

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

PATRICIA MARIA PINHEIRO CUTRIM

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DE VENDEDORES DE
ACORDO COM UM MODELO DA ENGENHARIA
COMPORTAMENTAL**

São Luís

2023

PATRICIA MARIA PINHEIRO CUTRIM

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DE VENDEDORES DE
ACORDO COM UM MODELO DA ENGENHARIA
COMPORTAMENTAL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal do Maranhão, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, como requisito para a obtenção do título de Mestra em Psicologia.

Orientador: Dr. Alex Andrade Mesquita.

São Luís

2023

Ficha Catalográfica

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Maria Pinheiro Cutrim, Patricia.

Mapeamento de Competências de Vendedores de Acordo com um Modelo da Engenharia Comportamental / Patricia Maria Pinheiro Cutrim. - 2023.

93 p.

Orientador(a): Alex Andrade Mesquita.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Psicologia/cch, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2023.

1. Engenharia Comportamental. 2. Mapeamento de Competências. 3. Organizational Behavior Management. I. Andrade Mesquita, Alex. II. Título.

PATRICIA MARIA PINHEIRO CUTRIM

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DE VENDEDORES DE
ACORDO COM UM MODELO DA ENGENHARIA
COMPORTAMENTAL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal do Maranhão, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, como requisito para a obtenção do título de Mestra em Psicologia.

COMISSÃO JULGADORA:

**(Profa. Dra. Camila Carvalho Ramos)
Universidade Federal do Pará– UFPA**

**(Prof. Dr. Daniel Carvalho de Matos)
Universidade Federal do Maranhão – UFMA**

**(Prof. Dr. Lucas Guimarães Cardoso de Sá)
Universidade Federal do Maranhão – UFMA**

**(Prof. Orientador Dr. Alex Andrade Mesquita)
Universidade Federal do Maranhão – UFMA
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

São Luís, 06 de abril de 2023

RESUMO

A Análise do Comportamento é um programa de pesquisa e intervenção dedicada ao controle e previsão do comportamento. Dentre as áreas de atuação destaca-se a Gestão Analítico-Comportamental, que dedica estudo ao desempenho de indivíduos, organizações e do universo do trabalho. Um dos modelos pioneiros de gestão de desempenho na Análise do Comportamento é a Engenharia Comportamental, que se propõe a mapear e gerenciar competências dos indivíduos para o alcance dos resultados organizacionais e pessoais. Competência é entendida como um construtor social composto por conhecimento, habilidade e suscetibilidade ao reforçamento, que depende do suporte ambiental. O principal método de mapeamento de competências na Engenharia Comportamental é observação do comportamento do exemplar, indivíduo que realiza melhor a tarefa. O estudo teve como objetivo geral avaliar um modelo de mapeamento de competências segundo a engenharia comportamental e específicos identificar o potencial para melhora (PPM) dos vendedores em relação ao exemplar e identificar por meio de uma análise funcional o suporte ambiental para o comportamento de vender do exemplar. Foi identificado o vendedor com maior quantidade de vendas nos últimos seis meses o “exemplar”. Posteriormente, 14 vendedores, o exemplar, seu gerente e três clientes responderam a um roteiro de entrevista para mapeamento de competências. A coleta de dados durou dois meses, a pesquisadora foi à loja uma vez na semana, uma hora por dia, no turno vespertino a campo. Foram realizadas em oito dias 16 observações do comportamento de venda do exemplar, com duração de cinco minutos cada, utilizando a técnica de registro cursivo. A análise de dados incluiu o cálculo do PPM entre o vendedor exemplar e os demais vendedores, o mapeamento de competências e uma análise funcional do suporte ambiental do comportamento de venda do exemplar. Os resultados mostraram que as vendas do exemplar foram de R\$: 549.502,60 reais. O maior PPM identificado foi de 0,437, o que representou R\$: 240.424,90 reais a menos que o exemplar e o menor foi de 0,161, R\$: 71.586,36 reais a menos que o exemplar. A loja deixou de vender no total de R\$: 2.623.450,36 reais em seis meses considerando a diferença das vendas entre exemplar e demais vendedores. Foram identificadas 22 competências no total. As mais citadas foram: Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda; Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda e Organizar as

caixas dos produtos em pilhas no chão durante o atendimento. Os antecedentes identificados pela análise funcional do comportamento de venda incluíram: Experiência prévia de 20 anos em vendas; Gerente informar aos vendedores sobre as metas de venda utilizando comunicação assertiva; e consequente: Oferecer bônus/premiações aos funcionários com melhor desempenho de vendas. Na avaliação do gerente a pesquisa apresentou competências bem descritas. O estudo contribuiu teoricamente e metodologicamente para o campo da Gestão por Competências e da Gestão Analítico-Comportamental, pois apresentou um modelo de mapeamento pragmático e passível de replicação. Além disso, apresentou relação direta entre os comportamentos e competências do vendedor e seus resultados em vendas.

Palavras-chave: Organizational Behavior Management. Engenharia Comportamental. Mapeamento de Competências.

ABSTRACT

Behavior Analysis is a research and intervention program dedicated to the control and prediction of behavior. Among its multiple areas of activity, one can highlight Analytical-Behavioral Management, a field dedicated to the study of the performance of individuals, organizations and the universe of work. One of the pioneering performance management models in Behavior Analysis is Behavioral Engineering. This model proposes to map and manage the skills of individuals to achieve organizational and personal results. Competence is understood as a social construct composed of knowledge, skill and susceptibility to reinforcement, which depends on environmental support. The main method of mapping competences in Behavioral Engineering is observation of the exemplar's behavior, that is, that individual who best performs the task. The general objective of the study was to evaluate a model of competence mapping according to behavioral engineering and specifically to identify the potential for improvement (PPM) of salespeople in relation to the example and to identify, through a functional analysis, the environmental support for the sales behavior of the salesperson. copy. Initially, the seller with the highest number of sales in the last six months was identified as the "exemplary". Subsequently, 14 sellers, the exemplary, his manager and three clients responded to an interview guide for mapping skills. Data collection lasted two months, the researcher went to the store once a week, one hour a day, in the afternoon shift in the field. In eight days, 16 observations of the selling behavior of the copy were carried out, lasting five minutes each, using the cursive recording technique. Data analysis included calculating the PPM between the exemplary salesperson and the other salespeople, mapping competencies and a functional analysis of the environmental support of the exemplary sales behavior. The results showed that sales of the copy were R\$: 549,502.60 reais. The highest PPM identified was 0.437, which represented R\$: 240,424.90 reais less than the copy and the lowest was 0.161, R\$: 71,586.36 reais less than the copy. The store stopped selling a total of R\$: 2,623,450.36 reais in six months, considering the difference in sales between the copy and other sellers. A total of 22 competencies were identified. The most cited were: Serving customers quickly, aiming to reach daily sales targets; Describe to the customer the cost-effectiveness of the products during the sales negotiation; Organize the product boxes in piles on the floor during the service; Regularly check for unattended customers in the store. The antecedents identified by

the functional analysis of selling behavior that provide the environmental support for sales included: Previous experience of 20 years in sales; Manager inform salespeople about sales goals using assertive communication; and consequent: Offer bonuses/awards to employees with the best sales performance. In the manager's evaluation, the research presented well-described competencies. The study contributed both theoretically and methodologically to the field of Management by Competencies and Analytical-Behavioral Management, as it presented a pragmatic mapping model that could be replicated. In addition, it showed a direct relationship between the seller's behaviors and skills and their sales results.

Keywords: Organizational Behavior Management. Behavioral Engineering. Competency Mapping.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -Modelo da Engenharia Comportamental	24
Quadro 2 -Teste ACORN	25
Quadro 3 -Matriz de Desempenho	26
Quadro 4 -Matriz de Decisões	26
Quadro 5 -Questionário do Modelo de Engenharia Comportamental	28
Quadro 6 -Tabela de Desempenho	29
Quadro 7 -Estrutura Six Boxes de Binder	30
Quadro 8 -Ordem de Fatores de Modelo de Engenharia de Comportamento Identificado por Gilbert e Chevalier	31
Quadro 9 -Antecedentes e Consequentes que Favorecem o Comportamento de Venda a Partir da Entrevista com o Exemplar	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Histórico de Vendas e Cálculo do PPM dos Vendedores	42
Tabela 2 - Frequência Acumulada das Competências Identificadas pelas Entrevistas com Gerente e Vendedores, Exemplar e Observação	43

Sumário

1	Introdução	7
2	Gestão por Competências	9
3	Análise do Comportamento Aplicada às Organizações	16
3.1	Tecnologia de desempenho humano e Engenharia Comportamental	21
4	Método	37
4.1	Delineamento	37
4.2	Ética	37
4.3	Participantes	37
4.4	Local	37
4.5	Instrumentos	38
4.5.1	<i>Roteiro de entrevista exemplar</i>	38
4.5.2	<i>Roteiro de entrevista do gerente e colegas de trabalho</i>	38
4.5.3	<i>Roteiro dos clientes</i>	39
4.5.4	<i>Roteiro de observação</i>	39
4.5.5	<i>Entrevista com gerente sobre os resultados</i>	39
4.6	Equipamento	39
4.7	Procedimento	39
5	Análise de Dados	41
6	Resultados	42
6.1	Cálculo do PPM	42
6.2	Mapeamento das competências	42
6.3	Suporte ambiental e avaliação funcional	44
6.4	Opinião do gerente sobre os resultados	45
7	Discussões	47
8	Considerações Finais	52
	Referências	54
	Apêndice A - Termo de Consentimento da Instituição	58
	Apêndice B - Termo De Consentimento Livre e Esclarecido	59
	Apêndice C – Qualificação do Declarante	62
	Apêndice D – Roteiro de Descrição Vendedor Modelo	63
	Apêndice E – Roteiro de Descrição da Equipe	64

Apêndice F – Roteiro de Descrição do Cliente	65
Apêndice G – Roteiro de Observação	66
Apêndice H – Entrevista com Gerente, Vendedores e Clientes	67
Apêndice I - Registros das Observações dos Comportamentos de Venda do Exemplar	68

1 Introdução

Veloso et al. (2017), afirmam que a baixa produtividade brasileira ocorre em todos os setores. Matos et al. (2020), enfatizam a importância de analisar a produtividade do trabalho para entender a perda de dinamismo da economia brasileira. Diante do exposto, Mesquita (2021), ressalta a importância e necessidade de se criar técnicas de gerenciamento para tentar reverter tais situações problemáticas, uma vez que a boa gestão do desempenho do trabalhador, mostra-se fundamental para o aumento da produtividade, da renda do trabalhador e também para a geração de empregos.

O modelo de gestão por competência é muito difundido na área de gestão de pessoas. Neste modelo os problemas de desempenho são tidos como déficits de conhecimento, habilidades e atitudes. O desempenho ruim pode ser interpretado como um não saber fazer ou não querer fazer, neste último caso falta motivação ao trabalhador. No entanto, na maioria das vezes, o ambiente não favorece a emissão do comportamento esperado, como por exemplo, um vendedor pode apresentar poucas vendas em razão de sua loja estar localizada onde não demande tanto a necessidade de seu produto (MESQUITA, 2021).

Como estratégia para a melhora do desempenho tem-se o processo de mapeamento de competências que permite identificar e sistematizar habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para a realização de determinada função com eficiência. A partir dele, é possível identificar os pontos fortes e as lacunas de competências de uma organização, o que permite tomar decisões importantes, como investimentos na formação dos seus profissionais ou na captação de pessoas para as áreas fracas ou inexistentes do conhecimento (TORRES et al., 2022).

Segundo Milani (1987), para se ter um bom desempenho não é suficiente ter apenas competência, o suporte ambiental é essencial. Além disto, não é qualquer desempenho que produz valor, não adianta apenas desempenhar ou trabalhar duro, é preciso identificar qual comportamento produz o resultado que importa para a organização. Nesse sentido, a engenharia comportamental utiliza-se da aplicação da análise do comportamento somada às tecnologias advindas da administração para modificação dos comportamentos dos trabalhadores a fim de produzir resultados desejados.

Na Análise do Comportamento, competência é entendida como repertório comportamental (RAMOS et al, 2016). Para a engenharia comportamental, competência é um conceito social de julgamento comparativo do desempenho valioso. Desta forma, competência humana é definida como a junção de conhecimento, capacidade de resposta (baseada no repertório comportamental individual) e motivação, entendida como sensibilidade ao reforço. Além do suporte ambiental como indispensável ao desempenho competente (GILBERT, 1978/1996; MILANI, 1987).

Neste modelo deve-se identificar o “Exemplar”, aquele funcionário que melhor desempenha a tarefa e produz resultados e mapear seus comportamentos ou competências, a fim de que se possa ensinar aos demais trabalhadores tais competências. Sendo a diferença entre o que o Exemplar produz e os demais: o potencial para melhora (PPM) (GILBERT, 1978/1996; MILANI, 1987).

Uma das profissões mais numerosas em todo mundo são as de vendedores, e boa parte da economia mundial depende destes profissionais. Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas [(ABEVD), 2021], cerca de 22% das vendas no país foram no setor de roupas, calçados e acessórios. Assim, avaliar quais comportamentos e competências impactam nas vendas é importante para o desenvolvimento de uma área que gera tantos empregos.

Observa-se que para perseguir resultados e produtividade vantajosos para o contexto das organizações, é preciso levar em consideração o desempenho comportamental em colaboração com o suporte ambiental favorável para esse fim. Desta forma, a pesquisa teve como objetivo geral avaliar um modelo de mapeamento de competências segundo a engenharia comportamental. E específicos identificar o potencial para melhora dos vendedores em relação ao Exemplar e identificar por meio de uma análise funcional o suporte ambiental para o comportamento de vender do Exemplar.

2 Gestão por Competências

O termo competência foi incorporado ao contexto organizacional no início do século passado, sendo utilizado para qualificar o indivíduo capaz de desempenhar adequadamente determinado papel (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). No âmbito da Gestão de Pessoas o conceito competência, surge com a publicação do artigo *Testing for competence rather than intelligence* escrito por McClelland (1973), que conceitua o termo como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

Durand (1998) explica que o elemento “conhecimento” se refere às informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo, que repercutem sobre o seu comportamento. O “habilidade” se refere à aplicação desse conhecimento de forma produtiva. E o “atitude” se refere aos aspectos sociais e afetivos envolvidos com o trabalho que orientam o indivíduo na sua conduta com relação aos outros, ao trabalho ou às situações.

A gestão por competências é um modelo de gestão organizacional que permite orientar ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e alianças estratégicas, a fim de conduzir esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos níveis individual, grupal e organizacional das instituições as competências fundamentais para a conquista dos seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Portanto, gerencia as lacunas de competências a fim de reduzir, ao máximo, as dissonâncias entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e àquelas já existentes na organização. Pressupõe-se, portanto, que pessoas competentes terão bom desempenho (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

No serviço público o uso do modelo de Gestão por Competências foi instituído no Brasil por meio do Decreto 5.707/2006 para orientar o desenvolvimento de pessoal na Administração Pública Federal (BRASIL, 2006), posteriormente revogado pelo Decreto 9.991/2019 que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019). Com o objetivo de orientar com maior objetividade as ações de melhora do desempenho dentro das instituições, orienta-se descrever as competências sob a forma de comportamentos (RAMOS et al., 2016).

O passo fundamental para o sucesso da Gestão por Competências é a formulação das “competências” de forma objetiva, clara, focada na descrição do comportamento que constitui a competência, através da utilização de três termos: 1)

verbo acrescido de objeto de ação a ser desempenhada, 2) critério de qualidade e a 3) condição, meio necessário para a execução da ação (BRANDÃO, BAHRY, 2005). Como por exemplo da descrição acima tem-se: selecionar pessoas para vaga em aberto utilizando entrevista comportamental de maneira célere.

O processo de mapeamento de competências inicia-se na identificação das competências, tanto organizacionais quanto individuais necessárias ao alcance dos objetivos da organização. Para que seja adequadamente realizado é imprescindível à aplicação de métodos e técnicas de pesquisa social, das quais podem ser: análise documental que busca examinar documentos da organização com o objetivo de interpretar e descrever seu conteúdo, definir as categorias de análise e identificar elementos que possibilitem fazer inferências sobre competências necessárias para àquele fim. A Entrevista, geralmente é utilizada para aferir a percepção dos entrevistados com os resultados encontrados na análise documental. Visa, portanto, confirmar as competências relevantes (BRANDÃO, 2017).

Embora existam diversos tipos de entrevista, para fins de mapeamento, a mais utilizada é a semiestruturada, nela o entrevistador formula as perguntas orientado por um roteiro preestabelecido de modo que possa obter do entrevistado descrições de situações profissionais, expectativas da organização em relação ao desempenho e competências relevantes para uma determinada tarefa, por exemplo. Já no Grupo focal, utiliza-se de uma discussão objetiva sobre determinado tema orientado por um moderador que conduz a partir de um roteiro preestabelecido. Tem como finalidade identificar como as pessoas percebem ou pensam determinado objeto de estudo através da interação entre elas para levantar as informações e ideias necessárias que seriam menos acessíveis senão na proposta de grupo (BRANDÃO, 2017).

O questionário possibilita a participação de um contingente maior de sujeitos, diferente das técnicas anteriores, bem como quando há a necessidade de tratamento de dados estatísticos. Podem ser utilizados os questionários não estruturados ou abertos, estruturado e semiestruturado, sendo mais comum o uso dos dois últimos. E observação, que consiste no registro e verificação detalhada de dados sobre comportamento, fenômenos ou ações relacionadas ao objeto estudado. Essa técnica é indicada para estudos mais aprofundados que tenham o interesse não só de obter informações do momento do evento, mas também verificar detalhes que poderiam ser esquecidos ou omitidos pelos sujeitos que vivenciaram tal situação (BRANDÃO, 2017).

Mesquita e Florentino (2018), tiveram como objetivo mapear as funções de: professor, recepcionista, administrativo, coordenadores geral, pedagógico e administrativo e propor um modelo de implantação da gestão por competências em uma escola de idiomas. Participaram 26 funcionários, 11 do sexo masculino e 15 do sexo feminino. A média de idade dos participantes foi de 26 anos (DP=4,6). Foram mapeados 64 indicadores comportamentais a partir das respostas ao inventário comportamental para o mapeamento das competências, os quais foram associados a 13 competências gerais da organização. A competência “trabalho em equipe” foi a única considerada muito importante para todas as funções, alcançando valor máximo no cálculo do nível de competência da função (NCF), valor 5. A mesma avaliação foi para a competência “visão crítica”, exceto para a função de recepcionista (NCF=0). Para a função de recepcionista destacou-se a ética e profissionalismo (NFC=4,3). Para professor “organização e planejamento” (NFC=4,3) e “ética e profissionalismo” (NFC=4,3). Para coordenador geral, por se tratar da função mais elevada várias competências foram requeridas em alto nível. Para o coordenador pedagógico “iniciativa”, “visão crítica” e “liderança” foram as de maior destaque, com NFC máximo para todas. Já para coordenador administrativo, as competências mais necessárias foram: “iniciativa”, “visão crítica”, “capacidade de concentração”, “comunicação”, “ética e profissionalismo” e “relacionamento interpessoal”, também com NFC máximo. Na avaliação de feedback e qualitativa pelos gestores foram obtidos resultados positivos sobre o sistema implantado. Através dos dados empíricos os autores observaram que além de simples e objetivo o modelo se mostrou eficaz pela facilidade na visualização das competências essenciais à escola.

