



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

**DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS NA ÁREA DE VENDAS DE UMA
LOJA DE ARTIGOS ESPORTIVOS DO DISTRITO FEDERAL**

DANIELLE AKEMI WATANABE HOBO

BRASÍLIA
2009

DANIELLE AKEMI WATANABE HOBO

**DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS NA ÁREA DE VENDAS DE UMA
LOJA DE ARTIGOS ESPORTIVOS DO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Homero Reis; Ms.C.

Brasília-DF

2009

DANIELLE AKEMI WATANABE HOBO

**DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS NA ÁREA DE VENDAS DE UMA
LOJA DE ARTIGOS ESPORTIVOS DO DISTRITO FEDERAL**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.
Prof. Orientador: Homero Reis. Ms.C.

Brasília, Novembro de 2009

BANCA EXAMINADORA:

Prof.: Homero Reis
Orientador

Prof(a):
Examinador(a)

Prof(a):
Examinador(a)

RESUMO

Esta monografia realiza um diagnóstico de competências em funcionários de vendas em uma loja de artigos esportivos localizada no Distrito Federal. O estudo, de caráter exploratório, com a utilização de método qualitativo e quantitativo, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, entrevistas (semi-estruturada) e questionários. Com a técnica de pesquisa bibliográfica pode-se descrever conceitos como competência, diagnóstico de competências e vendas. Com os dados obtidos com as entrevistas feitas com o supervisor de vendas, gerente, subgerente e uma funcionária de caixa, foram descritas supostas competências relevantes a organização, que depois foram submetidas à apreciação do gerente. Tais competências constituíram o questionário que foi aplicado aos funcionários de vendas da empresa. A amostra foi composta por nove funcionários de vendas, no qual foi aplicada a técnica de questionário, para a realização do diagnóstico de competências, com o intuito de verificar quais competências relevantes à organização tinham maior grau de necessidade de desenvolvimento. No questionário, os funcionários expressaram seu domínio para cada competência, que variava de um a cinco, onde um significava pouco domínio e cinco, muito domínio. Eles expressaram também a importância de cada competência para seu trabalho, variando também de um a cinco, onde um significava pouco importante, e cinco significava muito importante. Foi aplicado um questionário ao gerente, com as mesmas competências que compuseram o questionário dos funcionários, onde o mesmo expressou o quanto o funcionário dominava sobre cada competência e o quanto cada uma delas era importante no trabalho dos mesmos. Com os resultados dos questionários, os dados obtidos foram transformados em cálculos, utilizando uma expressão matemática própria para verificar o grau de necessidade de desenvolvimento de cada competência. Após a tabulação dos dados dos questionários, pode-se obter um diagnóstico de competências em relação aos funcionários de vendas da empresa estudada.

Palavras chaves: Competência; Diagnóstico de competências; Vendas; Treinamento, desenvolvimento e educação.

SUMÁRIO

1 Introdução	6
2 Desenvolvimento	8
2.1 Descrição de competência	8
2.2 Descrição de diagnóstico de competências	17
3 Resultados	27
3.1 Entrevista	27
3.2 Descrição das competências necessárias aos funcionários de vendas	29
4 Discussão dos resultados	31
4.1 Diagnóstico de competências.....	31
5 Conclusão	36
REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE A	40
APÊNDICE B	43

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Condições necessárias ao desempenho competente	13
Figura 2: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	16
Figura 3: Condições e critérios de qualidade associados a competências humanas	20
Figura 4: Ações de indução de aprendizagem em organizações	22
Figura 5: As dimensões da competência	24
Figura 6: Modelo de gestão baseado em competências	25

1 Introdução

Atualmente, o termo competência tem sido muito discutido nas organizações, por ser um elemento fundamental para que um indivíduo possa realizar atividades de maneira adequada e eficiente, podendo, com isso, obter bons desempenhos.

Por ser um elemento fundamental nas pessoas, as organizações necessitam de um processo que permitam a identificação das competências essenciais à organização e um diagnóstico das mesmas, para que a empresa possa situar-se diante de tomadas de decisões em relação a, por exemplo, estratégias organizacionais, investimentos e políticas de gestão de pessoas.

Sendo assim, o diagnóstico de competências é um processo que além de permitir a identificação de competências essenciais à organização, avalia o grau de necessidade de desenvolvimento dessas competências. Com isso, a organização pode tomar decisões de ações que permitam o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dessas competências, contribuindo com o processo de aprendizagem dos indivíduos.

Esta pesquisa tem como tema diagnóstico de competências na área de vendas de uma loja de artigos esportivos do Distrito Federal.

O problema de pesquisa é: Qual é o grau de necessidade de desenvolvimento de competências de vendas da equipe de vendedores de uma loja de artigos esportivo do Distrito Federal?

Seu objetivo geral é diagnosticar as competências que necessitam ser desenvolvidas nos funcionários de vendas de uma loja de artigos esportivos do Distrito Federal. Para que esse objetivo pudesse ser alcançado, foram estabelecidos alguns objetivos específicos, que são: Descrever competência, diagnóstico de competências, vendas e as competências necessárias ao trabalho dos funcionários de vendas segundo o gerente e o supervisor de vendas; Calcular o grau de necessidade de desenvolvimento das competências descritas ponderando as avaliações da equipe com a do gerente; e Apresentar o diagnóstico das competências que necessitam serem desenvolvidas nos funcionários de vendas.

Esta pesquisa justifica-se por ser um tema atual que auxilia as empresas no processo de decisão a respeito de gestão de pessoas, uma vez que através do diagnóstico de competências a organização pode identificar em seus colaboradores competências que merecem ser desenvolvidas. Isso posteriormente permitiria ações

como treinamento e desenvolvimento, e ajudaria a empresa a melhorar a qualidade dos seus serviços prestados aos clientes, além de aumentar a capacidade do colaborador para exercer seu trabalho. Desse modo, aumentaria a competitividade da empresa e por consequência os lucros.

Segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (org.), (2006), o diagnóstico de competências é um procedimento que permite auxiliar o processo decisório nas organizações a respeito de diversos pontos de extrema importância, como: estratégias, políticas de gestão em geral, e em particular, da gestão de pessoas.

A metodologia adotada foi a pesquisa exploratória, onde foram utilizadas técnicas como pesquisa bibliográfica, entrevista semi-estruturada e levantamento através de questionário.

De acordo com Gil (2008), as pesquisas exploratórias são realizadas no intuito de oferecer visão geral sobre determinado fato.

O método de abordagem deste projeto foi, primeiramente, qualitativo e em seguida quantitativo. Primeiramente porque foram utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica e entrevista semi-estruturada, que constituem a parte qualitativa do trabalho. Em seguida, os questionários envolveram participantes, universo/população e amostra e perfil da amostra, que são de caráter totalmente quantitativo. Além disso, os resultados obtidos com os questionários foram traduzidos em números a partir da utilização da seguinte fórmula que pondera a relação de domínio da competência e de importância da mesma para a organização:

$$N = I (5 - D)$$
, onde "N" equivale ao grau de necessidade ou prioridade de aprendizagem; "I", ao nível de importância atribuído à competência; "D", ao grau de domínio da organização sobre a competência, e "5" representa o ponto máximo da escala. (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO (org.), 2006, p.227)

Segundo Borge-Andrade, Abbad, Mourão (org.), (2006) a utilização de métodos qualitativos e quantitativos parece ser o melhor caminho para se realizar o diagnóstico de competências nas organizações.

Os tópicos abordados nesse trabalho referem-se basicamente a competências, constatando que as empresas necessitam de um modelo que possa ser utilizado para avaliá-las e para que possa assim, orientar as organizações quanto a ações de desenvolvimento e aprendizagem organizacional.

2 Desenvolvimento

2.1 Descrição de competência

As organizações e as pessoas sempre precisaram ter e mostrar competência. Por isso, o termo competência vem ganhando cada vez mais força e agora trata-se de um requisito essencial para que as pessoas e as organizações obtenham bons desempenhos e bons resultados. (RESENDE, 2004)

No século XV, o termo “competência” pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, a expressão competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde passou a ser utilizada também para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho. (ISAMBERT-JAMATI, 1997, apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006, p.97)

O debate sobre competência foi iniciado a partir de estudos realizados por David. C. McClelland na década de 70, quando participou de um processo de seleção de pessoas para o Departamento do Estado americano. A partir daí, a palavra competência passou a ganhar novos significados e passou a ser muito valorizada, principalmente nas organizações. Com base nesses estudos, McClelland iniciou a aplicação do conceito de competência na psicologia. McClelland foi pioneiro em estudos e pesquisas sobre avaliação de competências. Nos tempos atuais, a palavra competência ganhou forças e seus significados ficaram mais amplos, envolvendo capacidades individuais e aspectos organizacionais. (RESENDE, 2000)

McClelland e Dailey (1972, apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006) resumem competência como um conjunto de características humanas que podem ser observadas através de conhecimentos, habilidades, valores que o indivíduo possui e que fazem com que os mesmos obtenham êxito ao realizar determinada atividade, ou ao se deparar com determinadas situações da vida.

A palavra competência ganhou forças por conta de um conjunto de grandes fenômenos que estão acontecendo e que estão causando impacto nas organizações e na sociedade. Esses fenômenos são: a globalização, o grande desenvolvimento de novas tecnologias e principalmente, devido à competitividade entre as empresas, que está cada vez maior e que fizeram as mesmas saírem da zona de conforto e desenvolverem competências diferentes das comumente encontradas nas

organizações, como competências tecnológicas, operacionais e de vendas. (RESENDE, 2004)

O conceito de competência não é recente. Na verdade, essa idéia é consideravelmente antiga, porém foi (re) conceituada e (re) valorizada no presente, em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva em curso, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização. Esses aspectos têm exigido das organizações, notadamente daquelas atuantes em setores mais competitivos da economia, uma ampla capacidade adaptativa, assim como a busca sistemática por elementos que visem assegurar uma competitividade sustentável. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006, p. 90)

A constante busca das organizações por serviços de qualidade e excelência acarretou em mudanças nos modelos de gestão e, posteriormente, no modo de gerir as pessoas. Hoje as empresas valorizam muito o investimento nas pessoas, uma vez que tem ocorrido forte tendência de abandonar o enfoque científico da administração pela adoção de um enfoque mais aprimorado das relações humanas. (CUNHA, 2006)

A área de gestão de pessoas está passando por grandes mudanças. As três principais mudanças são: a mudança no perfil do indivíduo exigido pelas organizações, o deslocamento do foco de gerir pessoas por meio de controle, pelo foco de desenvolvimento e a maior participação dos indivíduos para o sucesso da organização. Sendo assim, passa-se a ter valor às competências que o indivíduo possui e que são responsáveis pela realização de algo com qualidade. (CUNHA, 2006)

Por exemplo, em vendas, segundo Kotler (2000), toda e qualquer organização tem como objetivo principal vender seus produtos ou serviços para obter lucro. Sendo assim, o vendedor exerce um papel muito importante nas organizações. Venda envolve fundamentalmente a aproximação do funcionário de venda da empresa com o cliente, a apresentação do produto ou do serviço que ela oferece, resposta a oposições e, por fim, o fechamento da venda.

Os vendedores são a ligação da empresa com seus clientes. Por isso, para muitos dos clientes de uma empresa, o profissional de vendas é a empresa. Sendo assim, faz-se necessário a empresa ter cuidado com certos pontos na configuração de sua força de vendas. Em tempos onde há grande oferta de produtos, os vendedores têm que lutar para ganhar a preferência dos clientes. As empresas

estão cada vez mais avaliando seus profissionais de vendas pelo volume de vendas e também pela capacidade de criar satisfação para os clientes e gerar lucro para a empresa. (KOTLER, 2000)

Portanto, é necessário que todas as organizações trabalhem sempre com profissionais competentes e de alta qualidade, para que possam obter sucesso no mercado e a empresa possa obter sucesso nos lucros.

Segundo Cunha (2006), competência possui significados diferentes, tanto vinculadas às tarefas e aos seus resultados, como às características dos indivíduos. Deste modo, a competência pode ser observada quando há uma interação do indivíduo com o ambiente organizacional. A definição de competência tem sido apresentada como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, associar, transmitir conhecimentos, habilidades que adicionem valor econômico para organização e valor social ao indivíduo.

Resende (2000), diz que competência está relacionada com uma qualificação diferenciada e capacitação dos indivíduos para executar seu trabalho e desempenhar suas tarefas. Inicialmente era mais aplicado as pessoas, mas, depois passou a ser utilizado como condições de bom desempenho de equipes, setores e empresas.

“Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos.” (RESENDE, 2000, p.32)

A competência, voltada para a gestão das organizações, pode ser interpretada em dois níveis. No macro nível, que refere-se a competências críticas ou competências essenciais e buscam uní-las a competitividade das organizações. No micro nível, onde o foco está na análise das relações entre aprendizagem, a competência individual e o comportamento organizacional. Sendo assim, podem-se classificar as competências em organizacionais, que são aquelas essenciais à organização como um todo, ou a uma unidade produtiva, e individuais que são aquelas referentes ao indivíduo. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006)

Assim, competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, que podem ser notadas através do desempenho do profissional dentro de um determinado contexto

organizacional, que agregam valor ao indivíduo e organizações (CARBONE, BRANDÃO E LEITE, 2005, apud BRANDÃO, 2008). Podem ser notadas quando as pessoas agem diante das situações profissionais encontradas (ZARIFIAN, 1999 apud BRANDÃO, 2008) e servem como ligação entre os comportamentos individuais e a estratégia da organização. Segundo Carbone, Brandão e Leite (2005, apud BRANDÃO, 2008), concepções como essa parecem ter mais ampla aceitação, uma vez que consideram as diversas dimensões do trabalho, cognitiva, psicomotora e afetiva, assim como associam a competência ao desempenho, dentro de uma estratégia organizacional, ou até mesmo dentro de um contexto.

Então, de acordo com essa perspectiva, a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho evidencia a interdependência, a complementaridade entre esses três elementos e, além disso, gera um desempenho, que é expresso pelos comportamentos que o indivíduo apresenta no seu trabalho e pelas consequências dos mesmos, em termos de êxitos e resultados (GILBERT, 1978 apud BRANDÃO, 2008). O desempenho demonstrado por um indivíduo representa a expressão de suas competências (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001 apud BRANDÃO, 2008). Por isso, Santos (2001, apud BRANDÃO, 2008) descreve as competências humanas sob a forma de referenciais de desempenho, onde o indivíduo demonstra ter dada competência através de certos comportamentos que podem ser observados no trabalho.

É importante lembrar que determinados autores fazem ligação do conceito de competência não apenas a indivíduos, mas também a equipes de trabalho ou a organizações. Segundo Le Boterf (1999 apud BRANDÃO, 2008), por exemplo, em cada equipe de trabalho é expressa uma competência coletiva, que surge das relações sociais do grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus membros. Prahalad e Hamel (1990 apud BRANDÃO, 2008), por sua vez, referem-se à competência como um atributo organizacional, capaz de torná-la eficaz e que a permite atingir seus objetivos estratégicos. Sendo assim, Brandão e Guimarães (2001 apud BRANDÃO, 2008) classificam as competências como humanas (ou profissionais) e organizacionais (ou essenciais).

As competências organizacionais estão ligadas as habilidades, aos conhecimentos e ao *know-how* tecnológico para oferecer benefício a toda

organização, e quando combinadas com processos estratégicos fazem uma ligação para as capacidades essenciais. (UBEDA; SANTOS, 2008)

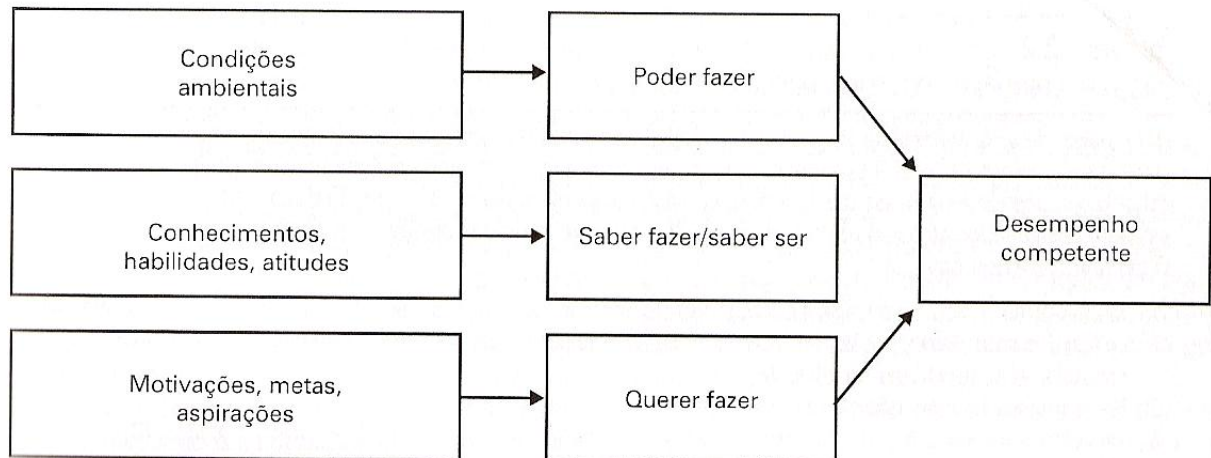
Já a competência humana envolve totalmente o indivíduo da organização para realizar determinadas tarefas, uma vez que a sua rotina diária de trabalho gera uma aprendizagem constante. O indivíduo precisa ser apto tanto para tomar iniciativas quanto para assumir responsabilidades diante das situações com as quais se depara dentro da organização, pois a responsabilidade é a contrapartida para a independência e para a descentralização das tomadas de decisão. Deste modo o indivíduo deixa de executar ordens e começa a assumir a responsabilidade de analisar uma determinada situação, por conta de sua iniciativa e pelas consequências que ocorreram perante essa situação. (UBEDA; SANTOS, 2008)

Além do conceito de competência referir-se a qualificações requeridas a um cargo e a conhecimentos ou saberes de um indivíduo, ela refere-se também a capacidade das pessoas tomarem iniciativas, ir além das atividades que lhes são impostas, ter a capacidade de enxergar, compreender e dominar situações novas no trabalho, ter responsabilidade e ser reconhecida por isso. (LIMONGI-FRANÇA et al., 2002)

Para Brígido (1999 apud PAIVA; MELO, 2008) e Ramos (2001 apud PAIVA; MELO, 2008) qualificação é um termo que se refere à organização, a um cargo de trabalho, à potencialidade de ação, à probabilidade ou a facilidade de transferência, a algo estático no tempo e no espaço; já competência está relacionada a profissão ou ocupação, a pessoa, aos desempenhos atingidos por ela, à dificuldade ou impossibilidade de transferência, a algo dinâmico e relativo.

Um desempenho competente é o desempenho que se aproxima de padrões ou atinge critérios rotulados como excelentes por um longo período de tempo e com grande frequência. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006)

Figura 1: Condições necessárias ao desempenho competente



Fonte: Abbad e Borges-Andrade (2004 apud BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO (org.), 2006, p. 239)

McLagan (1997 apud PAIVA; MELO, 2008) tenta sintetizar essa questão de competência, afirmando que, no ambiente de trabalho, o termo competência tem assumido vários significados, normalmente ligadas as características dos indivíduos ou das suas tarefas produtivas e dos seus resultados decorrentes.

De acordo com Limongi-França et al. (2002), competência também é apresentada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, um conjunto de capacidades humanas que explicam o alto desempenho, crendo que as melhores atuações estão baseadas na inteligência e na personalidade das pessoas.

Medef (1998, apud ZARIFIAN, 2001, p. 66) deu a seguinte definição de competência:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir.

Competência é um conjunto de qualidades, conhecimentos e atitudes, essenciais a um profissional para que as tarefas e funções que lhe são atribuídas sejam realizadas com êxito e o indivíduo apresente um bom desempenho. (MILLÁN apud. LERNER, 2002)

As características que podem ser mais destacadas nas competências são: interdependência, especificidade, localização e evolução. Independência é a

aplicação das competências em diversas áreas da empresa; Especificidade é ter competências específicas para cada organização em seu processo produtivo; Localização, onde as pessoas aplicam suas competências em suas ocupações diárias; e Evolução que são mudanças das competências dos funcionários de hoje para se adaptar as mudanças futuras do ambiente externo. (MILLÁN apud. LERNER, 2002)

A competência é compreendida não só como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo deve possuir para realizar determinada tarefa, mas também como o desempenho de um indivíduo em determinadas situações, em relação aos comportamentos adotados no trabalho e realizações. (CARBONE; BRANDÃO; LEITE & VILHENA, 2005 apud. BRANDÃO, 2007)

Segundo Resende (2000), existe diversas categorias de competências:

Competências técnicas: competências específicas em determinada área ou assunto, como por exemplo, técnico em informática, em que seu trabalho é consertar computadores.

Competências intelectuais: competências baseadas em aptidões mentais, como por exemplo, a percepção de situações.

Competências cognitivas: é a mistura de capacidade intelectual e conhecimento, como por exemplo, perceber um erro e saber resolver.

Competências relacionais: é a habilidade de se relacionar e interagir com outros setores, outras categorias. Exemplo: saber interagir com outras áreas na organização.

Competências sociais e políticas: habilidade de ter relacionamento e participação na sociedade. Exemplo: saber relacionar-se e interagir com grupos de pessoas na sociedade.

Competências didático-pedagógicas: competências relacionadas à educação e ensino. Exemplo: um indivíduo saber ensinar e treinar tendo como objetivo a aprendizagem.

Competências metodológicas: competências nas áreas de organizações, sistemas e métodos. Exemplo: saber fazer organogramas em uma empresa.

Competências de lideranças: competências ligadas à habilidade pessoal e capacidade para influenciar e conduzir as pessoas a determinado objetivo, tanto em uma organização, como na sociedade.

Competências empresariais e organizacionais: competências aplicadas a organização, as diferentes formas de gestão. Elas podem ser classificadas em: *core competencies* ou competências essenciais, que são comuns a todas as áreas da organização. Competências de gestão, que são as gerenciais, isto é, saber lidar com atividades do nível tático de uma empresa, como por exemplo: gestão de estoque. Competências gerenciais: é mais específica do que a competência de gestão, pois é focada na administração ou direção de uma organização, como por exemplo: saber conduzir uma atividade administrativa de compra e venda. E por fim, competência requerida pelo cargo, que são definidas pela empresa, onde cada cargo tem suas especificações que são requeridas ou esperadas do ocupante. Por exemplo: um auxiliar financeiro, ele tem que saber lidar com as práticas de finanças em uma organização.

Boog e Boog (coord.) (2002), definem *core competencies*, como às competências estratégicas de uma organização, negócio ou operação, que direcionam o desdobramento da descrição e estabelecimento das demais competências, principalmente as empresariais e as essenciais.

Em uma organização, quando o indivíduo demonstra suas competências, apresentando um desempenho superior, isso pode inserir mudanças tanto na equipe de trabalho como na organização, produzindo diferentes efeitos nos níveis organizacionais. (Borges-Andrade, Rocha, & Puente-Palacios, 2002; DeNisi, 2000 apud. BRANDÃO, 2007) Por outro lado, a expressão das competências do indivíduo no seu trabalho pode ser influenciada por atributos do próprio indivíduo, ou seja, os seus conhecimentos, as suas habilidades e suas atitudes de que dispõe, mas pode também ser influenciada por outras duas características, que é a de sua equipe, como por exemplo, o relacionamento entre si e o suporte ao desempenho, e a organização, com sua cultura, suas normas, valores e estruturas que podem tanto facilitar a aplicação de competências no trabalho, como podem também limitar. (Abbad, Freitas, & Pilati, 2006; Brandão & Borges-Andrade, 2007; DeNisi, 2000 apud. BRANDÃO, 2007)

Um desempenho competente é aquele próximo a padrões ou que atingem alguns critérios de excelência com muita freqüência e por um longo período de tempo. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org), 2006)

No entanto, para que o desempenho seja eficaz são necessárias algumas condições. Os indivíduos precisam saber, saber fazer e querer fazer a tarefa de acordo com os padrões. Necessitam, além disso, de suporte organizacional para executar o trabalho de maneira eficaz. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org), 2006)

Ainda assim, apenas o indivíduo saber e saber fazer, ter apoio e suporte da organização não é suficiente para se atingir um desempenho competente. O querer fazer é uma condição de extrema importância para que o profissional apresente um desempenho exemplar, de acordo com expectativas, normas e padrões especificados pela organização. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org), 2006)

Para Le Boterf (2003 apud PAIVA; MELO, 2008), competência pode ser traduzida em ação, em saber ser e saber assim utilizar os conhecimentos diante de diferentes situações.

As competências agregam valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa (Brandão e Guimarães, 2001; Zarifian, 1999 apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006, p.98), conforme ilustra a Figura 2:

Figura 2: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001, apud BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO (org.), 2006, p. 98)

Com tudo que foi apresentado nota-se que o termo competência hoje tem grande força, principalmente nas organizações, onde ela é de extrema importância para que se alcance bons desempenhos, tanto nas execuções dos trabalhos como nos resultados em gerais. Competência envolve elementos como conhecimentos, que é o saber, habilidades, que é saber colocar o conhecimento em prática e atitude, que é querer fazer. Além disso, as competências podem ter várias classificações, sendo que cada uma diz respeito a uma circunstância.

