

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
EM SISTEMAS PRODUTIVOS

JULIO MARIA DE SOUZA

PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA LÍDERES: UM  
ESTUDO SOBRE O LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES.

São Paulo

Mai/2017

JULIO MARIA DE SOUZA

PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA LÍDERES: UM  
ESTUDO SOBRE O LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES.

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, sob a orientação da Profa. Dra. Celi Langhi

São Paulo

Maior/2017

S729p *Souza, Julio Maria de*  
*Programas de treinamento e desenvolvimento para líderes: um estudo sobre o levantamento de necessidades / Julio Maria de Souza. – São Paulo : CEETEPS, 2017.*  
*104 f. : il.*

*Orientadora: Profa. Dra. Celi Langhi*  
*Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2017.*

*1. Levantamento. 2. Necessidades. 3. Treinamento. 4. Líder. I. Langhi, Celi. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.*

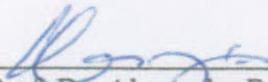
JULIO MARIA DE SOUZA

PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA LÍDERES: UM  
ESTUDO SOBRE O LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES.



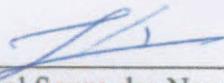
---

Profa. Dra. Celi Langhi  
Orientadora



---

Prof. Dr. Alexandre Formigoni  
Membro



---

Prof. Dr. José Manoel Souza das Neves  
Membro

São Paulo, 18 de Maio de 2017

À minha esposa Sirlene, por mais uma vez  
acreditar e me apoiar na busca do meu  
conhecimento, e aos meus filhos Diego e  
Erison, que no começo de suas vidas  
acadêmicas eu os incentivava, e agora eles, já  
adultos, retribuem da mesma forma.

## AGRADECIMENTOS

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Celi Langhi, pela sua capacidade e apoio ao longo de toda esta dissertação e por lidar de forma dedicada e profissional com o meu crescimento acadêmico.

A todos os professores e funcionários da pós-graduação do Centro Paula Souza, pela seriedade e profissionalismo que tratam o programa de mestrado.

Aos amigos e colegas de classe desta turma de mestrado, por dividirem seus conhecimentos e pelo apoio nas horas mais desafiadoras deste caminho.

À Sra. Viviane e Sra. Bruna da Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP), por todo apoio na pesquisa junto às empresas do setor.

À minha irmã Lucia Leite, por acreditar em mim e pela ajuda com sua leitura e comentários importantes para este estudo.

Ao Sr. Gilberto Ortiz, pela oportunidade de acompanhar os processos de treinamentos de seus trabalhadores na Nova – Recursos Humanos em Mogi das Cruzes- SP.

Ao Sr. Felipe Bernardino do núcleo editorial, pelo apoio nas revisões do texto desta dissertação.

Aos meus pais, Sebastião e Izilda, que mesmo no meio de tantas dificuldades em criar doze filhos, sempre incentivou seus filhos na busca do estudo e atuação com responsabilidade na vida.

“A vida que a gente quer, depende do que a  
gente faz.”

(Max Feffer).

## RESUMO

SOUZA, J. M. **Programas de treinamento e desenvolvimento para líderes:** Um estudo sobre o levantamento de necessidades. 104 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2017.

As empresas necessitam capacitar seus trabalhadores para conseguir aumentar a sua competitividade e, com isso, terem um profissional mais qualificado e preparado, capaz de se adaptar rapidamente às constantes evoluções e mudanças de tecnologia, bem como às novas necessidades do mercado. O presente trabalho tem por objetivo identificar os modelos de levantamentos de necessidades de treinamento que empresas do setor de celulose e papel utilizam nos programas de treinamento e desenvolvimento para líderes. A metodologia usada foi uma pesquisa exploratória descritiva, por meio de questionário enviado para empresas do setor, em que se constatou que certas empresas ainda não têm um modelo formalizado e estruturado, mas algumas delas utilizam planilhas eletrônicas e formulários para o levantamento de necessidades. Foi possível perceber que, nelas, existe sempre um responsável para acompanhar a evolução do que foi proposto e que o líder aparece como figura ativa na elaboração de seu próprio levantamento de necessidades de treinamento, indicando participação ativa nas possíveis decisões sobre seu programa de treinamento.

**Palavras-chave:** Levantamento, Necessidades, Treinamento, Líder.

## ABSTRACT

SOUZA, J. M. **Training and development program for leaders:** A survey on the needs analysis. 104 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2017.

Companies need to train their workers to be able to increase their competitiveness, and thus have a more qualified and prepared professional, able to adapt quickly to the constant evolutions and changes of technology, as well as the new needs of the market, and the present work Aims to identify the models of surveys of training needs that companies in the pulp and paper sector use in training and development programs for leaders. The methodology used was a descriptive exploratory research through a questionnaire sent to companies in the sector, where it was identified that some companies do not yet have a structured and formalized model, but some of them use spreadsheets and forms for the survey of needs. It was possible to perceive that, in them, there is always a responsible person to follow the evolution of what was proposed and that the leader appears as active figure in the elaboration of his own survey of training needs, indicating active participation in the possible decisions about his training program.

**Keywords:** Survey, Needs, Training, Leader.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01:	Doze lições para criar força de trabalho de qualidade .....	35
Quadro 02:	Processos de avaliação e desempenho .....	43
Quadro 03:	Empresas associadas da ABTCP, por estado e porte. ....	59
Quadro 04:	Empresas respondentes, por região, porte e atuação.....	62
Quadro 05:	Descrição do processo LNT nas empresas pesquisadas. ....	72
Quadro 06:	Vantagens do processo de LNT nas empresas pesquisadas.....	73
Quadro 07:	Desvantagens no processo de LNT nas empresas pesquisadas. ....	74
Quadro 08:	Descrição de melhorias no processo LNT nas empresas pesquisadas .....	75
Quadro 09:	Líderes respondentes, por porte, região e atuação nas suas empresas. ....	75
Quadro 10:	Cargo e tempo de experiência dos líderes pesquisados .....	76
Quadro 11:	Descrição do processo LNT na visão dos líderes pesquisados.....	85
Quadro 12:	Descrição das vantagens do processo LNT para os líderes pesquisados. ....	86
Quadro 13:	Descrição das desvantagens no processo LNT para os líderes pesquisados....	86
Quadro 14:	Descrição de melhorias no processo LNT para os líderes pesquisados.....	87