Oliveira (2008) entrevistou o proprietário da empresa Empresa Malhas e Tramas Ltda, (2) funcionários da matriz e (2) funcionários de cada filial com o objetivo definir as competências individuais necessárias aos vendedores e sugerir ações de desenvolvimento destas para melhorar o atendimento ao cliente e a lucratividade da empresa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os participantes que responderam sobre a função e situações vivenciadas no trabalho. A partir das entrevistas foram identificadas as competências individuais: “Atendimento ao cliente”; “Foco no alcance de metas e resultados”; “Capacidade de Resolução de Problemas”; “Trabalho em equipe”; “Comunicação e argumentação”; “Capacidade de aprendizagem”; “Capacidade de assumir responsabilidades”. As capacidades identificadas foram: Conhecimentos (Sobre o produto; Sobre moda; Técnica de venda;

Localizar o produto na loja (prateleira e estoque); Orientar o cliente quanto à lavagem dos produtos; Organizar a vitrine; Sobre a estratégia da empresa); Habilidades (Atender ao cliente; Ouvir o cliente; Operações de caixa e estoque; Efetuar ajustes; Multifuncionalidade; Autonomia na tomada de decisão); Atitudes (Simpatia, Cordialidade; Iniciativa, Organização; Persuasão no ato da venda; Cuidado com a aparência; Paciência, Sensibilidade; Responsabilidade; Disposição, Bom relacionamento interpessoal; Pontualidade, Assiduidade; Comunicação). Para o desenvolvimento das competências a autora sugeriu: a realização de reuniões periódicas, cursos palestras e seminários, treinamento e desenvolvimento. O estudo mostrou que o conjunto de atitudes relatadas pelos vendedores foi o fator de maior relevância para o desempenho, destacando-se a comunicação, e que a apresentação de incentivos salariais por metas alcançadas e promoções poderiam colaborar para a melhora do desempenho dos vendedores.

Duarte (2009) objetivou identificar as competências profissionais de vendedores de concessionárias de veículos comerciais leves. Participaram 13 vendedores de duas concessionárias do mesmo grupo empresarial do Distrito Federal. A idade média dos participantes foi de 32,36 anos, sendo oito da loja A e cinco da B, sete do sexo masculino e seis do sexo feminino. Foram descritas doze competências a partir de um roteiro de entrevista semi-estruturada composta por 25 questões a fim de identificar os três elementos que constituem as competências (CHA) necessárias para a atuação do profissional de vendas. Dez das competências relacionaram-se às etapas específicas do processo de vendas, a saber: “Prospectar clientes de forma presencial e por telefone, a partir da ampliação da rede de relacionamentos (networking) e indicações de clientes, atraindo-os para a loja”; “Gerenciar informações sobre clientes potenciais utilizando o sistema informatizado da empresa”; “Identificar perfil, necessidades e expectativas dos clientes utilizando perguntas abertas e adaptando-se ao estilo e vocabulário da pessoa”; “Elaborar estratégia de vendas considerando perfil, expectativas e necessidades do cliente”; “Despertar no cliente a vontade de comprar o carro por meio de demonstração consultiva que forneça confiança e tranquilidade”; “Convencer o cliente, apresentando argumentos ou alternativas que favoreçam a decisão de compra e superem suas objeções”; “Conciliar as metas pessoais, da empresa e do cliente, respeitando os limites estabelecidos para a negociação”; “Concretizar a venda”; “Gerenciar informações sobre contatos utilizando sistema informatizado de gestão de clientes”;

“Construir/manter uma carteira de clientes, conquistando sua satisfação e lealdade”. E duas classificadas como competências interpessoais: as pessoas, conquistando sua confiança”; “Interagir com o cliente de forma personalizada, usando a escuta, relacionadas ativa”. O autor concluiu que a descrição das competências específicas para cada uma das etapas ao processo de vendas evidenciou a necessidade de combinação sinérgica do (CHA) variados ao longo de todo o processo de vendas.

Diversas teorias podem fundamentar o mapeamento e a formulação das competências, uma delas é o Behaviorismo Radical. Neste modelo, as mesmas são identificadas como comportamentos, levando-se em consideração as variáveis antecedentes e consequentes no contexto em que ocorrem.

3 Análise do comportamento aplicada às organizações

O behaviorismo radical é definido como a filosofia que embasa a abordagem psicológica analítico-comportamental. Sua coerência interna como um sistema filosófico e científico permite o esclarecimento da prática científica diante do complexo objeto de estudo, o comportamento humano (BATISTA, 2007). Essa abordagem busca compreender o ser humano a partir de sua interação com o seu ambiente e enquanto um arcabouço teórico do behaviorismo radical sustenta a ciência, conhecida como Análise do Comportamento.

Skinner foi um dos pioneiros a discutir sobre intervenções em Organizações e no Trabalho utilizando os princípios da Análise do Comportamento Aplicada. Dentre os assuntos tratados por ele na década de 1950 incluem-se os efeitos de esquemas de reforçamento no desempenho, a contingência no ambiente laboral e controle econômico exercido sobre os trabalhadores capitalistas (BORBA et al., 2017).

As preocupações dos primeiros analistas do comportamento com os problemas organizacionais e do trabalho na década de 1950, bem como a utilização de técnicas para a mudança de comportamento dos indivíduos no local de trabalho, que inclui a melhora do desempenho para aumento da produtividade, qualidade de vida e segurança, levou a criação da *Organizational Behavior Modification* (OBMod), nome dado a essa área, mas posteriormente mudou-se para *Organizational Behavior Management* (OBM) traduzido como Gestão Analítico-Comportamental (MESQUITA, 2021). O termo se refere ao conjunto de práticas de reflexão, pesquisa e aplicação dos conceitos, métodos e técnicas analítico-comportamentais ao campo organizacional (BORBA et al., 2017, p.14).

Segundo Dickinson (2001), os anos 1960 foram marcados pela consolidação das pesquisas em Instrução Programada no campo organizacional, culminando com a formação da primeira associação de analistas do comportamento com interesses aplicados; o fortalecimento da pesquisa e ensino universitário da área, em especial em universidades em Michigan; e o trabalho pioneiro de autores como Feeney e Tom Gilbert. Dickinson (2001, p. 19) ainda cita a Instrução Programada como “a primeira aplicação organizada de princípios comportamentais no ambiente de trabalho”.

A OBM tem como áreas de estudo a gestão do desempenho, na qual o foco principal se dá na mudança do comportamento individual, mas não exclusivamente; a

análise de sistemas comportamentais, considerada como um tipo de gestão do comportamento da organização, e saúde e segurança no trabalho (MESQUITA, 2021).

Sua aplicação parte da consideração de que é possível alinhar pessoas satisfeitas, bom clima organizacional e excelentes resultados. Para isso é preciso se fundamentar nos princípios de atribuição de responsabilidades específicas, mensuração de resultados, ênfase nos comportamentos, trabalho cooperativo, definição de metas desafiadoras, possíveis de serem alcançadas, feedback imediato, reforçamento positivo e análise de contingências. Essa prática ainda recente no Brasil tem sido utilizada largamente nos Estados Unidos (NERY, 2012).

No entanto, para avaliar os prováveis problemas de desempenho no contexto organizacional deve-se conduzir uma análise funcional, cujo objetivo é identificar o valor de sobrevivência de determinado comportamento. Alguns passos devem ser levados em consideração nessa descrição, como: definir precisamente o comportamento a ser investigado; identificar e descrever o efeito comportamental; identificar relações ordenadas entre as variáveis ambientais e o comportamento investigado; identificar relações entre o comportamento investigado e outros comportamentos existentes; formular previsões sobre os efeitos de manipulações dessas variáveis e desses outros comportamentos sobre o comportamento investigado, e por fim, testar essas previsões (MATOS, 1999). Logo, mostra-se como uma ferramenta de diagnóstico para as queixas comportamentais e de avaliação sistêmica para o diagnóstico de problemas no contexto organizacional, tendo como propósito beneficiar a organização no seu corpo de trabalhadores e gestores, preferencialmente com a adoção de métodos de controle não coercitivos (MESQUITA, 2021).

Um exemplo de análise funcional no ambiente laboral é apresentado por Mesquita (2021) em uma empresa terceirizada responsável pela produção de merenda escolar em escolas públicas para a realização de uma “palestra motivacional” para os cozinheiros. Segundo o gestor, a demanda era de que os funcionários se encontravam desmotivados e descuidados, o que para ele tornava legítima a intervenção sugerida. De início transformou-se a queixa em descrições comportamentais, sendo verificado que os funcionários faltavam e se atrasavam com frequência e não usavam o equipamento de segurança que era exigido pela empresa: avental térmico impermeabilizante, botas, máscaras, touca, luva e mangote de lona. Na sequência foi conduzida uma análise funcional desses comportamentos.

Em razão do tipo de trabalho que foi solicitado e do prazo estabelecido para a apresentação de soluções, não foi possível individualizar e mensurar tais comportamentos. A partir das análises funcionais, intervenções ambientais foram tomadas como sugestão para a demanda, como: remanejar as funcionárias para locais mais próximos de suas casas, priorizar a proximidade do trabalho para a seleção das próximas funcionárias, instalação de ponto eletrônico e criação de um banco de horas, o que poderia oportunizar ao funcionário compensar horas para o dia seguinte devido a atrasos ocorridos, premiação aos funcionários assíduos e pontuais, aquisição de equipamentos mais leves e adequados aos funcionários, disposição de ventiladores nas cozinhas e rotatividade entre os funcionários para se refrescarem no ambiente de trabalho (MESQUITA, 2021).

Realizado o diagnóstico e informado ao gestor sobre a pouca eficiência de uma palestra motivacional para a demanda, e apresentada a avaliação funcional e possíveis sugestões para a solução dos problemas, houve concordância por parte do gestor com a análise, mas a aplicação destas não se seguiu por julgá-las desnecessárias, uma vez que a gestão acreditava que as funcionárias deveriam se esforçar por estarem empregadas, pois tinham muita sorte, já que conseguir um emprego era uma oportunidade muito difícil naquele momento (MESQUITA, 2021).

Desta forma, mantida a intenção do gestor, o mesmo realizou a contratação de um psicólogo para o oferecimento de uma palestra motivacional. Segundo o autor do estudo, seu contato posterior com um funcionário da empresa passadas algumas semanas, atestou que a situação se manteve como a de início (MESQUITA, 2021).

Um estudo de Fienup et al. (2013), objetivou reduzir o atraso nas reuniões agendadas de uma equipe de trabalho numa empresa privada nos Estados Unidos da América - EUA, que prestava consultoria à escolas públicas para a melhora do desempenho acadêmico de alunos com problemas de adaptação escolar. Foram realizadas a avaliação funcional do comportamento - functional behavioral assessment (FBA) para verificar a relação entre comportamento, antecedentes e consequentes durante as reuniões e a Entrevista de Avaliação Funcional – FAI. Foi observado que a ida ao banheiro após uma reunião contribuía para a próxima reunião começar atrasada, que não havia expectativa de que os funcionários chegassem às reuniões pontualmente, e que a equipe não recebia feedback sobre os atrasos ou de não iniciar a reunião na hora. O plano de intervenção foi de que os líderes das reuniões deveriam enviar um e-mail 24 horas antes de uma reunião para lembrar a equipe sobre quando

e onde a reunião aconteceria, foi decretada uma política de 50 minutos por hora para cada reunião, devendo ser encerrada com 10 minutos de antecedência para considerar o tempo de transição entre as reuniões, deveriam ser reforçados positivamente os funcionários que chegassem na reunião a tempo. O estudo mostrou que o FBA foi capaz de identificar as variáveis antecedentes e consequentes ao comportamento de atrasos nas reuniões. Após a aplicação das intervenções sugeridas as reuniões passaram a começar mais próximas do horário agendado.

Geller et al. (2008) teve como objetivo melhorar o comportamento de higiene das mãos de funcionários de um refeitório no campus do Instituto Politécnico e Universidade Estadual da Virgínia. O refeitório servia café da manhã, almoço e jantar para um público de aproximadamente 3.000 alunos. Participaram 9 funcionários de uma sala de preparação de saladas que trabalhavam a mais de seis meses antes do período do estudo. A média de idade da amostra foi de 37,9 anos e escolaridade de 7 a 14 anos com média de 10,1 anos. Os comportamentos-alvo, considerados para higiene, foram: a) comportamentos que podiam resultar na contaminação de microrganismos para as mãos, e b) lavagem das mãos em horários apropriados a fim de diminuir a probabilidade de que os microrganismos fossem transferidos das mãos para os alimentos. Foram comparados os efeitos relativos do treinamento em higiene e feedback sobre a taxa de comportamento nas duas categorias de respostas e realizadas observações dos comportamentos a partir da gravação de vídeo durante o trabalho dos funcionários, treinamento de higiene das mãos e feedback de resposta. Os autores notaram que a expectativa de feedback após o trabalho pode ter motivado os trabalhadores a emitirem as lavagens das mãos, que seriam discutidas nesses momentos. O estudo indicou, portanto, que consequências comportamentais podem ser promissoras numa proposta de intervenção de feedback para a melhora das práticas de higiene.

Dentre os modelos mais utilizados em OBM a Engenharia Comportamental se destaca por seu pioneirismo. Nesse sentido, Moreira (2005), afirma que o trabalho de Gilbert foca no desenvolvimento do repertório e em estabelecer novas condições ambientais, sendo assim, não seria necessariamente uma intervenção particular no sujeito.

3.1 Tecnologia de desempenho humano e Engenharia Comportamental

A *Human Performance Technology* (HPT), Tecnologia de Desempenho Humano, utiliza uma progressão de procedimentos para avaliar as necessidades de uma organização e desenvolve ferramentas para auxiliar seus funcionários a aumentar sua produtividade. As empresas fazem uso de vários métodos para abordar e resolver as dificuldades que envolvem o desempenho dos funcionários (KING JR., 2013).

Define-se HPT como uma abordagem sistemática e sistêmica para melhorar a produtividade e competência, analisando o desempenho atual e desejado no local de trabalho e implementando intervenções para fechar as lacunas entre esses estados de desempenho” (WOODLEY, 2005, p. 02). O *Behavior Engineering Model* (BEM) ou Modelo de Engenharia Comportamental de Gilbert (1978/1996) é um componente do HPT que aborda o desempenho no local de trabalho, enfocando os aspectos ambientais que influenciam a produtividade (KING JR., 2013). De acordo com Cox, Frank e Philibert (2006), o modelo HPT de Gilbert ilustra que o desempenho é uma ligação entre o comportamento e a consequência. O objetivo do processo de desempenho é criar valor.

No modelo elaborado por Gilbert (1978/1996) o comportamento não é analisado isoladamente, ou seja, fora de seu contexto ambiental. O contexto deve ser analisado e questionado onde o trabalho se realiza e entende-se que não se pode esperar um bom desempenho se as condições de trabalho forem inadequadas.

Desta forma, considera-se o comportamento como um componente para se medir a competência ou para se analisar o desempenho. Assim, inicialmente, a análise se ocupa em identificar as realizações esperadas para que o desempenho aconteça. De modo que o comportamento é analisado sob diversos aspectos que relacionam o contexto ambiental e os aspectos das características do executor e seu repertório comportamental (MILANI, 1987).

Nessa combinação de fatores se identifica que a causa associada a essa categoria de desempenho se deve à incompatibilidade ou desalinhamento entre fatores ambientais ou individuais e pessoais associados a qualquer componente categórico do desempenho com o que seria necessário para alcançar o desempenho desejado. Desta forma, permitiu a ele usar do modelo de engenharia comportamental para

identificar uma ou mais causas que poderiam ser responsáveis pelo desempenho abaixo do padrão (WINIECKI, 2015).

Segundo Gilbert (1978/1996) algumas crenças existentes acerca do trabalho são prejudiciais ao analisá-lo. A primeira crença diz respeito à valorização do trabalho como um sacrifício, no entanto, mesmo sendo encarado dessa forma pode ser ineficiente. A segunda é a crença de que quanto mais se tem conhecimento, mais produtivo o trabalhador é, o que valoriza a quantidade e não a qualidade. A última crença diz da ausência de sensibilidade ao reforço (motivação) como causa do mau desempenho. Portanto, o objetivo da engenharia comportamental é melhorar o capital humano.

Compreende-se então o desempenho como uma relação entre comportamento e consequência, sendo necessário identificar aquele desempenho "que vale a pena", que produz valor (*worth performance*), logo sendo competente a pessoa que produz valor sem gasto excessivo (GILBERT, 1978/1996).

A competência deve ser medida em função da razão das realizações dividido pelo custo do comportamento. Ela é um conceito social de julgamento comparativo do desempenho valioso. Assim, envolve na sua definição: a bagagem de conhecimento, capacidade de resposta (baseada no repertório comportamental), motivação, entendida como sensibilidade ao reforço, os estímulos discriminativos que são o suporte das condições ambientais e as consequências reforçadoras (GILBERT, 1978/1996).

Gilbert (1978/1996) define comportamento como as ações diretas de pessoas ou outros animais. Acreditava, portanto, que o comportamento pode ser medido. Os teoremas de Gilbert delineiam o processo de medição do comportamento. Desta forma, o primeiro teorema afirma que a competência humana é uma função do desempenho digno (W), que é medido pela razão entre realizações valiosas (A) e comportamento caro (B).

$$W = \frac{A}{B} \quad (1)$$

O segundo, que a competência típica, no caso do executor analisado, é inversamente proporcional ao potencial de melhoria de desempenho (PPM). O PPM é a relação entre o desempenho exemplar, que é o desempenho padrão já realizado por algum executor, e o desempenho típico, desempenho do executor analisado. A proporção deve ser declarada para uma realização identificável - não há uma

qualidade geral de "competência". E o terceiro defende que para qualquer realização, uma deficiência no desempenho tem sempre uma causa imediata em uma deficiência no repertório comportamental (P) do intérprete, ou uma deficiência no ambiente de suporte do repertório (E), ou ambos. A causa última é sempre uma deficiência no sistema de gestão (M) (GILBERT, 1978/1996).

$$W = \frac{A}{B} = \frac{A}{(P+E+M)} \quad (2)$$

Gilbert assumiu, como Frederick Taylor antes dele, que alguém ou algo no ambiente seria o principal responsável por fornecer as condições ou prover as condições que sustentam o desempenho desejado; esse é o componente de gerenciamento de um sistema no local de trabalho. Se os indivíduos não possuírem o repertório desejado, isso deve ser fornecido antes do desempenho através de estímulos ambientais como treinamento ou auxiliares de trabalho. Isso sugere um elemento essencial de ligação entre fatores ambientais e aspectos individuais (GILBERT, 1978/1996).

Assim o mapeamento de competência é feito através da análise do "exemplar ou top performance" em comparação com os demais trabalhadores da função, identificando-se os comportamentos do primeiro que podem influenciar nos resultados obtidos e o PPM dos demais trabalhadores. Esse modelo consiste em criar ou aperfeiçoar a competência através do aumento da eficiência do comportamento. Baseado no princípio skinneriano o comportamento é composto por três aspectos: estímulo discriminativo, seguido pela emissão da resposta e posteriormente o reforçamento dessa ação. Essas três variáveis podem ser avaliadas por dois aspectos: suporte ambiental (dados, instrumentos e incentivos) e repertório comportamental (conhecimento, capacidade de resposta e motivos) (GILBERT, 1978/1996).

