



## **Análise de necessidades de treinamento: Um método para o desenvolvimento assertivo do capital humano**

### **Training needs analysis: A method for the assertive development of human capital**

**Daniela Fernandes Nunes**

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI - Brasil

[danicafn@gmail.com](mailto:danicafn@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9176-0894>

**Tatiana Ghedine**

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI - Brasil

[tghedine@univali.br](mailto:tghedine@univali.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4006-3917>

**Recebido:** 25 Outubro 2021

**Revisado:** 30 Dezembro 2021

**Aceito:** 05 Janeiro 2022

### **Resumo**

**Objetivos do estudo:** Este artigo tecnológico objetiva propor um método de Análise de Necessidades de Treinamento (ANT) com base na Gestão por Competências (GPC) para ambientes dinâmicos.

**Metodologia/abordagem:** O método proposto foi desenvolvido a partir de extensa revisão da literatura envolvendo a triangulação de teorias e perspectivas teóricas de diferentes áreas, e aplicado em uma empresa do ramo têxtil do sul do Brasil. Para coleta e análise de dados utilizou-se abordagens qualitativas e quantitativa, através de grupos focais, documentos, observação não participante e questionário. **Principais resultados:** O método foi estruturado de forma sistemática com base em modelos e abordagens validados, nos níveis de análise macro, meso e micro, com foco reativo e proativo, alinhado às estratégias organizacionais e orientado pela GPC. A aplicação permitiu o mapeamento das competências nas três dimensões e a descrição das necessidades de treinamento de acordo com o grau de prioridade. **Contribuições acadêmicas:** O método mostrou-se viável, contribuindo cientificamente em termos metodológicos ao apresentar uma ferramenta objetiva contendo os passos para uma ANT e as metodologias apropriadas para um ambiente dinâmico, não identificado na literatura. **Contribuições práticas:** O método contribui como uma ferramenta prática, o qual pode auxiliar as organizações e profissionais das áreas de Gestão de Pessoas e T&D para conduzir processos de ANT de maneira ágil, adequando-se à realidade dos mercados, mantendo a validade e o rigor científico, e servindo de base para as demais etapas do processo de T&D. Destaca-se, também, as contribuições indiretas para desenvolvimento profissional das pessoas e socioeconômico da sociedade.

**Palavras-chave:** treinamento e desenvolvimento; análise de necessidades de treinamento; método múltiplos níveis.

### **Abstract**

**Purpose:** This technological article proposes a Training Needs Analysis (TNA) method based on Management by Competence (MBC) for dynamic environments. **Methodology:** The method was developed from an extensive literature review involving the triangulation of theories and theoretical perspectives from different areas and applied in a textile company in southern Brazil. For data collection were used: focus groups, documents, non-participant observation, and a questionnaire, according to the method guidelines. **Main findings:** The method was systematically structured based on models and approaches proposed and validated, at macro, meso, and micro levels of analysis, with a reactive and proactive focus, aligned with organizational strategies and guided by the MBC. The application allowed the in-depth mapping of competencies in the three dimensions and the description of training needs according to the degree of priority. **Academic contributions:** The method proved to be viable, scientifically contributing to methodological terms by presenting an objective tool containing the steps for an ANT and the appropriate methodologies for a dynamic environment, not identified in the literature. **Practical contributions:** The method contributes as a practical tool, which can help organizations and professionals in the areas of People Management and T&D to conduct TNA processes in an agile manner, adapting to the reality of the markets, maintaining validity and rigor scientific, and serving as a basis for the other steps of the T&D process. The indirect contributions to people's professional development and society's socioeconomic development are also noteworthy.

**Keywords:** training and development; training needs analysis; multiple levels method.

## 1. Introdução

O desenvolvimento do capital humano é uma das fontes de crescimento e sustentabilidade das organizações (Barney & Wright, 1998; Ployhart, Nyberg, Reilly, & Maltarich, 2014; Dachner, Ellingson, Noe & Saxton, 2021). Por esta razão, em vários países do mundo, as organizações vêm investindo cada vez mais em ações de Treinamento & Desenvolvimento (T&D), despertando uma preocupação crescente sobre a assertividade dos investimentos em T&D, seja em termos de melhor desempenho organizacional, aumento de produtividade, lucro, segurança, erro reduzido, melhoria da qualidade, aumento da satisfação do cliente e maior participação de mercado (Ford, Baldwin, Prasad, 2017; Kim & Ployhart 2014; Sung & Choi, 2018). Esta preocupação justifica-se porque em muitos casos os resultados esperados não são atingidos e, como consequência, as ações em T&D acabam sendo percebidas como custos e caindo em descrédito (Noe & Kodwani, 2018; Velciu, 2014).

Mas o que leva a estas ações falharem? Uma possível resposta está na forma e na execução da primeira etapa do processo de T&D, a Análise de Necessidades de Treinamento (ANT) (Ferreira, Abbad & Mourão, 2015; Kodwani & Prashar, 2021; Montezano, Gaspar & Moreira, 2018), sendo esta um processo sistemático de coleta, análise e interpretação de dados que objetiva diagnosticar ou prognosticar necessidades de treinamento, com base no desdobramento das competências, ocorrendo em três níveis: organizacional, de tarefas e individual, provendo as informações necessárias para as etapas de planejamento, execução e avaliação e promovendo o alinhamento com a estratégia organizacional (Abbad & Mourão, 2012; Goldstein & Ford, 1986).

Para que processos de T&D sejam executados com êxito é necessário projetá-los sistematicamente, com base em uma clara determinação das necessidades alinhadas com as estratégias organizacionais (Salas et al., 2012; Silva et al., 2019). Desta forma, entende-se que a ANT é uma das etapas mais importante deste processo, pois seus resultados alimentarão as demais etapas (planejamento, execução e avaliação) e a qualidade dos dados levantados impactarão no resultado final (Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith-Jentsch, 2012; Bell, Tannenbaum, Ford, Noe & Kraiger, 2017; Kodwani & Prashar, 2021). Porém, esta etapa ainda permanece sendo realizada, em grande parte, com base no *feeling* do gestor ou do pesquisador ou de forma incompleta, e não de forma científica, ou seja, utilizando modelos sistematizados para a realização da ANT, podendo comprometer os resultados em T&D (Montezano et al., 2018; Mourão, Abbad & Zerbini, 2014).

Portanto, entendendo que os resultados de T&D impactam nos resultados organizacionais, considera-se que a ANT assume um papel estratégico nas organizações. Contudo, as conduções das análises apresentadas na prática e na literatura científica são pouco alinhadas a objetivos e estratégias organizacionais, sendo predominantemente focadas no indivíduo (Ferreira et al., 2015; Ferreira, Schneider, Abbad, Montezano & De Sousa, 2020). Mas como realizar uma análise de necessidades de treinamento válida? Como identificar as necessidades dos colaboradores alinhadas aos objetivos organizacionais?