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Custos de produção de celulose no Brasil.....	55
Gráfico 2:	Custos de produção de papel no Brasil. ....	56
Gráfico 3:	Pauta das exportações brasileiras de 2014. ....	56
Gráfico 4:	Regiões do país onde atuam as empresas pesquisadas. ....	63
Gráfico 5:	Divisão das empresas pesquisadas por faixa de funcionários.....	63
Gráfico 6:	Estratificação das empresas dentro do setor de celulose e papel. ....	64
Gráfico 7:	Relação de empresas com sistema de educação corporativa. ....	64
Gráfico 8:	Relação de empresas pesquisadas com implantação de uma UC... ..	65
Gráfico 9:	Quais principais estratégias utilizadas para T&D para a liderança.....	65
Gráfico 10:	Formato dos cursos para a liderança nas empresas pesquisadas.....	66
Gráfico 11:	Ferramentas ou softwares usados elaboração do LNT para liderança.....	66
Gráfico 12:	Estruturação e formalização do LNT para liderança .....	67
Gráfico 13:	Verba anual destinada para o T&D para liderança. ....	67
Gráfico 14:	Responsável que acompanha a execução do T&D para liderança.....	68
Gráfico 15:	Participação da liderança na elaboração do seu próprio LNT .....	68
Gráfico 16:	A liderança coloca em prática o aprendizado no T&D.....	69
Gráfico 17:	Eficácia do LNT nas empresas pesquisadas. ....	69
Gráfico 18:	Principais <i>gaps</i> (discrepâncias) apresentados pela liderança no LNT. ....	70
Gráfico 19:	Execução dos treinamentos listados no LNT nas empresas pesquisadas.....	70
Gráfico 20:	Principais causas de não executar 100% do planejado no LNT .....	71
Gráfico 21:	Aplicação de avaliação como ferramenta para auxiliar o LNT. ....	71
Gráfico 22:	Aplicação de análise de perfil ( <i>assessment</i> ) para liderança.....	72
Gráfico 23:	Regiões do país onde atuam os líderes pesquisados .....	76
Gráfico 24:	Divisão das empresas em que os líderes pesquisados trabalham.....	77
Gráfico 25:	Região do país onde os líderes pesquisados trabalham.....	77
Gráfico 26:	Principais estratégias utilizadas para o T&D para os líderes.....	78
Gráfico 27:	Formato dos cursos para os líderes pesquisados.....	78
Gráfico 28:	Ferramentas ou softwares usados na elaboração do LNT para os líderes.....	79
Gráfico 29:	Estruturação e formalização do LNT para os líderes.....	79
Gráfico 30:	A verba anual destinada para o T&D para os líderes.....	80
Gráfico 31:	Acompanhamento da execução do T&D para os líderes .....	80
Gráfico 32:	Participação do líder da elaboração do seu próprio LNT.....	81

Gráfico 33:	Os líderes colocam em prática o aprendizado no T&D.....	81
Gráfico 34:	Eficácia do LNT nas empresas dos líderes pesquisados.....	82
Gráfico 35:	Principais <i>gaps</i> (discrepâncias) apresentados pelos líderes pesquisados.....	82
Gráfico 36:	Execução dos treinamentos versus o planejado no LNT dos líderes.....	83
Gráfico 37:	Causas dos líderes não executarem 100% do planejado no LNT .....	83
Gráfico 38:	Avaliações como ferramenta no LNT para os líderes.....	84
Gráfico 39:	Aplicação de análise de perfil ( <i>assessment</i> ) no LNT para os líderes.....	84

## LISTA DE SIGLAS

ABTCP	Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel
ABTD	Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento
ANT	Análise das Necessidades de Treinamento
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CNI	Confederação Nacional das Indústrias
DEPEC	Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos
DNT	Diagnóstico de Necessidades de Treinamento
EAD	Ensino a distância
EC	Educação Corporativa
LNT	Levantamento de Necessidades de Treinamento
OTP	<i>Organization, Task and Person</i>
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas
SEC	Sistema de Educação Corporativa
TNA	<i>Training Needs Analysis</i>
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UC	Universidade Corporativa
USA	<i>United State of America</i>

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	14
2	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES .....	18
	<b>2.1 Necessidades de educação nas empresas.....</b>	<b>24</b>
	<b>2.2 Educação corporativa e suas características .....</b>	<b>27</b>
	<b>2.3 Universidades corporativas.....</b>	<b>32</b>
3	LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE T&D.....	39
	<b>3.1 Meios para o levantamento de necessidades de treinamento.....</b>	<b>41</b>
	<b>3.2 Diagnósticos de Programas de T&amp;D para a formação de líderes.....</b>	<b>44</b>
4	MÉTODO .....	54
	<b>4.1 Participantes e material .....</b>	<b>57</b>
	<b>4.2 Procedimentos .....</b>	<b>58</b>
	<b>4.3 Questionário pré-teste e seus resultados.....</b>	<b>60</b>
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	62
	<b>5.1 Resultados do questionário dos associados pessoa jurídica da ABTCP. ....</b>	<b>62</b>
	<b>5.2 Resultados do questionário dos associados pessoa física da ABTCP .....</b>	<b>75</b>
	<b>5.3 Discussão .....</b>	<b>87</b>
6	CONCLUSÃO .....	90
	REFERÊNCIAS .....	92
	APÊNDICE .....	98
	ANEXO.....	104

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações buscam se posicionar no mercado por meio do alto desempenho em varias áreas, tais como qualidade dos produtos e serviços, atendimento ao cliente, controle de custo, responsabilidade social, dentre outras. A forma pela qual as empresas capacitam seus trabalhadores pode ser uma das ferramentas utilizadas para conseguir alto desempenho e manter a competitividade. Com isso, é possível contar com um profissional mais qualificado e preparado, capaz de se adaptar rapidamente às constantes evoluções e mudanças de tecnologia, bem como às novas necessidades do mercado. Para que tenham profissionais devidamente capacitados, as organizações adotam várias estratégias, como contratar profissionais preparados, promover programas de *trainees* e estágio ou atuar com seus próprios trabalhadores, por meio de programas de treinamento e desenvolvimento (T&D).

Os processos de T&D são compostos por quatro fases: Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), planejamento, execução e avaliação. Segundo Bowman e Wilson (2008), o LNT é a primeira fase do ciclo do treinamento e pode ter várias naturezas e propósitos, dependendo dos envolvidos no processo. As necessidades podem ser originadas nos objetivos da própria organização, nos problemas de produção e de desempenho das pessoas, dentre outros. Já os propósitos podem estar relacionados ao interesse de corrigir possíveis índices negativos de produção, acidentes, maus desempenhos, financeiros, e até mesmo podem ter relação com as melhorias de competitividade.

Para complementar o conceito e a metodologia que as organizações conceberam para aplicar treinamento, Gil (2016) descreve uma sequência de atividades: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação, conforme descrito a seguir:

Fase 1 : Diagnóstico de Necessidades de Treinamento: análise organizacional das tarefas e dos recursos humanos.

Fase 2: Planejamento das Atividades de Treinamento: conteúdo, estratégias de ensino e os respectivos recursos.

Fase 3: Implementação do Treinamento: execução do treinamento.

Fase 4: Avaliação do Treinamento: reações, aprendizagem e comportamento do treinando no cargo.

O treinamento deve conter, ainda segundo Gil (2016), objetivos globais e específicos de acordo com as necessidades identificadas nas diversas áreas da organização. E esses objetivos definidos referem-se à ampliação dos conhecimentos, ao aprimoramento das habilidades e às mudanças de atitude dos empregados, visando melhorar suas competências.

Para Gil (2016), os conhecimentos referem-se às capacidades intelectuais, como a memorização de fatos e princípios, compreensão de mensagens e aplicação do que foi aprendido; enquanto que as habilidades enfatizam as atividades de natureza neuromuscular. Com relação às atitudes, estas envolvem o comportamento baseado em valores que o indivíduo possui, denotando suas tendências. E no seu desempenho é possível observar qual a sua capacidade – por exemplo, assumir responsabilidades.

Ainda em relação às fases do treinamento, na primeira, trata-se de um diagnóstico a fim de levantar as necessidades de treinamento que podem ser passadas, presentes ou até mesmo futuras. Feito o levantamento das necessidades, faz-se o planejamento das ações do treinamento, ou seja, quem será treinado, quando, onde, como será realizado o treinamento e em que será treinado. Na sequência, é a fase da execução do treinamento. A avaliação poderá ocorrer simultaneamente ao treinando ou após a sua conclusão no desempenho das funções e nos resultados obtidos.