No aspecto do suporte ambiental os dados são informações obtidas no ambiente organizacional que sinalizam para o indivíduo saber o que e como fazer como metas, resultados. Os instrumentos são de controle adequado do ambiente de trabalho, fornecem condições favoráveis ao desempenho, por exemplo, ferramentas. Os incentivos dizem respeito ao suporte motivacional ambiental para o desempenho, como o dinheiro e elogios. No aspecto do repertório comportamental o conhecimento são as habilidades exigidas pelo executor necessárias para a realização das tarefas

e que podem ser adquiridas por treinamento, como instruções verbais (FLAUZINO; MILANI, 2000; KING JR., 2013).

A capacidade de resposta consiste na compatibilidade entre as exigências físicas e perceptuais para realizar o trabalho. E por fim os motivos, que incluem a atitude do executor em relação ao trabalho, pois além dos incentivos que estão presentes no aspecto ambiental, a concordância do indivíduo em trabalhar acessa os incentivos disponíveis e viabiliza às probabilidades do desempenho exigido (FLAUZINO; MILANI, 2000; KING JR., 2013). O quadro 1 apresenta o modelo descrito.

Quadro 1 - Modelo da Engenharia Comportamental

Aspecto	Estímulo	Instrumentação	Consequência
Ambiente	Dados 1. Feedback relevante e frequente sobre a adequação do desempenho 2. Descrições do que se espera do desempenho 3. Guias limpos e relevantes para um desempenho adequado	Instrumentos 1. Ferramentas e materiais de trabalho projetados cientificamente para corresponder aos fatores humanos	Incentivos 1. Incentivos financeiros adequados, condicionados ao desempenho 2. Incentivos não-financeiros disponíveis 3. Oportunidades de desenvolvimento de carreira.
Indivíduo	Conhecimento 1. Treinamentos cientificamente projetado que corresponda aos requisitos de desempenho exemplar 2. Experiência	Capacidade 1. Planejamento flexível para o desempenho 2. Instrumentação 3. Preparo Físico 4. Adaptação 5. Seleção	Motivos 1. Avaliação da motivação das pessoas para trabalhar 2. Recrutamento de pessoas para corresponder às realidades da situação

Fonte: Gilbert (1978/1996).

Gilbert propõe abordar em cada célula da tabela o resumo da atividade que ocorreria naquele ponto da análise a fim de melhorar o desempenho. As realizações dos níveis demonstram o que se deve olhar em cada um deles para distinguir o desempenho (GILBERT, 1978/1996).

Segundo Gilbert, para caracterizar as realizações como missões, estas devem ser submetidas ao Teste ACORN, quadro 2. As cinco questões que compõem o teste listam as qualificações necessárias para a caracterização das missões organizacionais. A verdadeira missão será identificada se responder afirmativamente

às questões. Deve-se atentar para o número máximo de missões que são de duas. (GILBERT, 1978/1996).

Quadro 2 – Teste ACORN

Questões
A – São realizações esperadas (<i>accomplishment</i>), e não apenas descrições dos comportamentos?
C – Os membros designados têm o maior controle sobre isso? Ou o bom desempenho depende principalmente do outros?
O – É um objetivo global e não apenas um específico?
R – Essa missão pode ser reconciliada (<i>reconciled</i>) com outros objetivos da instituição ou é incompatível com eles?
N – Pode ser medida e expressa em números?

Fonte: Gilbert (1978/1996).

Para determinar a eficácia do desempenho das instituições, se deve verificar o lucro, em quão maior é o retorno em relação ao custo. O quadro 3 ilustra níveis que segundo Gilbert fornecem um guia constante para distinguir sistematicamente diversos pontos de vista dos quais se pode ver o desempenho. No nível filosófico as realizações são os *ideais* das pessoas. Relacionam-se a qualidade de vida, transcendem culturas ou políticas específicas e requerem objetivos específicos para serem alcançadas. Avalia o desempenho em sua integridade e comprometimento (GILBERT, 1978/1996).

No cultural são os *objetivos* da cultura que dão desempenho significativos e requerem um conjunto de procedimentos ou regras a serem seguidas para alcançá-lo. Utiliza-se um modelo de valores para analisar a performance. No político as *missões* definem o propósito básico de instituições e subculturas e requerem programas de ação que incorporam as políticas dessa instituição a fim de corrigir prováveis defeitos no processo. No nível estratégico as *responsabilidades* definem os papéis dos membros de uma instituição e exigem planos para cumpri-las. O desempenho em relação às responsabilidades é medido através da estimativa do valor ganho quando as responsabilidades são delegadas (GILBERT, 1978/1996).

As estimativas são baseadas em padrões. No nível tático, que são os sistemas de tarefas, os *deveres* devem ser cumpridos com o emprego das responsabilidades de qualquer função ou trabalho, requerem ferramentas para a execução. Nessa análise é preciso determinar em quais comportamentos deve-se investir e quanto será o custo de se fazer essas mudanças. Com alguma experiência, uma análise de extensão e natureza dos custos pode ser projetada. Por fim, o logístico, no qual são observados os *horários* das pessoas, os materiais, as facilidades, e despesas necessárias na ordem da implementação de programas de melhoria de performance. Parte-se de um inventário de necessidade materiais que se precisa preencher,

posteriormente os suprimentos de recursos serão necessários para executar as tarefas exigidas em um dever (GILBERT, 1978/1996).

Quadro 3 – Matriz de Desempenho

Nível	Modelos	Medidas	Métodos
Nível Filosófico	Ideais	Integridade	Compromisso
Nível Cultural	Objetivos	Conformidade	Procedimentos
Nível Político (institucional)	Missão	Lucro	Programas
Nível Estratégico (função ou desempenho no trabalho)	Responsabilidades	Valor	Estratégias
Nível Tático (conversas)	Deveres	Custo	Ferramentas
Nível Logístico	Horários	Necessidades Materiais	Suprimentos

Fonte: Gilbert (1978/1996).

A adoção de níveis proporciona aos analistas uma visão da organização sob um prisma determinado, o que lhes possibilita compreender as formas diferenciais de cada um perceber a complexidade de um mesmo objeto, que é a organização. Os níveis inter-relacionam de uma forma dinâmica, o que faz com que as realizações estabelecidas nos níveis inferiores dependam estreitamente das definidas nos níveis imediatamente superiores. A análise da organização parte inicialmente de um nível mais abrangente, sequencialmente para níveis cada vez mais específicos com o objetivo de avaliar e corrigir o que precisa em cada um deles, como pode ser observado no quadro 4 na Matriz de Decisões (FLAUZINO; MILANI, 2000).

Quadro 4 – Matriz de Decisões

Níveis	Estágios		
	A Modelo de Realizações Esperadas	B Medidas de Oportunidade	C Medidas de Aperfeiçoamento
Político	Modelos de Organização -Objetivos culturais da organização -Missões principais -Qualidades exigidas e unidades	Análise de Parâmetro -Medidas de parâmetro -PPMs -Stakes -Papéis Críticos	Programas e Políticas -Programas ambientais (dados, instrumentos e incentivos) -Programas pessoais (conhecimento, seleção e recrutamento) -Programas gerenciais
Estratégico	Modelos de Trabalho -Meta do trabalho -Responsabilidades principais -Qualidades exigidas e unidades	Avaliação do Trabalho -Medidas de desempenho -PPMs -Responsabilidades críticas	Estratégias de Trabalho -Sistema de dados -Programas de treinamento -Esquemas de incentivos -Ergonomia -Seleção -Recrutamento

continua

conclusão

Quadro 4 – Matriz de Decisões

Níveis	Estágios		
	A Modelo de Realizações Esperadas	B Medidas de Oportunidade	C Medidas de Aperfeiçoamento
Tático	Modelos da Tarefa -Responsabilidades de tarefas -Principais deveres -Responsabilidades principais e unidades -Padrões exemplares	Análise de Tarefas -Medidas de desempenho ou observação -PPMs -Deficiências específicas -Custos de programas	Instrumentos táticos -Feedback -Roteiros (orientação) -Treinamento -Reforçamento -etc.

Fonte: Gilbert (1978/1996)

A comparação entre os Modelos de Realizações Esperadas e as Medidas de Oportunidade, estágios A e B, respectivamente, colaboram para decisão da intervenção adequada, aliada a uma investigação minuciosa das razões que o exemplar alcança melhores resultados que o típico. Os métodos de aperfeiçoamento, presentes no estágio C, equivalem às indicações de intervenções que o analista deve sugerir e acompanhar em cada nível. As medidas de oportunidade nos três níveis são avaliadas através dos PPMs e dos impactos econômicos (FLAUZINO; MILANI, 2000). O potencial para melhorar o desempenho (PPM) é uma função da probabilidade do desempenho ser melhorado e do impacto econômico gerado pelas mudanças sobre a organização (PRAXIS CORPORATION apud FLAUZINO; MILANI, 2000).

Entende-se que as medidas pressupõem que os desempenhos são incompetentes e não as pessoas e quanto mais incompetentes mais fáceis de serem melhorados em razão da disparidade com o exemplar. Um PPM elevado sinaliza que alguém está desempenhando melhor do que a média de executores, o que leva a identificar a área a ser melhorada e os impactos econômicos (*stakes*) a importância dessas taxas para a organização, o que ajuda a discriminar a importância desses resultados para a organização a fim de priorizar e solucionar problemas mesmo que o PPM pareça insignificante, mas com impactos econômicos de risco significativo. Inicialmente utiliza-se o roteiro de entrevista, seguido do Questionário do Modelo de Engenharia Comportamental, quadro 5, e do *Probe Model* para os PPMs de maior impacto com objetivo de se analisar as causas de deficiências do desempenho (FLAUZINO; MILANI, 2000).

Quadro 5 – Questionário do Modelo de Engenharia Comportamental

Problema	Causa			
Qual?	Onde a resposta é NAO, há a necessidade de ação corretiva	Sim	Não	Não Sei
	I. Especificação do desempenho			
	1. Existe padrão para todo requisito de desempenho?			
	2. É conhecido pelo executor?			
	3. É visto como razoável e atingível pelo executor?			
	4. Já foi atingido alguma vez?			
Onde?	5. São administrados consistentemente?			
	II. Feedback – informação	Sim	Não	Não Sei
	1. O executor recebe regular e consistentemente alguma informação sobre o seu desempenho			
	2. Medidas			
	a) Todos os requisitos relevantes têm sido medidos?			
Quando?	b) Só os relevantes são medidos?			
	c) As unidades de medidas são significativas para o executor?			
	3. Tempo:			
	a) A informação é recebida no tempo certo?			
	b) Frequentemente?			
	4. Apresentação:			
Quem? Executor: Desempenho Desejado	a) A informação é suficientemente específica?			
	b) Facilmente interpretada pelo executor?			
	c) As melhoras ou piores do desempenho podem ser previstas pelo executor?			
	III. Consequências (*)	Sim	Não	Não Sei
	1. As consequências atuais apoiam o desempenho desejado?			
	2. Influenciam no desempenho inadequado?			
	IV. Interferências no trabalho	Sim	Não	Não Sei
Desempenho Indesejado	1. O executor reconhece facilmente quando o estímulo para a ação está presente?			
	2. O executor tem somente uma tarefa por vez para desempenhar?			
	3. Os recursos estão disponíveis?			
	a) Tempo?			
	b) Instrumentos e equipamentos?			
	c) Informações? Dados?			
Importância Risco/Lucro	d) Pessoal?			
	e) Dinheiro?			
	4. Os procedimentos da tarefa são adequados e corretos?			
	V. Conhecimento	Sim	Não	Não Sei
	1. O executor conhece como desempenhar a ação desejada?			

*Identifique as atuais consequências para: - desempenho desejado; - desempenho inadequado.
Fonte: Milani (1988).

A unidade básica de análise do desempenho é o Modelo de Tarefa. Este modelo consiste na representação ideal que o trabalho deve ser e deve estar em conformidade com os padrões externos e confiáveis, portanto, exemplar. Realizações esperadas são determinadas de acordo com as regras: (a) descrição do produto do trabalho e não como ele é feito, (b) emprego de verbo no passado para identificar a criação de um produto/resultado, (c) diferenciação de realizações e subrealizações, e (d) na definição das realizações observar o produto criado, não as ações do executor (GILBERT, 1978/1996).

Requisitos são dimensões capazes de medir e avaliar as realizações que devem ser identificadas antes dos requisitos sendo passíveis de variações significantes, a existência deve ser de um ou dois requisitos relevantes para que a possibilidade de medição seja relevante e facilmente expressa, medidas estas que viabilizem a indicação de vezes que o desempenho pode ser melhorado em cada requisito assim que confrontado com o desempenho exemplar. O desempenho exemplar corresponde ao desempenho esperado, aquele que deve ser mais eficiente que a maioria dos desempenhos dos executores (FLAUZINO; MILANI, 2000).

Em continuidade ao Modelo de Tarefa, tem-se a Tabela de Desempenho, quadro 6 que também é uma matriz derivada da Matriz de Desempenho já apresentada no quadro 3. A Tabela de Desempenho apresenta o valor/custo do desempenho real, o PPM e os riscos/lucros que se formam nas medidas de oportunidade das Matrizes de Desempenho e de Decisões, quadros 3 e 4 respectivamente deste estudo.

Quadro 6 – Tabela de Desempenho

Padrões			Valor ou Custo do Desempenho Real					
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Realizações Esperadas	Requisitos	Desempenho Exemplar	DT	Unidade de Valor ou Custo	Número de Pessoas ou Transações	Total	PPM	Risco/ Lucro/ Stakes

DT: Desempenho Típico.

Fonte: Gilbert (1978/1996).

O modelo de engenharia de comportamento de Thomas Gilbert original foi reformulado, redescrito ou mesmo incorporados em novos modelos de gestão por competências (CHEVALIER, 2003). Das codificações que se deram de alguma forma nesses registros, três parecem estar entre os mais referenciados, que são o Modelo Original de Engenharia do Comportamento de Gilbert (1978/1996), a Estrutura Six Boxes de Binder (1998), e o Modelo de Engenharia do Comportamento de Chevalier (CHEVALIER, 2003).

O modelo de Binder simplifica a engenharia do comportamento para àqueles que não possuem uma compreensão formal ou que sejam de outras áreas que não da psicologia comportamental e estejam dispostos a desenvolver esses conhecimentos. Dessa forma, desenvolve um tipo de interface para o modelo de engenharia do comportamento, onde adapta as terminologias e as descrições dos seis fatores o que resulta no Modelo Six Boxes. Um exemplo principal desta adaptação é observado no fator de dados do modelo de engenharia de comportamento sendo renomeado para expectativas e feedback, da mesma forma, os incentivos são reformulados como consequências (WINIECKI, 2015), como pode ser visualizado no quadro 7.

Quadro 7- Estrutura Six Boxes de Binder

Ambiente	(1) Expectativas e Feedback	(2) Ferramentas e Recursos	(3) Consequências e Incentivos
Indivíduo	(4) Habilidades e Conhecimento	(5) Seleção e Atribuição (capacidade)	(6) Motivos e Preferências (Atitude)

Fonte: Winiecki (2015).

Binder descreve a reformatação simplificada do modelo de engenharia de comportamento o que facilita a compreensão de indivíduos que não dominam o conhecimento técnico apresentado. Six Boxes é um modelo de engenharia mais facilmente incorporado na prática do dia a dia (WINIECKI, 2015).

Chevalier (2003) adota a priorização de fatores ambientais sobre fatores pessoais no que diz respeito a seu potencial de alavancagem no desempenho e também reordena a priorização de Gilbert dos três fatores associados à performance do repertório pessoal. Desta forma, promove motivos para a posição quatro, diretamente após incentivos, e rebaixa o conhecimento para a posição seis, como pode ser visto no quadro 8. Segundo o autor a reordenação não se baseia em pesquisas empíricas. Em vez disso, é baseado em sua longa experiência como profissional, no qual afirma que conhecimentos e habilidades são mais caros para consertar e tem menor impacto, especialmente se o ambiente não suportar o treinamento.

Os motivos sendo em geral os mais custosos e ainda o menos impactante no desempenho, oferecem maior alavancagem no desempenho se estiverem ligados aos incentivos. De acordo com Chevalier, os fatores ambientais e individuais devem se apoiar mutuamente em qualquer esquema de intervenção de desempenho. Isso é demonstrado em seu breve exemplo de caso com vendedores em que os incentivos

e motivos estão ligados através do uso de incentivos que aproveitam o fato de que esses vendedores enfrentam a perda iminente de seus empregos se não aprender novos conhecimentos e habilidades e atuar em novos caminhos (CHEVALIER, 2003).

Quadro 8 - Ordem de Fatores de Modelo de Engenharia de Comportamento Identificado por Gilbert e Chevalier

Gilbert (1978/1996, p. 85)	Chevalier (2003, p. 9,10)
1. Dados	1. Informação
2. Instrumentos	2. Recursos
3. Incentivos	3. Incentivos
4. Conhecimento	4. Motivos
5. Capacidade de Resposta	5. Capacidade
6. Motivos	6. Conhecimento

Fonte: Winiecki (2015).

As questões ambientais e individuais para Chevalier são consideradas vinculadas e de apoio mútuo. Observa-se também que ele mantém a ligação de dados e conhecimentos, instrumentos e capacidade de Gilbert e incentivos e motivos, refletidas nas três colunas verticais do modelo de engenharias, somada a reordenação dos fatores no modelo de engenharia de comportamento (WINIECKI, 2015).

Do que fora discutido, nota-se certa semelhança entre as variáveis de Gilbert (1978/1996), Binder (1998) e Chevalier (2003) do modelo de engenharia do comportamento. Todos se ocuparam em descrever a relação dos seis elementos em equilíbrio, de alguma forma, para se adequar aos fatores contextuais do ambiente e às performances individuais (WINIECKI, 2015).

Gilbert enfatiza a observação do comportamento em determinado contexto a fim de identificar as variáveis no ambiente que podem facilitar ou dificultar um desempenho exemplar para então ter condições para alterá-los na busca de melhores resultados. Esses fatores ambientais foram considerados como as barreiras para um desempenho digno, e não a falta de conhecimento ou habilidade dos indivíduos (KING JR., 2013).

Com a intenção de tornar mais abrangente e universal o modelo de Gilbert desde o indivíduo até a organização, Chevalier achou necessário atualizá-lo. Ele então sugere que os fatores precisam ser revisitados, uma vez que os fatores ambientais são consideravelmente fáceis de realçar e influenciam o desempenho pessoal e do grupo. Entende, portanto, que será difícil estimar se o indivíduo tem a capacidade, motivos, habilidades e conhecimentos necessários para realizar a tarefa solicitada quando os fatores ambientais relevantes (incentivos, feedback de informações, recursos, etc.) não se fizerem presentes. Em sincronia com o modelo

BEM original, a versão atualizada distingue entre as influências individuais e ambientais que influenciam o desempenho (KING JR., 2013)

Entende-se, portanto, a engenharia comportamental como um dispositivo usado para conduzir uma análise de causa (WINIECKI, 2015) e modelo que consiste num sistema para criar ou aperfeiçoar a competência por meio do aumento da eficiência do comportamento. Pressupõe então que a competência humana resulta da interação do repertório comportamental com o suporte ambiental, alinha dados empíricos e classifica diferentes maneiras de observar o comportamento (FLAUZINO, MILANI, 2000).

Este tem por objetivo aumentar o capital humano, que pode ser definido como o produto do tempo e da oportunidade. Portanto, não há sentido se houver a oportunidade sem o tempo para buscá-la. Do mesmo modo, há menos valor ainda se houver tempo morto sem oportunidades (GILBERT, 1978/1996).

Nesse sentido, Gilbert (1978/1996), afirma:

O ponto de partida da engenharia de desempenho é, portanto, o potencial humano; seu ponto final é o aumento do capital humano. Podemos converter melhor o potencial humano em capital humano procedendo de forma ordenada e sensata. Tudo o que queremos dizer é que qualquer tecnologia é um conjunto ordenado e sensato de procedimentos para converter potencial humano em capital. (p. 12, tradução nossa).