Apesar das recomendações e modelos existentes na literatura (Abbad & Mourão, 2012; McGehee & Thayer, 1961; Ostroff & Ford, 1989; Taylor, O'Driscoll & Binning, 1998), em grande parte, os profissionais de T&D nas organizações não realizam a ANT segundo suas indicações, (Montezano et al., 2018) e não se identificou uma ferramenta que possa colaborar com a aplicação prática e objetiva de uma ANT (Nunes, 2020). Constatou-se também, que algumas técnicas tradicionais podem ser onerosas e demoradas (Noe & Kodwani, 2018), não se adequando ao cenário de um mercado dinâmico e incerto, no qual as organizações não podem mais se dar o luxo de levar meses para analisar necessidades, demandando de uma forma mais ágil, sem sacrificar a qualidade das informações coletadas (Bell et al., 2017).

Deste modo, este artigo tecnológico objetiva propor um método de Análise de Necessidades de Treinamento com base na Gestão por Competências (GPC) para ambientes dinâmicos, como um recurso para colaborar com a assertividade de programas de T&D. Com esta proposição busca-se contribuir com soluções práticas para auxiliar profissionais de T&D e Gestão de Pessoas, tanto para a condução da ANT quanto para a consolidação do papel estratégico da Gestão de Pessoas nas organizações, além de contribuir, indiretamente, para o desenvolvimento profissional das pessoas e socioeconômico dos países pelos benefícios associados às ações de T&D (Aguinis & Kraiger, 2009; Leeuwen & van Praag, 2002; Sung & Choi, 2018).

## 2. Contexto e a realidade investigada

A necessidade de um método de ANT ganha força quando observado o atual cenário mundial e seus impactos no ambiente de trabalho. Este cenário mostra-se em constantes transformações impulsionadas pela tecnologia da informação e pelas crises econômicas e políticas, colocando em

xeque a capacidade de enfrentamento e adaptação das organizações (Reeves, Lang & Szlezak, 2020). Estas transformações afetam as atividades desempenhadas pelos colaboradores nas organizações, pois passaram a ser mais dinâmicas e interconectadas, impactando como os colaboradores devem ser treinados e desenvolvidos (Bisbey, T aylor & Salas, 2020).

No ano de 2020 estas transformações ocorreram de forma mais acelerada devido à pandemia do vírus SARS-CoV-2, o que levou a necessidade de capacitação dos colaboradores de diversas organizações para aquisição de novas competências muito rapidamente. Percebe-se, portanto, que mesmo em situações turbulentas, investir em treinamento é essencial. Isto porque o capital humano pode ser um elemento central da adaptação e sobrevivência da organização, pois preserva o conhecimento, as habilidades, as atitudes, o potencial criativo e inovador, proporcionando uma renovação estratégica à organização (Velciu, 2014). Hauser (2020), diante da pandemia, evidenciou esta importância, destacando que os profissionais da área não devem recuar e sim auxiliar os líderes e suas equipes a enfrentarem estes acontecimentos.

Portanto, a dinamicidade dos ambientes aponta a necessidade de ações de desenvolvimento do capital humano cada vez mais assertivas, o que oportuniza, nesta conjuntura, um repensar crítico sobre T&D e uma atenção especial a ANT. Bisbey *et al.*, (2020) corroboram com esta ideia, indicando a necessidade emergente da construção de sistemas de T&D que sejam compatíveis com o “novo normal”. Ainda, segundo o relatório do panorama de T&D no Brasil, realizado pela ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento), em 2020, apenas 46% das empresas definiram sua verba anual de investimentos com base em um levantamento de necessidades de treinamento, apontando a necessidade do entendimento da importância da ANT e uma ferramenta que colabore para que este percentual se eleve.

Neste momento crítico, um grupo do sul do Brasil do ramo têxtil identificou a necessidade de desenvolver seus colaboradores através de um programa de treinamentos. A empresa, a qual não poderá ter seu nome identificado, trata-se de uma organização de grande porte, produtora de artigos de vestuário. Além da unidade de fabricação, possui lojas destinadas a venda ao consumidor final, situadas em todo território nacional. A estrutura administrativa fica situada junto a unidade fabril, incluso a gestão comercial corporativa das lojas, tendo um gestor responsável, o qual estabelece contato com estas através de visitas presenciais e de forma remota. Cada loja possui um gestor de vendas e sua respectiva equipe de vendedores. Toda gestão das lojas é realizada via sistema integrado permitindo o monitoramento constante por parte da corporação. De forma semelhante, os responsáveis pela Gestão de Pessoas atuam e acompanham as equipes das lojas em grande parte remotamente.

Diante dos decretos nacionais e estaduais no princípio da pandemia do vírus SARS-CoV-2, as lojas foram impossibilitadas de manter o atendimento presencial devido ao *lockdown* e em seguida, mesmo com algumas liberações, ocorreu a diminuição de atendimentos presenciais nas lojas. Aliada a esta condição, pouco tempo antes da pandemia, a gestão comercial corporativa das lojas havia passado por recente reestruturação, motivada por mudanças no mercado global, formato e comportamento de consumo e posicionamento da marca. Toda essa situação vivenciada pela organização demandava novas competências das equipes das lojas, as quais precisariam ser desenvolvidas velozmente para manutenção da vantagem competitiva no mercado, e até mesmo sobrevivência.

Houve então, a necessidade de buscar um suporte externo especializado para construção de um programa de T&D, o que fez necessária a identificação das necessidades de treinamento como passo inicial. Este processo da identificação foi proposto, implementado e acompanhado, através do desenvolvimento um método de ANT com base na GPC, o qual utiliza abordagens qualitativas e quantitativas e várias ferramentas e técnicas de coleta e análise de dados, como será explicado ao longo deste artigo tecnológico.