Portanto, dentre as referidas fases do treinamento, o Levantamento de Necessidades, conforme exposto no decorrer do estudo, é o foco desta pesquisa, em específico na análise dos recursos humanos que ocupam cargos de liderança, ou seja, determinando quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessários para contribuir na busca pelos objetivos organizacionais.

Segundo Vieira (1999), o LNT tradicional se fundamentava em técnicas e instrumentos para identificar o desempenho do trabalhador na execução de tarefas, visando aplicar treinamento para correção das discrepâncias comportamentais e técnicas em relação ao esperado pelas empresas e também melhorar o desempenho individual dos trabalhadores. Geralmente, utilizam questionários e entrevistas para indagar a chefia imediata a respeito do tipo de treinamento que gostariam que seus liderados fizessem. Esse levantamento era feito a fim de atender datas definidas para fazer parte do planejamento orçamentário e programação anual de treinamentos, e muitas vezes eram usadas somente para cumprir o calendário da organização. Com isso, os responsáveis pela execução do LNT enfrentavam dificuldades de credibilidade em todo o processo, uma vez que nem sempre o tipo de treinamento indicado era o que o profissional realmente precisava. Essa forma de atuar com o LNT foi revista a partir de modelos mais estruturados, visando o resgate da sua validade e utilidade como um instrumento gerencial, capaz de contribuir com a melhoria do desempenho dos trabalhadores.

A modernização de processos de LNT pode colaborar para atingir os objetivos da organização, servindo de direção e mostrando os pontos finais em que se quer chegar ou as metas pretendidas. A organização precisa realizar uma avaliação da situação atual da

competência de seus profissionais, em contraposição aos objetivos desejados, além de elaborar um plano de ação e avaliar os resultados. A partir desse plano, os fatores críticos de sucesso são analisados e são propostas novas ações para se atingir a meta esperada.

Para Meneses e Zerbini (2009), é fundamental a identificação das discrepâncias entre os comportamentos dos indivíduos e os comportamentos esperados pelas organizações, sendo que o reconhecimento sistemático das diferenças, por meio de análises organizacionais das tarefas e do indivíduo, aumenta a chance de sucesso das ações de T&D.

O LNT deve envolver toda organização, pois estão presentes vários aspectos, e, se o processo for mal elaborado, pode causar ineficiências em toda a organização. Por isso, deve-se ter a participação de outros envolvidos, não só do responsável pela área de T&D e o trabalhador, mas também dos líderes e da própria equipe que atua com esse profissional (MORAES, 2002).

O papel dos líderes é buscar atingir metas e objetivos necessários à sobrevivência das pessoas que dependem do resultado de seu trabalho. Por isso, deve-se buscar a educação e o treinamento de suas equipes de forma contínua, visto que o ser humano só cresce quando recebe um desafio maior que sua capacidade atual (CAMPOS, 2004).

Tendo em vista a importância da capacitação dos profissionais nas organizações e os custos elevados que essas capacitações geralmente têm, não se pode propor ações de T&D que não atendem às expectativas das organizações. Por isso, a questão de pesquisa desta dissertação visa analisar como é elaborado o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), suas ferramentas, estruturas, apoios para definição dos programas de treinamento e desenvolvimento para os profissionais de liderança, em empresas do setor de celulose e papel que atuam no Brasil.

Como é elaborado o processo de Levantamento de Necessidades de Treinamento para os ocupantes de cargos de liderança?

O objetivo geral é analisar quais modelos e estruturas para o levantamento de necessidade de treinamentos dos profissionais que atuam como líderes, em empresas do setor de celulose e papel no Brasil. Os objetivos específicos visam:

- a) Identificar quais modelos de LNT são utilizados nos seus programas de T&D para os profissionais que ocupam cargos de liderança.
- b) Analisar vantagens e desvantagens de modelos de LNT utilizados pelas empresas pesquisadas.

- c) Avaliar qual percentual de execução de treinamentos realizados em relação à quantidade de treinamentos listados no LNT.
- d) Apontar se há discrepância e suas possíveis causas entre as necessidades levantadas e a efetiva execução do treinamento.
- e) Verificar se as empresas do setor utilizam a educação corporativa e universidade corporativa para definição dos seus programas de T&D para líderes.

Para o presente trabalho, o método utilizado foi de uma pesquisa bibliográfica e pesquisa exploratória tipo *survey*, com um questionário com 19 questões abertas e fechadas, no formato *likert*, aplicado em empresas do setor de celulose e papel no Brasil.

O trabalho foi organizado em seis capítulos. No segundo capítulo, foi abordada a questão do desenvolvimento profissional dentro das organizações, e, no terceiro, o tema dos diagnósticos de programas de T&D para formação de líderes no contexto organizacional foi focado. O quarto capítulo trata do método da pesquisa e as justificativas pela utilização de questionários aplicados às empresas do setor de celulose e papel e a apresentação dos resultados. Já o quinto capítulo, por sua vez, refere-se aos resultados e discussão a respeito da pesquisa e sua respectiva análise dos dados obtidos. O trabalho é finalizado com sexto capítulo com a conclusão do estudo, após o mesmo temos as referências utilizadas, o apêndice e anexo.

## 2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Primeiramente, faz-se necessário traçar um panorama de como a área de Recursos Humanos da maioria das empresas atua e qual sua função básica. E isso vem evoluindo nas últimas décadas, bem como sua nomenclatura ou denominação: relações industriais, departamento de pessoal, área de recursos humanos, gestão de pessoas, gestão de gente e gestão de capital humano.

Segundo Bichueti (2011, p.62), é função mais do que básica da área de RH:

Prover todo apoio à cúpula da empresa e aos responsáveis pelas diversas áreas funcionais. Desse modo cada um saberá qual seu papel na gestão de gente dentro da organização, fará com que ela tenha os talentos adequados no horizonte de tempo necessário e agirá para que esses talentos se desenvolvam, criando raízes fortes e saudáveis dentro do ambiente de trabalho. Como parte de seu papel, compete à área de RH desenvolver ferramentas de apoio para cada etapa do processo da gestão do capital humano da empresa e colocá-las à disposição dos executivos, para que eles possam complementar as atribuições de verdadeiros gestores de seu pessoal.

Ainda segundo o mesmo autor, o RH possui responsabilidades estratégicas, administrativas, operacionais e relacionais, conforme descritas a seguir:

**Estratégicas:** políticas de RH, entendimento do negócio, plano estratégico de recursos humanos, orientação a gestores para que cumpra o papel de gestão de seu pessoal, gestão de banco de talentos e apoio como agente de mudança.

**Administrativas:** desenvolvimento e gestão de processos de RH, administração de folha de pagamentos e de benefícios, domínio da legislação trabalhista e controle de litígios trabalhistas.

**Operacionais:** recrutamento e seleção, plano de carreira, compensação e benefícios, programas de desenvolvimento de pessoal, sistemas de avaliação de desempenho, programas motivacionais, saúde e segurança ambiental, apoio aos executivos em suas funções como reais gestores de gente.

**Relacionais:** comunicação interna, gestão de ferramentas virtuais de *network* e comunicação, avaliação de clima organizacional e proposição de ações de melhoria, relações sindicais, relações com entidades de RH e setoriais, apoio à responsabilidade social corporativa.