Logo, não identificar e conhecer os comportamentos que ocorrem em determinado contexto podem dificultar ou inviabilizar modificações no modo de como as pessoas agem, uma vez que administrar pessoas significa administrar comportamentos humanos. Desta forma, aprender a administrar comportamento humano significa administrar pessoas nos mais diversos contextos, todavia não significa controlar pessoas, mas controlar as situações, os contextos nos quais ocorrem os comportamentos (KIENEN; WOLFF, 2002).

É possível que comportamentos considerados indesejáveis pelos dirigentes sejam induzidos pelos próprios contextos organizacionais. Além desse aspecto a ser considerado, outro fator importante é a capacidade dos funcionários contextualizarem suas ações em relação aos objetivos organizacionais, de modo que possa a elas atribuir significado, pois a percepção de falta de sentido nas suas tarefas pode refletir num desempenho prejudicado seja individual e/ou organizacional (KIENEN; WOLFF, 2002).

Flauzino e Milani (2000) tiveram como objetivo apresentar a auditoria do desempenho como uma tecnologia cientificamente testada e fornecer aos

profissionais que administram laboratórios de análises clínicas instrumentos possíveis para estabelecer critérios de produtividade e qualidade e formas de reduzir a relação custo/benefício na execução de exames num laboratório de análises clínicas de uma universidade com 400 leitos tendo como referencial a engenharia comportamental. Foram utilizados instrumentos do Modelo de Engenharia Comportamental de Gilbert, a saber: a Matriz de decisões, Modelo de Tarefa, Tabela de Desempenho, Questionário do Modelo de Engenharia Comportamental, Teste ACORN e um roteiro de entrevista para identificar as problemáticas relacionadas ao desempenho. Os requisitos relacionados à missão, que eram taxa, prazo e precisão, foram transformados nas seguintes medidas respectivamente: número médio de exames por ano, rotatividade de exames e número de controle de qualidade utilizados no mês. Os maiores impactos observados foram os relacionados a prazo (PPM 27,0) e precisão (PPM 1,8), que deixaram de faturar R\$: 735.000,00 e R\$: 389.999.999,00, respectivamente, tendo como implicações risco de comprometer a sobrevivência do hospital, risco à vida humana por trabalho inadequado, afastamento de usuários em virtude de tratamento demorado ou óbitos e resultados de confiabilidade reduzida. O Questionário do Modelo de Engenharia Comportamental e do Probe Model apontaram que a falta de planejamento estava relacionada à ausência de feedback entre as chefias que desconheciam os níveis aceitáveis de produtividade e qualidade. Foram sugeridas reuniões da chefia do laboratório com o pessoal de cada setor, a fim de tornar conhecida a situação do laboratório e notificar as intervenções necessárias, assim como perseguir os padrões de produtividade e qualidade (FLAUZINO; MILANI, 2000).

King Jr. (2013) teve como objetivo identificar barreiras à integração de tecnologia em um ambiente educacional na Virgínia na perspectiva de professores e do diretor, bem como saber se o modelo de Engenharia Comportamental de Gilbert poderia ser utilizado naquele contexto. Foi utilizado um questionário com vinte e quatro perguntas, que foram baseadas nos seis fatores do Modelo de Engenharia Comportamental de Gilbert, a saber: informação, recursos, incentivos, conhecimento e habilidades, capacidade e motivos e disponibilizadas por meio de uma pesquisa online. Foi observado que as respostas às perguntas relacionadas a informações, recursos, conhecimento, capacidade e motivos resultaram em pontuações médias inferiores a 2,5, o que indicou que pelo menos 50% dos entrevistados acreditam que essas áreas são abordadas de forma adequada dentro da escola. E uma pontuação

média de 2,68 para questões relacionadas a incentivos indicou que 50% ou mais dos respondentes não tiveram uma resposta favorável para este fator de suporte ambiental dentro do modelo de Gilbert. Os resultados mostraram que a falta de incentivos financeiros, incentivos não financeiros e um sistema de relatórios de rastreamento foram as barreiras para a integração de tecnologia. Os revisores especialistas solicitados para essa verificação concordaram que o modelo de Gilbert identificou corretamente as barreiras à integração de tecnologia e revelou uma lacuna de desempenho dos profissionais de educação que participaram da pesquisa e concordaram que o modelo de Gilbert se mostrou apropriado para uso em um ambiente de escola pública.

Portanto, os resultados mostraram que a falta de incentivos financeiros, incentivos não financeiros e um sistema de relatórios de rastreamento foram as barreiras para a integração de tecnologia. Os revisores especialistas solicitados para essa verificação concordaram que o modelo de Gilbert identificou corretamente as barreiras à integração de tecnologia e revelou uma lacuna de desempenho dos profissionais de educação que participaram da pesquisa. Eles também concordaram que o modelo de Gilbert é apropriado para uso em um ambiente de escola pública (KING JR., 2013).

Nota-se a partir dos resultados dos estudos apresentados que a engenharia comportamental pode contribuir na identificação adequada de demandas relacionadas ao desempenho valioso nos contextos organizacionais a fim de propor intervenções que sejam efetivas para as equipes e de melhor custo/benefício aos gestores. Nesse sentido, a pesquisa se propôs a realizar um mapeamento de competência de acordo com o modelo de engenharia comportamental em uma loja do setor de vendas a fim de identificar quais as contingências contribuem para um melhor desempenho.

4 Método

4.1 Delineamento

Pesquisa do tipo exploratória por meio de aplicação de entrevista oral e escrita e observação direta do comportamento.

4.2 Ética

Submetida e aprovada pela Plataforma Brasil, obedecendo às implicações éticas das pesquisas realizadas com seres humanos e as normas estabelecidas pela resolução nº 510/2016 da Comissão Nacional de Saúde, CAAE 64817622.3.0000.5087.

4.3 Participantes

Participaram do presente estudo 14 vendedores de uma loja de calçados, composta por seis mulheres e oito homens. Sendo selecionado para observação do estudo o vendedor com maior número de vendas nos últimos seis meses, o exemplar.

Para as entrevistas, além do exemplar, participaram também todos os outros vendedores que trabalhavam há pelo menos seis meses na loja no setor de vendas, o gerente do vendedor e três clientes que foram atendidos pelo vendedor exemplar que estavam na loja no dia da observação.

4.4 Local

O estudo foi realizado numa loja de calçados localizada em um shopping na cidade de São Luís, Maranhão, que teve sua inauguração no ano de 2010. A loja possui 448m² de área e iniciou funcionamento naquele mesmo período. A equipe de funcionários conta com três operadores, um estoquista, um jovem aprendiz, 14 vendedores, um gerente, um subgerente e um trainee.

4.5 Instrumentos

4.5.1 Roteiro de entrevista exemplar

O vendedor com mais vendas, dos últimos seis meses, foi entrevistado oralmente pela pesquisadora a fim de identificar seus comportamentos de venda, antecedentes e consequentes.

O roteiro de entrevista foi constituído das seguintes perguntas comportamentais, que trata de situações reais passadas que apresentam contexto, ação e resultado da mesma (LEME, 2019), 1) Descreva uma situação na qual realizou uma venda de alto valor. Qual resultado? 2) Relate uma venda com cliente indeciso. O que você fez? Qual resultado? 3) Relate uma situação que você considera a melhor venda que já fez? Qual resultado? 4) Conte uma situação em que utilizou uma estratégia de venda bem-sucedida. Qual a consequência? 5) Houve alguma situação que teve mais dificuldade em fechar uma venda? O que você fez para concretizá-la?

E pelas perguntas, que tratam da opinião do entrevistado: 6) O que considera que uma pessoa deve fazer para ser um bom vendedor? 7) Quais estratégias de venda você utiliza? 8) Que conhecimentos o vendedor de sapatos deve possuir? 9) Quais condições a loja deve oferecer ao vendedor para ser bem-sucedido? 10) Quais fatores mais influenciam nas vendas em sua opinião? 11) Qual sua formação? 12) Qual experiência prévia? 13) Quanto tempo de serviço tem na loja? 14) Há alguma modificação que a loja poderia fazer que melhorariam as oportunidades de venda? 15) Há algum fator limitador que você considera que prejudica suas vendas?

4.5.2 Roteiro de entrevista do gerente e colegas de trabalho

O gerente do vendedor, e os outros vendedores que observam o vendedor *Top performance* há pelo menos 6 meses também foram entrevistados a fim de identificar as variáveis supracitadas acima. O roteiro foi constituído pelas seguintes perguntas: 1) Descreva a situação na qual mais chamou sua atenção ao observar X vendendo. Qual foi o desfecho? 2) Relate uma venda com cliente indeciso que observou X fazendo. Qual o resultado? 3) Por que acha que X é o vendedor com maior média de vendas? O que ele faz? 4) Quais comportamentos você acha que X faz que colaboram para ter a média de vendas?

4.5.3 Roteiro dos clientes

Três clientes compradores também foram entrevistados sobre o comportamento do vendedor. O roteiro de entrevista foi constituído pelas seguintes perguntas: 1) O comportamento do vendedor influenciou sua compra? 2) Ele fez algo que facilitou a venda? 3) O que um vendedor deve fazer para que você compre?

4.5.4 Roteiro de observação

O vendedor foi observado no momento das vendas, sendo registrados os comportamentos emitidos, analisando o antecedente, a resposta e a consequência.

A técnica utilizada para análise das observações foi a do registro cursivo, na qual uma situação é descrita de acordo com sua ocorrência e posteriormente os comportamentos são categorizados e sua frequência e/ou duração contabilizadas. Os antecedentes e consequentes também são anotados em uma tabela na qual constará o antecedente a resposta e a consequência (FAGUNDES, 2015). O Apêndice G apresenta a folha de registro.

4.5.5 Entrevista com gerente sobre os resultados

Foi perguntado ao gerente da loja sua opinião sobre os resultados da pesquisa a partir das seguintes questões: 1) O que achou dos resultados? Já tinha analisado a quantidade de dinheiro que a loja perde pela diferença entre as vendas entre exemplar e os demais vendedores? 3) O que achou das competências mapeadas?

4.6 Equipamento

Celular Iphone X com 256 GB de memória e sistema operacional iOS 11 processador A11 Bionic hexa-core para gravações das observações.

4.7 Procedimento

A pesquisa foi realizada nas seguintes etapas, a saber:

1) Contato com a empresa e seu responsável para autorização da pesquisa: Foi realizada visita a loja e consulta ao gerente sobre a possibilidade de realização do estudo, sendo obtida a concordância. O aceite se cumpriu com a assinatura do gerente no Termo de Consentimento da Instituição, Apêndice A, permitindo a coleta de dados.

2) Identificação do quantitativo de venda dos vendedores, cálculo do potencial para melhora e seleção dos participantes conforme os critérios de seleção: A determinação do padrão exemplar foi identificada pela consulta aos registros de venda individual dos vendedores que mostravam a quantidade e valores de venda mensal, cedidos pelo gerente para o cálculo de potencial para melhora (PPM).

3) Entrega do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido: Foram apresentados e entregues os Termos de Consentimento Livre e Esclarecidos [TCLE], Apêndice B, informando sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios do estudo, além da garantia de confidencialidade dos dados e da Qualificação do Declarante, Apêndice C, certificando a ciência do participante sobre a voluntariedade e liberdade de desistência a qualquer momento, sem nenhum ônus, e autorização para utilização e divulgação dos dados coletados e resultados da pesquisa em meios científicos, garantido o anonimato.

4) Entrevistas: exemplar, três clientes atendidos por ele, gerente e dos treze vendedores da loja.

5) Observação direta do comportamento do vendedor exemplar: Foram realizadas 16 observações em oito dias num intervalo de dois meses. As observações ocorreram nas datas de 06/12, 13/12, 20/12, 27/12, 03/01, 17/01, 02/02 e 16/02 entre os anos 2022-2023. Em cada data foram realizadas duas observações de cinco minutos de duração. As observações foram feitas a partir de gravações, sendo utilizado um protocolo de registro cursivo do comportamento para identificação dos comportamentos de venda. A pesquisadora no momento da observação se posicionava sentada no fundo da loja, de onde registrava a emissão de comportamentos do exemplar durante as vendas, analisando o antecedente, a resposta e a consequência. Foram excluídas das análises as observações que tiveram impossibilidade de manter o registro cursivo dentro da duração de tempo descrita, por exemplo, em razão de barreiras físicas presentes na loja como corredores de exposição de produtos.

A definição de comportamento é relacional, o mesmo não é uma unidade discreta de análise, mas contínua porque os organismos sempre estão se comportando. Porém para a finalidade didática foi realizado o recorte temporal transformando o mesmo em unidades discretas de análise, podendo assim verificar sua frequência e duração utilizando a técnica de registro cursivo para a descrição das situações de venda, o comportamento do exemplar e as consequências. Nesse sentido, foi adotado o período de registro cursivo com duração de cinco minutos cada por conveniência para a observação neste estudo.

6) Mapeamento dos comportamentos de venda do vendedor exemplar.

As descrições das competências foram produzidas a partir das respostas dos entrevistados às questões comportamentais do exemplar durante as vendas e das observações do comportamento de venda deste.

7) Elaboração de uma análise funcional ou suporte ambiental do comportamento de venda (GILBERT, 1978/1996).

As análises funcionais foram produzidas a partir das respostas da entrevista com o exemplar.

8) Entrevista com gerente da loja sobre os resultados.

Foram realizadas a apresentação dos resultados ao gerente da loja e feedback do mesmo.

5 Análise de Dados

Para a identificação do PPM foi utilizado o seguinte cálculo: vendas do vendedor exemplar nos últimos 6 meses dividido pela venda de cada vendedor nos últimos 6 meses vezes 100. Para os vendedores que tiveram férias de 1 mês dentro desse intervalo de tempo, o cálculo considerou os meses correspondentes trabalhados: vendas do vendedor exemplar nos últimos 5 meses dividido pela venda do vendedor nos últimos 5 meses vezes 100. Dessa forma, cada vendedor obteve um PPM individual. A partir das entrevistas dos participantes as devolutivas foram categorizadas em respostas, antecedentes e consequentes. E num segundo momento foi realizado a análise quantitativa da frequência das respostas.

Foi produzido um mapeamento de competência de acordo com o modelo de engenharia comportamental, a partir das entrevistas com os participantes e observação do comportamento de venda do vendedor exemplar com o objetivo de

avaliar quais as contingências podem contribuir para um melhor desempenho dos vendedores. A redação das mesmas seguiu o padrão verbo + objeto + condição ou verbo + objeto + condição + critério (BRANDÃO, 2017; RAMOS, ET AL., 2016).

Nas entrevistas as análises de dados foram submetidas a técnica de análise de conteúdo. As respostas dos entrevistados foram examinadas buscando-se interpretar e descrever seu conteúdo, sendo posteriormente categorizadas a fim de identificar que competências se mostram relevantes para a organização.

Já a observação permitiu não somente obter a informação do evento que ocorre e das suas condições, mas inclusive, ter acesso a especificidades da contingência que os entrevistados porventura esquecessem de relatar. Por fim foram observados os núcleos temáticos comuns das entrevistas e observações para o mapeamento das competências finais do exemplar.

A análise funcional ou do suporte ambiental foi conduzida a partir das respostas da entrevista do exemplar a fim de identificar quais as condições do ambiente favorecem seu comportamento de venda.

6 Resultados

6.1 Cálculo do PPM

A Tabela 1 apresenta os PPM individuais dos vendedores em relação a venda do exemplar.

Tabela 1. Histórico de Vendas e Cálculo do PPM dos Vendedores

Vendedor	Meses							Total Vendas	Diferença de Vendas Entre o Exemplar e o Vendedor	PPM (%)	PPM
	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT					
Exemplar	85834,04	105522,45	95341,79	100420,19	86158,76	76225,37	549.502,6	-	-	-	
Vendedor 1	55456,04	69432,06	13368,95	61076,98	59890,50	49853,09	309.077,62	240.424,9	43,7	0,437	
Vendedor 2	-	60239,41	60353,78	62924,69	45059,22	39255,56	267832,66	195.835,9	42,2	0,422	
Vendedor 3	56714,97	60239,41	60353,78	62924,69	45059,22	39255,56	324547,63	224.954,9	40,9	0,409	
Vendedor 4	52221,60	-	57286,90	58769,14	53307,87	42448,54	264034,05	179946,1	40,5	0,405	
Vendedor 5	57414,05	61562,23	54278,81	63296,59	46326,28	46015,22	328.893,18	220.609,4	40,1	0,401	
Vendedor 6	59663,48	59340,38	54242,08	63525,18	50758,33	43805,01	331.334,46	218.168,1	39,7	0,397	
Vendedor 7	61423,81	60375,28	61048,11	59325,46	50343,82	42015,77	334.532,25	214.970,3	39,1	0,391	
Vendedor 8	57493,85	63423,56	60451,95	62594,65	53244,45	48362,84	345.571,3	203.931,3	37,1	0,371	
Vendedor 9	61432,54	63409,55	59313,06	59785,95	55434,37	54760,36	354.135,83	195.366,7	35,5	0,355	
Vendedor 10	59303,09	69885,77	58895,56	69162,75	57663,18	45032,66	359.943,01	189.559,6	34,5	0,345	
Vendedor 11	68083,08	67980,67	57101,41	65163,86	59381,88	47707,32	365.417,92	184.084,7	33,5	0,335	
Vendedor 12	54185,58	81539,49	62005,82	71248,59	58121,40	52620,58	379.721,46	169.781,1	30,9	0,309	
Vendedor 13	67576,59	75831,85	75460,93	82426,41	73497,36	60478,46	435.271,6	114.231	20,8	0,208	
Vendedor 14	71916,61	-	81380,38	83236,92	75381,42	60478,46	372393,79	71586,36	16,1	0,161	
Total	-	-	-	-	-	-	-	2.623.450,36	-	-	

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Nota-se que no intervalo de tempo de seis meses o exemplar vendeu R\$: 549.502,60 reais. Em comparação aos resultados dos demais vendedores é possível observar que o vendedor 1 (PPM=0,437) e vendedor 2 (PPM=0,422) venderam a menos R\$: 240.424,90 reais e R\$: 195.835,90 reais, respectivamente. Os vendedores com menor prejuízo no desempenho foram os vendedores 13 (PPM=0,208) e 14 (PPM=0,161), que venderam a menos R\$: 114.231,00 reais e R\$:71.586,36 reais, respectivamente. No período de análise verifica-se, portanto, que a loja deixou de vender no total de R\$: 2.623.450,36 reais.

6.2 Mapeamento das competências

A Tabela 2 apresenta as competências descritas acompanhadas das frequências correspondentes.

Tabela 2 - Frequência Acumulada das Competências Identificadas pelas Entrevistas com Gerente e Vendedores, Exemplar e Observação.