2.2 Descrição de diagnóstico de competências

O diagnóstico de competências é um procedimento que permite auxiliar o processo decisório nas organizações a respeito de diversos pontos de extrema importância, como: estratégias, políticas de gestão em geral, e em particular, da gestão de pessoas. (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO (org.), 2006)

“O conceito de capital humano passa pela percepção de que as pessoas não são ativos perecíveis que devem ser consumidos, mas ativos valiosos, que devem ser desenvolvidos e que viabilizam os negócios de uma organização.” (FRIEDMAN et al., 2000, apud BOOG; BOOG (coord.), 2002, p.216)

A agenda do capital humano tem por objetivo transformar a organização para que ela tenha bons desempenhos por meio da identificação e do desenvolvimento das competências necessárias para atender de forma efetiva os objetivos de negócio da organização. (BOOG; BOOG (coord.), 2002)

Para realizar um diagnóstico de competências em uma organização, segundo Borges-Andrade, Abbad, Mourão (org.) (2006), é necessário primeiramente descrever as competências organizacionais, para que se possa posteriormente descrever as competências individuais relevantes ao trabalho do cargo ou grupo estudado e que são necessárias para a consecução de estratégias e objetivos organizacionais. Para isso, o pesquisador deve utilizar técnicas de pesquisa para coletar dados em pesquisas sociais em geral e pesquisas organizacionais em particular.

Segundo Creswell (1994 apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006) há dois grandes padrões que conduzem o pensamento filosófico e o processo de pesquisa, que são o qualitativo e o quantitativo. Essas duas abordagens não

devem ser compreendidas como uma dicotomia nas pesquisas, mas como uma continuação, que vai da técnica qualitativa utilizada para realizar toda a parte bibliográfica do estudo, a técnica quantitativa, apropriada para coleta de dados com participantes.

Vale ressaltar a importância do uso de diferentes técnicas que permitam gerar informações sobre o objeto estudado. O pressuposto adotado é que os melhores métodos e técnicas em pesquisas organizacionais, e em particular, no diagnóstico de competências, são aqueles que melhor se adequam para atender o objetivo do estudo. Por isso que o uso de métodos e técnicas mistas, ou seja, qualitativa e quantitativa parece ser o melhor caminho para realizar um diagnóstico de competências em uma organização. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006)

No processo de identificação de competências essenciais a organização, uma das técnicas que pode ser empregada é a pesquisa documental, onde o pesquisador irá compreender melhor as estratégias da organização e conhecer a natureza das atividades de cada cargo na organização, sendo possível assim, identificar as competências necessárias a cada cargo. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006)

Outra técnica que pode ser empregada no processo de identificação de competências é a entrevista. Essas entrevistas devem ser planejadas, e as questões devem ser claras e centradas no objetivo que se quer alcançar, que no caso, identificar competências organizacionais e individuais relevantes à organização estudada. É recomendável que as entrevistas sejam gravadas para facilitar a análise dos dados obtidos. Cuidados éticos também devem ser levados em conta. Por isso cabe ao entrevistador informar os objetivos do estudo e pedir autorização ao entrevistado para gravar a entrevista. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006)

A pesquisa documental e entrevistas são técnicas comumente utilizadas como fontes para elaborar os elementos que irão fazer parte do questionário, o instrumento quantitativo de identificação de competências. Na elaboração do questionário, o pesquisador deve tomar alguns cuidados, segundo Freitas e colaboradores (2000 apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006) e Pasquali (1996 apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006). As

instruções do questionário devem ser claras, e suficientes para que o sujeito possa compreender a finalidade do mesmo. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006)

Desse modo, no diagnóstico de competências, o pesquisador identifica as competências supostamente relevantes à organização por meio de pesquisa documental e/ou entrevistas. Após esse processo, é elaborado o questionário, onde as competências identificadas serão ordenadas. O pesquisador deve evitar termos ambíguos, de duplo sentidos e irrelevantes, de acordo com Brandão e colaboradores (2001 apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006). Feito isso, o pesquisador escolhe a escala mais adequada para que os respondentes do questionário expressem o grau de importância das competências. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006)

Com base nos materiais obtidos a partir das diferentes técnicas empregadas, pode-se elaborar uma primeira descrição das competências relevantes à organização. Recomenda-se que, em seguida, a descrição seja submetida à apreciação dos principais executivos da organização ou daqueles que formulam as estratégias organizacionais. (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO (org.), 2006, p.227)

No processo de descrição das competências humanas relevantes à organização, determinados autores recomendam o uso de certos cuidados metodológicos. Por exemplo, Carbone, Brandão e Leite (2005 apud BRANDÃO, 2008), aconselham a descrição das competências com base em referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos que podem ser observados no trabalho. Então, a descrição de uma competência representaria um desempenho ou um comportamento esperado, de acordo com o que o profissional deve ser capaz de fazer. Com base nas proposições de Mager (1990 apud BRANDÃO, 2008) sobre a formulação de objetivos instrucionais, Carbone, Brandão e Leite (2005 apud BRANDÃO, 2008) recomendam que para descrever o comportamento seja utilizado um verbo e um objeto de ação, como, por exemplo, resolver problemas matemáticos. A ele, pode ser acrescentada uma condição na qual se espera que o desempenho aconteça. A descrição, então, ficaria assim: resolver problemas matemáticos, sem o uso de calculadoras. Pode-se ainda incluir um critério que apresente um modelo de qualidade satisfatório: resolver problemas matemáticos, com exatidão.

Segundo Borges-Andrade, Abbad, Mourão (org.) (2006), o modo que o indivíduo escolhe para descrever as competências faz parte do processo de identificação das competências.

Figura 3: Condições e critérios de qualidade associados a competências humanas

Comportamento (verbo + objeto da ação)	Critério	Condição
Edita textos	sem erros de digitação	utilizando o aplicativo Word
Comunica-se com os clientes	de forma clara e objetiva	por meio de diferentes veículos de comunicação (telefone, fax, internet)
Realiza análises financeiras	com precisão	Utilizando modelos de mensuração de riscos de empresas e projetos

Fonte: Carbone, Brandão e Leite (com adaptações, 2005, apud BRANDÃO, 2008)

Segundo Carbone, Brandão e Leite (2005 apud BRANDÃO, 2008), para descrever as competências relevantes à organização, é importante evitar o uso de frases muito longas e com termos que dificultem a compreensão, assim como também abstrações, ambigüidades, redundâncias e obviedades, e o uso de verbos que não expressem comportamentos que possam ser observados, como saber, conhecer, apreciar, acreditar, pensar e internalizar. Esses autores recomendam o uso de verbos que expressem comportamentos observáveis no trabalho, como por exemplo, analisar, organizar, comunicar, avaliar, estabelecer e elaborar. Contudo, Bruno-Faria e Brandão (2003 apud BRANDÃO, 2008) sugerem submeter às descrições das competências relevantes a organização a crítica de pessoas-chave da organização, como os executivos, ou os que formulam as estratégias organizacionais.

De acordo com a escolha da escala feita pelo pesquisador, ele pode identificar qual o grau de importância das competências para a organização. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006)

De acordo com um exemplo de diagnóstico de competências organizacional apresentado por Borges-Andrade, Abbad, Mourão (org.) (2006), com base nas

informações coletadas com a técnica de entrevista para identificar competências relevantes à organização, pode-se elaborar um questionário contendo as descrições das competências, e solicitar que o(s) entrevistado(s) opine(m) sobre qual o domínio da organização sobre cada competência e o nível de importância de cada uma para que ela possa alcançar seus objetivos, utilizando uma escala de cinco pontos, do tipo Likert.

Em seguida, os dados obtidos com esses questionários são tabulados, podendo-se obter uma média de julgamento do quanto a organização detém o domínio de cada competência e da importância das mesmas para que a organização possa atingir seus objetivos. Após esse procedimento, inicia-se uma nova etapa de investigação, onde é solicitado aos participantes em que se deseja realizar um diagnóstico de competências, que opinem, utilizando a mesma escala de cinco pontos, sobre o nível do seu domínio sobre cada competência e o nível de importância da mesma. Com isso, os novos dados coletados com esses questionários, são também tabulados, e é feita uma ponderação da avaliação do entrevistado com a avaliação dos participantes que estão submetidos ao diagnóstico de competências. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006)

O pesquisador utiliza uma fórmula para fazer a tabulação dos dados que permite, posteriormente, um diagnóstico de competências, com uma escala de prioridade para investimento em ações de capacitação do indivíduo. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006)

Essa prioridade, de acordo com Borges-Andrade, Abbad, Mourão (org.) (2006, p.227), é calculada a partir da seguinte fórmula:

$N = I (5 - D)$, onde "N" equivale ao grau de necessidade ou prioridade de aprendizagem; "I", ao nível de importância atribuído à competência; "D", ao grau de domínio da organização sobre a competência, e "5" representa o ponto máximo da escala.

Portanto, quanto mais importante uma competência e menor o domínio da empresa sobre a mesma, maior a prioridade. Nessa linha, quanto maior o nível de importância de uma competência e quanto menor o grau de domínio da organização a respeito da competência, maior seria a prioridade de investimento na competência em questão. (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO (org.), 2006, p.227)

O diagnóstico de competência é utilizado para ajudar a organização no processo de decisão sobre questões de treinamento, desenvolvimento e educação

dos seus colaboradores, que tem como objetivo gerar aprendizagem. (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO (org.), 2006)

“A realização de um diagnóstico criterioso de competências é fundamental, portanto, na medida em que este não subsidia somente a definição da estratégia organizacional, mas também as decisões de investimento em TD&E.” (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO (org.), 2006, p. 218)

Vargas e Abbad (2006 apud MOURÃO, 2009) apresentam a seguir com a Figura 4, uma síntese dos conceitos ligados à capacitação profissional nas organizações.

Figura 4: Ações de Indução de Aprendizagem em Organizações



Fonte: adaptado de Vargas e Abbad (2006, p.14 apud MOURÃO, 2009)

Segundo Vargas e Abbad (2006 apud MOURÃO, 2009), Educação são cursos que possuem um período de tempo médio ou de longa duração, como os cursos técnicos profissionalizantes, mestrados e doutorados. Já o Desenvolvimento refere-se a processos educacionais que dão apoio a programas como qualidade de vida no trabalho, orientação profissional, autogestão da carreira, como seminários, cursos e palestras. O Treinamento compreende programas educacionais que tem um tempo de curta e média duração, e que tem como objetivo a melhoria do desempenho do

treinado. A instrução inclui orientações de acordo com os objetivos instrucionais e, normalmente, é realizada com ajuda de cartilhas, roteiros e manuais. Por fim, a Informação refere-se a ações de educação, como aulas, palestras, manuais e roteiros. Todas as ações relacionadas à informação são de curta duração.

Os diagnósticos das competências organizacionais e profissionais subsidiam as decisões de investimento no desenvolvimento e/ou na captação de competências. A captação diz respeito à seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional, que pode ocorrer, no nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoas e, no nível organizacional, por meio de *joint-ventures* ou alianças estratégicas. O desenvolvimento refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006, p.99)

Uma das características essenciais do conceito de treinamento é a noção de que ele representa um esforço dispendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes (Borges-Andrade e Abbad, 1996). O treinamento está tradicionalmente relacionado à identificação e superação de deficiências no desempenho de empregados, preparação para novas funções e adaptação da mão-de-obra à introdução de novas tecnologias no trabalho. O conceito de desenvolvimento, na literatura clássica da área, é compreendido de forma mais abrangente, incluindo ações organizacionais que estimulam o livre crescimento pessoal de seus membros, que não visam necessariamente à melhoria de desempenhos atuais ou futuros (Nadler, 1984). Mais recentemente, muitas organizações ainda adicionaram o conceito de educação a essa função de gestão de pessoas, o que modificou sua dominação para TD&E. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006, p.178)