### **3. Diagnóstico da situação**

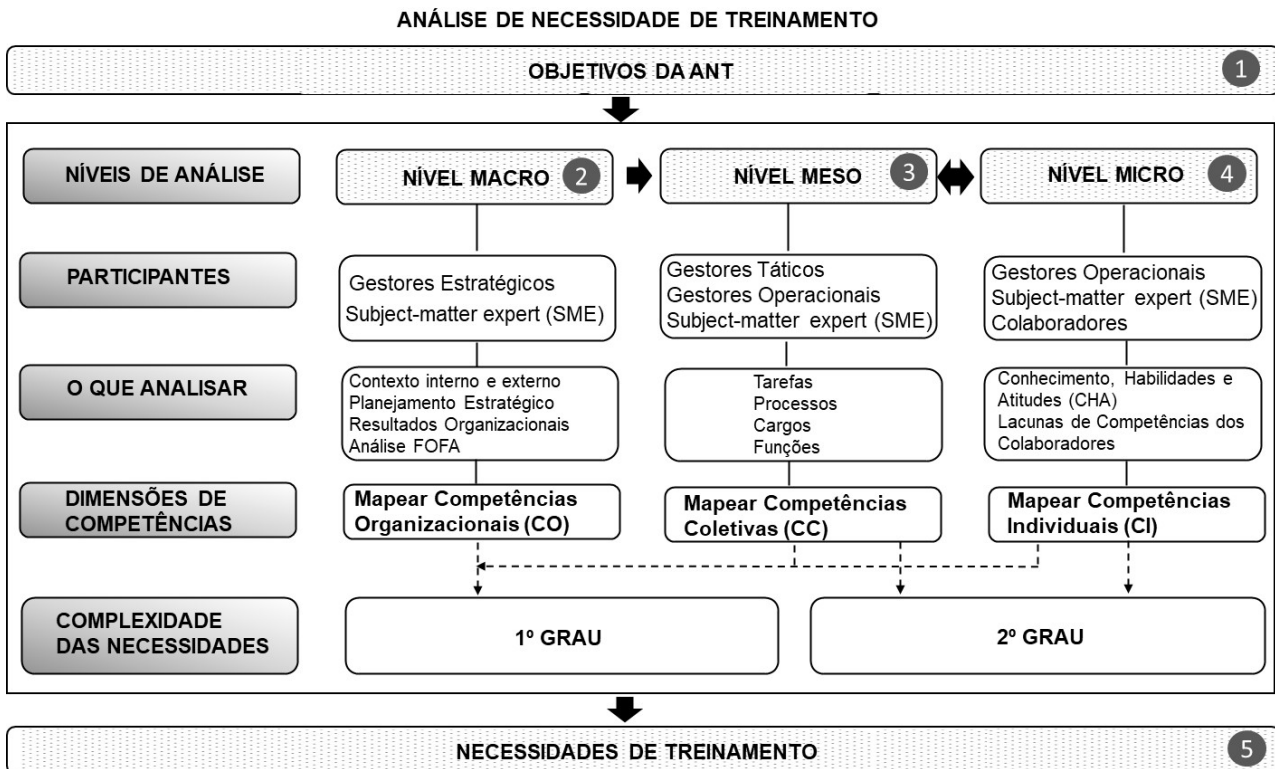
Para realizar uma ANT neste contexto, não basta os gestores ou alguns responsáveis de áreas indicarem onde, quando e quais colaboradores precisam ser treinados. É preciso levar em consideração no processo investigativo variáveis internas e externas que influenciam ou originam necessidades de treinamento em contextos de trabalho e uma análise em diferentes níveis: micro (indivíduo), meso (grupos ou tarefas) e macro (organizacional) (Abbad & Mourão, 2012; McGehee & Thayer, 1961; Ostroff & Ford, 1989; Taylor, O’Driscoll & Binning, 1998). Bell *et al.* (2017) estende esta importância de uma análise em diferentes níveis descrevendo que a modelagem com perspectiva em múltiplos níveis fornece uma ferramenta poderosa para examinar relacionamentos entre pessoas e de nível cruzado, supondo que mudanças no conhecimento ou nas habilidades individuais afetam o desempenho individual ou da equipe, o que, por sua vez, afeta os indicadores de eficácia em nível de unidade ou organizacional.

Silva, Costa e Kniess (2019) corroboram que a sistematização da ANT, por meio de sua abrangência individual, grupal e organizacional, pode potencializar o desenvolvimento de competências individuais essenciais à sustentabilidade das empresas a partir dos *gaps* de competências identificados. Portanto, a ausência de ANT alinhada à estratégia organizacional pode levar a sérios problemas, incluindo: oferecer treinamento a pessoas que não precisam dele ou que não possuem habilidades básicas; não desenvolver habilidades críticas e mudanças de comportamento; não obter resultados financeiros para alcançar objetivos estratégicos; desenvolver habilidades obsoletas; desperdício de recursos financeiros; e desacreditar os sistemas de T&D nas organizações (Ferreira *et al.*, 2015; Noe & Kodwani, 2018).

Neste sentido, a análise nos vários níveis e o alinhamento das mesmas às estratégias organizacionais permite uma abordagem não somente reativa, mas também proativa, revelando possíveis necessidades futuras (Yusof, Mahmood, Ahmed & Akhtar, 2015; Silva *et al.*, 2019). Estas indicações para a condução de uma ANT condizem com as indicações preconizadas pela Gestão por Competências (Brandão & Bahry, 2005; Carbone *et al.*, 2009), a qual concebe uma abordagem mais ampla e visão gerencial de como as organizações podem planejar, organizar, desenvolver, monitorar e avaliar as competências em várias dimensões necessárias para seus respectivos negócios (Ghedine, Ostetto & Silva, 2020).

A partir destas constatações e do contexto teórico da literatura de T&D, ANT e GPC, utilizou-se um *framework* de um método de Análise de Necessidades de Treinamento para ambientes dinâmicos (Figura 1), elaborado pelas autoras.

**Figura 1 – Framework do método de ANT**



Fonte: Elaborado pelas autoras

O desenvolvimento deste teve como base os modelos de McGehee e Thayer (1961), Ostroff e Ford (1989), Abbad e Mourão (2012), Brandão e Bahry (2005) apresentados brevemente na Figura 1, além das considerações metodológicas apontadas por Brandão e Bahry (2005), Borges-Andrade e Lima (1983), Meneses *et al.* (2011) e Noe e Kodwani (2018). Utilizou-se da triangulação de teorias, como recomendado por Denzin (1978), e de perspectivas teóricas de diferentes áreas, dentre elas administração, psicologia, educação e engenharia de produção.

O *framework* (Figura 1) indica cinco etapas para a realização do método de ANT proposto, sendo elas: definição dos Objetivos da ANT (1), Análise no Nível Macro (2), Análise no Nível Meso (3), Análise no Nível Micro (4) e identificação das Necessidades de treinamento (5), seguindo as setas sólidas. Ainda indica para as etapas 2, 3 e 4, quem devem ser os participantes em cada nível, o que deve ser analisado e a dimensão do mapeamento das competências respectivas para cada um dos níveis. Estas informações estão ligadas por traços sólidos, não indicando uma ordem de realização e sim o que

deve ser contemplado em cada nível de análise. As competências mapeadas em cada nível da análise devem ser classificadas quanto a sua complexidade para posterior identificação das necessidades de treinamento (5). As setas tracejadas indicam a correlação entre as competências de cada nível e o respectivo grau de complexidade das necessidades. Para definição das técnicas e instrumentos de coletas de dados para a condução da análise e mapeamento das competências em cada um dos níveis é preciso avaliar as características da organização, como tamanho, número de funcionários, organograma e stakeholders.