Competência	Freq. de relatos vendedores	Freq. de relato gerente	Freq. de relatos clientes	Freq. de relato exemplar	Freq. observação	Total
1. Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda.	11	2	4	2	51	69
2. Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.	5	0	1	3	32	41
3. Organizar as caixas dos produtos em pilhas no chão durante o atendimento.	0	0	0	1	29	30
4. Verificar regularmente a existência de clientes sem atendimento na loja.	1	0	0	1	18	20
5. Atender mais de um cliente ao mesmo tempo de forma rápida e eficaz.	6	0	0	2	8	16
6. Oferecer ao cliente o cartão da loja como alternativa de pagamento facilitado.	1	1	0	1	13	16
7. Esclarecer as dúvidas do cliente na escolha de um produto.	0	1	0	0	14	15
8. Registrar vendas utilizando o leitor digital para gerar dados ao sistema da loja.	0	0	0	0	13	13
9. Acompanhar o cliente até o caixa após a finalização da compra.	0	0	0	0	13	13
10. Chamar o cliente pelo nome apresentando a variedade de produtos na loja.	4	0	1	1	6	12
11. Utilizar o tempo de trabalho prioritariamente para as vendas.	9	0	0	2	0	11
12. Oferecer ajuda ao cliente para calçar o sapato caso o mesmo esteja com dificuldade.	0	0	0	1	10	11
13. Oferecer opções de produtos quando o cliente estiver com dúvida.	5	0	1	1	2	9
14. Ir ao encontro de cliente que esteja olhando a vitrine para a oferta do produto.	0	0	0	1	7	8
15. Identificar o que o cliente valoriza no produto para oferta compatível.	4	0	1	1	3	8
16. Oferecer produtos adicionais ao cliente durante a compra.	2	0	1	0	1	4
17. Cadastrar dados pessoais do cliente no sistema no fechamento da compra.	0	0	0	0	3	3
18. Ajudar o cliente na escolha do produto experimentando em frente ao espelho.	1	1	0	1	0	2
19. Sondar o poder de compra do cliente para encorajar compras maiores.	1	0	0	1	0	2
20. Informar aos clientes as promoções da loja durante as negociações de venda.	1	0	0	0	0	1
21. Perguntar as dúvidas do cliente na escolha de um produto.	1	0	0	0	0	1
22. Oferecer produtos da loja ao acompanhante do cliente inicial.	0	0	0	1	0	1

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Foram identificadas 22 competências no total. As que apresentaram maior frequência total foram: “Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda”; “Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda”; “Organizar as caixas dos produtos em pilhas no chão durante o atendimento”; “Verificar regularmente a existência de clientes sem atendimento na loja”; “Atender mais de um cliente ao mesmo tempo de forma rápida e eficaz” e “Oferecer ao cliente o cartão da loja como alternativa de pagamento facilitado”.

Nas 19 entrevistas realizadas foram citadas 19 competências, as mais citadas foram: “Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda”; “Utilizar o tempo de trabalho prioritariamente para as vendas” e “Atender mais de um cliente ao mesmo tempo de forma rápida e eficaz” e “Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda”. Sendo para o gerente: “Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda”; seguida de “Oferecer ao cliente o cartão da loja como alternativa de pagamento facilitado”; “Esclarecer as dúvidas do cliente na escolha de um produto” e “Ajudar o cliente na escolha do produto experimentando em frente ao espelho”. Para os clientes foi observado maior frequência das competências “Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda”, seguido de “Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda”; “Chamar o cliente pelo nome apresentando a variedade de produtos na loja”; “Oferecer opções de produtos quando o cliente estiver com dúvida”; “Ir ao encontro de cliente que esteja olhando a vitrine para a oferta do produto” e “Oferecer produtos adicionais ao cliente durante a compra”. E para o exemplar: “Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda; “Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda”; “Atender mais de um cliente ao mesmo tempo de forma rápida e eficaz” e “Utilizar o tempo de trabalho prioritariamente para as vendas”. Os trechos das entrevistas com o gerente, vendedores, exemplar e clientes podem ser verificados no Apêndice A com as competências correspondentes.

Através das 16 observações realizadas, com duração de cinco minutos cada, foi possível registrar 16 competências. As mais frequentes foram: “Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda”; “Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a

negociação de venda”; “Organizar as caixas dos produtos em pilhas no chão durante o atendimento” e “Verificar regularmente a existência de clientes sem atendimento na loja”. O Apêndice B apresenta os registros cursivos dos comportamentos do exemplar.

6.3 Suporte ambiental e avaliação funcional

A entrevista com o exemplar também permitiu conhecer sua história prévia, sendo identificado o suporte ambiental que podem ter favorecido o desenvolvimento do repertório individual habilidoso, incluindo experiência com vendas desde a infância no interior e em diversas lojas no centro da cidade na idade adulta contabilizando mais de 20 anos nessa prática.

Foi identificado para o contexto ambiental da loja que a “ampla variedade de produtos” é contribuinte para o comportamento de vendas, já que aumenta a probabilidade de satisfazer a necessidade do cliente sobre o produto que procura e de criar outras necessidades durante a compra. O gerente foi incluído como agente ativo durante o atendimento aos clientes prestando auxílio aos vendedores, como por exemplo, avisar ao vendedor sobre cliente sem atendimento na loja e atender clientes durante o alto fluxo.

O antecedente “gerente informar aos vendedores sobre as metas de venda utilizando comunicação assertiva” foi identificado a partir de uma situação descrita de desconhecimento do exemplar sobre orientação de retorno pós-intervalo no trabalho, que caso tivesse ocorrido poderia ter evitado prejuízo nas vendas. Adicionalmente cita a importância do programa de fidelização de clientes para a retenção de público e a distribuição de funcionários entre as unidades próximos de casa para o favorecimento da pontualidade e assiduidade dos mesmos.

O quadro 9 apresenta os antecedentes e consequentes citados pelo exemplar em entrevista que favorecem o comportamento de venda:

Quadro 9 - Antecedentes e Consequentes que Favorecem o Comportamento de Venda a partir da Entrevista com o Exemplar

Antecedente	Resposta	Consequência
1. Experiência prévia de 20 anos em vendas	Vender	Oferecer bônus/ premiações aos funcionários com melhor desempenho de vendas
2. Ampla variedade de produtos na loja		

continua

continuação

Antecedente	Resposta	Consequência
3. Gerente informa aos vendedores sobre as metas de venda utilizando comunicação assertiva	Vender	Oferecer bônus/ premiações aos funcionários com melhor desempenho de vendas
4. Gerente presta auxílio aos vendedores no atendimento ao cliente		
5. Loja ter um programa de fidelização de clientes		
6. Alocar funcionários entre as unidades próximos de casa		

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

6.4 Opinião do gerente sobre os resultados obtidos

Em apresentação e consulta ao gerente sobre os resultados, o mesmo mostrou-se satisfeito com a qualidade e descrição do estudo. Quanto a comparação do exemplar com os demais vendedores e as respectivas perdas de lucro, informou que são realizadas análises de desempenho quinzenalmente a fim de se identificar as colocações dos vendedores, de modo que é feito o acompanhamento dos que apresentam baixa com o objetivo de melhorar os resultados. Referiu nesse último ponto dificuldade no processo citando lojas com diferenças no desempenho maiores que a escolhida para o estudo.

Sobre o mapeamento de competências mostrou-se satisfeito com os achados pela clareza e dinamismo. Em seu relato incluiu o dado de que a empresa utiliza um método de treinamento de vendas, que treina a equipe de venda da abordagem até o fechamento da venda, passando por métodos de contorno, métodos de fechamento de vendas etc. Finaliza ponderando que mesmo com essas práticas ainda assim existem as diferenças, o que imagina ser maior em empresas que não adotam treinamentos ou acham desnecessários.

7 Discussões

O estudo mapeou 22 competências para vendedores de loja no setor de vendas de calçado utilizando um modelo de engenharia comportamental. Em aspecto geral as competências de maior frequência mostraram semelhantes entre as categorias de entrevistados deste estudo, diferindo na ordem de relevância destas. As competências descritas pelos clientes sugerem a valorização dos comportamentos de iniciativa do vendedor durante o atendimento. A observação permitiu incluir outras competências no estudo, as quais mostram a importância do comportamento do vendedor de concretizar a venda e alimentar o sistema de dados da empresa a fim de quantificar a produção. As contingências verificadas mostram a importância da combinação dos aspectos do repertório individual do vendedor com as condições ambientais da loja para a melhora do comportamento de venda dos vendedores.

Nota-se que para o exemplar, as competências incluídas: “Organizar as caixas dos produtos em pilhas no chão durante o atendimento” e “Verificar regularmente a existência de clientes sem atendimento na loja” sugerem a valorização em otimizar o tempo de atendimento, de forma que evite o retrabalho em recolher os produtos ou arrumá-los e a discriminação de contingências de venda conjuntas a fim de aumentar a probabilidade do maior fechamento de venda no menor espaço de tempo possível contribuindo para o seu destaque na média de vendas. Dado que corrobora ao conceito de desempenho descrito por (GILBERT, 1978/1996), sendo competente a pessoa que produz valor sem gasto excessivo.

Os antecedentes e consequentes descritos neste estudo convergem com a importância do suporte ambiental abordado por Gilbert (1978/1996) como dados e incentivos, contribuintes para a melhora do desempenho. O que também foi observado nos resultados do estudo de King Jr. (2013), que a falta de incentivos financeiros, incentivos não financeiros foram contribuintes como barreiras para a integração de tecnologia em uma escola pública.

Verificou-se a relevância identificada por Chevalier (2003) dos motivos ligados aos incentivos, de modo que o autor considera que os fatores ambientais e individuais devem se apoiar mutuamente em qualquer esquema de intervenção de desempenho. O resultado desse estudo indica que a história prévia do exemplar, quanto a origem humilde tendo no comportamento de vendas inicialmente sua fonte de renda exclusiva, pode ter contribuído para o desenvolvimento das habilidades com vendas, semelhante

a experiência descrita pelo autor em que vendedores enfrentavam a perda iminente de seus empregos se não aprendessem novos conhecimentos e habilidades e atuassem em novos caminhos.

Mesquita e Florentino (2018), dentre as 13 competências identificadas para as funções de professores, recepcionistas, coordenadores geral, pedagógicos e administrativo num modelo de implantação da gestão por competências em uma escola de idiomas, a competência “trabalho em equipe” foi a única considerada muito importante para todas as funções, alcançando valor máximo no cálculo do nível de competência da função (NCF), valor 5. A avaliação positiva dos itens de *feedback* e qualitativa por parte dos gestores sobre o sistema implantado obtida naquele estudo assemelha-se com a opinião do gerente que se mostrou satisfeito com a qualidade e resultado desta pesquisa. Assim como os autores, a pesquisadora concorda que a gestão por competência apresenta literatura predominantemente qualitativa, por vezes com medidas imprecisas ou pouco relevantes sobre os resultados que encontram e que através de dados empíricos é possível visualizar competências importantes e replicáveis nos contextos considerados.

O estudo de Oliveira (2008) mostrou semelhanças com esse estudo quanto às competências individuais identificadas pela autora para vendedores de uma loja de malhas: “Atendimento ao cliente”; “Foco no alcance de metas e resultados”; “Capacidade de Resolução de Problemas”; “Trabalho em equipe”; “Comunicação e argumentação”; “Capacidade de aprendizagem”; “Capacidade de assumir responsabilidades”, e com a compatibilidade nos relatos do gestor e vendedores durante o mapeamento das competências. Assim como a comunicação tida como fator de maior relevância para o desempenho, que nesse estudo mostrou-se como antecedente importante para a melhora no desempenho de vendas dos vendedores. A sugestão de incentivos salariais por metas alcançadas e promoções foi verificada como consequente nas análises de contingências favoráveis ao comportamento de venda.

Duarte (2009) identificou 12 competências para vendedores de duas concessionárias de veículos comerciais leves do Distrito Federal, em que quatro assemelham-se com às descritas nesta pesquisa, o que pode indicar que a abrangência das competências encontradas naquele estudo não se limitam àquele contexto, em contraposição o que sinalizou o autor. Outra diferença encontrada foi a de que esta pesquisa apresentou maior robustez da literatura internacional para seu

referencial teórico adotado e não para a nacional, o que pode ser explicado por se tratar da engenharia comportamental. A seguir listam-se as correspondências identificadas pelo autor e deste estudo: “Identificar perfil, necessidades e expectativas dos clientes utilizando perguntas abertas e adaptando-se ao estilo e vocabulário da pessoa”; “Elaborar estratégia de vendas considerando perfil, expectativas e necessidades do cliente”; “Despertar no cliente a vontade de comprar o carro por meio de demonstração consultiva que forneça confiança e tranquilidade”; “Convencer o cliente, apresentando argumentos ou alternativas que favoreçam a decisão de compra e superem suas objeções” e “Concretizar a venda”.

Mesquita (2021) utilizou de uma análise funcional no ambiente laboral de uma empresa terceirizada responsável pela produção de merenda escolar em escolas públicas a fim de investigar a queixa do gestor de desmotivação da equipe, apresentou dentre as sugestões para a demanda, as intervenções ambientais: remanejar as funcionárias para locais mais próximos de suas casas e premiação aos funcionários assíduos e pontuais.

O estudo de Fienup et al. (2013) também utilizou análises funcionais para a identificação das contingências que contribuía para o atraso nas reuniões de uma equipe numa organização. Como intervenções aplicadas naquele estudo, incluiu-se: lembretes pré-reunião por seus líderes e reforço positivo por chegar na hora, o que colaborou para a melhora da pontualidade dos funcionários na reunião.

Geller, et al. (1980) que tiveram como objetivo intervir na melhora do comportamento de higiene de funcionários durante a preparação de alimentos em um grande refeitório no campus do Instituto Politécnico e Universidade Estadual da Virgínia sistematizaram um delineamento de base múltipla. Os resultados indicaram que as consequências comportamentais podem ser promissoras numa proposta de intervenção de feedback para a melhora das práticas de higiene.

Embora os contextos dos estudos sejam diferentes, todos mostram a importância de se transformar a queixa em uma descrição comportamental para então identificar as contingências contribuintes e reconhecem a aplicação do reforçamento positivo aos comportamentos desejáveis como estratégia de manutenção e aumento de frequência destes.

Ressalta-se que a identificação das taxas do PPM é importante para a organização, a fim de priorizar e solucionar problemas mesmo que o PPM pareça insignificante, mas com impactos econômicos de risco significativo (FLAUZINO;

MILANI, 2000). Desse modo, ainda que os PPM do estudo tenham se mostrado baixos, o impacto econômico foi verificado na perda lucrativa da empresa que pode ser maior a depender do intervalo de tempo analisado.

Flauzino e Milani (2000) que aplicaram uma auditoria do desempenho num laboratório de análises clínicas tendo como referencial a engenharia comportamental obtiveram nos resultados maiores impactos relacionados a prazo (PPM 27,0) e precisão (PPM 1,8), deixando de faturar R\$: 735.000,00 e R\$: 389.999.999,00, respectivamente, tendo implicações como de colocar em risco a vida humana em virtude de trabalho inadequado e resultados de confiabilidade reduzida. O PPM alto e de impacto alto do prazo além de refletir em perdas monetárias, também ameaçava a sobrevivência do hospital. A precisão, mesmo com PPM (1,8) baixo, apresentou impacto alto o que, segundo os autores, poderia ser indicativo para tratamentos inadequados e afastamento do público ou óbitos.

Dentro do contexto do estudo foi possível identificar contingências e competências contribuintes para o comportamento de vendas, bem como as taxas PPM que sinalizaram as oportunidades de melhora a fim de impactar positivamente nos resultados das organizações segundo seus objetivos, que mesmo baixas apresentaram impacto significativo, pois mostraram elevada perda de lucros evitáveis.

Ainda que verificado o conhecimento do gerente sobre o baixo desempenho com impacto na lucratividade da loja, observa-se dificuldade referida quanto ao manejo para a resolutividade da demanda, o que pode sugerir supervalorização do comportamento individual do vendedor em detrimento da relação do repertório individual com as condições ambientais.

As limitações presentes nesse estudo se relacionam à restrição da população da empresa assistida, de modo que não possibilita estender os resultados obtidos para a mesma categoria profissional em outros contextos que estão sob controle de variáveis distintas. Desta forma, recomenda-se que mais estudos referentes ao tema sejam realizados a fim de oferecer à comunidade científica maior diversidade teórica e prática para a oferta de conhecimento e melhorias nas práticas de gestão.

O estudo apresentou importante contribuição teórica e metodológica para a utilização de competências na gestão de processos de gestão de pessoas, pois identificou relação entre desempenhos individuais em vendas. Todos os vendedores estavam sob controle das mesmas contingências, inclusive na mesma loja, diferenciando-se entre eles seu repertório individual de vendas. O Exemplar vendeu

549.502,60 reais em seis meses, o vendedor 1 vendeu R\$: 240.424,90 a menos neste período. Tal resultado mostra a importância de possuir as competências necessárias para alcance dos resultados laborais e também que sua redação em forma de comportamento e das condições nas quais este deve ocorrer é essencial. Redações subjetivas com termos vagos pouco ajudam, pois são difíceis de serem avaliadas e treinadas. Neste cenário o balizamento do mapeamento das competências pela Análise do Comportamento e pela Engenharia Comportamental apresenta vantagens, pois são modelos pragmáticos, baseados em pesquisas sólidas e que apresentam um modelo replicável. O próximo passo para uma aplicação seria treinar os vendedores os comportamentos ou competências identificadas com objetivo de se aproximarem da quantidade de vendas do exemplar. Tais competências poderiam ser úteis nos processos de avaliação do desempenho, recrutamento e seleção de pessoal da loja. Além de um modelo replicável, ele fornece indícios de possível generalização de que a utilização de competências em outros processos de gestão de pessoas pode ser viável. Assim, o estudo apresenta um avanço tanto teórico quanto metodológico para o campo das competências.

Com aumento da eficiência nas vendas, ganham as empresas, que se tornam mais lucrativas, os vendedores que aumentam seus ganhos com comissões, o governo com maior arrecadação de impostos e a sociedade com a redução do desemprego, gerando um ciclo virtuoso de desenvolvimento.

8 Considerações Finais

O presente estudo preocupou-se em adicionar dados empíricos sobre o desempenho do indivíduo numa empresa, já que a relação repertório individual e o suporte ambiental é fator determinante para o resultado das organizações. Conforme o resultado do estudo, o objetivo de identificar as contingências que contribuem para um melhor desempenho numa loja do setor de vendas através de um modelo de mapeamento de competências baseado na engenharia comportamental foi alcançado.

Verifica-se que o capital humano é fator sensível para lucratividade das empresas, que precisa contar com a correspondência de um ambiente organizacional que promova e favoreça o melhor desempenho. O que foi atestado no contexto do estudo através dos dados quantitativos de lucro, de entrevistas e registros observacionais.

O destaque do exemplar na equipe ficou evidente na comparação das taxas PPM e entre os lucros dos funcionários o que se confirmou na observação dos seus comportamentos durante as vendas. As competências mapeadas nesse estudo e a discriminação das contingências favorecedoras para o comportamento de vendas podem servir para o processo de recrutamento e seleção de novos vendedores, para programas de treinamento na loja visando a melhora de seus resultados, maior efetividade dos vendedores e otimização do tempo durante os atendimentos aos clientes e satisfação dos vendedores no ambiente de trabalho.

O tema da Engenharia Comportamental apresenta relevância teórica e prática. No entanto encontrar estudos nacionais nessa área foi a grande dificuldade percebida pela autora. Desta forma, maiores investigações empíricas se fazem necessárias para que se possa oferecer não só aos pesquisadores e estudiosos conhecimento e atualização, mas também afirmar a aplicabilidade e benefícios desta nos mais diversos contextos de gestão, não se limitando às grandes empresas, o que pode vir a solucionar com efetividade muitas queixas tratadas sem sistematização das contingências ambientais intervenientes.