O que se conclui sobre a explanação do autor é que a área de RH tem funções e responsabilidades pelos processos relacionados diretamente às pessoas que estão inseridas na organização, como recrutar, selecionar, integrar, remunerar, desenvolver, avaliar, manter, promover, motivar e demitir, ou seja, todos os assuntos que lhe dizem respeito, os chamados subsistemas de RH. Porém, cabe aos gestores a responsabilidade pelo gerenciamento dessas pessoas no desempenho de suas funções, suas competências e habilidades para o atendimento das expectativas, tanto desses profissionais quanto da organização.

E para ilustrar melhor tal entendimento, Bichuetti (2011) argumenta que o processo de gestão é o modo como a organização administra seus colaboradores, da identificação de necessidades à transferência a outras unidades ou empresas do mesmo grupo, passando pela demissão de funcionários. Assim que um profissional assume sua equipe, a área de recursos humanos deve possibilitar ao mesmo conhecer profundamente cada etapa do processo de gestão de pessoal, como políticas, procedimentos, responsabilidades, aspectos legais, entre outros. E no caso de existir um plano estratégico de recursos humanos, esse gestor deve entendê-lo, participar e contribuir de forma efetiva na elaboração de futuros planos.

A gestão de pessoas, portanto, é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2002, p.17); enquanto que a administração de recursos humanos está mais voltada para as rotinas burocráticas, mas também necessárias à organização. Nesse conceito, o autor expressa os dois lados, ou seja, cabe à organização estimular e dar suporte para que as pessoas que ali estão possam entregar o seu melhor através de princípios e diretrizes, que são as políticas e diversos procedimentos; e também por meio de métodos e técnicas, que são, por sua vez, as práticas. Compartilham-se, dessa maneira, as responsabilidades entre empresa e pessoa, no sentido do alcance de resultados pessoais e organizacionais.

Para que as pessoas possam elaborar produtos, serviços, conduzir os negócios, assumir riscos, enfrentar a concorrência e contribuir para que suas empresas sejam competitivas, elas precisam estar capacitadas e treinadas de forma contínua. E um dos subsistemas interdependentes que compõem a moderna administração do RH, o treinamento e desenvolvimento (T&D), possui o papel de atender às necessidades de manter seus recursos humanos devidamente preparados para enfrentar as adversidades do contexto competitivo em que a organização está inserida.

Participando ou não do desenvolvimento das estratégias do negócio da empresa, os responsáveis pela área de recursos humanos precisam entender profundamente a essas

estratégias, pois delas derivam as necessidades específicas das pessoas que irão executá-las. Para compor os programas de treinamento e desenvolvimento compatível com as necessidades atuais e futuras é necessário entender aonde a empresa quer chegar e como pretende fazer isso (BICHUETTI, 2011).

O treinamento, segundo Gil (2016, p. 143) refere-se

[...] ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.

Já o desenvolvimento, segundo o mesmo autor, está relacionado ao “conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas ao cargo que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional”.

Portanto, o treinamento é orientado para o presente, enquanto que o desenvolvimento objetiva a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes que futuramente serão requeridas de seus ocupantes, exigindo, segundo Gil, um compromisso maior com a capacitação das pessoas.

Para Fidelis e Banov (2006), no T&D, o treinamento é um processo que visa capacitar, reciclar e suprimir carências profissionais, e existem dois tipos de treinamento, o formal e informal. Neste último o chefe ou gerente escolhe algum funcionário mais experiente para transmitir conhecimento para outro trabalhador; já no formal, há um planejamento e uma estrutura, e a primeira etapa nesse processo é o levantamento de necessidades de treinamento, que busca dados quanto ao problema detectado, objetivos do treinamento e as competências que estão faltando. O treinamento e o desenvolvimento caminham juntos, sendo que o primeiro é mais pontual e busca suprir carência para determinado cargo ou função, enquanto que o segundo visualiza as possíveis alterações e mudanças futuras para manter as pessoas atualizadas.

Para aplicar T&D nas organizações é necessário seguir algumas etapas que, ainda segundo Gil (2016), são as seguintes:

Etapas 1 – Diagnóstico: fase em que se faz o levantamento das necessidades de treinamento que precisam ser sanadas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.

Etapa 2 – Planejamento do Treinamento: nesta fase, elabora-se o programa de treinamento que vai atender às necessidades diagnosticadas, ou seja, quais conteúdos, horas de treinamento, local, quem deverá ser treinado e em que momento.

Etapa 3 – Implementação ou execução do treinamento: nesta etapa é o treinamento em si sendo realizado.

Etapa 4 – Avaliação: pode ser realizada durante ou após o treinamento, inclusive durante o desempenho das atividades do treinado.

O treinamento se torna, portanto, um processo cíclico e contínuo, pois as etapas não se esgotam. Enquanto se avalia, pode-se chegar a um novo diagnóstico de necessidades para um próximo treinamento e assim sucessivamente.

A aprendizagem humana está relacionada a cinco conceitos básicos: informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação. Tais conceitos podem ser analisados numa sequência crescente de informações. A educação pode ser considerada uma das formas mais amplas de aprendizagem, com um escopo que extrapola o contexto específico do mundo do trabalho. Os indivíduos podem educar-se lendo, conversando, viajando e assistindo a aulas. Estes cinco conceitos apresentam uma visão integrada, o qual o conceito de desenvolvimento engloba o de educação, que engloba o de treinamento, que por sua vez, engloba o de instrução e informação (ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Dessa forma, pode-se dizer que treinamento é, “talvez a forma mais corriqueira de pensar o processo de aprendizagem e disseminação de novas competências” (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2002, p. 143) e desenvolvimento é o melhor conceito para definir crescimento profissional e organizacional.

Para compreender como a força de trabalho era capacitada no século anterior, Gurgel e Rodriguez (2009) retratam alguns pontos históricos de teóricos precursores da administração: Taylor (1856-1915) defendeu em seus estudos que todos os trabalhadores deveriam ser treinados para executar suas funções, substituindo os métodos empíricos pelos científicos. Já nos estudos de Fayol (1841-1925) foram definidas as funções administrativas de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, além dos 14 princípios da administração, dentre eles o espírito de equipe, ou seja, que o conjunto gera um resultado diferenciado em relação ao individual. Para Ford (1863-1947), criador da indústria automobilística que leva seu nome, era necessário o “adestramento” operativo, aprimorando a capacitação necessária para desenvolvimento de atividades para atender produção em massa. Para Max Weber (1864-1920), o sistema racional-legal ou burocracia tinha algumas características, como caráter

legal, formal e racional, impessoalidade, hierarquia, rotinas e procedimentos padronizados, competência técnica e meritocracia, especialização, profissionalização e completa previsibilidade do funcionamento.

O que se observa nos estudos destacados dos referidos teóricos é a preocupação com a especialização do operário que iria proporcionar às indústrias melhorias na eficiência produtiva, alcançada por meio da capacitação da força de trabalho no desenvolvimento da tarefa, ou seja, pela prática diária.

Segundo Ribeiro (2005), foi na fase tecnicista (1950-1965) que o perfil do profissional de recursos humanos sofreu mudança, quando começaram a surgir características de uma visão múltipla do administrador na área de recursos humanos e ser propagada a noção de que as organizações devem ter uma visão em que as pessoas não são mais simplesmente recursos da organização, servil e passivo no processo, mas sim um sujeito ativo e provocador de decisões, que participa dos desafios mais relevantes da organização. Esses profissionais da área de RH começaram a buscar a realização de programas que visem um desempenho cada vez melhor dos trabalhadores, e ter no treinamento uma ferramenta de retenção do capital humano.