**Figura 2 – Modelos de ANT e GPC da literatura utilizados para desenvolvimento do método**

Autor	Modelos e Abordagens
McGehee e Thayer (1961)	Modelo de ANT baseado na análise em três níveis: Organização, Tarefas e Pessoas (O-T-P). No primeiro nível, define-se “onde” e “quando” um treinamento é necessário. Na análise de tarefas, define-se “o que” deve ser treinado, e, no nível das pessoas, identifica-se “quem” necessita de treinamento
Ostroff e Ford (1989)	Sugeriram um modelo de ANT tridimensional de análise em vários níveis, abrangendo conteúdo (organizacional, tarefa, pessoa), níveis (organizacional, subunidade, individual) e aplicação (conceitualização, operacionalização e interpretação).
Brandão e Bahry (2005)	Modelo de GDP envolvendo definições estratégicas da organização, o diagnóstico de competências organizacionais e humanas necessárias para sustentação das estratégias, incluindo a identificação das lacunas de competências para concretizar a estratégia formulada e acompanhamento dos resultados e retribuição dos colaboradores.
Abbad e Mourão (2012)	Modelo de ANT com perspectiva multinível, o qual considera os desafios e ameaças apresentados pelo ambiente externo, identificando o comportamento dos <i>stakeholders</i> que podem afetar os diversos níveis da organização, causando necessidades de ações educacionais, o ambiente organizacional, os grupos e equipes e os indivíduos, nos domínios de aprendizagem: físico/psicomotor; cognitivo e afetivo.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Quanto ao formato da descrição das competências mapeadas nos três níveis, as COs e CCs devem ser descritas como capacidades, ou seja, a combinação de vários recursos, envolvendo a coordenação entre pessoas e entre pessoas e recursos (Barney, 2001; Ghedine, 2009). E as CIs devem representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer, conforme sugerido por Brandão e Bahry (2005) e Carbone *et al.* (2009) a partir de Mager (1990) (que definiu como descrever objetivos instrucionais). Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objetivo de ação, podendo ser acrescido, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra e um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório.

#### 4. Análise da situação e descrição da intervenção

As etapas do método proposto na Figura 1 serão apresentadas em detalhes a seguir. Este processo será exposto sequencialmente, onde em cada etapa primeiramente serão as descritas as propostas genéricas do método, seguidas da descrição das definições adotadas para a aplicação na empresa em questão e os dados levantados. Salienta-se que alguns dados serão omitidos ou apresentados com alterações para manutenção do sigilo da empresa, contudo não impactam na qualidade dos resultados apresentados.

##### 4.1. Etapa 1 – Definição dos objetivos da ANT

O processo de análise inicia-se com a identificação dos objetivos da ANT, que pode ser, por exemplo, para sanar problemas de desempenho da organização ou de colaboradores, para preparar os colaboradores diante de mudanças de contexto interna ou externa e prospectar necessidades (Abbad & Mourão, 2012; Meneses *et al.*, 2011; Noe & Kodwani, 2018), incluindo o escopo da análise para que o planejamento das próximas etapas seja realizado de forma apropriada. Se as demandas definidas puderem ser atendidas por treinamentos, prossegue-se para a próxima atividade.

Na organização em estudo, juntamente com o Gestor de Pessoas, definiu-se que a ANT seria aplicada em um segmento da área comercial, com o objetivo de identificar as necessidades de treinamento dos vendedores das lojas do varejo pertencentes ao grupo, para aquisição e desenvolvimento de competências necessárias para o alcance dos resultados no contexto descrito anteriormente.

#### 4.2. Etapa 2 – Análise no nível macro

O passo seguinte do método (Figura 1) é realizar a análise no nível macro (2). Neste nível são investigados o contexto interno e externo da organização, planejamento estratégico, resultados organizacionais e análise com base na matriz de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA). A partir destes dados realiza-se o mapeamento das Competências Organizacionais (COs) atuais e/ou futuras (Abbad & Mourão, 2012; Brandão & Bahry, 2005; Meneses et al., 2011; Noe & Kodwani, 2018; Ruas, 2009). Devem participar deste nível de análise gestores e especialistas no assunto (Subject Matter Expert – SME), ligados ao nível estratégico da organização (Abbad & Mourão, 2012; Noe & Kodwani, 2018).

Para obtenção das informações neste nível, as técnicas e instrumentos para coleta de dados sugeridas são levantamento documental, entrevistas semiestruturadas e/ou preferencialmente grupos focais presenciais ou *online*, ambos com roteiros semiestruturados validados por especialistas na área. Salientando que a definição destas técnicas pode variar de acordo com o porte da organização ou número de participantes. Para esta indicação levou-se em consideração que o método busca atender as organizações inseridas em um contexto com grandes variações contextuais e mudanças, características de um ambiente dinâmico, portanto o processo precisa atender duas premissas: precisa ser ágil (Bell *et al.*, 2017) e ser capaz de prospectar as necessidades de treinamento (Ferreira & Abbad, 2013), sem perder a validade e robustez científica.

Os roteiros e questões devem ser alicerçados pelas definições dos pontos de análise em cada nível (Figura 1), bem como o referencial teórico do campo da ANT e da GPC (sugere-se consultar Abbad & Mourão, 2012; Behr, 2010; Carbone *et al.*, 2009; Javidan, 1998; Noe & Kodwani, 2018; Ruas, 2009). Estas orientações referentes as entrevistas semiestruturadas, grupos focais e os roteiros são válidas igualmente para os demais níveis de análise (meso e micro). Para o nível macro, algumas questões sugeridas são: (1) O que vocês sabem fazer muito bem? O que precisam melhorar? (2) No que vocês são melhores que os concorrentes? O que ainda falta? (3) Quais são os indicadores de desempenho do setor? Como estão os resultados? (4) O que é preciso fazer para manter e melhorar estes resultados? (5) Quais são as principais mudanças que estão ocorrendo no mercado e na organização que podem impactar nos resultados? Para o nível meso podemos utilizar: (1) Quais as atividades desempenhadas pelos colaboradores (objeto da análise)? (2) Como ocorrem os processos das atividades? (3) Quais são as responsabilidades dos vendedores das lojas? E por fim para o nível micro sugere-se questões como: (1) O que os colaboradores precisam saber fazer bem para desempenhar essas atividades e atingir resultados excelentes? (2) O que falta para melhorar o desempenho nos processos e nas atividades? (3) O que precisam para estarem preparados para mudanças e desafios futuros no segmento?

Na organização em estudo para a análise do nível macro utilizou-se destas três técnicas. O levantamento documental contou o acesso a documentações internas, como código de conduta, pesquisas de satisfação de clientes, apresentações institucionais, e redes sociais e *websites*. Estes documentos permitiram a obtenção de elementos de referência estratégicos como propósito, missão, visão e valores, comportamento de consumo, condição de atendimento dos vendedores e reputação da empresa no mercado. Realizou-se um grupo focal (GF1) presencial na matriz do grupo, com 9 representantes do nível estratégico, das áreas de Gestão de Pessoas, Comercial, Marketing e Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) (duas horas de duração), e uma entrevista semiestruturada com o gestor do SAC para aprofundar a visão do ponto de vista dos clientes (uma hora de duração). Os encontros foram gravados mediante autorização e transcritos em um *software* de análise de dados qualitativos (MAXQDA 2020). A partir das transcrições realizou-se a análise de conteúdo<sup>1</sup> (Bardin, 1977) utilizando o sistema de categorias e subcategorias, mapeando as informações de contexto, estratégia e as COs (utilizou-se este mesmo processo nos demais níveis de análise).