A pesquisa dedicou-se a apresentar dados verificáveis e relevantes para um mapeamento de competências eficiente e aplicável pelos gestores, assim como contribuir cientificamente para a área temática na língua portuguesa. Diante das evidências observadas quanto ao uso e efetividade da engenharia comportamental

para a consecução dos objetivos organizacionais, encoraja-se que mais pesquisadores contribuam para o desenvolvimento e robustez da literatura científica, que tem se mostrado escassa nacionalmente.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE VENDAS DIRETAS (ABEVD). **Vendas diretas: oportunidade de renda e trabalho**. 2022. Disponível em: <https://www.abevd.org.br/dados-e-informacoes/>. Acesso em 22 mar. 2023.

BATISTA, T. M. **O legado filosófico de B. F. Skinner: as influências filosóficas iniciais e a epistemologia da Análise Experimental do Comportamento**. 2007. Dissertação (Mestrado em Filosofia na Área de Epistemologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/89830/247093.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 25 abr. 2021.

BINDER, C. The Six Boxes: A descendant of Gilbert's behavior engineering model. **Performance Improvement**, v. 37, n. 6, p. 48-52, 1998. doi: 10.1002/pfi.4140370612

BORBA, A. et al. O surgimento da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações. Em: Vilas Boas, D. L. O.; Cassas, F.; Gusso, H. L. (Orgs). **Comportamento em Foco 5**, São Paulo: Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental – ABPMC, 2017. p. 13-27. Disponível em: <http://abpmc.org.br/arquivos/publicacoes/15054303790a9e3cc52.pdf>. Acesso em 25 abr. 2021.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n.2, p. 179-194, Brasília, abr./jun. 2005. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>. Acesso em 25 abr. 2021.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n.1, p. 8-15, São Paulo, jan./mar. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/C3ZbzVBfq8LLhpSppQ4BYbH/abstract/?lang=pt>. Acesso em 04 abr. 2021.

BRASIL. Decreto 9.991, de 28 de Agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em 23 dez. 2021.

BRASIL. Decreto 5.707, de 23 de Fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta,

autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em 23 dez. 2021

CHEVALIER, R. Updating the Behavior Engineering Model. **Performance Improvement**, v. 42, n. 5., maio/junho 2003.

CHIESA, M. **Radical behaviorism: the philosophy and the science**. Boston: Authors Cooperative, 1994.

COX, J. H. et al. Valuing the Gilbert Model: An Exploratory Study. **Performance Improvement Quarterly**, v. 19, n. 4, p.23-41, 2006.

DICKINSON, A. M. The historical roots of organizational behavior management in the private sector: The 1950s-1980s. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 20, n. 3-4, p. 9-58, 2001. Disponível em: <https://vdocuments.net/the-historical-roots-of-organizational-behavior-management-in-the-private-sector.html>. Acesso em 16 out. 2021.

DUARTE, R. F. **Mapeamento de competências de vendedores de concessionárias de veículos**. 2009. Monografia (Bacharelado em Psicologia) – Faculdade de Ciências da Educação e Saúde do Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <https://core.ac.uk/reader/185252960>. Acesso em 14 mar. 2023.

DURAND, T. **Forms of incompetence**. Paper apresentado na Conference of Management of Competence. Oslo, 1998.

FAGUNDES, A. J. da F. M. **Descrição, definição e registro de comportamentos**. 17 ed. São Paulo: EDICON, 2015.

FIENUP, D. M. et al. Functional Assessment and Intervention for Organizational Behavior Change: Improving the Timeliness of Staff Meetings at a Human Services Organization. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 33, n. 4, p. 252-264, 2013. doi: 10.1080/01608061.2013.843435

FLAUZINO, D. P.; MILANI, I. Auditoria do desempenho em laboratório de análises clínicas. **Revista de Administração**, v. 35, n.3, p. 81-98, São Paulo, jul./set. 2000. Disponível em: <http://200.232.30.99/download.asp?file=3503081.pdf>. Acesso em 4 abr. 2021.

GELLER, E. S. et al. Interventions to Improve Sanitation During Food Preparation. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 2, n. 3, p. 229-240, 1980. doi:10.1300/J075v02n03_08

GILBERT, T. **Human competence: Engineering worthy performance** (Tribute ed.). São Francisco, Califórnia: Pfeiffer, 1978/1996.

KIENEN, N.; WOLFF, S. Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. **Revista de Psicologia Organizacional do Trabalho**, v. 2, n. 2, p. 11-37, jul-dez, 2002. (original).

KING JR., C. L. **An Exploration on the Use of Gilbert's Behavior Engineering Model to Identify Barriers to Technology Integration in a Public School**. Tese (Doutorado em Educação) - Instituto Politécnico e Universidade Estadual da Virgínia, Blacksburg, 2013. 116 p.

LEME, R. **Avaliação de Desempenho com foco em Competências**. A base para remuneração por Competências. 2ª ed. Editora: Qualitymark, 2019.

MATOS, M. A. Análise funcional do comportamento. **Estudos de Psicologia**, v. 16, n. 3, p. 8-18, 1999. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/wHqz3qV6gSPKfdL4f8CGRYg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 27 mar. 2022.

MATOS, S. et al. Nota metodológica dos indicadores anuais de produtividade do trabalho no Brasil desde a década de 1980. **Instituto Brasileiro de Economia**, 2020. Disponível em: <https://ibre.fgv.br/observatorio-produtividade/artigos/nota-metodologica-dos-indicadores-anuais-de-produtividade-do-0>. Acesso em 04 abr. 2021.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **The American Psychologist**, Washinton: v.1, p.1-14, 28 jan. 1973. Disponível em: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>. Acesso em 23 dez. 2021.

MESQUITA, A. A. Organizational Behavior Management. **Gestão Analítico-Comportamental**: modificando o comportamento de pessoas e organizações. Belém: RFB, 2021. 73 p.

MESQUITA, A. A.; FLORENTINO, D. P. A implantação da gestão por competências em uma escola de idiomas. **Revista de Ciências Gerenciais**, Londrina, v. 22, n. 35, p. 75-83, jun. 2018. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/3501>. Acesso em 17 mar. 2023.

MILANI, I. Uma experiência em análise organizacional – o desempenho de uma cooperativa. **Recursos Humanos e Sociedade**, v. 6, n. 6, p. 93-148, 1988.

MILANI, I. Análise do Comportamento Aplicada a Organização Modelo de Engenharia Comportamental - BEM. **Psicologia, Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 4, n. 2, p. 149-155, out. 1987. Disponível em: <https://obmbrasil.files.wordpress.com/2013/10/milani-i-1989-anc3a1lise-do-comportamento-aplicada-c3a0-organizac3a7c3a3o-modelo-de-engenharia-comportamental-psicologia-teoria-e-pesquisa42-149-155.pdf>. Acesso em 4 abr 2021.

MOREIRA, E. G. **O Journal of Organizational Behavior Management como um veículo para a publicação de pesquisa em análise aplicada do comportamento**,

na área de **Organizational Behavior Management**. Dissertação de Mestrado (Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2005.

NERY, S. de S. OBM - Organizational behavior management – Um case de sucesso aplicado em uma empresa brasileira. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 8, n. 17, p. 131-139, 2012. Disponível em: <https://obmbrasil.files.wordpress.com/2013/10/nery-s-s-2012-obm-e28093-organizational-behavior-management-e28093-um-case-de-sucesso-aplicado-em-uma-empresa-brasileira.pdf>. Acesso em 25 nov. 2020.

OLIVEIRA, I.J. de. **Definição das competências individuais dos vendedores da empresa malhas e tramas**. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Departamento de Ciências Administrativas. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18129/000686814.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 17 mar. 2023.

RAMOS, C. C. et al. Uma abordagem comportamental para a descrição de competências em uma instituição pública federal. **Revista Perspectivas em Análise do Comportamento**, v. 7, n.1, p.133-146, 2016. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-35482016000100010&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 25 nov. 2020.

TORRES, A. A. L.; ZIVIANI, F. DA SILVA, S. M. Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica. **Transinformação**, Campinas, v. 24, n.3, p. 191-205, set./dez., 2022.

VELOSO, F. et al. O Brasil em Comparações Internacionais de Produtividade: Uma Análise Setorial. **Instituto Brasileiro de Economia**, 2017. Disponível em: <https://ibre.fgv.br/observatorio-produtividade/artigos/o-brasil-em-comparacoes-internacionais-de-produtividade-uma>. Acesso em 04 abr. 2021.

WINIECKI, D. J. Comparing a few behavior engineering models. **Performance Improvement**, v. 54, n. 8, set. 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/pfi.21501>. Acesso em 4 abr. 2021.

WOODLEY, D. **Human performance technology: A reference manual**. São Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer. 2005. Disponível em: <https://dl-manual.com/doc/hpt-manual-41705-gno4npyx2kv9>. Acesso em 26 mar. 2022.

Apêndice A - Termo de Consentimento da Instituição

Declaro para os devidos fins que autorizo a aluna PATRICIA MARIA PINHEIRO CUTRIM a realizar coleta de dados na loja Polyelle Calçados localizada na Av. São Luís Rei de França, 8 - 2º piso, Shopping Rio Anil Shopping, bairro Turu na cidade de São Luís através da aplicação de um questionário, com o objetivo de subsidiar sua pesquisa de trabalho de conclusão de curso cujo tema é Mapeamento de Competências de Vendedores de Acordo com um Modelo da Engenharia Comportamental

São Luís - MA, ____ de _____ de 2022.

Responsável pela Instituição

Apêndice B - Termo De Consentimento Livre e Esclarecido

Projeto: Mapeamento de Competências de Vendedores de Acordo com um Modelo da Engenharia Comportamental

Aluna: Patricia Maria Pinheiro Cutrim.

Orientador: Prof. Dr. Alex Andrade Mesquita.

A pesquisa que você está sendo convidado a participar tem o nome:” Mapeamento de Competências de Vendedores de Acordo com um Modelo da Engenharia Comportamental”, sob responsabilidade do pesquisador Prof. Dr. Alex Andrade Mesquita e da aluna de Mestrado em Psicologia da UFMA Patricia Maria Pinheiro Cutrim. O trabalho tem como objetivo avaliar um modelo de mapeamento de competências segundo a engenharia comportamental através do questionário que você irá preencher. Você está sendo convidado aleatoriamente pelos pesquisadores para a pesquisa. Você tem a liberdade de recusar-se a participar ou retirar sua autorização a qualquer momento, e em qualquer fase da pesquisa, e isso não trará nenhuma penalidade ou prejuízo para você. Não haverá nenhum custo para participar desta pesquisa bem como qualquer remuneração ou gratificação por parte de qualquer pessoa envolvida na pesquisa. Entretanto, caso haja qualquer despesa por parte do participante, é garantido o seu direito de ressarcimento através de compensação financeira a ser realizado via transferência bancária, salienta-se que os itens ressarcidos não são apenas aqueles relacionados a "transporte" e "alimentação", mas a tudo o que for necessário ao estudo.

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos, garantindo o respeito aos preceitos éticos em sua aplicação. Tudo o que você precisa fazer é preencher o questionário.

RUBRICA PARTICIPANTE

RUBRICA PESQUISADOR(A)

RUBRICA PESQUISADOR(A)

Os Comitês de Ética em Pesquisa são colegiados interdisciplinares e independentes, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criados para garantir a proteção dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Para sanar quaisquer questionamentos éticos, o participante poderá entrar em contato diretamente com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Maranhão CEP/UFMA, telefone (98) 3272-8708, localizado na Av. dos Portugueses, 1966 - Vila Bacanga, Prédio CEB Velho, em frente ao Auditório Sérgio Ferretti, São Luís - MA, 65080-805.

Durante a sua participação e mesmo depois de encerrada ou interrompida a pesquisa, você tem o direito de obter auxílio da pesquisadora a qualquer momento. Os riscos envolvidos na pesquisa incluem possível desconforto em virtude da necessidade de responder ao questionário, que caso ocorra, o estudo será interrompido.

É garantido o seu direito de indenização para reparar qualquer dano causado pela pesquisa, inclusive de buscar indenização nas instancias legais, bem como assistência integral gratuita devido a danos diretos/ indiretos e imediatos/ tardios decorrentes da participação neste estudo, pelo tempo que for necessário.

Os resultados deste estudo poderão oferecer conhecimento à população estudada sobre as competências contribuintes para o melhor desempenho; embasar futuras intervenções a partir da devolutiva dos resultados obtidos; contribuir para o desenvolvimento do conhecimento atual sobre a temática em questão à comunidade científica, demonstrando a eficácia do questionário em identificar as contingências que colaboram para um melhor desempenho na Instituição.

RUBRICA PARTICIPANTE

RUBRICA PESQUISADOR(A)

RUBRICA PESQUISADOR(A)

As informações obtidas para esta pesquisa serão totalmente confidenciais. Asseguramos o total sigilo sobre sua participação. Em nenhum momento você será identificado. Os dados coletados serão utilizados unicamente para fins acadêmicos, podendo ser apresentadas em congressos, publicações ou outra forma de divulgação nacional ou internacional. As folhas de respostas ficarão guardados em local seguro por cinco anos e, depois desse tempo, serão picotados e descartados.

Esse documento é composto por três páginas e duas vias de igual teor, sendo que a primeira e a segunda página de cada via devem ser rubricadas pelo participante e equipe da pesquisa e a terceira página, também de cada via, deve ser assinada por estes. O participante ficará com uma via e a equipe de pesquisa com outra via.

Eu, _____ RG _____, declaro que li as informações acima sobre a pesquisa, e que me sinto perfeitamente esclarecido(a) sobre o conteúdo da mesma.

São Luís, ____ / ____ / ____

Participante da pesquisa

Patricia Maria Pinheiro Cutrim
Aluna de Mestrado em Psicologia/UFMA
Email: pmp.cutrim@discente.ufma.br
(98) 98221-0021 – das 08h às 18h

Prof. Dr. Alex Andrade Mesquita
DEPSI/UFMA
Email: alex.mesquita@ufma.br
(98) 98114-7588 – das 08h às 18h

Apêndice C – Qualificação do Declarante

Eu, _____, RG _____, abaixo assinado, li e/ou ouvi e entendi as informações acima e estou ciente para que serve a pesquisa e a que serei submetido. Eu entendi que sou livre para interromper a minha participação a qualquer momento e isso não trará nenhum prejuízo na minha relação com o pesquisador ou com a instituição, ou seja, não sofrerei nenhuma penalidade ou terei qualquer prejuízo. Sei que o meu nome não será divulgado, que não terei despesas e não receberei dinheiro pela minha participação nesta pesquisa. Tendo lido e recebido explicações e entendido o que está escrito acima aceito participar voluntariamente dessa pesquisa. O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Maranhão - CEP/UFMA.

São Luís, ____ de _____ de 2022.

Assinatura

Autorizo, desde que meu nome não seja identificado, a divulgação dos resultados e de minha entrevista no meio científico em forma de publicações e apresentações profissionais em eventos científicos nacionais e internacionais.

SIM () NÃO ()

São Luís, ____ de _____ de 2022.

Assinatura

O CEP/UFMA fica localizado Universidade Federal do Maranhão, Av. dos Portugueses, 1966 - Vila Bacanga, Prédio CEB Velho, em frente ao Auditório Sérgio Ferretti. São Luís - MA, 65080-805.

E-mail para correspondência: cepufma@ufma.br - Telefone: (98) 3272-8708.

Apêndice D – Roteiro de Descrição Vendedor Modelo

Dia: ____ / ____ / ____

Horário: ____ : ____

Participante: _____

Início: ____ : ____ Término: ____ : ____ Duração: ____ : ____

1) Descreva uma situação na qual realizou uma venda de alto valor. Qual resultado?
2) Relate uma venda com cliente indeciso. O que você fez? Qual resultado?
3) Relate uma situação que você considera a melhor venda que já fez? Qual resultado?
4) Conte uma situação em que utilizou uma estratégia de venda bem sucedida. Qual a consequência?
5) Houve alguma situação que teve mais dificuldade em fechar uma venda? O que você fez para concretizá-la?
Perguntas situacionais, que tratam da opinião do entrevistado:
6) O que considera que uma pessoa deve fazer para ser um bom vendedor?
7) Quais estratégias de venda você utiliza?
8) Que conhecimentos o vendedor de sapatos deve possuir?
9) Quais condições a loja deve oferecer ao vendedor para ser bem sucedido?
10) Quais fatores mais influenciam nas vendas em sua opinião?
11) Qual sua formação?
12) Qual experiência prévia?
13) Quanto tempo de serviço tem na loja?
14) Há alguma modificação que a loja poderia fazer que melhorariam as oportunidades de venda?
15) Há algum fator limitador que você considera que prejudica suas vendas?

Apêndice E – Roteiro de Descrição da Equipe

Dia: ____ / ____ / ____

Horário: ____: ____

Participante: _____

Início: ____: ____ Término: ____: ____ Duração: ____: ____

1) Descreva a situação na qual mais chamou sua atenção ao observar X vendendo. Qual foi o desfecho?

2) Relate uma venda com cliente indeciso que observou X fazendo. Qual o resultado?

3) Por que acha que X é o vendedor com maior média de vendas? O que ele faz?

4) Quais comportamentos você acha que X faz que colaboram para ter a média de vendas?

Apêndice F – Roteiro de Descrição do Cliente

Dia: ____ / ____ / ____

Horário: ____ : ____

Participante: _____

Início: ____ : ____ Término: ____ : ____ Duração: ____ : ____

1) O comportamento do vendedor influenciou sua compra?
2) Ele fez algo que facilitou a venda? Se sim, o que foi?
3) O que um vendedor deve fazer para que você compre?

Apêndice G – Roteiro de Observação

Objetivo: registrar o que faz o vendedor durante uma venda.

Situação de observação: trabalho na loja.

Sujeito: _____

Início da observação: _____ *Término:* _____

Duração total: _____ *Data:* ____/____/____

Técnica usada: Registro Cursivo

1ª parte: registro provisório:

2ª parte: registro passado a limpo:

Horário	Situação	Resposta	Consequência

Apêndice H – Entrevista com gerente sobre os resultados

Dia: ____/____/____

Horário: ____:____

Participante: _____

Início: ____:____ Término: ____:____ Duração: ____:____

1) O que achou dos resultados?
2) Já tinha analisado a quantidade de dinheiro que a loja perde pela diferença entre as vendas entre exemplar e os demais vendedores?
3) O que achou das competências mapeadas?

Apêndice I - Entrevista com Gerente, Vendedores e Clientes

Quadro 1 - Competências da Entrevista com Gerente

Trechos das entrevistas	Descrição das competências
“O cliente foi atendido pelo vendedor (...), ao chegar ao caixa o cartão do cliente não autorizou. O vendedor conversou com o cliente e o convenceu a fazer o cartão da loja, mesmo após ele já ter desistido da compra.”	Oferecer ao cliente o cartão da loja como alternativa de pagamento facilitado.
“O vendedor tentou sanar todas as dúvidas que as clientes tinham em relação ao produto e pediu que uma delas calçasse o produto e andasse pela loja.”	Esclarecer as dúvidas do cliente na escolha de um produto. Ajudar o cliente na escolha do produto experimentando em frente ao espelho.
“Muito persistente e muito focado no resultado ao final do dia. Sempre procura acompanhar seus resultados através dos gráficos que disponibilizamos.”	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda
“Como falei antes, a persistência é um ponto que o destaca dos demais. Ele também procura ser sempre ágil e às vezes corre no salão de vendas. Alguns clientes ao ver ele correndo para atender acham muito legal e elogiam a atitude dele.”	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 2 - Competências da Entrevista com Vendedor 1

Trechos das entrevistas	Descrição das competências
“No atendimento não desistir do cliente. Quando o cliente vai saindo da loja ele vai atrás, chama e muitas vezes o cliente compra.”	Chamar o cliente pelo nome apresentando a variedade de produtos na loja.
“Ele sempre insiste com cliente pra comprar”	Oferecer opções de produtos quando o cliente estiver com dúvida.
“Vários atendimentos, ou seja, atende 3, 4 pessoas ao mesmo tempo. Atendimento rápido não perde tempo.”	Atender mais de um cliente ao mesmo tempo de forma rápida e eficaz.
“Não sai da loja por nada. (...). Só sai da loja pro lanche. Isso faz com que ele venda mais.”	Utilizar o tempo de trabalho prioritariamente para as vendas.