Já para Silveira (2007), a partir da década de 1960 a administração tem papel de identificar e alterar a aplicação de recursos, adaptando as necessidades impostas pelo ambiente, o que fez exigir das organizações lidarem com mudanças e adaptações, em que a concepção de treinamento e desenvolvimento passou a considerar a necessidade de preparar continuamente os indivíduos em função das alterações internas ou externas à organização. Já na década 1970, diante de um contexto de mudanças econômicas e sociais em vários países do mundo, a capacitação não pode mais se basear simplesmente nos perfis das pessoas e começa a surgir de forma mais completa a gestão de recursos humanos, constituindo um processo mais abrangente de administrar as relações com as pessoas.

Para Mascarenhas (2008), os estudos organizacionais passaram a considerar variáveis internas e externas para pensar as várias dimensões da administração, entre elas a estrutura organizacional e o modelo de gestão de pessoas, sendo que esta deve alinhar-se às escolhas estratégicas da organização, de forma a contribuir efetivamente para conseguir os objetivos em longo prazo das organizações.

O papel do T&D vai além de simplesmente treinar os trabalhadores, pois ele deve considerar vários fatores, tais como ter uma visão estratégica, desenvolver a empregabilidade dos trabalhadores, ter uma atuação proativa, buscar um aprendizado organizacional e ter um

papel facilitador propiciando uma educação continuada em busca de resultados (PACHECO, 2009).

Os programas de treinamentos devem promover o fortalecimento da cultura da empresa nos comportamentos de seus trabalhadores, e não só estar focado na melhoria das competências técnicas de que cada um necessita para realizar suas tarefas. O desenvolvimento profissional, por sua vez, deve levar em conta não somente o aprendizado em si da tarefa, mas outras competências, como relacionamento interpessoal, visão global da organização, impacto de suas ações com outros processos e outras competências de apoio à realização do trabalho principal.

O T&D trabalha com os temas conhecimento, habilidades e competências para desenvolver e prover comportamentos que busquem atender requisitos necessários à organização. O processo intencional e sistemático atua para estimular a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes pelos trabalhadores, visando sua melhor integração e relacionamento com seu cargo ou função, colegas e com a empresa, de forma que possam contribuir o mais produtivamente para o alcance das metas e objetivos pessoais e da organização. O treinamento é necessário para o trabalhador aprender novas técnicas, mas sem colocar em prática ou sem propor simulações de casos reais, não terá eficácia no momento da aplicação na rotina de trabalho. A era do conhecimento implica cada vez mais a revisão de paradigmas presentes nas organizações e, de forma gradativa, ele tende a ser a mola propulsora no desenvolvimento e implementação de estratégias competitivas (KANAANE; ORTIGOSO, 2010).

O foco dos investimentos em T&D está se deslocando da simples contribuição em horas trabalhadas para a contribuição de ideias, e o que muda nos próximos anos não é a importância do conhecimento, mas a democratização dele.

Nesse contexto de capacitação necessária e urgente e de mudanças rápidas em tecnologia e novos produtos, às empresas é necessário melhorar os processos de T&D para ganhar velocidade no desenvolvimento do potencial humano. Garantir a capacitação necessária aos trabalhadores das empresas vem sendo uma atividade importante nas áreas de treinamento e desenvolvimento, que buscam muito mais que simplesmente uma ação reativa às necessidades dos clientes internos, isto é, visam uma série de ações proativas para buscar a excelência no desenvolvimento do potencial humano.

Para Canabrava e Vieira (2014), a questão de investimento T&D vem sendo valorizada para ter sustentabilidade e manter a competitividade das empresas, construindo um alicerce educacional sólido, onde T&D se caracteriza como investimento estratégico e

prioritário, conferindo diferencial competitivo às organizações. Com a globalização e a competitividade acirrada entre as organizações, é necessário investir em treinamento visando manter os trabalhadores atualizados, polivalentes, criativos e com relacionamento interpessoal adequado para trabalhar em equipe, e o que se espera são trabalhadores dispostos a aprender, e, cada vez mais, o profissional se vê forçado a retomar a postura de aprendiz. A exigência de desempenho em nível de excelência coloca os empregadores e empregados de um mesmo lado e mostra que a necessidade de treinamento e aprendizagem contínua é uma realidade incontestável.

A dinamização da indústria requer condições adequadas de infraestrutura, tecnologia, educação, entre outros, e um dos principais gargalos que se colocam para o aproveitamento dos grandes investimentos industriais é a disponibilidade de mão de obra local qualificada, conforme demonstra o mapa estratégico da indústria 2013-2022 da Confederação Nacional das Indústrias (CNI, 2013). O investimento em T&D no Brasil é de 0,83% do faturamento e está abaixo dos 1,1% realizado nos Estados Unidos da América (USA), de acordo com dados do retrato do treinamento no Brasil 2012-2013 da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD). Entretanto, as empresas no Brasil investem mais em T&D quando se faz uma comparação com os investimentos percentuais da folha de pagamento, em que o Brasil gasta 3,6% e os USA gastam 2,7%.

O processo decisório que visa o planejamento do T&D dentro de uma organização deve buscar ações e aprofundar o desenvolvimento de pessoas para atingir as metas delas, além de reconhecer que as competências a serem desenvolvidas precisam estar vinculadas ao sucesso da organização e, para isso, é necessário contar com trabalhadores dotados de conhecimentos necessários para executar tarefas, mas sem desconsiderar o fator humanização profissional. As organizações aprendem por meio dos conhecimentos dos trabalhadores, evidenciados nos documentos que emitem, nas normas, nas rotinas, nos produtos e serviços, nos quais tal aprendizagem organizacional pode ser identificada também pela mudança de valores, de crenças e da cultura que permeia a organização, além de também permitir a ela passar de um estágio de conhecimento para outro, adquirindo e desenvolvendo competências.

## **2.1 Necessidades de educação nas empresas**

Segundo Slivnik, Furlan e Sita (2010), a liderança exerce papel fundamental na aprendizagem organizacional, pois contribui com a capacidade de orientação de grupos para atingir objetivos comuns, participa do processo de governança organizacional, promove o

desenvolvimento de habilidades técnicas e humanas, pode ser referência de princípios, valores e conduta para seus liderados e pode motivar equipes para a educação permanente. Para uma organização em constante mudança e atualização, é necessária a criação de ambientes favoráveis à aprendizagem organizacional e à inovação, com espaços e ações para reflexão, autoconhecimento e transformação individual. Assim, essa organização vai ser reconhecida pela autenticidade de relacionamentos, pela satisfação de clientes e pela vitalidade das pessoas, e a educação pode gerar a energia para a vida e o fluxo de um trabalho construtivo.

O conhecimento está se tornando o fator de produção mais importante nas organizações, o que poderá alterar a forma de atuação das organizações para responder às mudanças e desenvolvimento tecnológicos atuais. Com tal cenário, as empresas começam a perceber a necessidade de transferir os esforços em treinamento e educação feitos em sala de aula para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que líderes e liderados aprendem uns com os outros. O foco do treinamento vai muito além da visão de somente treinar o indivíduo isoladamente, mas sim de desenvolver a capacidade de aprendizado da organização, utilizando também situações que permitam a discussão de problemas comuns e soluções por meio de aprendizagem coletiva (EBOLI et al, 2010).