Quanto ao *contexto* externo identificou-se a situação de pandemia do vírus SARS-CoV-2 e mudanças no mercado quanto ao ramo de atuação, incluindo comportamento de consumo e formato da concorrência. Esta segunda condição impactou no contexto interno vivido pela organização, levando a mudanças no posicionamento das marcas no mercado. Para disseminar e implantar as novas ações houve a necessidade de reestruturação do time, onde um novo gestor nacional assumiu o segmento.

Tendo identificado o contexto, partiu-se para a identificação das *estratégias* da organização. Estas informações foram obtidas com base nos documentos e verbalizações do GF1. Contudo, não







<sup>1</sup> Nota: A análise de conteúdo é definida como “Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 2016, p. 42).

serão reveladas por motivo de sigilo da empresa, mas envolvem: ocupar uma posição de liderança no setor, adotar um novo posicionamento das marcas do grupo no mercado quanto aos produtos e perfil de consumo, fortalecer o relacionamento interno entre áreas, aumentar a participação financeira do segmento em estudo e potencializar o desenvolvimento dos colaboradores.

O próximo passo da análise foi o mapeamento das *Competências Organizacionais (CO)*, entendidas neste estudo como a capacidade que a organização apresenta para coordenar seus recursos apoiando o alcance de seus objetivos (Sanchez & Heene, 2004), tornando-a eficaz e permitindo a consecução de seus objetivos estratégicos (Prahalad & Hamel, 1990). Os recursos considerados neste mapeamento são aqueles relacionados às pessoas, ou seja, às competências humanas que influenciam e suportam as COs (Carbone *et al.*, 2009).

Para este mapeamento foram levantados os pontos fortes, oportunidades e resultados positivos, levando a definição das COs condicionadas como “atuais” e os pontos fracos e ameaças levando aos “gaps” e “futuras” (àquelas necessárias a desenvolver em função das estratégias de médio e longo prazo). Aquelas consideradas como “gaps” não são inexistentes, porém foram detectadas necessidade de avanços. A Figura 3 apresenta as seis COs mapeadas, suas descrições, categoria e ícones (símbolo) para facilitar a apresentação dos demais achados.

**Figura 3 – COs mapeadas**

Ícone	Competência Organizacional	Descrição	Condição
	Capacidade de adaptação, reação e inovação	Capacidade de se reinventar, inovar e se adequar, de forma ágil e flexível, às mudanças de mercado e desafios do dia a dia referente a posicionamento, produtos, processos e ações.	Atual
	Capacidade de coesão do time interno e externo com foco no resultado	Capacidade de alinhamento, comunicação, engajamento e participação dos times, em seus diferentes níveis, quanto as estratégias, metas e processos, para o alcance dos resultados.	Gap
	Capacidade de criação, desenvolvimento e fabricação de produtos do ramo se destacando no mercado	Capacidade de disponibilizar no mercado produtos diferenciados nas características e na qualidade, oferecendo um portfólio completo e versátil, para todo tipo de necessidades e perfis de clientes.	Atual
	Capacidade de desenvolvimento dos colaboradores	Capacidade identificar as necessidades e desenvolver os colaboradores através de programas de capacitação alinhados as estratégias e objetivos organizacionais, sem perder a atenção ao desenvolvimento pessoal.	Futura
	Capacidade de levar emoção aos clientes e colaboradores	Capacidade de inspirar as clientes e colaboradores através propósito da empresa, despertando nos clientes sentimentos e emoções através da experiência vivenciada com os produtos e serviços, e nos profissionais a paixão e o orgulho de fazer parte da organização.	Gap
	Capacidade de divulgação e ações de marketing de alta visibilidade	Capacidade de desenvolver estratégias e realizar ações que geram alta visibilidade das marcas no mercado despertando o desejo dos diversos perfis de clientes.	Atual

Fonte: Elaborado pelas autoras

#### 4.3. Etapas 3 e 4 – Análise nos níveis meso e micro

Após a análise no nível macro, deve-se realizar a análise no nível meso (3) e no nível micro (4). No nível meso (3) são investigadas tarefas, processos, cargos e funções coletivas, atuais e/ou futuras, necessárias para a execução adequada das atividades (Abbad & Mourão, 2012; Meneses *et al.*, 2011; Noe & Kodwani, 2018; Ruas, 2009; Salas *et al.*, 2012; Taylor *et al.*, 1998), identificando as Competências Coletivas (CCs). Devem participar deste nível de análise gestores ligados ao nível tático, operacional e SMEs (Abbad & Mourão, 2012; Noe & Kodwani, 2018) para maximizar os benefícios do treinamento (Aguinis & Kraiger, 2009).

No nível micro (4) devem ser mapeadas as Competências Individuais (CIs) atuais, futuras e lacunas, com base nos CHAs necessários para o desempenho adequado das tarefas, processos, cargos e funções, e identificadas as lacunas de competências dos colaboradores (Abbad & Mourão, 2012;

Borges-Andrade & Lima, 1983; Brandão & Bahry, 2005; Meneses *et al.*, 2011; Noe & Kodwani, 2018; Ruas, 2009; Salas *et al.*, 2012). Devem participar deste nível de análise gestores ligados ao nível operacional e *SMEs* (Abbad & Mourão, 2012; Aguinis & Kraiger, 2009; Noe & Kodwani, 2018) e ainda para a identificação de lacunas de competências, os próprios colaboradores objeto da análise.




As técnicas de coleta de dados sugeridas para estes níveis, além daquelas indicadas no nível macro, são a observação não participante e questionário de autoavaliação de competências (Borges-Andrade & Lima, 1983) como ferramenta complementar.

Para a análise do **nível meso e micro** na organização em estudo realizou-se: levantamento documental de procedimentos, manuais, análise de desempenho dos vendedores, coletando informações quanto a responsabilidades, tarefas e funções relativas ao cargo vendedor; e observação não participante em quatro lojas, localizadas em cidades diferentes, contemplando condições distintas de performance financeira e perfil do público consumidor, onde acompanhou-se os vendedores na realização das suas atividades.

Ainda, realizou-se dois grupos focais *online* síncronos (GF2 e GF3). Para composição do GF2 participaram 8 gestores de loja (*SMEs*), e para o GF3, 8 vendedores das lojas (*SMEs*). Em ambos, a seleção foi feita pela empresa, sendo colaboradores considerados referência em experiência, perfil e resultados. A escolha pelo grupo focal *online* deu-se pela localização geográfica dispersa dos participantes em diferentes cidades do Brasil, realizados através da plataforma *Skype* e gravados, com duração de 1 hora e meia cada. Foram levantadas informações quanto as tarefas, funções e responsabilidades executadas pelos vendedores e os CHAs necessários para o cargo, e assim mapeadas as CCs e CIs.