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 3 - Competências da Entrevista com Vendedor 2

Trechos das entrevistas	Descrição das competências
“O desfecho foi feito com cordialidade e bastante educação.”	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda.
“Bastante insistência da parte dele, sempre demonstrando interesse em atender o cliente.”	Identificar o que o cliente valoriza no produto para oferta compatível.
“Ele mantém o foco no cliente.”	Utilizar o tempo de trabalho prioritariamente para as vendas
“Atende vários clientes ao mesmo tempo.”	Atender mais de um cliente ao mesmo tempo de forma rápida e eficaz.

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 4 - Competências da Entrevista com Vendedor 3

Trechos das entrevistas	Descrição das competências
“Muito ágil. Em questão de segundos consegue pegar vários clientes e vender para todos.”	Atender mais de um cliente ao mesmo tempo de forma rápida e eficaz.
“Observei que indecisão não é um problema para ele. Ele consegue decidir rapidinho sem muitos obstáculos.”	Oferecer opções de produtos quando o cliente estiver com dúvida
“Ele tem muito foco e objetivo. Atende de uma forma que se o cliente desistiu ele vai atrás e chama pelo nome e o cliente volta e termina comprando.”	Chamar o cliente pelo nome apresentando a variedade de produtos na loja.
“É uma pessoa que não se conforma em vender menos (...). Sempre quer mais.”	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 5 - Competências da Entrevista com Vendedor 4

Trechos das entrevistas	Descrição das competências
“Sempre tenta fidelizar o cliente, chamando pelo nome, aproveita o cliente da melhor forma. Tenta entender a cabeça do cliente.”	Identificar o que o cliente valoriza no produto para oferta compatível.
“Faz perguntas fechadas ou abertas. Por exemplo, qual a sua dúvida. Raramente o cliente sai sem comprar com ele.”	Perguntar as dúvidas do cliente na escolha de um produto.
“É focado e persuasivo com cada cliente. O seu atendimento em si é ágil e eficaz.”	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda
“A agilidade, o foco, persuasão etc. Ele não se distrai com conversas, com celular. É muito centrado.”	Utilizar o tempo de trabalho prioritariamente para as vendas.

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 6 - Competências da Entrevista com Vendedor 5

Trechos das entrevistas	Descrição das competências
“O seu carisma ao atender o cliente, a conversa em fechar a venda é excelente.”	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda
“Jeito de dialogar com o cliente ao oferecer um produto de qualidade que estava caro. Mas falou tanto do produto para ele que o cliente acabou levando o produto.”	Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.
“Tem agilidade, praticidade, se expressa super bem com o cliente. Tem postura”	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda
“Sua postura. Abordagem em frente de loja. Pontualidade. Diálogo.”	Utilizar o tempo de trabalho prioritariamente para as vendas.

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 7 - Competências da Entrevista com Vendedor 6

Trechos das entrevistas	Descrição das competências
“Super ágil, veloz, não desperdiça tempo.”	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda
“Cliente estava saindo, ele o chamou e conseguiu reverter a situação e vender.”	Chamar o cliente pelo nome apresentando a variedade de produtos na loja.
“Não desiste do cliente.”	Oferecer opções de produtos quando o cliente estiver com dúvida.
“É muito focado.”	Utilizar o tempo de trabalho prioritariamente para as vendas.

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 8 - Competências da Entrevista com Vendedor 7

Trechos das entrevistas	Descrição das competências
“É muito tranquilo perante o cliente.”	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda
“Teve muita calma ao apresentar as mercadorias ao cliente que estava muito indeciso.”	Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.
“Apresenta vários produtos, e mais, oferece produtos adicionais para o cliente.”	Oferecer produtos adicionais ao cliente durante a compra.
“Não desperdiça tempo. Enquanto está mostrando os produtos ao cliente, fica focado a outros que estão sem atendimento na loja.”	Verificar regularmente a existência de clientes sem atendimento na loja.

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 9 - Competências da Entrevista com Vendedor 8

Trechos das entrevistas	Descrição das competências
“Abordagem feita. Finalizou a venda com muita rapidez.”	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda
“Mostrou outras opções de produtos e conseguiu finalizar a venda.”	Oferecer opções de produtos quando o cliente estiver com dúvida.
“Não desperdiça tempo e está sempre atento e focado nas vendas.”	Utilizar o tempo de trabalho prioritariamente para as vendas.
“Não perde tempo com conversas e tem bastante agilidade para atender os clientes.”	Utilizar o tempo de trabalho prioritariamente para as vendas.

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 10 - Competências da Entrevista com Vendedor 9

Trechos das entrevistas	Descrição das competências
“Insistência com o cliente e os argumentos que usa para o cliente levar o produto.”	Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.
“Ele sempre consegue contornar na maioria das vezes. O resultado sempre acaba sendo até de vendas maiores.”	Sondar o poder de compra do cliente para encorajar compras maiores.
“Trabalha bastante o cliente, conversa bastante, mostra mais produtos.”	Identificar o que o cliente valoriza no produto para oferta compatível.
“Foco, e sempre atende mais de um cliente.”	Atender mais de um cliente ao mesmo tempo de forma rápida e eficaz.

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 11 - Competências da Entrevista com Vendedor 10

Trechos das entrevistas	Descrição das competências
“Com sua estratégia conseguiu convencer a cliente a comprar usando a proposta da loja de fim de ano.”	Informar aos clientes as promoções da loja durante as negociações de venda.
“Usou a situação ao seu favor, dando opções de parcelas, as qualidades e benefícios sobre tal calçado.”	Oferecer ao cliente o cartão da loja como alternativa de pagamento facilitado.
“Ágil. Tem conhecimento sobre os produtos. É uma pessoa persistente que usa todas as suas estratégias para convencer seu cliente.”	Oferecer opções de produtos quando o cliente estiver com dúvida.
“Agilidade. Conhecimento. Disposição. Ter um excelente atendimento e por não permitir que seu cliente entre na loja apenas para olhar, sempre usa uma maneira de fazer o cliente levar algo.”	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 12 - Competências da Entrevista com Vendedor 11

Trechos das entrevistas	Descrição das competências
“Um cliente estava desistindo, indo embora, quando o vendedor o chamou de volta e conseguiu fechar a venda com êxito.”	Chamar o cliente pelo nome apresentando a variedade de produtos na loja.
“Levou o cliente em frente ao espelho e facilmente ajudou o cliente a escolher, vendeu com muita facilidade.”	Ajudar o cliente na escolha do produto experimentando em frente ao espelho.
“Eficácia. Não desperdiça tempo e sempre está focado.”	Utilizar o tempo de trabalho prioritariamente para as vendas.
“Não desperdiça tempo e não desiste do cliente com facilidade.”	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 13 - Competências da Entrevista com Vendedor 12

Trechos das entrevistas	Descrição das competências
“Atende vários clientes ao mesmo tempo, consegue fechar a venda com sucesso.”	Atender mais de um cliente ao mesmo tempo de forma rápida e eficaz.
“Falou dos benefícios do calçado fechando a venda.”	Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.
“Aproveita cem por cento todos os clientes.”	Oferecer produtos adicionais ao cliente durante a compra.
“Chega mais cedo. Fica atendo a toda a movimentação. Não desperdiça tempo.”	Utilizar o tempo de trabalho prioritariamente para as vendas.

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 14 - Competências da Entrevista com Vendedor 13

Trechos das entrevistas	Descrição das competências
“A forma correta de pesquisar o cliente e suas objeções nas questões de dúvida e desistência do cliente.”	Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.
“Usa o argumento do cliente de voltar depois como argumento de motivação e realiza venda.”	Identificar o que o cliente valoriza no produto para oferta compatível.
“Foco. Não desperdiça tempo e trabalha com vários clientes ao mesmo tempo, tem como objetivo ultrapassar a meta.”	Atender mais de um cliente ao mesmo tempo de forma rápida e eficaz.
“Atenção. Conhecimento. Foco naquilo que faz. Agilidade e acima de tudo respeita o tempo do cliente e as preferências dele.”	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 15 - Competências da Entrevista com Vendedor Exemplar

Trechos da entrevista	Descrição das competências
“Recebi o cliente, coloquei pra sentar próximo ao espelho. Trouxe modelos variados para mostrar. Deixar o cliente sentado deixa ele mais confortável para a escolha da compra.”	Ajudar o cliente na escolha do produto experimentando em frente ao espelho. Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda Oferecer opções de produtos quando o cliente estiver com dúvida.
“Calço o cliente. Se percebo que não gosta ou que tá inseguro pela aparência do pé digo que não precisa se preocupar ou respeito que se calce sozinho.”	Oferecer ajuda ao cliente para calçar o sapato caso o mesmo esteja com dificuldade.

continua

continuação

Quadro 15 - Competências da Entrevista com Vendedor Exemplar

Trechos da entrevista	Descrição das competências
“Converso sobre o produto sem ser invasivo com outros assuntos.”	Utilizar o tempo de trabalho prioritariamente para as vendas.
“Sondo o poder de compra do cliente pra encorajar compras mais altas pelo impulso ou euforia do momento.”	Sondar o poder de compra do cliente para encorajar compras maiores.
“Descrevi o produto ao cliente. A qualidade, os benefícios e que a loja era o local certo para a compra. Acolhi e motivei com entusiasmo o cliente a comprar.”	Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.
“Uma das melhores vendas quem já fiz, eu me identifiquei, chamei o cliente pelo nome e ajudei a procurar o produto desejado. Até hoje ele volta e procura por mim na loja.”	Chamar o cliente pelo nome apresentando a variedade de produtos na loja.
“Observei o que os olhos do cliente procuravam na vitrine e ofereci o produto quando percebi.”	Ir ao encontro de cliente que esteja olhando a vitrine para a oferta do produto.
“Numa venda com casal ofereci produto ao cônjuge que não concordava com a escolha do primeiro, que levou. Os dois compraram.”	Oferecer produtos da loja ao acompanhante do cliente inicial.
“Para ser um bom vendedor tem que ter foco. Receber o cliente com um pouco de sorriso no rosto. Cumprimentar, chamar pelo nome.”	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda
“Conhecer bem o estoque. A qualidade e informações dos produtos na loja. Demonstrar os produtos de forma envolvente para convencer o cliente.”	Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda
“Ser organizado no atendimento, não espalhar caixas no chão e próximo ao cliente. Empilhar. Sentar o cliente próximo ao espelho.”	Organizar as caixas dos produtos em pilhas no chão durante o atendimento.
“Atender vários clientes ao mesmo tempo no alto movimento. Ter rapidez. Preparo físico.”	Atender mais de um cliente ao mesmo tempo de forma rápida e eficaz.
“Atender vários clientes ao mesmo tempo. Ter visão de águia. Atender o cliente dentro da loja e olhar quem entra.”	Atender mais de um cliente ao mesmo tempo de forma rápida e eficaz. Verificar regularmente a existência de clientes sem atendimento na loja.
“Ter agilidade. Oferecer as facilidades da loja, como o cartão. Não desperdiçar tempo.”	Oferecer ao cliente o cartão da loja como alternativa de pagamento facilitado.
“Entender o interesse do cliente no produto a depender da ocasião de uso para ajudar na escolha do item.”	Identificar o que o cliente valoriza no produto para oferta compatível.

continua

conclusão

Quadro 15 - Competências da Entrevista com Vendedor Exemplar

Trechos da entrevista	Descrição das competências
<p>“Conhecer a qualidade e benefícios dos produtos que estão à venda. O que o cliente valoriza mais no produto.”</p> <p>Entender um pouco de tudo: futebol, bola...como funciona o uso pra cada momento.”</p>	<p>Identificar o que o cliente valoriza no produto para oferta compatível.</p> <p>Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.</p>
<p>“Pro vendedor ser bem-sucedido nas vendas é importante ter incentivos ou campanhas de premiação.”</p> <p>“Ter bons gestores pra manter um clima amistoso e bom para o trabalho. Sendo flexíveis, mas mantendo as regras.”</p>	<p>Oferecer bônus/ premiações aos funcionários com melhor desempenho de vendas até o 3º lugar.</p> <p>Informar aos vendedores sobre as metas de venda utilizando comunicação assertiva.</p>
<p>“Os fatores que mais influenciam nas vendas são ter produtos variados. Acompanhar as tendências.”</p> <p>“Aproveitar o tempo de venda integralmente pra vender. Atender visando fidelizar o cliente.”</p> <p>“O gestor, vendedor, toda a loja deve colaborar para a venda e fidelização do cliente. Quando possível dar brinde, principalmente sendo criança.”</p>	<p>Ter ampla variedade de produtos</p> <p>Utilizar o tempo de trabalho prioritariamente para as vendas.</p> <p>Gerente e vendedores no atendimento ao cliente a fim de aumentar o volume de vendas e a fidelização dos clientes.</p>
<p>“Para melhorar as oportunidades de venda seria bom destinar os vendedores exclusivamente para a venda, sem concorrer com atividades de arrumar estoque ou fazer vitrine.”</p> <p>“Oportunizar o rodízio das equipes entre as unidades para permitir desenvolver potencialidades.”</p> <p>“Premiar os melhores vendedores até o 3º lugar.”</p>	<p>Exclusividade do vendedor no atendimento.</p> <p>Promover rodízio de funcionários entre as unidades objetivando desenvolver as habilidades de venda.</p> <p>Oferecer bônus/ premiações aos funcionários com melhor desempenho de vendas até o 3º lugar.</p>

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 16 - Competências da Entrevista com Clientes

Trechos das entrevistas	Descrição das competências
<p>“O comportamento dele que influenciou a minha compra foi de ser educado.”</p> <p>“Ajudou mostrando opções de produtos.”</p> <p>“Pra que eu compre o vendedor precisa ser educado e me tratar bem.”</p>	<p>Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda</p> <p>Oferecer opções de produtos quando o cliente estiver com dúvida.</p> <p>Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda</p>

continua

conclusão

Quadro 16 - Competências da Entrevista com Clientes

Trechos da entrevista	Descrição das competências
<p>“Eu já tinha necessidade por um produto específico, ele me ajudou buscando a pontuação que pedi.”</p> <p>“O vendedor precisa ser solícito e respeitar se eu quero ou não atendimento.”</p>	<p>Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda</p>
<p>“Ia comprar só um tênis e vou levar dois produtos. Ele criou uma necessidade que não tinha.”</p> <p>“Teve dinâmica no atendimento, foi rápido, eficaz e utilizou boa comunicação. Não me deixou esperando muito. Se eu voltar a loja, sabendo o nome dele já vou procurá-lo.”</p> <p>“Acho importante me chamar pelo nome. Também sou vendedor e acho importante criar necessidade no cliente, fazer imaginar usando o produto em tal situação.”</p> <p>“O vendedor precisa ser veloz, ágil, ter bons argumentos de convencimento e explicação do produto”</p>	<p>Oferecer produtos adicionais ao cliente durante a compra.</p> <p>Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda</p> <p>Chamar o cliente pelo nome apresentando a variedade de produtos na loja. Identificar o que o cliente valoriza no produto para oferta compatível.</p> <p>Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.</p>

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Apêndice J - Registros das Observações dos Comportamentos de Venda do Exemplar

Quadro 17 – Competências da Observação 1

Data/Hora	Registro Cursivo	Competência	Frequência
06/12/23 (14:25-14:30)	O vendedor está em pé ao lado de colega, próximo a entrada da loja. (Entra um cliente na loja). Anda até o cliente. Fala com o cliente. Aponta produto em exposição. Fala do item para o cliente. Leva cliente até as cadeiras em frente ao espelho. Anda até o estoque. Sai do estoque com três caixas. Anda até o cliente. Fala do produto para o cliente. Agacha. Coloca as caixas no chão. Abre caixa. Tira sapato. Folga cadarço. Coloca sapato no pé do cliente. Levanta. Responde perguntas do cliente sobre o produto. Olha para a entrada. Olha para as pessoas dentro da loja. Olha cliente experimentar o sapato. Agacha. Tira o sapato do cliente. Guarda sapato na caixa. Fecha caixa. Pega caixa. Abre caixa. Pega sapato. Dá ao cliente o sapato. Fala sobre o produto com o cliente. Levanta. Olha para a entrada. Olha para as pessoas dentro da loja. Fala do produto. Recebe sapato do cliente. Guarda sapato na caixa. Fala com cliente. Anda até bancada. Faz a leitura do código de barras no leitor digital. Fala das formas de pagamento ao cliente. Anda com a cliente até o caixa. Entrega produto ao cliente.	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda	5
		Ir ao encontro de cliente que esteja olhando a vitrine para a oferta do produto	1
		. Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.	2
		Organizar as caixas dos produtos em pilhas no chão durante o atendimento.	3
		Oferecer ajuda ao cliente para calçar o sapato caso o mesmo esteja com dificuldade.	1
		Verificar regularmente a existência de clientes sem atendimento na loja.	2
		Registrar vendas utilizando o leitor digital para gerar dados ao sistema da loja.	1
		Oferecer ao cliente o cartão da loja como alternativa de pagamento facilitado.	1
		Acompanhar cliente até o caixa após a finalização da compra.	1

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 18 – Competências da Observação 2

Data/Hora	Registro Cursivo	Competência	Frequência
06/12/23 (14:40-14:45)	(Cliente entra na loja) O vendedor anda até a frente da loja. Fala com cliente. Anda com cliente em direção às cadeiras em frente ao espelho. Anda até o estoque. Sai do estoque com 2 caixas. Anda até o cliente. Fala com o cliente sobre o produto. Agacha. Coloca as caixas no chão empilhadas. Abre a caixa. Mostra sapato ao cliente. Fala das características do produto. Abre caixa. Mostra o outro sapato ao cliente. Fala das características do produto. Guarda sapato. Fecha caixa. Coloca sapato no pé do cliente. Fala com cliente. Pega sapato. Guarda na caixa. Levanta. Olha para a entrada. Olha para as pessoas dentro da loja. Anda até a bancada do leitor digital. Coloca as caixas na bancada. Faz a leitura do código de barras no leitor digital. Fala as formas de pagamento ao cliente. Anda com o cliente até o caixa. Entrega produto ao cliente. Se despede do cliente.	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda	4
		Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.	3
		Oferecer opções de produtos quando o cliente estiver com dúvida.	2
		Verificar regularmente a existência de clientes sem atendimento na loja.	1
		Organizar as caixas dos produtos em pilhas no chão durante o atendimento.	3
		Oferecer ajuda ao cliente para calçar o sapato caso o mesmo esteja com dificuldade.	1
		Registrar vendas utilizando o leitor digital para gerar dados ao sistema da loja.	1
		Oferecer ao cliente o cartão da loja como alternativa de pagamento facilitado.	1
		Acompanhar cliente até o caixa após a finalização da compra.	1

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 19 – Competências da Observação 3