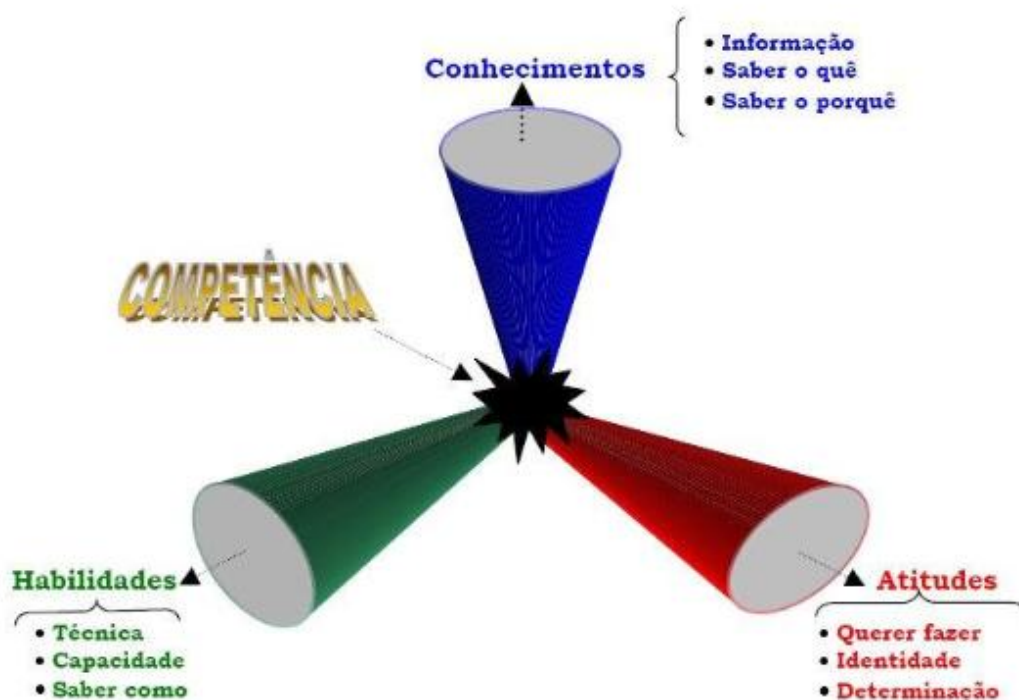
Na área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), já existem instrumentos que são utilizados para realizar avaliação de necessidades de treinamento, que foram desenvolvidos e validados por pesquisadores da área da psicologia organizacional e do trabalho. Sendo assim, é importante expor as principais semelhanças e diferenças entre avaliação das necessidades de treinamento e diagnóstico de competências. (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO (org.), 2006)

As principais semelhanças são que, ambos, implicam na coleta e análise de informações da organização como um todo, das unidades organizacionais, das equipes de trabalho e dos indivíduos, e vinculam com a estratégia e os objetivos da organização. Ambos também se remetem, no nível individual, ao mesmo composto de definições de competência, como uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs). (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO (org.), 2006)

As principais diferenças estão ligadas ao propósito de cada método. Por exemplo, as ações de diagnóstico de competências propõem múltiplas saídas para os subsistemas de gestão de pessoas, como processo de seleção, processo de treinamento de funcionários, avaliação de desempenho e remuneração. Já a avaliação de necessidades de treinamento visa somente dar subsídio a ações de TD&E. (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO (org.), 2006)

Guimarães e colaboradores (2001 apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006, p.219) utilizam a expressão “gestão de desempenho baseada em competências” para designar o processo em que a organização, a partir de sua formulação estratégica (missão, visão de futuro, objetivos e metas), identificaria a lacuna existente entre as competências (organizacionais e individuais) necessárias à consecução de seus objetivos e as competências internas disponíveis na organização, conforme ilustra a figura. Os passos posteriores compreendem o planejamento, a seleção e o desenvolvimento de competências, buscando minimizar a referida lacuna. O desenvolvimento de competências, por sua vez, dá-se por meio da aprendizagem, seja ela individual ou coletiva, envolvendo a aquisição de CHAs relevantes aos propósitos organizacionais (DURAND, 2000 apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006, p.219).

Figura 5: As dimensões da competência



Fonte: Durand (2000, apud BRIGAGÃO, 2008)

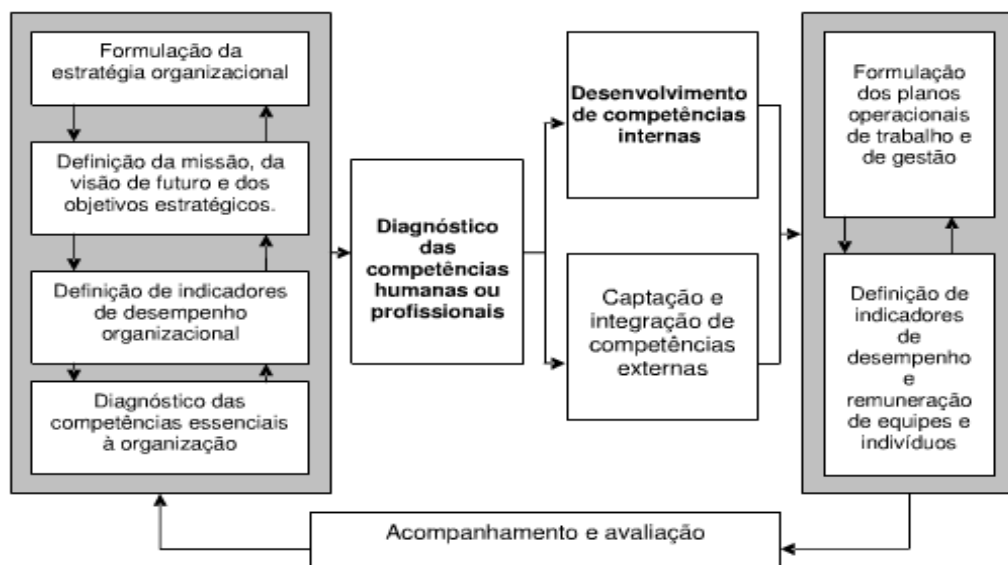
Muitas organizações tem utilizado o modelo de gestão baseado em competências, com a intenção de nortear ações para planejar, diagnosticar,

desenvolver e analisar as competências fundamentais a cada nível da organização, seja ele individual, coletivo ou organizacional. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006)

Segundo Brandão e Guimarães (2001 apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006), a gestão de competências é uma ação contínua, que tem como passo inicial a criação da estratégia organizacional, ou seja, a definição da missão, visão e demais objetivos da organização.

O modelo apresentado na Figura 6, a seguir, é essencial para preparação de diagnóstico de competências em uma organização. O pressuposto fundamental desse modelo é o da coerência interna da estratégia da organização. Tal pressuposto sugere que as estratégias funcionais da organização, como marketing, produção, operação e gestão de recursos humanos precisam ser consistentes e ter coerência com a estratégia corporativa de toda a organização. Deste modo, o estabelecimento da estratégia da organização, que inclui a missão, visão, objetivos e competências gerais, estabelece a direção para as estratégias dos outros níveis organizacionais. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006)

Figura 6: Modelo de gestão baseado em competências



Fonte: Adaptado de Guimarães e colaboradores (2001, apud. BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006)

Portanto, a utilização do diagnóstico de competência nas questões organizacionais, colabora com o processo de aprendizagem, seja dos indivíduos,

das equipes de trabalho ou da própria organização. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006)

Diante do exposto até aqui, fica evidente que o diagnóstico de competências é um método que permite identificação de competências essenciais à organização e que apresentam maior grau de necessidade de desenvolvimento. Mas para isso, é necessário seguir alguns métodos científicos que auxiliam nesse processo. Com a realização de um diagnóstico de competências, é possível orientar a organização no processo de decisão sobre diversos pontos de gestão de pessoas, como por exemplo, o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, além de auxiliar em questões de estratégias da organização.

3 Resultados

3.1 Entrevista

A partir das entrevistas realizadas com o gerente, o subgerente, a funcionária de caixa e o supervisor de vendas da empresa estudada, serão apresentados aqui uma síntese das informações obtidas.

1- Fale-me sobre o processo de seleção dos vendedores;

No processo de seleção de funcionários da empresa, é prezada muito a questão de comunicação, simpatia, aparência física da pessoa. Nesse processo, os candidatos passam por dinâmicas, onde são observadas outras questões como, criatividade para vendas, a correlação do indivíduo com esporte e se pratica esportes, que, por se tratar de uma loja de tênis e artigos esportivos, isso é muito importante e valorizado pela empresa. Após o processo de seleção, é apresentada aos indivíduos toda a estrutura do estoque, para que eles possam conhecer os produtos, as marcas e a forma como estão organizados cada produto. Após passar um período somente no estoque, eles são testados para a empresa verificar se houve aprendizado durante esse período. Só depois disso, os funcionários passam para a área de vendas da loja.

2- Como você descreveria o trabalho dos vendedores?

O papel do vendedor é fundamental para a organização. Então, os funcionários além de vender, devem exercer outras atividades relacionadas ao cargo, como deixar a loja sempre organizada, os produtos com os seus devidos preços, arrumar o estoque, que é chamado na empresa de “puxada”, conhecer todos os tênis e artigos esportivos, saber pra quais tipos de pessoas esses produtos devem ser indicados e conhecer o material de cada produto da loja. Além disso, o vendedor precisa apresentar sempre boa aparência, estar sempre com uniformes limpos e cabelos arrumados.

3- Quais as responsabilidades você julga que o vendedor deve ter?

Os vendedores precisam ter a responsabilidade para exercer as tarefas que lhes são designadas, como deixar a loja sempre organizada, limpa e com os devidos preços dos produtos, arrumar as sessões da loja, organizar o estoque, ter conhecimento dos produtos, ser pontual com o horário de trabalho, cumprir as

normas da organização, realizar o pós venda com o cliente, ou seja, ligar, ou mandar um e-mail para saber a respeito do produto que foi vendido e se o mesmo está satisfazendo o cliente, e além disso tudo, o vendedor tem a responsabilidade com a empresa, que é vender.

4- Quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessárias aos vendedores?

Os conhecimentos que os vendedores devem ter são sobre os produtos da loja, cada marca, as tecnologias de cada um, o material de que é feito, pra quais finalidades, pra quais tipos de pisadas, no caso dos tênis, quais produtos tem na loja e quais estão faltando, além de conhecer todas as formas de pagamento que podem ser oferecidas ao cliente. As habilidades são: saber fazer a puxada, ou seja, organizar o estoque, saber explicar aos clientes os conhecimentos sobre os tênis e os artigos esportivos, fazer o pós venda com o cliente e ter agilidade para atender mais de um cliente. As atitudes são: ter boa comunicação, para que através de uma conversa com o cliente, o vendedor saiba filtrar informações e descobrir o que o cliente procura, ser dinâmico, se expressar bem diante do cliente, além de mostrar simpatia e ser prestativo.

5- Que competências você julga importante para que os seus funcionários de vendas prestem um serviço de atendimento de excelência ao cliente?

A questão de saber se relacionar com os clientes, ter conhecimento dos produtos que estão vendendo, ser simpático e comunicativo, ser sincero, saber indicar produtos conforme a procura do cliente e fazer o pós venda, para que com tudo isso, o cliente se sinta satisfeito, tanto com o produto adquirido, como com a loja.

3.2 Descrição das competências necessárias aos funcionários de vendas

A partir das entrevistas feitas pela pesquisadora com o supervisor de vendas da empresa estudada, o gerente, o subgerente e uma funcionária do caixa, as competências necessárias ao trabalho dos funcionários de venda foram identificadas através de conhecimentos, habilidades e atitudes que os mesmos deveriam ter para executar suas tarefas. As competências foram escritas da seguinte forma: Verbo + Objeto de ação de acordo com Carbone, Brandão e Leite (2005 apud BRANDÃO, 2008). A partir daí, o questionário a ser aplicado aos funcionários de vendas foi elaborado, com as tais competências.

Segundo Boog e Boog (coord.) (2002), competência é um conjunto de características identificadas nos indivíduos que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a performances superiores. Competência envolve comportamentos que podem ser observados e medidos em relação ao trabalho. Seus componentes são:

- Conhecimentos: é o saber, ou seja, o conhecimento técnico do indivíduo.
- Atitudes: são comportamentos dos indivíduos em relação ao trabalho. O modo como ele age e se relaciona com os demais indivíduos da organização.
- Habilidades: é saber fazer, ou seja, é colocar seus conhecimentos em prática.

As competências essenciais ao trabalho dos funcionários de vendas da empresa estudada foram:

Competência 1: Atender os clientes com simpatia para que eles se sintam satisfeitos

Competência 2: Ser pontual com o horário de trabalho

Competência 3: Explicar aos clientes toda a tecnologia e especificações dos tênis

Competência 4: Explicar aos clientes toda a tecnologia e especificações dos artigos esportivos

Competência 5: Arrumar a vitrine com os devidos preços dos produtos para atrair os clientes

Competência 6: Explicar aos clientes os calçados específicos para cada tipo de pisada

Competência 7: Organizar o estoque para que os produtos possam ser encontrados com facilidade (puxada)

Competência 8: Cuidar das sessões para que elas fiquem sempre limpas, organizadas e os produtos com o seu devido preço

Competência 9: Explicar aos clientes sobre novas tendências do mercado sobre os artigos esportivos

Competência 10: Abordar o cliente para realizar uma venda

Competência 11: Ser determinado para atingir as metas da empresa

Competência 12: Indicar produtos aos clientes conforme seu pedido

Competência 13: Fazer o pós venda com os clientes

Competência 14: Explicar aos clientes o material do qual é feito os tênis e os demais artigos esportivos

Competência 15: Relacionar-se bem com os clientes para obter sucesso nas vendas

Essas competências compuseram o questionário que foi sujeito a avaliação do gerente para que ele opinasse, segundo Borges-Andrade, Abbad, Mourão (org.) (2006), sobre o quanto a organização detinha o domínio de cada competência e da importância das mesmas para que ela possa atingir seus objetivos. Em seguida, os dados obtidos com esse questionário foram tabulados, podendo-se obter uma média de julgamento do quanto a organização detém o domínio de cada competência e da importância das mesmas para que ela possa atingir seus objetivos. No questionário, foi utilizada uma escala de cinco pontos, do tipo Likert.