Para Lacombe (2011), as organizações necessitam de funcionários motivados e competentes para que as tarefas sejam executadas com eficiência e eficácia, e a principal razão que faz com que as empresas treinem seus trabalhadores é para proporcionar novas habilidades ou melhorar as existentes para produzir mais e melhor. As empresas que não desenvolvem seus trabalhadores podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de mão de obra preparada para enfrentar os desafios atuais. As organizações que oferecem amplas possibilidades de treinamento e valorização profissional tendem a reter melhores profissionais em seus quadros de funcionários.

As organizações que aprendem têm a capacidade de criar, adquirir e transferir conhecimento, e as que têm sucesso são aquelas que, além disso, disseminam amplamente esse conhecimento para toda a empresa e rapidamente incorporam os mesmos em novas tecnologias e produtos.

Para Starec (2011), na atualidade, cada vez mais a competição ganha relevância, principalmente por meio de informação ou com base nas possibilidades de aplicação dessas informações, e nem tanto através de produtos e serviços. Dessa maneira, as organizações perceberam a importância da gestão para aprendizagem, focando na geração de conhecimento, ou seja, o acesso às informações não está sendo mais o maior desafio, e sim a sua aplicação. A educação neste milênio não deveria ensinar só a pensar, mas também sobre o que se pensa e

por que se pensa, sendo um desafio que se apresenta a responsabilidade de formar indivíduos capazes de analisar e transformar.

Segundo Silva e Binotto (2013), as organizações atuam constantemente em ambientes que se modificam o tempo todo, e, nesse sentido, o conhecimento tornou-se um componente indispensável para muitas organizações, sendo que estas não criam conhecimento por si só, pois a base do conhecimento está enraizada no conhecimento humano. A estrutura conceitual básica para a criação do conhecimento organizacional está ancorada em duas dimensões: a epistemológica e a ontológica. Com relação à dimensão ontológica, o conhecimento é gerado pelo indivíduo e, portanto, o conhecimento organizacional surge como uma ampliação do conhecimento individual. Já a dimensão epistemológica se preocupa com a distinção dos tipos de conhecimentos, o tácito e o explícito, sendo que este último é de “dentro para fora”, ou seja, ocorre na organização e depois é combinado, editado ou processado para formar um novo conhecimento para ser disseminado entre os membros da organização.

Para Odelius e Sena (2014), a aprendizagem em organizações é o conhecimento acumulado decorrente de processos formais e informais, das características e interesses dos indivíduos e influências recebidas do contexto – ambiente, liderança, recursos, tempo, materiais, políticas e programas organizacionais. Se uma organização aprende, pode-se dizer que isso ocorre devido à aprendizagem dos indivíduos que a compõem. Ainda assim, essa condição necessária não é suficiente, uma vez que a aprendizagem organizacional não pode ser simplesmente resumida à soma das aprendizagens de seus membros.

Para mudar, as organizações precisam aprender e agir de forma diferente, e, para isso, é necessário que os trabalhadores aprendam, e esse aprendizado pode ser evidenciado em atitudes, documentos, normas que praticam, nos produtos, nos serviços entregues e na mudança da cultura da empresa. Com tudo isso exposto, pode-se dizer que houve a aprendizagem organizacional. As organizações também devem elaborar modelo de ensino, que possam fundamentar suas ações, para ir ao encontro de suas missões, valores e culturas. (CANABRAVA; VIEIRA, 2014)

Segundo Senge (2016), o que distinguirá as organizações que aprendem das outras será o domínio de determinadas disciplinas básicas – domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e a quinta disciplina, que engloba as anteriores que é o pensamento sistêmico – e a convicção que cada uma delas será essencial para o sucesso das outras, além de proporcionar uma dimensão vital na construção de organizações que realmente querem aprender e ampliar sua capacidade de realização. Com base na disciplina Visão Compartilhada, é difícil pensar numa organização que tenha se mantido no topo sem

metas, valores e missões profundamente compartilhadas, e, quando existe uma visão genuína, as pessoas dão tudo de si, não porque são obrigadas, mas porque querem. Existem muitos líderes que têm visões pessoais que não se traduzem em compartilhadas, mas os que assimilam essa disciplina aprendem que a visão compartilhada é mais produtiva do que ditar uma visão restrita, por melhores que sejam suas intenções.

As mudanças necessárias para uma organização que aprende é um trabalho desafiador e que exige uma verdadeira liderança, reforçando-se nas forças sistêmicas e aprendizado coletivo. A nova visão de liderança nas organizações que aprendem se centra em tarefas sutis e mais importantes.

Quando o mundo se torna mais interconectado e os negócios mais complexos e dinâmicos, torna-se mais fácil aprender no trabalho. Entretanto não basta ter uma única pessoa aprendendo numa empresa, pois a organização precisa cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os seus níveis. Ressalta-se que as organizações que aprendem são possíveis, pois, no fundo, todos nós somos aprendizes e faz parte da natureza humana o aprender (SENGE, 2016).

As organizações desenvolveram estratégias para ampliar seu papel no aprendizado de seu quadro de pessoal e para que essa ampliação pudesse significativamente gerar impactos positivos em seus negócios. No início, buscou-se esse avanço principalmente por meio da área de treinamento e desenvolvimento, adotando posteriormente a educação corporativa e instalando universidades corporativas, ou seja, abordando estratégias que possam gerar o comprometimento do próprio trabalhador com sua carreira.

## **2.2 Educação corporativa e suas características**

A partir de 1980, constatou-se a necessidade de criar vínculos da gestão de pessoas com as estratégias e metas das organizações, tendo início a busca de identificação e desenvolvimento das capacidades dos trabalhadores dentro das organizações. Na década de 1990, com o acirramento da competitividade entre as organizações, principalmente em função dos avanços tecnológicos e na área da informática, o processo de treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores passou a ter a missão de ensiná-los a pensar, e foram introduzidos conceitos inovadores, como o da educação corporativa (SILVEIRA, 2007).

A migração do centro de T&D para educação corporativa deu foco e força estratégica para ações de desenvolvimento, exigindo uma parceria forte com as lideranças empresariais. Concluiu-se que a evolução de um Sistema de Educação Corporativa (SEC) ocorre quando

saímos deste tradicional treinamento e desenvolvimento em torno de um cargo para o desenvolvimento das pessoas por competências, e, com isso, as UCs passam a ter uma importância maior nesse novo processo. A educação corporativa deve permear toda a cultura organizacional e fazer parte de sua rotina, sendo a atuação das lideranças essencial no sentido de facilitar todo este processo (CASARNI, BAUMGARTNER, 2012).

O conjunto de atividades educacionais inseridas no contexto organizacional pode ser chamado de um sistema de educação corporativa. O desenvolvimento e a instalação de competências empresariais, humanas e críticas para atingir as metas das organizações é o principal caminho de um SEC, e a evolução desse sistema de treinamento em relação ao tradicional acontece quando se passa a considerar a gestão de competências. A grande diferença entre um SEC bem sucedido e um que não ganha vida na organização é o envolvimento da área de recursos humanos e dos líderes num modo geral, considerando que a educação corporativa deve permear toda a organização, sendo fundamental o papel das lideranças.