As CCs são aquelas relacionadas à capacidade de uma equipe atuar de forma coletiva, onde as pessoas participam e interagem ativamente, em direção a uma tarefa comum (Avelino, Salles & Costa, 2017; Todero, Macke e Sarate, 2016), representando mais que a soma de CIs (Le Boterf, 1999; Silva & Ghedine, 2020). Para a área em estudo (segmento comercial), a identificação das CCs pode impactar fortemente, visto que a troca de informação ou de experiência entre os membros da equipe levam a um novo aprendizado colaborando para a satisfação e fidelização dos clientes (Almeida, 2012). A partir das observações e verbalizações dos participantes dos grupos focais (GF2 e GF3) ficou clara a necessidade das funções, responsabilidades e ações coletivas para o desempenho adequado dos vendedores das lojas, tanto entre os vendedores da própria equipe quanto com colaboradores de áreas de *backoffice* da empresa. Contudo, em grande parte, identificou-se uma atuação dos vendedores individualizada, devendo-se provavelmente pela própria função de vendas que em geral possui metas individuais e remuneração proporcional. Ainda se evidenciou uma distanciação entre as lojas e a estrutura administrativa e produtiva da empresa. As três CCs mapeadas, suas descrições, condição e ícones correspondentes são apresentados na Figura 4.

**Figura 4 – CCs mapeadas**

Ícone	Competência coletiva	Descrição	Condição
	Capacidade de proporcionar aos consumidores uma experiência de compra única	Capacidade de proporcionar uma experiência de compra baseada no profundo conhecimento dos produtos, serviços e valores da empresa para atendimento das necessidades dos clientes.	Gap
	Capacidade de cooperação	Capacidade de trabalhar em equipe, compartilhar conhecimentos e experiências, para o alcance dos resultados próprios e da loja, potencializando a experiência de compra dos consumidores.	Gap
	Capacidade de executar as diretrizes e estratégias da empresa	Capacidade de cumprir os processos, procedimentos e direcionamentos estabelecidos pela matriz da empresa de forma ágil, com comprometimento e responsabilidade mesmo encontrando-se distantes fisicamente.	Gap

Fonte: Elaborado pelas autoras

Uma CI pode ser definida como aquela mobilizada pelos indivíduos para alcançar determinado propósito em um contexto de trabalho, através da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (Abbad e Borges-Andrade, 2004; Ruas, 2005), seguindo os preceitos também de Brandão e Bahry (2005), os quais descrevem que a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no















trabalho gera um desempenho profissional, que por sua vez representa uma expressão de suas competências.

Deste modo, a partir de 35 CHAs identificados no nível micro de análise, necessários para o desempenho atual do papel do vendedor, foram definidas as 6 CIs necessárias.

A importância do correto mapeamento dessas duas últimas dimensões das competências apresentadas (CCs e CIs) reside no fato das COs serem formadas e sustentadas por elas (Fleury e Fleury, 2004; Ruas, 2005). Sendo o método de ANT proposto baseado na GPC, triangulou-se as três dimensões das competências relativas aos vendedores de lojas, garantindo assim o alinhamento de todas as competências às estratégias e objetivos organizações, apresentadas na Figura 5.

**Figura 5 – CIs mapeadas e respectivas COs e CCs que sustentam**

Competência organizacional	Competência coletiva	Competência individual
		Elaborar composições de produtos para diferentes perfis de consumidores adequando às suas necessidades.
		Desenvolver o processo da venda ao consumidor com base em valor.
		Potencializar os resultados do negócio através do uso de técnicas de vendas avançadas no processo de atendimento.
		Realizar práticas de acompanhamento pós-venda buscando a satisfação e fidelização dos consumidores.
		Desenvolver formas de atendimento e venda, na modalidade, on-line e não presencial com excelência.
		Realizar as atividades diárias com primor e foco nos resultados.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Salienta-se que a visão apresentada aqui faz referência às competências relativas aos vendedores, público-alvo da análise, e que o desenvolvimento e/ou manutenção completos das COs mapeadas exige igualmente o desenvolvimento das competências das demais áreas e setores da organização, sendo que nem todas COs poderão ser atendidas pela função dos vendedores.

Por fim, a partir dos CHAs que definiram as CIs mapeadas construiu-se um questionário de autoavaliação, onde buscou-se medir o grau de domínio dos vendedores. As questões foram estabelecidas a partir dos CHAs identificados como lacunas na análise de conteúdo. O questionário contou com 24 questões em escala do tipo *Likert* de 5 (1 - “não domino”, 2 - “posso pouco domínio”, 3 - “posso domínio médio”, 4 “domino quase totalmente” e 5 - “domino completamente”) para respostas, validado por representantes da empresa, e encaminhado a 113 vendedores com 85 respondentes (75%). A validação de conteúdo ocorreu por parte do gestor corporativo das lojas e pelo gestor de pessoas, e a validação semântica foi realizada por uma analista de Gestão de Pessoas e um vendedor *SME*. A Figura 6 apresenta os resultados obtidos da análise estatística descritiva, contendo a média da escala de domínio em ordem decrescente e o desvio padrão para cada questão.

Considerando o valor de referência desejado pela organização (valores maiores ou igual a 4) as médias obtidas foram altas (apenas 6(25%) com valores abaixo de 4), ou seja, os vendedores em grande parte se autoavaliaram com domínios maiores que “domino quase totalmente”. Contudo, os desvios padrão obtidos foram altos, com valores acima de 0,75 (Borges-Andrade & Lima, 1983) em 19(79%) questões avaliadas, mostrando não haver consenso entre os vendedores quanto ao domínio das CIs levantadas, indicando que parte dos vendedores podem não apresentar o domínio esperado pela organização. Estes resultados validam a utilização desta ferramenta apenas como complementar, visto que as questões foram construídas com base em *gaps* identificados em todos os níveis de análise, colaborando apenas para a priorização das necessidades de treinamento.

#### 4.4. Etapa 5 – Identificação das necessidades de treinamento

A partir das três dimensões de competências mapeadas (CO, CC, CI), é possível identificar as necessidades de treinamento (5), quinta e última etapa do método, classificando-as por complexidade, aqui propostas como 1º grau e 2º grau. A complexidade é relativa ao grau de ligação e nível de importância da necessidade de treinamento relacionadas às estratégias da organização para efetividade de resultados. Uma necessidade é dada como de 1º grau quando as CIs mapeadas estiverem ligadas às CCs que suportam as COs para a sobrevivência do negócio e para sua diferenciação e posicionamento no mercado, sendo identificadas no processo de análise como “gaps” e “futuras”. Uma necessidade é dada como de 2º grau quando as CI identificadas estiverem presentes na atuação dos indivíduos com desempenho satisfatório. Contudo, como a própria classificação indica, elas apontam necessidades de treinamento, devendo ser contempladas nos programas de treinamento para reciclagem, manutenção e novos entrantes na organização, porém, não são prioritárias no planejamento.