Feito isso, outros questionários, contendo as mesmas competências descritas, e utilizando a mesma escala, foram aplicados aos funcionários de vendas, para que, segundo Borges-Andrade, Abbad, Mourão (org.) (2006), os mesmos opinassem sobre o nível do seu domínio sobre cada competência e o nível de importância de cada uma delas. Em seguida, os dados coletados através desses questionários, foram tabulados, e foi feita uma ponderação da avaliação do gerente com a avaliação dos funcionários de vendas.

4 Discussão dos resultados

4.1 Diagnóstico de competências

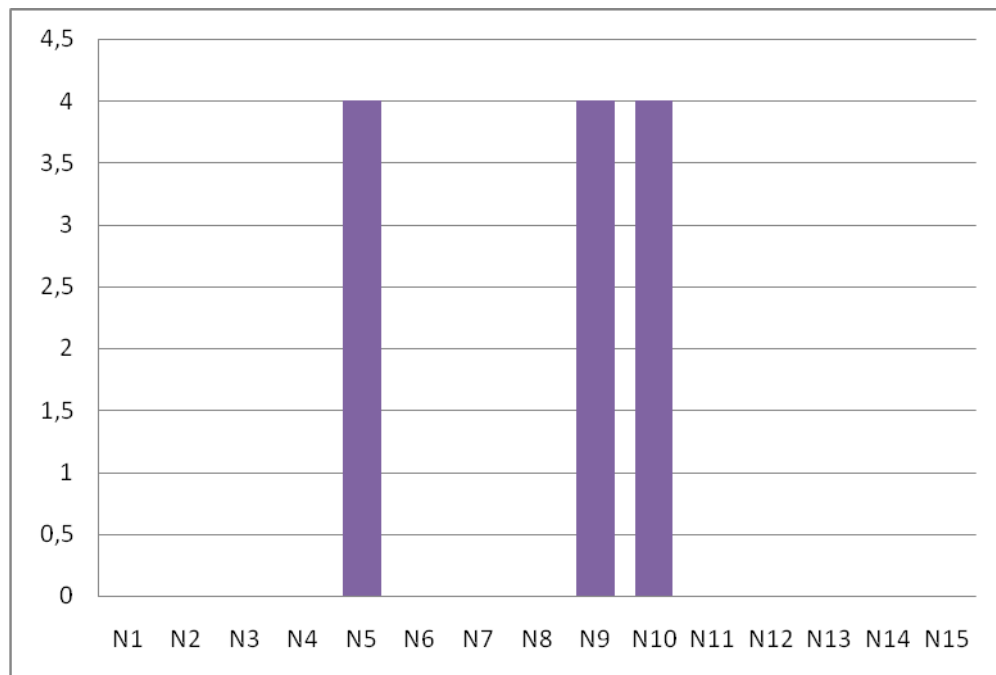
De acordo com um exemplo de diagnóstico de competências organizacional apresentado por Borges-Andrade, Abbad, Mourão (org.) (2006), com base nas informações coletadas com a técnica de entrevista para identificar competências relevantes à organização, pode-se elaborar um questionário contendo as descrições das competências, e solicitar que o(s) entrevistado(s) opine sobre qual o domínio da organização sobre cada competência e o nível de importância de cada uma para que ela possa alcançar seus objetivos, utilizando uma escala de cinco pontos, do tipo Likert.

Em seguida, os dados obtidos com esses questionários são tabulados, podendo-se obter uma média de julgamento do quanto à organização detém o domínio de cada competência e da importância das mesmas para que a organização possa atingir seus objetivos. Após esse procedimento, inicia-se uma nova etapa de investigação, onde é solicitado aos participantes em que se deseja realizar um diagnóstico de competências, que opinem, utilizando a mesma escala de cinco pontos, sobre o nível do seu domínio sobre cada competência e o nível de importância da mesma. Com isso, os novos dados coletados com esses questionários, são também tabulados, e é feita uma ponderação da avaliação do entrevistado com a avaliação dos participantes que estão submetidos ao diagnóstico de competências. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (org.), 2006)

Sendo assim, após a aplicação de um questionário ao gerente, e de um questionário aos nove funcionários de vendas da empresa estudada, pode-se obter um diagnóstico das competências que apresentaram maior grau de necessidade de desenvolvimento. Isso de acordo com a tabulação, calculada a partir da fórmula:

$N = I (5 - D)$, onde "N" equivale ao grau de necessidade ou prioridade de aprendizagem; "I", ao nível de importância atribuído à competência; "D", ao grau de domínio da organização sobre a competência, e "5" representa o ponto máximo da escala. (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO (org.), 2006, p.227)

Gráfico 1: O grau de domínio da organização sobre cada competência e a importância das mesmas para que a organização possa atingir seus objetivos, de acordo com o gerente

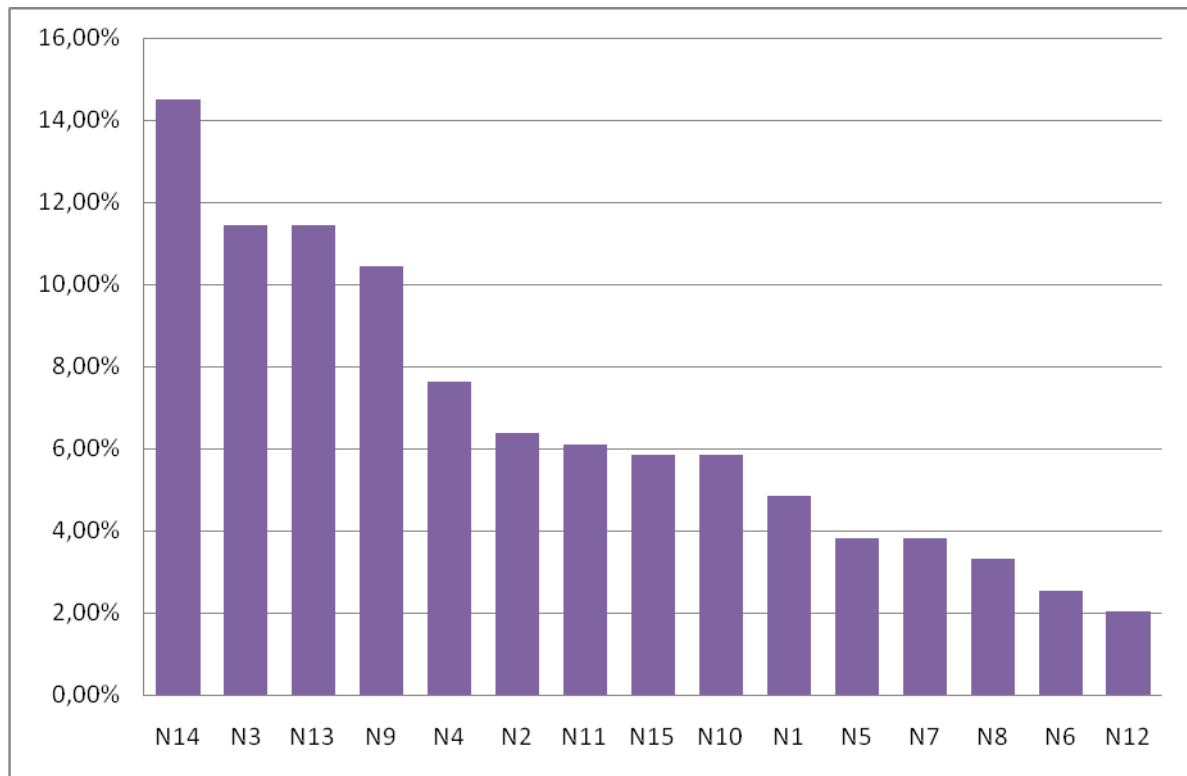


Pode-se notar que no Gráfico 1 as competências que os funcionários de vendas mais dominam e que são mais importantes ao seu trabalho para que a organização possa atingir seus objetivos, são as que apresentam zero pontos, e as competências que os funcionários dominam um pouco menos e que têm um grau de importância um pouco menor para que a organização possam atingir seus objetivos, de acordo com a opinião do gerente da empresa, foram as que apresentaram quatro pontos.

A competência é compreendida não só como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo deve possuir para realizar determinada tarefa, mas também como o desempenho de um indivíduo em determinadas situações, em relação aos comportamentos adotados no trabalho e realizações. (CARBONE; BRANDÃO; LEITE & VILHENA, 2005 apud. BRANDÃO, 2007)

No Gráfico 2, estão os resultados encontrados a partir da tabulação dos dados dos questionários aplicados aos funcionários de vendas, de modo que o N1, corresponde a Competência 1, o N2, corresponde a Competência 2 e assim sucessivamente.

Gráfico 2: Diagnóstico de competências da empresa estudada



Analisando o Gráfico 2, pode-se notar que as cinco competências que mais necessitam serem desenvolvidas nos funcionários de vendas são:

Competência 14: Explicar aos clientes o material do qual é feito os tênis e os demais artigos esportivos

Competência 3: Explicar aos clientes toda a tecnologia e especificações dos tênis

Competência 13: Fazer o pós venda com os clientes

Competência 9: Explicar aos clientes sobre novas tendências do mercado sobre os artigos esportivos

Competência 4: Explicar aos clientes toda a tecnologia e especificações dos artigos esportivos

Com base nos resultados dos questionários aplicados aos funcionários de vendas, a competência 9 foi uma das que mais apresentou necessidade de desenvolvimento. Porém, de acordo com a avaliação do gerente, que por sua vez opinou sobre o quanto à organização detinha o domínio de cada competência e da importância das mesmas para que a organização possa atingir seus objetivos, a

competência 9, assim como as competências 5 e 10, foi uma das que apresentou menor grau de domínio que os funcionários detinham e uma importância menor para que a organização pudesse atingir seus objetivos, em relação as demais competências, como pode ser observado no Gráfico 1.

Sendo assim, a empresa deve priorizar o desenvolvimento das competências que apresentaram maior grau de necessidade de desenvolvimento, fazendo a ponderação de acordo com os resultado da aplicação dos questionários nos funcionários de vendas (Gráfico 2) e de acordo com a avaliação do gerente (Gráfico 1). Então, a empresa deve deixar em segundo plano o desenvolvimento das competências 5, 9 e 10.

De acordo com Borges-Andrade, Abbad e Mourão (org.) (2006, p.227):

Quanto mais importante uma competência e menor o domínio da empresa sobre a mesma, maior a prioridade. Nessa linha, quanto maior o nível de importância de uma competência e quanto menor o grau de domínio da organização a respeito da competência, maior seria a prioridade de investimento na competência em questão.

Desse modo, as competências que apresentaram maior grau de necessidade de desenvolvimento, fazendo a ponderação da avaliação do gerente com a avaliação dos funcionários de vendas, foram:

Competência 14: Explicar aos clientes o material do qual é feito os tênis e os demais artigos esportivos

Competência 3: Explicar aos clientes toda a tecnologia e especificações dos tênis

Competência 13: Fazer o pós venda com os clientes

Competência 4: Explicar aos clientes toda a tecnologia e especificações dos artigos esportivos

Competência 2: Ser pontual com o horário de trabalho

“A realização de um diagnóstico criterioso de competências é fundamental, portanto, na medida em que este não subsidia somente a definição da estratégia organizacional, mas também as decisões de investimento em TD&E.” (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO (org.), 2006, p. 218)

Esse diagnóstico de competências realizado na área de vendas de uma loja de artigos esportivos do Distrito Federal poderá auxiliar a mesma, segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (org.) (2006), no processo de decisão sobre questões de

treinamento, desenvolvimento e educação dos seus colaboradores, que tem como objetivo gerar aprendizagem.

Toda e qualquer organização tem como objetivo principal vender seus produtos ou serviços para obter lucro. Venda envolve fundamentalmente a aproximação do funcionário de venda da empresa com o cliente, a apresentação do produto ou do serviço que ela oferece, resposta a oposições e, por fim, o fechamento da venda. Em tempos onde há grande oferta de produtos, os vendedores têm que lutar para ganhar a preferência dos clientes. Por isso, as empresas estão cada vez mais avaliando seus profissionais de vendas pelo volume de vendas e também pela capacidade de criar satisfação para os clientes e gerar lucro para a empresa. (KOTLER, 2000)

Desse modo, a empresa poderá investir em seus funcionários de vendas para que os mesmos possam exercer suas atividades com alta qualidade e atingir um bom desempenho, pois o vendedor, segundo Kotler (2000) exerce um papel muito importante nas organizações.