Para Moscardini e Klein (2015), as constantes e rápidas mudanças do ambiente atual, no qual as organizações se situam, exigem um aprendizado permanente e desenvolvimento de competências-chave para o negócio da organização. O tradicional T&D necessita migrar para uma visão de Educação Corporativa (EC), sendo que esta é um conjunto de estratégias educacionais contínuas que a organização promove com o objetivo de desenvolver competências críticas para o negócio, envolvendo tanto o público interno como o externo à empresa, e, nesse contexto, o desenvolvimento de liderança representa uma demanda necessária.

Algumas empresas dos Estados Unidos da América (USA) buscaram vencer o desafio de criar estruturas que garantem a aprendizagem, transformando suas salas de aula corporativas em infraestrutura de aprendizagem corporativas para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, onde os trabalhadores aprendem uns com outros e compartilham as melhores práticas para a solução de problemas reais. Tal iniciativa garante uma mudança de paradigma, partindo do foco no treinamento isolado do funcionário para o desenvolvimento de capacidade de aprendizado da organização (MEISTER, 1999).

A globalização e a expansão das fronteiras organizacionais requerem uma dinâmica de competências e uma crescente gestão do conhecimento, e as organizações precisam buscar soluções customizadas para o desenvolvimento de conhecimento, de novas habilidades e atitudes para todos que participam da organização, provendo meios de acesso a todos os envolvidos dentro de programas de educação corporativa. Dessa forma, a educação

corporativa pode ser considerada um meio de justiça social, devendo a organização pautar-se em práticas de ensino-aprendizagem que contemplem vários sistemas e várias tecnologias para facilitar este acesso (ABREU et al, 2003).

Quando uma organização decide implantar educação corporativa, deve-se buscar responder a três questões básicas: Por quê? O que fazer? Como fazer? A primeira questão se refere ao motivo principal, que é elevar o nível de competitividade; a segunda diz respeito ao que deve ser feito para que o sistema seja efetivo e que aumente a “inteligência” da organização, por meio de um modelo de gestão de pessoas e de conhecimento; e a terceira pergunta deve buscar definir uma forma que tenha uma implantação da mentalidade de aprendizagem contínua, garantindo que esta ocorra alinhada em três níveis, o da empresa, o de lideranças e o das pessoas.

De acordo com Eboli (2004), sete princípios para educação corporativa indicam a base filosófica e os fundamentos que norteiam um sistema de sucesso, e que dão origem a um plano estratégico consistente e de qualidade. Para a autora, o primeiro é o da competitividade, seguido por perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade. O princípio da competitividade busca valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos trabalhadores, por meio de implantação e desenvolvimento de competências críticas empresariais e humanas. A implantação de competências críticas busca atingir as estratégias da organização, e para elaborar um projeto bem sucedido, é necessário um diagnóstico integrado para identificar competências críticas, empresariais, organizacionais e humanas, pois a educação corporativa está para o conceito de competências assim como os tradicionais T&D estavam para o conceito de cargo.

A identificação das competências críticas abrange discutir estratégias empresariais, que não se limitam somente aos trabalhadores da organização, mas também aos envolvidos externamente em todo o processo, como acionistas, sócios, parceiros, clientes, fornecedores, comunidade e outros. As competências empresariais servem para consolidar a capacidade da organização de atuar de forma diferenciada e buscar excelência em seu setor ou atividade. As competências organizacionais precisam ser desenvolvidas nas principais áreas e processos ou segmentos do negócio, dando sustentação às competências empresariais. Por fim, as competências humanas buscam desenvolver, na esfera individual, habilidades culturais, negociais, gerenciais, técnicas e comportamentais, e devem estar alinhadas às competências críticas empresariais e organizacionais.

As competências críticas empresariais levam à organização as respostas para alinhar a estratégia geral da organização; as organizacionais buscam atender às áreas, processos,

segmentos de negócios e outros, com intuito de responder às questões táticas operacionais; e as competências críticas humanas visam compreender como o trabalhador vai atuar em todo este contexto.

Para que haja integração da educação corporativa com a cadeia de competências críticas, é necessário que se faça um diagnóstico profundo e consistente sobre quais são essas competências críticas, para que sirva de base para tomada de decisão sobre a gestão de pessoas, tais como perfil de trabalhadores a serem contratados, os estilos de liderança, o sistema de avaliação, forma de remuneração e desenhos de programas de T&D. Tudo isso deve ter como alvo as competências humanas que precisam ser adquiridas, desenvolvidas e implantadas, para que os talentos estejam em sintonia com a cadeia de competências.

O segundo princípio de sucesso é o da perpetuidade, o qual define o processo de educação, não apenas como desenvolvimento dos trabalhadores, mas também como uma transmissão da cultura da empresa, abordando também a prática para atingir essa troca; é, enfim, a responsabilização de líderes e gestores pelo processo de aprendizagem. O terceiro princípio, que é o da conectividade, privilegia a construção social do conhecimento, ampliando a quantidade e a qualidade de relacionamentos com público interno e externo. O quarto princípio é o da disponibilidade, facilitando o acesso e propiciando condições favoráveis aos trabalhadores para realizarem suas tarefas a qualquer momento e qualquer lugar, o que pode ser propiciado pela utilização intensiva das tecnologias da informação.

A cidadania é o quinto princípio, o qual estimula o exercício da cidadania individual e corporativa, promovendo a análise da realidade organizacional no contexto social e eticamente responsável, e, com isso, podendo criar uma sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. O sexto princípio é o da parceria, que requer o desenvolvimento contínuo das competências dos trabalhadores; sendo isso uma tarefa complexa, são necessárias parcerias internas, por meio de líderes e gestores, e externas, com instituições de ensino. O sétimo princípio de sucesso de um sistema de educação corporativa é o da sustentabilidade, em que se deve sempre agregar valor aos resultados da organização, além de possibilitar a busca por alternativas externas de recursos que permitam um orçamento independente e sustentável para a educação corporativa (EBOLI, 2004).

Segundo Silva e Schneider (2010), o século XX apresentou ao mundo um processo de mudanças econômicas, sociais, políticas, culturais e tecnológicas, que causaram, conseqüentemente, transformações no trabalho e na qualificação do trabalhador nas organizações. As organizações que implantam uma EC têm como principal missão desenvolver e formar talentos humanos, por meio de um processo de aprendizagem que possa

beneficiar tanto o profissional quanto a organização, tendo como objetivos principais desenvolver, armazenar e transmitir conhecimento necessário ao sucesso permanente de todos os envolvidos.

Em um contexto caracterizado pela inovação tecnológica, pela competitividade e pelo dinamismo, cada vez mais as empresas necessitam estar preparadas e atualizadas em novos conhecimentos. Nesse sentido, a educação corporativa está se mostrando como um modelo de educação estruturado, em consonância com o mundo plural e universal em que nos encontramos, transmitindo conhecimentos, garantindo capacitação, formação e estímulo a estudos e pesquisas que forneçam respostas ao mercado na velocidade que ele necessita, a fim de gerar inovações e competitividade para as empresas. (MOREIRA et al, 2011).

Para Starec (2012), a educação corporativa desempenha papel de destaque nas organizações, por ser uma ponte entre o desenvolvimento de talentos, objetivos e estratégias empresariais, com a necessidade de manter a sua força de trabalho atualizada e motivada em um cenário mais imprevisível e complexo, onde as organizações se dão conta que precisam agir de uma forma sistemática e direta para desenvolver seus trabalhadores. A organização do século XXI deixa clara a relação entre o desenvolvimento de competências, por meio de programas de educação corporativa para sua sobrevivência em um mundo mais competitivo. Nesse cenário, os modelos de ensino e aprendizagem precisam ser revisados ou transformados em um processo de mudança contínua, e um dos principais papéis da educação corporativa é desenvolver as competências organizacionais e individuais.