**Figura 6 – Resultados estatísticos descritivos gerais de domínio dos vendedores por autoavaliação**

Questão	Média	Desvio Padrão
Compreendo a importância da minha função e o impacto das minhas ações no resultado da loja.	4,87	0,48
Me comunico com clareza, falando corretamente e sem o uso de gírias.	4,72	0,62
Não perco o controle quando um cliente é grosseiro, mesmo estando com a razão.	4,64	0,67
Antes de apresentar os produtos ao cliente sempre pergunto qual o propósito da sua compra.	4,61	0,65
Me apresento fisicamente a altura da imagem da empresa que represento.	4,60	0,73
Atendo os clientes com naturalidade, gentileza e atenção mesmo que eles indiquem que não irão comprar.	4,56	0,81
Conseguo propor produtos de modo versátil aos clientes.	4,46	0,87
Conheço quais produtos estão disponíveis no estoque e na loja para ofertar ao cliente os mais adequados ao seu perfil.	4,40	0,80
Registro e acompanho tudo que meu cliente gosta e compra para personalizar o atendimento.	4,38	0,81
Conseguo tranquilamente encantar e vender produtos da coleção nova depois das mudanças para clientes antigos.	4,38	0,81
Sei exatamente como selecionar produtos que serão enviados ao cliente para avaliação de forma consignada.	4,33	0,91
Entendo dos tipos e características dos produtos da empresa, e como adequá-los à necessidade do cliente.	4,28	0,92
Conheço profundamente a história, a visão e os valores da empresa.	4,13	0,91
Sempre apresento primeiro os benefícios dos produtos para o cliente e por último as características.	4,13	0,85
Mesmo com muitas atividades e movimento na loja consigo cumpri-las diariamente.	4,12	0,93
Sei falar sobre a área em que trabalho e uso termos adequados para apresentar os produtos aos clientes.	4,10	0,87
“Protegida por sigilo” *	4,06	1,01
Conheço técnicas de vendas adequadas para atendimentos pelo WhatsApp e Direct.	4,01	1,00
Sei identificar as melhores características dos produtos para a cliente de acordo com o seu perfil.	<b>3,87</b>	1,12
Conseguo realizar as pendências apontadas pelo sistema de vendas “X” diariamente.	<b>3,61</b>	1,08
Conheço os produtos que a concorrência está lançando a cada estação.	<b>3,47</b>	1,01
Conheço técnicas de Rapport e aplico elas no meu atendimento.	<b>3,36</b>	1,30
Sei explicar as matérias-primas que são feitos os produtos da empresa.	<b>3,30</b>	1,17
Conheço as etapas de fabricação para produzir os produtos da empresa.	<b>3,17</b>	1,33

Fonte: Elaborado pelas autoras

(\*) Esta questão não pode ser apresentada por sigilo

De acordo com essas orientações, para a organização em estudo, foram consideradas como necessidades de treinamento todas as CIs mapeadas, pois todas elas são necessárias para manter (CIs ditas atuais) ou desenvolver (CIs ditas como *gap* e futuras) as CCs e as COs da organização (Figura 7). Como as CIs mapeadas continham CHAs com condições distintas, para a classificação nos graus considerou-se a condição predominante e seu grau de ligação com os objetivos estratégicos, dispostas em ordem de prioridade de acordo com os resultados obtidos da autoavaliação de competências.

**Figura 7 – Necessidades de treinamento dos vendedores**

Grau	Condição	Nível Taxonomia	NECESSIDADE DE TREINAMENTO EM ...
1º GRAU	Futura	Criar 1º	Desenvolver o processo da venda ao consumidor com base em valor.
		Criar 2º	Elaborar composições de produtos para diferentes perfis de consumidores adequando às suas necessidades
	Gap	Aplicar 3º	Potencializar os resultados do negócio através do uso de técnicas de vendas avançadas no processo de atendimento.
		Aplicar 4º	Realizar práticas de acompanhamento pós-venda buscando a satisfação e fidelização dos consumidores.
		Criar 5º	Desenvolver formas de atendimento e venda, na modalidade, on-line e não presencial com excelência.
2º GRAU	Atual	Aplicar 6º	Realizar as atividades diárias com primor e foco nos resultados.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Ainda, considerando que a qualidade da ANT impacta diretamente nos demais subprocessos de T&D, as necessidades na Figura 7 foram descritas utilizando os verbos segundo a Taxonomia de Bloom, revisada por Anderson *et al* (2001), para o nível cognitivo (Abbad, Nogueira e Walter, 2006). Esta forma de descrição leva a uma melhor compreensão da dimensão de aprendizagem de cada necessidade e a definições mais apropriadas dos objetivos instrucionais, do conteúdo e do formato de cada treinamento.

### 5. Conclusão e contribuições tecnológicas e sociais

O presente artigo tecnológico teve como objetivo propor um método de Análise de Necessidades de Treinamento com base na Gestão por Competências em ambientes dinâmicos. O método mostrou-se viável pela aplicação realizada, onde permitiu o mapeamento em profundidade das competências nas três dimensões (CO, CC e CI), além de facilitar a continuidade do processo de T&D para a organização, através da descrição das necessidades de treinamento de acordo com o grau de prioridade.

A proposta de análise com a perspectiva de múltiplos níveis mostrou-se fundamental, expondo uma identificação de necessidades sustentada pelos diversos níveis e funções da organização, pois percebeu-se neste processo que alguns profissionais não sabem exatamente o que a organização entende como esperado no desempenho das atividades. Ainda as técnicas de coleta e análise de dados indicadas proporcionaram agilidade no processo, tão necessária em ambientes dinâmicos, mantendo a robustez e validade científica. Destaca-se também como benefícios: a possibilidade de aplicação nas organizações mesmo sem possuir prévio mapeamento das competências e a identificação de ações estratégicas que devem ser realizadas paralelamente aos treinamentos para que ocorra o atingimento das metas e objetivos traçados pela organização indo ao encontro da finalidade dos modelos de GPC, não divulgadas por questões de sigilo.

Aponta-se como pontos de atenção na condução do método, os quais podem refletir na qualidade dos dados gerados: a preparação ou experiência do profissional nos métodos de coleta e análise de dados indicados, a necessidade do uso de *softwares* para levantamento das informações,

mapeamento e triangulação de dados para ganhar agilidade e a dependência da abertura, honestidade e humildade dos participantes no processo da análise.

Entende-se que o método proposto seguiu as recomendações e lacunas identificadas na literatura, apontadas neste artigo, contribuindo com profissionais da área de T&D e Gestão de Pessoas que pretendam conduzir uma ANT ao propor uma ferramenta prática com a descrição dos passos e melhores técnicas para coleta de dados, análise e formato de descrição dos resultados, não presente na literatura, demonstrando a inovatividade deste estudo. Ainda, colaborando com os profissionais de T&D e pesquisadores para a operacionalização da ANT segundo as orientações de modelos e abordagens presentes na literatura. Verifica-se, também, uma potencial contribuição para que os investimentos em T&D sejam mais assertivos nas organizações, dado o *feedback* positivo da empresa em estudo. Segundo os gestores envolvidos, os resultados gerados foram além do esperado e a partir deles desenvolveu-se um programa de treinamento detalhado contemplando objetivos instrucionais, conteúdo, metodologias e sequência de realização de modo mais fácil e com propriedade. Assim, o método de ANT aqui proposto revelou-se uma ferramenta eficaz para as organizações, com papel, para maximizar a capacidade de enfrentamento e adaptação em cenários dinâmicos e incertos. Por fim, além das contribuições diretas aos profissionais e às organizações, destaca-se as contribuições para as pessoas e para a sociedade, pois programas de treinamento planejados e executados com base em uma ANT, podem levar a melhorias de desempenho, carreira, qualidade de serviço, inclusão no mercado de trabalho e crescimento econômico.