Por exercer um papel essencial nas organizações, é fundamental que os vendedores saibam primeiramente abordar um cliente para realizar uma venda, pois o momento da abordagem seria o primeiro contato do vendedor com o cliente. Porém, na loja de artigos esportivos estudada, de acordo com a avaliação do gerente, as competências 5, 9 e 10 foram competências que os funcionários de vendas da organização dominam um pouco menos, mas que são também um pouco menos importante ao trabalho dos mesmos. Porém, a competência 10 refere-se à abordagem de cliente para realização de uma venda. Mesmo o gerente da loja considerando a competência 10 um pouco menos importante ao trabalho dos funcionários da loja e para que a organização possa atingir seus objetivos, nota-se que a mesma é um elemento fundamental para os vendedores, pois eles devem apresentar principalmente a capacidade de abordar um cliente para realizar uma venda, ou um atendimento.

Desse modo, seria importante que a loja de artigos esportivos estudada passasse a se preocupar mais com a competência 10, e classificá-la como uma das mais importantes para o trabalho do vendedor e para que a empresa possa atingir seus objetivos e metas.

5 Conclusão

Através desta pesquisa, foi apresentado um diagnóstico de competências realizado numa loja de artigos esportivos do Distrito Federal. Inicialmente foram descritos itens essenciais ao trabalho, como competência, diagnóstico de competências e vendas. O problema de pesquisa era: qual é o grau de necessidade de desenvolvimento de competências de vendas da equipe de vendedores de uma loja de artigos esportivos do Distrito Federal? Sendo assim, foi utilizada a técnica de entrevista semi-estruturada, para primeiramente, descrever as competências essenciais ao trabalho dos funcionários de vendas dessa organização. Essas entrevistas foram realizadas com pessoas chaves da organização, como o supervisor de vendas, o gerente, o subgerente e uma funcionária do caixa.

Descritas as competências, essas foram submetidas a uma apreciação do gerente da loja para verificar se as competências identificadas através das entrevistas estavam mesmo de acordo com as competências essenciais ao trabalho dos funcionários de vendas.

Após essa etapa, foram construídos dois questionários, um para ser submetido à avaliação do gerente da loja e outro para ser aplicado aos funcionários de vendas. O intuito do primeiro questionário foi, de acordo com Borges-Andrade, Abbad, Mourão (org.) (2006), levantar a opinião do gerente sobre qual o domínio da organização sobre cada competência e o nível de importância de cada uma para que a organização possa alcançar seus objetivos. O intuito do segundo questionário foi, de acordo com Borges-Andrade, Abbad, Mourão (org.) (2006), levantar dados em relação ao nível de domínio que os funcionários possuíam sobre cada competência e o nível de importância da mesma.

Com isso, os dados obtidos com os questionários foram tabulados de acordo com uma expressão matemática apresentada no desenvolvimento deste trabalho. O questionário aplicado ao gerente resultou em uma média de julgamento do quanto à organização detém o domínio de cada competência e da importância das mesmas para que a organização possa atingir seus objetivos (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO (org.), 2006). Os questionários aplicados nos funcionários de vendas resultaram no diagnóstico de competências da empresa estudada. Feito isso, essa avaliação do gerente foi ponderada com essa avaliação dos funcionários que resultou no diagnóstico de competências final, onde foram apresentados quais das

competências descritas como essenciais ao trabalho dos funcionários tinham maior grau de necessidade de desenvolvimento.

Desse modo, pode-se verificar que todos os objetivos específicos propostos no início deste trabalho (descrever competência, diagnóstico de competências, vendas e as competências necessárias ao trabalho dos funcionários de vendas segundo o gerente e o supervisor de vendas; calcular o grau de necessidade de desenvolvimento das competências descritas ponderando as avaliações da equipe com a do gerente; e apresentar o diagnóstico das competências que necessitam serem treinadas nos funcionários de vendas) foram alcançados.

Este trabalho auxiliará a empresa a tomar decisões quanto aos resultados encontrados no diagnóstico de competências. Por exemplo, uma delas poderá ser o treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) dos funcionários. (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO (org.), 2006)

Finalizando, as limitações encontradas ao longo dessa pesquisa foram encontrar bibliografias que abordassem o tema diagnóstico de competências, o que dificultou a criação do desenvolvimento deste trabalho. Outra limitação encontrada foi realizar as entrevistas com o supervisor de vendas, o gerente, o subgerente e a funcionária de caixa, pois como todos os voluntários foram entrevistados em seu local de trabalho, era preciso esperar a disponibilidade de cada um para que a entrevista pudesse ser realizada.

REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (coord.). Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. Vol. I. São Paulo: Gente, 2002

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (org.). Treinamento, desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDAO, Hugo Pena. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 12, n. 2, ago. 2007 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2007000200007&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 22 set. 2009. doi: 10.1590/S1413-294X2007000200007.

_____. Competence-based performance assessment: a model which integrates competence-based management, balanced scorecard and 360° feedback. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, Oct. 2008 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500004&lng=en&nrm=iso>. access on 26 Sept. 2009. doi: 10.1590/S0034-76122008000500004.

BRIGAGÃO, Camila Teles. Gestão por competências: o papel dos processos de mapeamento de competências no Banco do Brasil. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/6188585/Monografia-Gestao-Por-Competencias>. Acesso em: 26 set. 2009.

CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm; XIMENES NETO, Francisco Rosemiro Guimarães. Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio?. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis, v. 15, n. 3, set. 2006 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000300013&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 27 set. 2009. doi: 10.1590/S0104-07072006000300013.

GREEN, Paul C.. Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Tradução de Ana Paula Andrade, Bazán Tecnologia Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LERNER, Walter. Competência é essencial na administração. São Paulo: Global, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al.. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

MOURAO, Luciana. Oportunidades de qualificação profissional no Brasil: reflexões a partir de um panorama quantitativo. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 13, n. 1, mar. 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552009000100009&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 27 set. 2009. doi: 10.1590/S1415-6552009000100009.

PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 12, n. 2, jun. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552008000200004&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 27 set. 2009. doi: 10.1590/S1415-6552008000200004.

RESENDE, Enio. A força e o poder das competências: conecta e integra: competências essenciais, competências das pessoas, competências de gestão, competências organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

_____. O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

UBEDA, Cristina Lourenço; SANTOS, Fernando César Almada. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 15, n. 1, abr. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2008000100016&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 09 set. 2009. doi: 10.1590/S0104-530X2008000100016.

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS E AO GERENTE

Este questionário tem o intuito de diagnosticar competências que você como funcionário domina, e a importância de cada uma delas para você. Nas descrições abaixo, foram apresentadas algumas competências referentes ao seu trabalho como vendedor.

Marque no quadro abaixo, para cada competência, o grau de domínio que você possui sobre ela, variando de 01 até 05, sendo 01: Domínio pouco e 05: Domínio muito. Marque também o grau de importância para você sobre cada competência, variando de 01 a 05, sendo 01: Pouco importante e 05: Muito importante. Por exemplo: na primeira competência descrita, atender os clientes com simpatia para que eles se sintam satisfeitos, você poderá marcar como seu domínio 02, mas você poderá achá-la de extrema importância e marcar 05.

Competências	ESCALA DO GRAU DE DOMÍNIO E IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS				
Atender os clientes com simpatia para que eles se sintam satisfeitos	Domínio				
	01 Domino pouco	02	03	04	05 Domino muito
	Importância				
	01 Pouco importante	02	03	04	05 Muito importante
Ser pontual com o horário de trabalho	Domínio				
	01 Domino pouco	02	03	04	05 Domino muito
	Importância				
	01 Pouco importante	02	03	04	05 Muito importante
Explicar aos clientes toda a tecnologia e especificações dos tênis	Domínio				
	01 Domino pouco	02	03	04	05 Domino muito
	Importância				
	01 Pouco importante	02	03	04	05 Muito importante
Explicar aos clientes toda a tecnologia e especificações dos artigos esportivos	Domínio				
	01 Domino pouco	02	03	04	05 Domino muito
	Importância				

	01 Pouco importante	02	03	04	05 Muito importante
Arrumar a vitrine com os devidos preços dos produtos para atrair os clientes	Domínio				
	01 Domino pouco	02	03	04	05 Domino muito
	Importância				
	01 Pouco importante	02	03	04	05 Muito importante
Explicar aos clientes os calçados específicos para cada tipo de pisada	Domínio				
	01 Domino pouco	02	03	04	05 Domino muito
	Importância				
	01 Pouco importante	02	03	04	05 Muito importante
Organizar o estoque para que os produtos possam ser encontrados com facilidade (puxada)	Domínio				
	01 Domino pouco	02	03	04	05 Domino muito
	Importância				
	01 Pouco importante	02	03	04	05 Muito importante
Cuidar das sessões para que elas fiquem sempre limpas, organizadas e os produtos com seu devido preço	Domínio				
	01 Domino pouco	02	03	04	05 Domino muito
	Importância				
	01 Pouco importante	02	03	04	05 Muito importante
Explicar aos clientes sobre novas tendências do mercado sobre os artigos esportivos	Domínio				
	01 Domino pouco	02	03	04	05 Domino muito
	Importância				
	01 Pouco importante	02	03	04	05 Muito importante
Abordar o cliente para realizar uma venda	Domínio				
	01 Domino pouco	02	03	04	05 Domino muito
	Importância				
	01 Pouco importante	02	03	04	05 Muito importante

Ser determinado para atingir as metas da empresa	Domínio				
	01	02	03	04	05
	Domino pouco				Domino muito
	Importância				
	01	02	03	04	05
	Pouco importante				Muito importante
Indicar produtos aos clientes conforme seu pedido	Domínio				
	01	02	03	04	05
	Domino pouco				Domino muito
	Importância				
	01	02	03	04	05
	Pouco importante				Muito importante
Fazer o pós venda com o cliente	Domínio				
	01	02	03	04	05
	Domino pouco				Domino muito
	Importância				
	01	02	03	04	05
	Pouco importante				Muito importante
Explicar aos clientes o material do qual é feito todos os tênis e os demais artigos esportivos	Domínio				
	01	02	03	04	05
	Domino pouco				Domino muito
	Importância				
	01	02	03	04	05
	Pouco importante				Muito importante
Relacionar-se bem com os clientes para obter sucesso nas vendas	Domínio				
	01	02	03	04	05
	Domino pouco				Domino muito
	Importância				
	01	02	03	04	05
	Pouco importante				Muito importante

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Gerente

1- Fale-me sobre o processo de seleção dos vendedores.

R: O processo de seleção dos vendedores é aparentemente, é parte, é seleções de aparência, é simpatia, é parte de criatividade também, em relações a vendas. Depois desse processo tem as dinâmicas, que são desenvolvidas, é... Tarefas como vendas, como, é... Algumas brincadeiras também pra ver a reação da pessoa.

E o que seria criatividade pra vocês?

R: Criatividade é a pessoa saber falar a hora, assim, botá alguma... Exemplo: uma venda, a pessoa saber desenrolar né?! Saber falar, saber vender o que vem na... O que a pessoa põe ela pra vender, o que vem na cabeça, ela vender o produto, que no caso seria, é, um produto que não existe certo?! Um produto que a pessoa bota, então ela tem que ser criativa, falar as qualidades, quais os defeitos, ser... Ter a sinceridade acima de tudo com o cliente, certo?! E ter assim, é... Saber vender o produto que ele acaba de conhecer.

2- Como você descreveria o trabalho dos vendedores?

R: Bom, o trabalho dos vendedores, o princípio é a postura, a higiene, né?! A, a, sinceridade com o cliente, como eu tinha te falado, é, a desenvoltura, a comunicação.

Fale mais sobre como deve ser a postura e a questão da higiene dos funcionários da loja.

R: Certo! Bom, higiene seria na parte de uniforme limpo, é..., a barba feita, no caso os homens. As mulheres, cabelos arrumados, é... Bem maquiadas também, certo?! Postura seria a pessoa ter a postura de assim, não escorar, e no... Vamos supor aqui das lojas não escorar nos móveis, não... A pessoa que tiver na vez para atender, não ficar conversano, não ficar desatento. Quando o cliente entrar, o vendedor tem que tá atento, entendeu?! Pra entrada do cliente. Postura é isso!

3- Quais responsabilidades você julga que o vendedor deve ter?

R: Responsabilidades no caso da empresa aqui seria o vendedor cuidar da sua sessão. Vamos supor, ele tem um, uma sessão. Ele é responsável por uma sessão, pra manter ela bem limpa, organizada, é, com todos os preços. É, outro tipo de responsabilidade também é saber, assim que chegar, é... Arrumar a sua sessão. É, ter a sua parte também que a gente se chama de “puxada”, que é a parte de dentro do estoque que ele vai ter que manter os tênis organizados em numerações, modelos e cores, onde...

Isso é puxada?

R: Isso é puxada. Aí onde ele vai ter que manter organizado pra que? Quando o cliente entrar, é, tanto ter a facilidade pra achar o produto, quanto também tiver um, um dia de movimento mais alto. Vamos dar um exemplo: uma data comemorativa, natal, essas partes assim, que a, o, tem a correria. Então o vendedor corre, procura o tênis, ele acha com uma facilidade mantendo uma organização. E fora isso, a limpeza do salão, a, a limpeza do estoque também. Fora a responsabilidade de ter que vender também né?!