Data/Hora	Registro Cursivo	Competência	Frequência
13/12/23 (14:05-14:10)	O vendedor está em pé na porta da loja. Olha para o lado e para o outro. (Cliente se aproxima da loja) Cumprimenta cliente. Fala com cliente. Mostra produtos da vitrine ao cliente. Anda ao lado do cliente na loja. Chama cliente. Mostra produto em exposição. Anda com cliente até as cadeiras. Anda até o estoque. Sai do estoque com 2 caixas. Anda até o cliente. Fala sobre as características do produto. Agacha. Coloca as caixas no chão. Abre as caixas. Mostra os produtos ao cliente. Fala das características do produto. Fecha caixa. Tira o sapato da outra caixa. Coloca sapato no pé do cliente. Levanta. Olha cliente andando. Fala com cliente. Agacha. Pega sapato. Guarda na caixa. Levanta. Anda até a bancada. Coloca caixas em cima da bancada. Faz a leitura do código de barras no leitor digital. Fala para o cliente as formas de pagamento. Anda com cliente até o caixa. Entrega produto ao cliente. Se despede do cliente. Anda até a bancada. Pega caixa. Anda até o estoque.	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda	4
		Chamar o cliente pelo nome apresentando a variedade de produtos na loja.	2
		Identificar o que o cliente valoriza no produto para oferta compatível. .	3
		Organizar as caixas dos produtos em pilhas no chão durante o atendimento.	4
		Oferecer ajuda ao cliente para calçar o sapato caso o mesmo esteja com dificuldade.	1
		Registrar vendas utilizando o leitor digital para gerar dados ao sistema da loja.	1
		Oferecer ao cliente o cartão da loja como alternativa de pagamento facilitado.	1
		Acompanhar cliente até o caixa após a finalização da compra.	1

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 20 – Competências da Observação 4

Data/Hora	Registro Cursivo	Competência	Frequência
13/12/23 (14:05-14:10)	(Cliente entra na loja) O vendedor anda até o cliente. Cumprimenta. Fala com cliente. Chama cliente. Anda ao lado do cliente até produtos em mostra. Olha para a entrada da loja. Olha para as pessoas dentro da loja. Fala com cliente sobre produtos. Aponta produto na vitrine para o cliente. Fala das características do produto. Se despede. Anda até a entrada da loja.	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda	3
		Chamar o cliente pelo nome apresentando a variedade de produtos na loja.	1
		Verificar regularmente a existência de clientes sem atendimento na loja.	1
		Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.	2

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 21 – Competências da Observação 5

Data/Hora	Registro Cursivo	Competência	Frequência
20/12/2023 (18:15-18:20)	Anda até o cliente que está olhando vitrine na loja. Cumprimenta cliente. Aponta produto na vitrine. Fala das características do produto. Anda para o estoque. Sai do estoque com uma caixa. Anda até o cliente. Fala do produto. Abre caixa. Mostra produto. Anda com cliente até as cadeiras em frente ao espelho. Tira sapato da caixa. Dá sapato ao cliente. Olha cliente calçar o sapato. Olha para a entrada da loja. Olha para as pessoas dentro da loja.	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda	3
		Ir ao encontro de cliente que esteja olhando a vitrine para a oferta do produto.	1
		Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.	2
		Oferecer ajuda ao cliente para calçar o sapato caso o mesmo esteja com dificuldade.	1
		Verificar regularmente a existência de clientes sem atendimento na loja.	1

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 22 – Competências da Observação 6

Data/Hora	Registro Cursivo	Competência	Frequência
20/12/2023 (18:25-18:30)	Fala com o cliente sobre o produto. Olha para a entrada da loja. Olha para as pessoas dentro da loja. Responde perguntas do cliente. Olha para a entrada da loja. Olha para as pessoas dentro da loja. Fala das formas de pagamento. Pega sapato. Guarda sapato na caixa. Fecha caixa. Anda até o leitor digital. Faz a leitura do código de barras no leitor digital. Fala das formas de pagamento. Anda com cliente até o caixa. Entrega produto ao cliente. Se despede do cliente. Anda até produtos no mostruário. Endireita sapato. Endireita caixas empilhadas em exposição.	Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.	1
		Esclarecer as dúvidas do cliente na escolha de um produto.	1
		Verificar regularmente a existência de clientes sem atendimento na loja.	2
		Registrar vendas utilizando o leitor digital para gerar dados ao sistema da loja.	1
		Oferecer ao cliente o cartão da loja como alternativa de pagamento facilitado.	2
		Acompanhar cliente até o caixa após a finalização da compra.	1

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 23 – Competências da Observação 7

Data/Hora	Registro Cursivo	Competência	Frequência
27/12/2023 (15:35-15:40)	Fala com gerente. Anda até a porta da loja. Olha para mostruário em exposição do lado de fora. Tira caixa de cima da pilha de sapatos a sua esquerda. Empurra caixas debaixo da pilha. Coloca caixa no topo. Anda para fora da loja. Olha para a pilha em exposição na entrada. Olha para a entrada da loja. Olha para as pessoas dentro da loja. Anda para o interior da loja. Para em frente a vitrine. Vira de frente para a entrada da loja. Olha para o fluxo de pessoas que passam do lado de fora.	Organizar as caixas dos produtos em pilhas no chão durante o atendimento.	4
		Verificar regularmente a existência de clientes sem atendimento na loja.	3

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 24 – Competências da Observação 8

Data/Hora	Registro Cursivo	Competência	Frequência
27/12/2023 (16:10-16:15)	(Cliente entra na loja) O vendedor anda até o cliente. Cumprimenta. Fala com o cliente. Mostra produtos na vitrine ao cliente. Aponta para item da vitrine. Responde perguntas do cliente sobre o produto. Anda até o estoque. Sai do estoque com 3 caixas. Anda até o cliente. Abre caixa de cima. Fala das características do produto. Anda ao lado do cliente até as cadeiras em frente ao espelho. Agacha em frente ao cliente. Coloca caixas no chão empilhadas. Tira caixa de cima. Fala do produto com a cliente. Pega a segunda caixa. Abre. Mostra produto ao cliente. Tira sapato da caixa. Fecha caixa. Coloca sapato no pé do cliente. Fala das características do produto. Oferece meias ao cliente. Levanta. Anda até o expositor de meias. Pega meia branca. Anda até o cliente. Entrega meias ao cliente. Responde perguntas do cliente. Agacha. Empilha as caixas que estão no chão. Segura a pilha. Levanta. Anda até a bancada do leitor digital. Coloca caixas em cima da mesa. Pega caixa. Faz a leitura do código de barras no leitor digital. Fala das formas de pagamento ao cliente. Pergunta dados pessoais do cliente. Digita no teclado do computador. Pega as caixas da mesa. Anda com cliente até o caixa. Entrega produto. Se despede do cliente. Anda até o estoque com as duas caixas.	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda	5
		Esclarecer as dúvidas do cliente na escolha de um produto.	2
		Ir ao encontro de cliente que esteja olhando a vitrine para a oferta do produto.	1
		Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.	2
		Oferecer ajuda ao cliente para calçar o sapato caso o mesmo esteja com dificuldade.	1
		Oferecer produtos adicionais ao cliente durante a compra.	1
		Registrar vendas utilizando o leitor digital para gerar dados ao sistema da loja.	1
		Oferecer ao cliente o cartão da loja como alternativa de pagamento facilitado.	1
		Cadastrar dados pessoais do cliente no sistema no fechamento da compra	1
		Acompanhar cliente até o caixa após a finalização da compra	1
Organizar as caixas dos produtos em pilhas no chão durante o atendimento.	4		

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 25 – Competências da Observação 9

Data/Hora	Registro Cursivo	Competência	Frequência
03/01/2023 (14:25-14:30)	Anda até cliente que se aproxima da entrada da loja. Cumprimenta. Fala com cliente. Anda do lado da cliente que olha vitrine. Olha para a entrada da loja. Olha para as pessoas dentro da loja. Cumprimenta cliente que entra na loja. Responde perguntas do segundo cliente. (Segundo cliente se afasta e sai da loja). Fala das características do produto a cliente. Responde perguntas da cliente. Anda até o estoque. Sai do estoque com 1 caixa. Anda até o cliente. Abre a caixa. Mostra produto a cliente. Responde perguntas da cliente sobre produto. Anda com cliente até o leitor digital. Faz a leitura do código de barras no leitor digital. Fala das formas de pagamento. Anda com a cliente até o caixa. Entrega produto. Se despede. Anda até o estoque.	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda	5
		Ir ao encontro de cliente que esteja olhando a vitrine para a oferta do produto.	1
		Esclarecer as dúvidas do cliente na escolha de um produto.	3
		Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.	2
		Registrar vendas utilizando o leitor digital para gerar dados ao sistema da loja.	1
		Verificar regularmente a existência de clientes sem atendimento na loja.	1
		Oferecer ao cliente o cartão da loja como alternativa de pagamento facilitado.	1
		Acompanhar cliente até o caixa após a finalização da compra.	1

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 26 – Competências da Observação 10

Data/Hora	Registro Cursivo	Competência	Frequência
03/01/2023 (14:30-14:35)	Anda até cliente que olha produtos no mostruário. Cumprimenta. Fala com cliente. Olha para as caixas em exposição. Procura produto na pilha. Agacha. Segura a pilha de caixas com a mão esquerda. Puxa caixa com a mão direita. Abre caixa. Anda até o cliente. Abre caixa. Mostra produto. Fala das formas de pagamento. Anda com cliente até o leitor digital. Faz a leitura do código de barras no leitor digital. Pergunta dados pessoais do cliente. Digita no teclado do computador. Anda até o caixa com a cliente. Entrega produto. Se despede. Anda até a pilha de produtos em exposição. Empurra pilha de sapatos com as duas mãos.	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda	2
		Ir ao encontro de cliente que esteja olhando a vitrine para a oferta do produto.	1
		Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.	1
		Registrar vendas utilizando o leitor digital para gerar dados ao sistema da loja.	1
		Oferecer ao cliente o cartão da loja como alternativa de pagamento facilitado.	1
		Cadastrar dados pessoais do cliente no sistema no fechamento da compra	1
		Acompanhar cliente até o caixa após a finalização da compra.	1
		Organizar as caixas dos produtos em pilhas no chão durante o atendimento.	2

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 27 – Competências da Observação 11

Data/Hora	Registro Cursivo	Competência	Frequência
17/01/2023 (15:30-15:35)	Anda até cliente próximo a vitrine. Cumprimenta cliente. Pergunta sobre produto pretendido. Aponta opções de produtos no mostruário. Fala das características dos produtos. Responde as dúvidas da cliente. Olha para a entrada da loja. Olha para as pessoas dentro da loja. Cumprimenta. cliente que entra. Responde pergunta da segunda cliente. Aponta produtos na vitrine para a segunda cliente. Anda até a vitrine. Procura produto. Chama segunda cliente pelo nome. Aponta produto. Anda até o estoque. Sai do estoque com quatro caixas. Anda até as cadeiras em frente ao espelho. Olha para a entrada da loja. Olha para as pessoas dentro da loja. Agacha. Coloca caixas no chão. Pega primeira caixa. Abre. Tira sapato. Fala com segunda cliente sobre produto. Mostra sapato. Dá sapato para cliente. Pega sapato. Guarda na caixa. Fecha caixa. Abre segunda caixa. Mostra para cliente. Abre terceira caixa. Mostra pra cliente. Tira sapato da terceira caixa. Fecha segunda caixa e empilha. Coloca sapato no pé da cliente. Olha cliente experimentar. Levanta. Olha para a entrada da loja. Olha para as pessoas dentro da loja. Agacha. Pega quarta caixa no chão. Fala com cliente. Levanta.	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda	3
		Ir ao encontro de cliente que esteja olhando a vitrine para a oferta do produto.	1
		Atender mais de um cliente ao mesmo tempo de forma rápida e eficaz	2
		Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.	6
		Chamar o cliente pelo nome apresentando a variedade de produtos na loja.	1
		Esclarecer as dúvidas do cliente na escolha de um produto.	3
		Verificar regularmente a existência de clientes sem atendimento na loja.	3
		Organizar as caixas dos produtos em pilhas no chão durante o atendimento.	4
		Oferecer ajuda ao cliente para calçar o sapato caso o mesmo esteja com dificuldade.	2

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 28 – Competências da Observação 12

Data/Hora	Registro Cursivo	Competência	Frequência
17/01/2023 (15:35-15:40)	Anda até primeira cliente em frente a vitrine. Fala com cliente. Abre caixa. Mostra produto. Anda com cliente até as cadeiras. Dá sapato para a cliente. Olha cliente experimentando. Olha para a entrada da loja. Olha para as pessoas dentro da loja. Olha para primeira cliente. Pega sapato dado por cliente. Guarda na caixa. Anda até o leitor digital. Faz a leitura do código de barras no leitor digital. Fala das formas de pagamento. Anda até o caixa com a cliente. Entrega produto. Se despede. Anda até segunda cliente. Fala com cliente. Agacha. Guarda os sapatos na caixa. Empilha. Pega caixas. Levanta. Anda até o leitor digital. Faz a leitura do código de barras no leitor digital. Fala das formas de pagamento. Anda até o caixa com a cliente. Entrega produto. Se despede. Anda até a bancada do leitor digital. Pega caixas em cima da bancada. Vai ao estoque.	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda	3
		Atender mais de um cliente ao mesmo tempo de forma rápida e eficaz	2
		Ir ao encontro de cliente que esteja olhando a vitrine para a oferta do produto.	1
		Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.	1
		Verificar regularmente a existência de clientes sem atendimento na loja.	1
		Organizar as caixas dos produtos em pilhas no chão durante o atendimento.	3
		Oferecer ajuda ao cliente para calçar o sapato caso o mesmo esteja com dificuldade.	1
		Registrar vendas utilizando o leitor digital para gerar dados ao sistema da loja.	2
		Oferecer ao cliente o cartão da loja como alternativa de pagamento facilitado.	2
		Acompanhar cliente até o caixa após a finalização da compra.	2

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 29 – Competências da Observação 13

Data/Hora	Registro Cursivo	Competência	Frequência
02/02/2023 (14:50-14:55)	Responde dúvidas de cliente que o aborda. Pergunta o nome da cliente. Chama cliente pelo nome. Anda com cliente para o fundo da loja. Mostra opções de produtos na vitrine. Fala das características do produto. Anda até o estoque. Sai do estoque com 1 caixa. Anda até a cliente. Abre caixa. Mostra produto. Fala características do produto. Fecha caixa. Anda com cliente até o leitor digital. Faz a leitura do código de barras no leitor digital. Pergunta os dados pessoais do cliente. Digita no teclado do computador. Fala das formas de pagamento. Anda com cliente até o caixa. Entrega produto. Se despede. Anda até a frente da loja.	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda	2
		Chamar o cliente pelo nome apresentando a variedade de produtos na loja.	1
		Esclarecer as dúvidas do cliente na escolha de um produto.	1
		Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.	2
		Registrar vendas utilizando o leitor digital para gerar dados ao sistema da loja.	1
		Cadastrar dados pessoais do cliente no sistema no fechamento da compra.	1
		Oferecer ao cliente o cartão da loja como alternativa de pagamento facilitado.	1
		Acompanhar cliente até o caixa após a finalização da compra.	1

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 30 – Competências da Observação 14

Data/Hora	Registro Cursivo	Competência	Frequência
02/02/2023 (15:10-15:15)	O vendedor está em pé próximo a porta da loja. Cumprimenta cliente que entra na loja. Anda ao lado do cliente que olha produtos no mostruário. Responde dúvidas do cliente. Fala das características do produto. Pega produto escolhido pelo cliente no mostruário. Anda até o leitor digital. Faz a leitura do código de barras no leitor digital. Informa as formas de pagamento ao cliente. Anda com cliente até o caixa. Entrega produto. Se despede. Anda até a porta da loja. Fica em pé de frente para a entrada ao lado de outros vendedores.	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda	3
		Esclarecer as dúvidas do cliente na escolha de um produto.	1
		Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.	1
		Registrar vendas utilizando o leitor digital para gerar dados ao sistema da loja.	1
		Oferecer ao cliente o cartão da loja como alternativa de pagamento facilitado.	1
		Acompanhar cliente até o caixa após a finalização da compra.	1

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 31 – Competências da Observação 15

Data/Hora	Registro Cursivo	Competência	Frequência
16/02/2023 (18:10-18:15)	O vendedor anda até cliente que está olhando vitrine. Cumprimenta cliente. Fala com cliente sobre produto pretendido. Pergunta nome da cliente. Chama cliente pelo nome. Anda com cliente até produto na vitrine. Mostra opções. Fala das características dos produtos. Olha para a entrada da loja. Olha para as pessoas dentro da loja. Cumprimenta cliente que passa ao seu lado. Responde dúvidas do primeiro cliente. Anda até segundo cliente. Cumprimenta. Pergunta sobre produto pretendido. Olha produto apontado pela cliente. Anda com cliente até as cadeiras em frente ao espelho. Anda até o estoque. Sai com 3 caixas do estoque. Anda até primeiro cliente. Fala sobre as características do produto. Abre caixa. Mostra sapato. Agacha. Coloca caixas no chão. Abre caixa. Tira o sapato. Entrega sapato ao cliente. Olha cliente calçar. Responde dúvidas sobre o produto. Pega as outras duas caixas. Levanta.	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda	7
		Esclarecer as dúvidas do cliente na escolha de um produto.	2
		Atender mais de um cliente ao mesmo tempo de forma rápida e eficaz.	1
		Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.	5
		Chamar o cliente pelo nome apresentando a variedade de produtos na loja.	1
		Verificar regularmente a existência de clientes sem atendimento na loja.	2
		Organizar as caixas dos produtos em pilhas no chão durante o atendimento.	3
		Oferecer ajuda ao cliente para calçar o sapato caso o mesmo esteja com dificuldade.	1

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).

Quadro 32 – Competências da Observação 16

Data/Hora	Registro Cursivo	Competência	Frequência
16/02/2023 (18:15-18:20)	Anda até o segundo cliente. Fala com cliente. Abre caixa. Fala das características do produto. Agacha. Coloca caixas no chão. Abre caixa. Tira sapato. Folga sapato. Coloca sapato no pé do cliente. Responde dúvidas da cliente. Levanta. Olha para a entrada da loja. Olha para as pessoas dentro da loja. Olha para o primeiro cliente. Anda até o primeiro cliente. Fala com cliente. Pega sapato dado pelo cliente. Guarda na caixa. Anda até a bancada do leitor digital. Faz a leitura do código de barras no leitor digital. Fala das formas de pagamento a cliente. Anda até o caixa com o cliente. Entrega produto. Se despede. Anda até o segundo cliente. Responde dúvidas da cliente sobre o produto. Agacha. Pega sapato. Guarda na caixa. Levanta. Anda com cliente até o leitor digital. Faz a leitura do código de barras no leitor digital. Fala das formas de pagamento a cliente. Anda com a cliente até o caixa. Entrega produto. Se despede. Anda até o estoque.	Atender aos clientes aproximando-se rapidamente objetivando o alcance das metas diárias de venda	2
		Descrever para o cliente o custo-benefício dos produtos durante a negociação de venda.	2
		Atender mais de um cliente ao mesmo tempo de forma rápida e eficaz.	3
		Esclarecer as dúvidas do cliente na escolha de um produto.	1
		Verificar regularmente a existência de clientes sem atendimento na loja.	1
		Organizar as caixas dos produtos em pilhas no chão durante o atendimento.	3
		Oferecer ajuda ao cliente para calçar o sapato caso o mesmo esteja com dificuldade.	1
		Registrar vendas utilizando o leitor digital para gerar dados ao sistema da loja.	2
		Oferecer ao cliente o cartão da loja como alternativa de pagamento facilitado.	2
		Acompanhar cliente até o caixa após a finalização da compra.	2

Fonte: Dados coletados pela autora (2023).