Medeiros Junior, J.V. Seleção de profissionais de TI por competências em uma instituição do ensino superior: uma proposta baseada em um modelo multicritério de apoio à decisão. *Gestão & Produção*. 2018

JUNIOR, Francisco Antonio Coelho; FAIAD, Cristiane; MARQUES-QUINTEIRO, Pedro. SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS. 2021.

REIS, Patrícia Nunes Costa et al. Gestão por competências como instrumento de engajamento de pessoas aos objetivos organizacionais. Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. RJ, Brasil, 2016.

BRANDÃO, Hugo Pena. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. Gestão. org, v. 6, n. 3, 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. Estudos de Psicologia (Natal), v. 12, 2007.

Brandão, H. P. Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas. 2012.

APÊNDICE – Modelo do instrumento de pesquisa quantitativo

Análise das competências
A seguir, há descrições de competências profissionais ligadas direta ou indiretamente à atividade de consultor comercial exercido na empresa B2 Inteligência Financeira. 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.

1) À importância que cada competência tem para sua atuação profissional, sendo 1 = "sem importância para minha atuação profissional" e 5 = "muito importante para minha atuação profissional". Caso a competência não se aplique à sua atuação profissional, basta marcar 1 (um);	2) Ao grau de domínio de cada competência que você considera ter atualmente, sendo que 1 = "não tenho domínio dessa competência" e 5 = "domino completamente essa competência"
--	---

Com base nas escalas de 1 (um) a 5 (cinco), escolha um número correspondente:

Competências		
	Importância	Domínio
1) Compartilhar situações de aprendizado profissional com os colegas de trabalho.		
2) Comunicar-se de maneira clara e objetiva.		
3) Propor encaminhamentos de melhorias com base nos regulamentos da empresa.		
4) Entender as especificações do produto "Planejamento Financeiro" com base nos requisitos existentes na legislação		
5) Utilizar bancos de dados voltados para a composição de preços de ativos do mercado financeiro.		
6) Elaborar relatórios sobre o cliente com base em percepções subjetivas		
7) Avaliar a qualidade dos produtos com base nas normas e regras da empresa.		
8) Interagir com clientes após a venda.		
9) Estabelecer critérios de abordagem com base no perfil do potencial cliente.		
10) Identificar potenciais gargalos no processo comercial de vendas.		
11) Trocar informações com outras instituições.		
12) Operar instrumentos de aferição da qualidade de sua execução e resultados que estão sendo alcançados.		
13) Descrever requisitos presentes no produto vendido.		
14) Identificar se o cliente exige atendimento personalizado.		
15) Identificar no mercado novas técnicas e metodologias de prospecção comercial.		
16) Identificar e informar sobre irregularidades que podem prejudicar a empresa.		
17) Se manter atualizado sobre novos negócios.		
18) Possuir ótima apresentação pessoal.		
19) Possuir técnicas diferenciadas de persuasão e oratória.		
20) Ser organizado e ter habilidade para propor soluções.		
21) Buscar exatidão no seu trabalho.		

22) Elaboração de propostas comerciais.		
23) Realizar estudos analíticos para atingir o máximo potencial do cliente.		
24) Negociar e gerenciar renovações contratuais.		

DESAFIOS E MUDANÇAS

Com base na escala de 1 (um) a 5 (cinco), abaixo, opine sobre a intensidade com a qual você acredita que os desafios e mudanças impostas pelo contexto externo podem gerar necessidades de treinamento dos consultores comerciais.

1 = “Não gera necessidade de treinamento” e 5 = “Gera intensa necessidade de treinamento”

Desafio e/ou Mudança	Intensidade
1) Prospectar e reter clientes.	
2) Aumento da complexidade técnica de vendas.	
3) Sistematizar a gestão do conhecimento.	
4) Criar políticas e/ou aprimorar práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação.	
5) Mudanças estruturais do mercado.	
6) Pressões exercidas pelo governo, mercado e/ou sociedade.	
7) Aumento da quantidade de concorrentes.	
8) Criação de novas leis relacionadas ao exercício da atividade.	