E os vendedores têm que ter conhecimentos específicos sobre os tênis?

R: Isso! Ah, assim que eles entram, eles conhecem os produtos né?! Olham os tênis, tudo, aí passa a parte de tecnologia. Eles a princípio, eles tem que saber o que? Vamos supor, um tênis, um tênis eles precisam saber quantas partes são divididas né?! No caso são três partes né?! Sola, entre sola e cabedal, certo?! É o princípio! Daí então eles passam a conhecer as tecnologias. Tecnologias é o que? Hoje em dia o cliente tem muita informação. Antigamente o cliente vinha comprar um tênis e qualquer artigo esportivo, ele vinha procurar o vendedor que dava opinião pra ele, pra ele poder comprar o tênis. Hoje em dia o cliente já acessa a internet, já procura qual é o melhor artigo esportivo, qual o melhor tênis pra corrida, e ele já chega com essa informação aqui na, na loja. Então esse vendedor, ele tem que ser preparado, assim, cem por cento, em questão de tecnologias, tipo de pisadas, onde o, o cliente vai chegar, como eu te falei, ele vai chegar informado, então o vendedor tem que tá mais informado do que ele ainda, entendeu?! A parte da sinceridade também, não pode é, acontecer de que um cliente que pisa pra fora, o vendedor querer vender um tênis pra quem pisa pra dentro, certo?! Então tem que ter essa sinceridade. Ambas as partes. Sinceridade e responsabilidade.

4- Quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessárias aos vendedores?

R: É... É mais ou menos aquela resposta né?! No caso seria o seguinte: conhecimento principais é... Conhecimentos principais é: primeiramente, como eu te falei, tem que conhecer a parte da... Dos produtos, o que tem na loja também, além de tecnologias. Eles têm que saber o que tem e o que não tem na loja. Para isso que existe a “puxada” também, que eles... A gente é, a, três vezes na semana eles fazem essa puxada pra conhecer o... Conhecer não! Saber o que ta faltando né?! Os produtos que tem, o que não tem, as numerações que tão faltando. A gente faz um balanço também de que tá faltando pra gente fazer novos pedidos. E além dessas tecnologias, ele tem que, é, saber a parte da forma de pagamento né?! Ele tem que ter a, a, essa parte, saber as formas de pagamento, saber como o cliente... A facilidade que o cliente tem de fazer o pagamento. No caso, ele não pode deixar assim... Ele tem que saber tudo pra, pra o cliente ficar, ficar aberta a cabeça pro cliente, como ele quer pagar, é, com o produto que ele quer levar, entendeu?! Então, no caso, é isso aí.

5- Que competências você julga importante para que os funcionários de vendas prestem um serviço de atendimento de excelência ao cliente?

R: Bom, na parte de cliente, eu acho que, juntando esse conjunto todo que eu te falei, mas, o principal é que nem eu te falei, é a sinceridade. É você ter um, uma postura, como eu te falei, é... Ser sempre uma pessoa simpática, uma pessoa comunicativa, uma pessoa que tenha bastante informação, não só aqui da parte de vendas do material esportivo. Eu acho também que ela tem que ser informada lá fora, em relação a esportes, em relação a... Vamos supor, o cliente entra pra comprar uma camisa de time. Ele tem que saber, é... Eu acho que ele tem que saber de partes, assim, vamos supor, do campeonato brasileiro. Ou então o cliente vai comprar alguma coisa de natação, ele tem que saber também essas partes de natação, quem são os esportistas né?! É, futebol...

Eles têm que conhecer tecnologias de artigos também?

R: Também! Tecnologias tanto do, das partes dos tênis, camisas também têm muitas tecnologias. Todos os artigos têm tecnologias né?! As coisas de natação, tôca... Então eles tem que tá bem informado pra passar pro cliente isso tudo.

Como é ser simpático e comunicativo pra vocês?

R: Bom, a pessoa ser simpática e comunicativa, o que acontece? O cliente entra dentro duma loja, a pessoa ela não está sorrindo, ela não está assim, aparentada, bem aparentável, então acho que isso ocorre alguma barreira entre, no meio da venda, certo?! Porque além do cliente querer comprar, acho também que ter um bom atendimento. Que o atendimento ele passa de que? Simpatia, o sorriso, a pessoa conversar, ela distrair o cliente, ela não ficar só focada nessa parte de, da venda, de querer vender pro cliente. Eu acho que tem que ter uma conversa boa, uma distração boa, não só, é, virado pra loja, mas sim pra fora também, entendeu?! Tanto assim, como, é, que nem eu te falei, parte de futebol, fazer uma brincadeira sobre futebol, dá uma distraída no cliente pra não ficar focado nessa parte de vender. Porque a principal parte acho que quando o... A parte mais delicada é quando o cliente vai tirar do bolso pra poder pagar um produto de quinhentos reais né?! Então, tem que ter essa, esse, esse conjunto de coisas na venda.

Sub Gerente

1- Fale-me sobre o processo de seleção dos vendedores.

R: Oh, o processo de seleção dos vendedores aqui na nossa empresa é feita da seguinte forma: assim, eles têm que ter uma boa comunicação pessoal, eles têm que saber se expressar bem. É feito um processo com eles antes de eles irem pra, pra área de vendas, que é o que? Conhecimento de todo o estoque, né?! De todo o estoque. Então ele tem que conhecer tudo, entendeu?! Tem que ser dinâmico, espontâneo, entendeu?! Tem que ter boa aparência, estar sempre limpo, estar sempre arrumado pra, né?! Maior poder atender melhor os clientes né?! Saber se expressar muito bem. Acho que é o fundamental é saber se expressar.

2- Como você descreveria o trabalho dos vendedores?

R: Oh, o trabalho dos vendedores é fundamental para a empresa, né?! Sem os vendedores a empresa não existiria. A verdade é essa, né?! Sem as vendas que eles fazem, é um papel fundamental, que é vender, né?! Então, acho que a empresa depende deles.

Os vendedores têm que ter conhecimentos específicos sobre os tênis e os artigos esportivos?

R: Têm. É passado todo é, assim, é, nessa área a gente, a empresa dá os treinamentos pra ele né?! De conhecimentos que eles têm que saber. Por exemplo: de cada calçado, pra que serve, pra qual tipo de pessoa que é pra ele indicar, entendeu?! Porque o vendedor ele tem que ser apto mesmo, ele tem que ter o conhecimento geral de tudo, porque, por exemplo, se tem que saber qual calçado indicar pra aquela pessoa, pra aquela outra, pra um senhor, prum jovem, pra corrida, pra não. Então ele tem que saber, conhecer de tudo.

Fale mais sobre os treinamentos que a empresa oferece.

R: Oh, esses treinamentos são assim: cada marca aqui, a loja são dividida, tem aqui, tem várias marcas, né?! Então todo final do mês sempre tem... Vêm o representante das marcas e disponibiliza um treinamento. Aí a empresa libera o auditório dela, aí a gente tem o treinamento deles lá. Faz um treinamento lá. E lá explica tudo, desde a construção do calçado, até pra que ele serve, pra qual tipo de pessoa ele vai servir, entendeu?!

3- Quais as responsabilidades você julga que o vendedor deve ter?

R: Primeiro, eu acho assim, a responsabilidade primeiro com a empresa. Assim, ser pontual com as coisas, entendeu?! Honestidade é muito grande.

O que é ser pontual?

R: Pontual assim, chegar sempre no seu horário, entendeu?! Ter a disponibilidade de ficar mais, porque vendedor é isso. Ter por exemplo, você trabalha seis horas por dia, mas tem uns dias que você sempre vai ter que ficar algo a mais entendeu?! Então, igual dia de sábado, ficar um pouco a mais, pra melhorar as vendas. E responsabilidade de que é o principal.

E as responsabilidades para com os clientes?

R: Com o cliente ele tem que fazer um trabalho muito bom, um pós venda, entendeu?! Ele tem que ter a responsabilidade com, com o cliente. Por exemplo, se ele marcou de pegar uma mercadoria com o cliente, ele tem que ligar pro cliente, oh, informar: oh, sua mercadoria não chegou a tempo, mas tal dia ela vai ter que tá. Dá todo um amparo pro cliente.

4- Quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessárias aos vendedores?

R: Habilidades e atitudes... Ele tem que conhecer de todas as marcas, de tudo um pouco. Essa é a verdade. Desde o vestuário, do calçado até o vestuário. Então ele tem que conhecer certinho, por que, de repente, ele passa uma informação pro cliente que seja errada. Por exemplo, um tipo de tênis que não serve pra aquele, pra aquela pessoa, pra aquele tipo de pisada que a pessoa tem. Aquilo ali vai gerar todo um dano pra pessoa, tanto físico como econômico também.

E as habilidades e as atitudes que os vendedores devem ter?

R: Ele tem que ser criativo, entendeu?! Ele tem que saber atender mais de um cliente. Ser dinâmico, entendeu?! Saber se expressar muito bem, ter um timbre de voz bom, entendeu?!

Como é ser criativo?

R: Ser criativo é ser assim, igual, tem certas épocas do mês que as vendas não tão boas, né?! Então ele tem que ser criativo em conquistar aquele cliente, entendeu?! Fazer um trabalho diferenciado, pra que aquele cliente sempre volte e sempre procure por ele.

5- Que competências você julga importante para que os funcionários de vendas prestem um serviço de atendimento de excelência ao cliente?

R: Que competências você julga importante para que os funcionários de vendas prestem um serviço de atendimento de excelência ao cliente? Oh, igual isso. Igual eu falei anteriormente. Ele tem que fazer um pós venda com aquele cliente, entendeu?! Ele tem que... Porque hoje em dia as empresas elas estão unificadas. O produto que eu tenho aqui, tem ali na outra empresa, entendeu?! Então o que vai diferenciar a minha empresa daquela empresa? O atendimento, entendeu?! Então ele tem que fazer o que? Ele tem que trabalhar o máximo possível em conquistar aquele cliente pra ele. Ele não tá conquistando pra loja, ele tá conquistando pra ele, pra que quando você pensa em comprar um calçado, você vai lembrar daquele vendedor que te atendeu.

Mas só no pós venda?

R: É, no pós venda e na, na hora da venda mesmo. No ato da venda e o pós venda vem depois. No ato você vai conquistar o cliente ali o máximo que você puder, pra depois, no pós venda, você vai ter um relacionamento tão bom com ele

ali, que depois quando eu for fazer... Ele for fazer o pós venda, te ligar, perguntar como é que o tênis ficou você vai achar natural até.

Funcionária do Caixa

1- Fale-me sobre o processo de seleção dos vendedores.

R: Na loja, ou fora? Na loja, bom, quando um funcionário, um vendedor vem pra cá, o que acontece? Ele fica um período no estoque, conhecendo os produtos, as marcas, os modelos, é, o que um, um tênis tem de diferença do outro, quais as tecnologias. No fim, o que acontece? Ele é, dado um certo tempo pra ele e pedido alguns tênis, os nomes. Então ele tem um certo tempo pra pegar no estoque e levar até o gerente. Caso ele tenha feito no tempo determinado, aí ele é selecionado pra ficar na loja.

Quais são então os primeiros conhecimentos que o vendedor deve adquirir?

R: Sobre os tênis. É... Amortecimento. É... Tecnologias.

E sobre os artigos esportivos?

R: E sobre confecções também. É... Pra que serve uma blusa, qual material. É... Qual tipo de conforto ela vai te dar né?! Pra qual finalidade: corrida, academia, enfim...

2- Como você descreveria o trabalho dos vendedores?

R: Bom, é... Pra mim, na minha opinião, é, eu acho um trabalho meio que, tipo, cansativo. Assim, porque além de ser muito corrido, a carga horária também é muito né?! É muito grande. Então assim, tem subir escada, essas coisa toda. Então assim, eu acho um trabalho muito assim, pra quem tá de fora, pensa que é uma coisa, mas quando você tá dentro, você vê como que é, é, como é que funciona, é... Você muda realmente, você muda sua opinião sobre o vendedor. Que não é ficar ali fora só olhando pro, pro cliente. Então tem muita coisa. Tem estoque também que complica mais.

Quais são os conhecimentos que eles têm que ter na hora de atender os clientes?

R: Simpatia. Ele tem que ter muita simpatia. Sorrir sempre. Tem que ser espontâneo. Não tentar forçar, que, você tentando forçar uma coisa, você acaba ficando nervoso e num caba que não sai nada. Então eu acho que tem que ser o

mais natural possível pra, até mesmo pra dar pro cliente, ele vê que você tá tranquilo, que você tá sabendo como lidar com a situação. Então se a pessoa, você tá sendo você mesma, você vai se sair bem na venda.