Quanto as limitações deste trabalho, salienta-se a aplicação do método em apenas um tipo de organização (grande porte) e segmento (comercial), a não descrição na íntegra dos resultados (devido às questões de sigilo) e a ausência de pesquisa de validação do método em si. Pesquisas futuras podem buscar a validação e refinamento do método através da aplicação em áreas diferentes das realizadas e em organizações de médio e pequeno porte.

## Referências

- Abbad, G. S., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem humana em organizações e trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 237-275). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G. D. S., & Mourão, L. (2012). Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 107–137.
- Abbad, G. S., Nogueira, R. & Walter, A. M. (2006). Abordagens instrucionais em planejamento de TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451–474.
- Arshad, M. A. bin, Yusof, A. N. B. M., Mahmood, A., Ahmed, A., & Akhtar, S. (2015). A study on Training Needs Analysis (TNA) process among manufacturing companies registered with Pembangunan Sumber Manusia Berhad (PSMB) at Bayan Lepas area, Penang, Malaysia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4S3), 670–678.
- Avelino, K., Salles, D., & Costa, I. (2017). Collective competencies and strategic people management: a study carried out in federal public organizations. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 202-228.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Behr, A. (2010). *Mapeamento de competências na pequena empresa de software: o caso da ABC Ltda*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Kevin Ford, J., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305–323.
- Bisbey, T. M., Traylor, A., & Salas, E. (2020). Implications of the Changing Nature of Work for Training. *The Cambridge Handbook of the Changing Nature of Work*, May, 364–382.
- Bloom, B. S., Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H., & Krathwohl, D. R. (1976). *Taxonomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo*. Porto Alegre: Globo.
- Borges-Andrade, J. E.; Lima, S. M. V. (1983) Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. *Tecnologia Educacional, RJ*, 12 (54), 6-22.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista Do Serviço Público*, 56(2), 179–194.

- Carbone, P. P.; Brandão, H. P.; Leite, J. B. D.; Vilhena, R. M. P. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732.
- Ferreira, R. R., & Abbad, G. (2013). Training Needs Assessment: Where We Are and Where We Should Go. *Brazilian Administration Review*, 10(1), 77–99.
- Ferreira, R. R., Abbad, G. & Mourão, L. (2015). Training Needs Analysis at Work. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement*, Wiley Blackwell, 2015.
- Ferreira, R. R., Schneider, D., Abbad, G. da S., Montezano, L., & De Sousa, A. (2020). Learning Needs Assessment at Work (LNA): Past, Present and Future. *JPMR*, 6(1), 1.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2004). Alinhando estratégia e competências. *RAE*, 44(1), 44–57.
- Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2017). Transfer of training: the known and the unknown. *Annual Review of Org. Psychology and Org. Behavior*, 5(1), 201–225.
- Ghedine, T., Ostetto, M. C. & Silva, L. H. (2020). Management by competence in Brazil between 2008 and 2018. *EnGPR*.
- Goldstein, I. L. & Ford, J. K. (1986) *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*. 4th ed. USA: Wadsworth.
- Hauser, L.L. (2020). *COVID-19 Leaders Need Coaching Now More Than Ever*. Recuperado em 27 de abril de 2020. ATD. <https://www.td.org/insights/covid-19-leaders-need-coaching-now-more-than-ever>
- Javidan, M. (1998). Core Competence: What Does it Mean in Practice? *LRP*, 31(1), 60–71.
- Kodwani, A. D., & Prashar, S. (2021). Influence of individual characteristics, training design and environmental factors on training transfer: a study using hierarchical regression.
- Le Boterf, G. (1999). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- McGehee, W., & Thayer, P. W. (1961). *Training in business and industry*. New York. Wiley.
- Meneses, P., Zerbini, T., & Abbad, G. (2011). *Manual de Treinamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed.
- Montezano, L., Gaspar, F. D. R., Moreira, R. M. E. (2018). Práticas adotadas pelos profissionais de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) em diferentes tipos de organizações brasileiras. In: Widmer, G. M., Perna, F., Pais, S., Henriques, C., Gallego, M. A. (Ed.) *Educação, Aprendizagem e Qualidade de Vida nas Sociedades Atuais*. TMS Conference Series (2018). Universidade de Algarve: Algarve, Portugal, p. 299-320.
- Mourão, L., Abbad, G. da S., & Zerbini, T. (2014). Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte. *Revista de Administração*, 49(3), 534–548.
- Noe, R. A.; Kodwani, A. D. (2018). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education, 7e.
- Nunes, F. D. (2020) Análise de Necessidades de Treinamento: estamos dando a devida atenção? Anais do XLIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, Brasil.
- Oliveira, M., & Freitas, H. M. R. (1998). Focus Group - pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. *Revista de Administração*, 33, 83–91.
- Ostroff, C., & Ford, J. K. (1989). Assessing training needs from a levels perspective. In I. L. Goldstein, *Training and development in organizations*. San Francisco/CA: Jossey-Bass.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 78-90.
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources!. *Journal of Management*, 40(2), 371–398.
- Reeves, M., Lang, N., & Szlezak, P.C. (2020). *Crisis management, lead your business through the coronavirus crisis*. Recuperado em 19 de julho, 2020. Harvard Business Review.
- Ruas, R. (2005). Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. In R. Ruas, C.S. Antonello, L.H.Boff. *Aprendizagem Organizacional e Competências: novos horizontes da Gestão*. Bookman.
- Ruas, R. (2009). Observações acerca do Conceito, Natureza e Aplicação da Noção de Competências nas Empresas. Texto elaborado para uso básico.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest, Supplement*, 13(2), 74–101.
- Schröder, C. da S., & Klering, L. R. (2009). On-line focus group: uma possibilidade para a pesquisa qualitativa em administração. *Cadernos EBAPE.BR*, 7(2), 332–348.

- Silva, L. H., & Ghedine, T. (2020). Competências Coletivas e seus Elementos Constitutivos: um estudo de caso na Indústria da Moda. Anais do XLIV – EnANPAD, Brasil.
- Silva, M. A. B. Da, Costa, P. R. Da, & Kniess, C. T. (2019). Avaliação da necessidade de treinamento ambiental: um estudo em três empresas do setor químico brasileiro. *Revista Alcance*, 26(3), 382–398.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2018). Effects of training and development on employee outcomes and firm innovative performance: Moderating roles of voluntary participation and evaluation. *Human Resource Management*,
- Todero, S., Macke, J., & Sarate, J. (2016). Análise das dimensões e elementos de competências coletivas e capital social: um estudo comparativo. *RGP*, 17(2), 251-270.
- van Leeuwen MJ, van Praag BM. (2002). The costs and benefits of lifelong learning: the case of the Netherlands. *Hum. Resour. Dev. Q.* 13:151–68
- Velciu, M. (2014). Training for Changing Times. *Procedia - SBS*, 109, 220–224.