3- Quais as responsabilidades você julga que o vendedor deve ter?

R: Responsabilidade... É, gira em torno de tanta coisa ainda... Que assim, ou você fala da venda, ou você fala da loja... Bom, o vendedor é, o vendedor tem muitas responsabilidades: a de deixar o estoque sempre certinho, pra tá dando mais facilidade pro colega ou até mesmo pra ele. E tem vitrine também, tem preço de vitrine, que é muita responsabilidade, é...

O vendedor tem que saber arrumar a vitrine?

R: Isso! Ele tem que saber fazer a vitrine. Tem que... E sempre toda a semana tá mudando. Então toda semana ele tem que colocar a vitrine de um jeito diferente, é... E estoque também. Que se colocar produto no lugar errado, fica difícil de encontrar e dificulta muito.

4- Quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessárias aos vendedores?

R: É, os conhecimentos... Um vendedor, ele tem que saber, é... O vendedor tem que saber pra que, pra que serve aquele tênis, qual o amortecimento aquele tênis tem, qual conforto ele vai te dar, a estabilidade, é, o material no qual é feito o tênis. O vendedor tem que saber isso. Pra que? Pra que ele possa tá passando pro cliente, pro cliente abrir, ter mais o interesse em comprar o produto e levar né?!, mercadoria. Então assim, o vendedor ele tem que ser muito, muito, muito sábio sobre aquilo que ele tá vendendo. Então assim, é, se você vem atrás de um tênis pra, pra academia, se você quer só fazer academia, não adianta eu te dar um tênis pra corrida, porque aí vai complicar. Se você... Ele tem que saber o tipo de pisada do cliente, pra que tipo de pisada esse tênis serve, entendeu?! E já aconteceu muitas vezes de dá problema de vender tênis pra pisada diferente do cliente. Então assim, é, tem que conhecer o que você tá vendendo.

5- Que competências você julga importante para que os funcionários de vendas prestem um serviço de atendimento de excelência ao cliente?

R: É... Um funcionário, um bom funcionário, que que acontece? É, além dele deixar o cliente sair da loja satisfeito, ele ainda se preocupa se o, o cliente vai, vai continuar saitsfeito com o produto que ele levou. Tanto é que muitas das vezes aqui na loja, os vendedores ligam. Quando não ligam, mandam e-mails, né?!, querendo saber se o produto que ele adquiriu na loja ta, é... Fugiu da mente agora a palavra... Saber se o produto que ele adquiriu na loja ta conseguindo... Fugiu a palavra da minha mente agora... É... Eu escrevi tanto isso... Satisfazer as, as necessidades né?!, deles. Então assim, é... Se o, se você for simpático comigo, se você tiver sempre sorrindo, é, conversar bastante com, comigo, com o cliente, eu tano numa loja, você tiver muita simpatia comigo, no dia que eu voltar naquela loja, eu vou querer ser atendido por você. Então o cliente, o vendedor tem que ter muita simpatia. Não só o vendedor né?!, como todo funcionário da loja. Tem que ter simpatia, tem que sorrir, ta sempre, né?!, bem, com, com a fisionomia bem, é, alegre. Porque se você passa uma certa fisionomia de raiva, de tristeza, o cliente já vai entrar, vai olhar assim, né?! Vai ta sentindo. Então é sempre bom ter um bom atendimento, um, um, um sorriso, uma sei lá, uma coisa mais, eu digo... Deixar mais à vontade. Então quanto mais à vontade o cliente ficar no ambiente, melhor vai ser pra ele.

Supervisor de Vendas

1- Fale-me sobre o processo de seleção dos vendedores.

R: Bom, nosso processo de seleção, ele é feito a partir de alguns critérios que a gente tem né?! Como se trata de uma loja de artigos esportivos, é, a primeira coisa que a gente tenta identificar é a correlação que o vendedor tem com a prática de esportes né?! Por que? O que que acontece? A, a pessoa ela vende melhor aquilo que ela acredita, aquilo que ela gosta né?! Então nas nossas entrevistas a gente tem um perfil né?! Tem um perfil por idade, é... Por escolaridade, que é, acho que é padrão em todas as empresas. Mas a gente tenta identificar também a correlação dele com o esporte. Se ele gosta de esporte, qual tipo de esporte que ele gosta. Se ele tem, se ele pratica esportes. Se ele é uma pessoa curiosa, se ele lê revistas de esportes, se ele assiste telejornal que fala de esporte. A gente procura identificar isso porque é... Eu acredito que quando a pessoa tem essa relação, na hora dela fazer a venda, ela sabe aquilo que ela ta, é... Falá sobre aquilo que ela tá vendendo

se torna mais fácil a realizar a venda né?! Então esse é um pré-requisito importante pra uma pessoa que trabalha numa loja esportiva.

Quais os conhecimentos que a pessoa deve ter para ser selecionado para trabalhar na loja?

R: Bom, é... Necessariamente é... Ele não precisa ter um conhecimento específico por quê? Porque a gente dá o treinamento para os funcionários, certo?! É... A gente tem todo um processo que funciona, funciona assim: a, o candidato ele é selecionado. Ele é admitido. Aí ele vai ter uma primeira etapa que ele vai pra loja. Ele não vai vender direto na loja. Ele chega, ele vai conhecer o estoque, vai ter um treinamento com o gerente sobre tecnologia, sobre como funciona toda mecânica da loja, mecânica de vez, mecânica de abordagem, pra depois ele passar a vender, né?! É... Então a gente não, é, é, é... No primeiro momento a gente não exige nenhum tipo de conhecimento. Esse conhecimento é uma coisa que a gente gosta de passar pro nosso novo colaborador, certo?!

Quais são os treinamentos oferecidos pela empresa?

R: Oh, ele tem treinamento sobre abordagem de cliente, treinamento sobre tecnologia, que, como a gente mexe no mundo do esporte, é, a cada dia ta surgindo novas tecnologias. As empresas tão trazendo novidades de fora para o Brasil. Então os vendedores, ele tem que ter esse treinamento. Saber o que, que é essa tecnologia. Tecnologia sobre o solado do tênis. Que que é feito o solado. Que que é feito o cabedal, né?! O amortecimento. Pra que serve aquele amortecimento. Pra qual tipo de pisada é, é indicativo um, um produto ou outro produto. Então tem vários critérios técnicos que a gente fornece para o vendedor, que é muito importante na hora dele vender. O tipo de tecido que vem na, nas camisetas. Pra que serve aquele tecido. Qual que é o benefício que ele vai dar pro cliente. Isso tudo a gente dá, a gente dá o treinamento. Além do básico, que é o treinamento de abordagem, né?! Treinamento de simpatia, de como ele conversar, como fazer perguntas, né?! Isso... Isso tudo.

2- Como você descreveria o trabalho dos vendedores?

R: Olha... É... No ramo de vendas, o trabalho do vendedor ele é essencial. Ele é o trabalho mais importante que a gente costuma dizer que o vendedor é aquele que ta na ponta da lança. Que que é ponta da lança? É aquilo que realmente move,

é... Move a empresa né?! O vendedor é o que vende e é o que gera o faturamento pra empresa. Então sem o vendedor, é, não teria comércio, né?! Então o vendedor ele é peça fundamental, né?! É a peça mais importante no ramo de, de atuação do comércio, onde as pessoas comerciam por vendas.

Mas quais são as atividades que eles exercem na loja?

R: Bom... Além de ele propriamente vender, o vendedor também tem a obrigação de deixar a loja arrumada, de arrumar a puxada, de deixar a sessão organizada, tudo detalhado, né?! Porque não pode ter bagunça, né?! E local que tem bagunça, a estrutura, a mecânica, ela é muito difícil. Então lá na loja tem: cada vendedor tem a sua sessão. Ele chega, arruma a sessão dele, bota em ordem, né?! Limpa aquilo que é parte dele limpar. Às vezes ele tem uma parede pra limpar, ele tem uma puxada pra fazer, ele tem um, pedaço de, de chão pra limpar. Então isso são as tarefas, né?! Além de vender, ele tem esse tipo de tarefa também.

E o que seria puxada?

R: Puxada é o seguinte: como é uma loja de tênis, é... Quando chega mercadoria, a gente coloca nas, nas prateleiras por puxada. Então tem a prateleira da Adidas, a prateleira da Mizuno. Então é por numeração, por referência, por tamanho. Então eles são, é, responsável de ta tudo certinho, por que quando a pessoa chega na loja e pede: não, eu quero esse tênis aqui trinta e quatro. Ele tem que saber nonde tá. Lá em cima, a puxada tem que ta organizada pa todo mundo saber na onde ta o trinta e quatro, pra ele buscar e levar pro cliente.

3- Quais as responsabilidades você julga que o vendedor deve ter?

R: Oh, primeiramente ele tem que ter compromisso com a empresa, né?! Ele tem que, é, obedecer os horários, obedecer a estrutura interna da empresa, obedecer as normas, né?! E o principal é ter disposição, é gostar de vender, né?! Porque a, a venda é um processo, é um processo que se a pessoa não gostar e não tiver afinidade, é um processo que não vai sair cem por cento, né?! Porque pessoa que não gostam de vender, eles não... Realmente eles não vão conseguir vender. E tirando isso, o vendedor tem que ter compromisso de chegar no horário, de fazer as tarefa dele, de tá sempre bem apresentável, sempre tratar bem os clientes, né?! Sempre tá fazendo um pós venda depois. Dá uma ligadinha, vendeu um tênis pro cliente... Porque geralmente a gente não trabalha com produto muito barato. Tem

tênis de seiscentos, setecentos reais. Então que que o vendedor tem que fazer? Vendeu o tênis? Pegou o telefone do cliente, depois liga, pergunta se o cliente tá satisfeito. Fazer um pós venda. Tudo isso faz parte de um processo pra ele ser um bom vendedor.

4- Quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessárias aos vendedores?

R: Bom, a primeira coisa é aquilo que a gente já falou. Ele tem que ter o conhecimento técnico daquilo que ele tá vendendo. Por se tratar do ramo esportivo, tem várias especificações técnicas que cada produto tem. Então ele tem que saber, até pra ele tá, é, passando pro cliente.

Tanto dos tênis, como dos artigos esportivos?

R: tanto dos tênis, como da, dos artigos esportivos. Porque, que que acontece? Tem bola que ela é feita de PVC, tem bola que ela é feita de PU. Ele tem que saber a diferença. Por que que o PU é melhor? O que que o PVC traz de benefícios, né?! tem sola que é de borracha, tem sola que é de EVA. Por que que a de EVA é melhor que a de borracha? Então ele tem que saber vender isso. Isso é um atributo principal. Outra coisa, ele tem que ser bem comunicativo. Saber conversar com as pessoas, né?! Saber filtrar aquilo... Com duas perguntas ele sabe que que a pessoa qué, o que ela necessita, é... O que tipo de benefício que ela quer em cima daquele produto. Tem que ser responsável, né?! Que a gente já falou. E tem que ser bastante simpático, né?! Porque não adianta o vendedor ter cara emburrada. Chega lá, o cliente pede, pede um tênis, um... Ele né?! Tem que tá sempre sorrindo, sempre simpático, ser, ser prestativo, pra ele conseguir ter um, uma boas vendas.

5- Que competências você julga importante para que os funcionários de vendas prestem um serviço de atendimento de excelência ao cliente?

R: Bom... É... No, na questão da, das competências, o que a gente julga muito importante? É a competência de relacionamento, né?! Que o vendedor, ele tem que saber se relacionar com o seu cliente, né?! Se ele for aquele vendedor fechado, que... Né?! Travado, ele não vai conseguir vender. Então ele tem que saber se comunicar, é, se relacionar, relacionar com as pessoas. São competências muito, é, decisivas na, na hora da venda, né?! É que não adianta também ele saber a técnica

do produto, que que o produto tem, mas ele não ter a competência do relacionamento. Não ter a competência de saber fazer aquilo pro cliente, né?! Então ele tem que ser uma pessoa comunicativa, tem que ser uma pessoa extrovertida, é... Tem que ter esse tipo de competência pra ter sucesso na venda.

E vocês oferecem treinamentos sobre simpatia, comunicação?

R: Sim. Sim. A gente tem, é... Como que funciona na loja? Toda semana o gerente, duas vezes por semana, ele chega na loja, abre é... Eles chegam na loja uma hora antes e eles dão treinamentos pra, pra equipe de vendas. Então nesses treinamentos tá incluído todas essas habilidades. Vai ter dia que ele vai ter treinamento só sobre tecnologia. Vai ter dia que ele vai ter treinamento sobre abordagem de cliente. Vai ter dia que ele vai ter treinamento sobre comunicação, como conversar com o cliente, né?! Porque é uma constante, né?! O mundo como, como eu digo, o mundo não pára de, de, de girar. Então todo dia tem uma mudança, tem uma coisa nova. Então todo dia essa informação tem que ir pro nosso vendedor lá no ponto de venda.