A educação corporativa está em plena evolução, mas se depara com o desafio de desenvolvimento e educação de adultos, pois uma boa parte de tecnologia de ensino foi desenvolvida e baseada na pedagogia (ensino desenvolvido para crianças e jovens). A questão é que, no caso da educação corporativa, o foco são trabalhadores adultos e o processo de aprendizagem deve levar em conta a experiência do aluno para sala de aula, sendo que as ações de desenvolvimento dentro da educação corporativa devem estar ligadas à resolução de problemas concretos. Além disso, deve ser levado em conta, nos métodos de ensino, que nessas salas de aula existe uma composição de alunos com experiências variadas (CASARINI; BAUGMGARTNER, 2012).

Tumelero et al (2013) desenvolveu um estudo cujo objetivo principal foi verificar a influência de práticas de educação corporativa no faturamento bruto de empresas brasileiras, por meio de pesquisa com questionários enviados para funcionários da área de recursos humanos, em 122 empresas com mais de 100 empregados e que atuavam no mercado brasileiro ou internacional por mais de 5 anos. Foi possível verificar que parte das variáveis

analisadas, relacionadas à educação corporativa – como orçamento da área de educação corporativa, número de programas ou cursos e profissionais exclusivos da área de educação corporativa, influenciava o faturamento bruto das empresas pesquisadas durante um período determinado (não sendo, portanto, um período generalizado). A superação das dificuldades de mensuração dos resultados dos investimentos em T&D é de interesse das organizações, e num raciocínio simples, se a qualificação e aumento de competências dos trabalhadores é algo que se reflete no faturamento das organizações, tal prática torna-se um diferencial competitivo.

Um entendimento a respeito da educação corporativa é dado por Gil (2016, p. 142):

A educação corporativa compreende todas as atividades realizadas com o propósito de identificar, modelar, difundir e aperfeiçoar as competências essenciais para o sucesso de uma organização. Desenvolve-se em sintonia com as políticas e estratégias da organização, e suas ações dirigem-se a todos os integrantes da cadeia produtiva e de relacionamentos da organização: funcionários, fornecedores, prestadores de serviço, clientes e comunidade. Em organizações de grande porte, a educação corporativa é oferecida, muitas vezes, em universidades corporativas, que são instituições de ensino mantidas pela própria organização.

Considerando os diversos autores citados a respeito do conceito, conclui-se que a educação corporativa é uma estratégia adotada pela organização, a fim de adquirir competências críticas para o sucesso de seu negócio por meio da capacitação de todos os envolvidos com ela, desde seus empregados, clientes e fornecedores, até a comunidade na qual está inserida. No caso de organizações de grande porte, a Universidade Corporativa (UC) torna-se um ambiente físico que traz várias possibilidades e estratégias de treinamento e desenvolvimento como exposto na sequência.

### **2.3 Universidades corporativas**

As organizações que desejam realmente adquirir competitividade, em um cenário de concorrência cada vez mais acirrada, estão adotando a educação corporativa e instalando universidades corporativas como estratégia para potencializar o desenvolvimento das pessoas e manter tal competitividade, suprindo, portanto, as lacunas do tradicional T&D.

Empresas estão transformando suas salas de treinamentos corporativas em infraestruturas corporativas, e uma das formas pelas quais estas organizações vêm praticando educação corporativa é por meio de criação de suas universidades corporativas.

Para Meister (1999), as universidades corporativas são como um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade para

cumprir as estratégias das organizações, tornando a instituição num ambiente em que o aprendizado seja constante. Embora as universidades corporativas tenham muitos aspectos diferentes entre elas, existem alguns objetivos que têm o sentido de mobilizar os funcionários para que eles formem uma força de trabalho de qualidade. Entre eles, destaca-se o interesse em encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado. As empresas incorporam um objetivo importante nos currículos de suas universidades corporativas, proporcionam aos funcionários conhecimentos para que tenha uma visão global da empresa e em qual contexto a mesma opera, e também oferecem aos funcionários treinamentos em competências que combinam vários itens, tais como técnicas de como aprender, comunicação, raciocínio lógico, desenvolvimento de liderança, entres outras.

As empresas precisam ir além do aprendizado em sala de aula ou computador, mas precisam estar comprometidas com a aprendizagem para ajudar indivíduos e equipes a desenvolverem a capacidade de aprender. Isso significa fazer experiências e técnicas que não pertencem ao padrão de ensino vindo de instrutores formais. Muitas universidades corporativas transferiram as tarefas de aprendizagem com instrutores externos para líderes internos, incluindo a participação de executivos seniores nas experiências de aprendizagem e inspirando e motivando funcionários. Tal envolvimento com funcionários no processo de aprendizagem engloba vários itens e facilita os programas de liderança dos gerentes de nível superior.

Um dos pontos que distingue a universidade corporativa do tradicional treinamento e desenvolvimento é que ela atende a toda uma cadeia de valor, desde o fornecedor até o cliente final, e não apenas os funcionários.

Para Santos e Silva (2011), depois de 1950, nos Estados Unidos, é que as empresas demonstraram interesse na criação das UCs, visando complementar o plano estratégico de aprendizado e desenvolvimento de funcionários nas organizações. Mas é a partir da década de 1980 que as universidades corporativas ganharam visibilidade e investimentos em pesquisa e desenvolvimento. No Brasil, as organizações despertaram para as UCs, pois necessitam de pessoas que aprendam rápido numa era em que o conhecimento é a base para a vantagem competitiva. Os setores de T&D não serão substituídos pelas UCs, mas atuarão lado a lado, de forma que servirão para identificar as necessidades das organizações, direcionando o alto desempenho e alcance de metas por meio do conhecimento.

Segundo Meister (1999), embora as experiências de universidades corporativas possam ser diferentes em muitos aspectos, elas tendem a se organizar em torno de alguns princípios comuns: 1) oferecer aprendizagem para dar sustentação aos objetivos empresariais;

2) considerar o modelo da universidade corporativa um processo, e não apenas um espaço físico destinado à aprendizagem; 3) elaborar um currículo que incorpore os três Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas; 4) treinar a cadeia de valor e parceiros; 5) passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem; 6) encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores; 7) passar da alocação corporativa para a fonte de recursos próprios; 8) assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem; 9) criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos; 10) utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Para Queiroz (2004), no seu estudo de caso na universidade corporativa do grupo Algar (Unialgar), o qual se investigou os princípios de Meister (1999) para verificar até que ponto os 10 princípios descritos anteriormente, eram considerados como referências para constituição de uma UC, encontravam-se presentes no modelo adotado por esse grupo, e pôde-se perceber, pelos dados analisados, que este modelo permitiu maior organização, estruturação e sistematização das atividades de treinamento e desenvolvimento, além de possibilitar maior foco e direcionamento estratégico dessas ações.

Meister (1999) ainda propõe forma de lições que podem ser adotadas a fim de criar uma força de trabalho de alta qualidade, conforme descritas no Quadro 01 a seguir:

**Quadro 1** – Doze lições sobre como criar força de trabalho de qualidade.

Nº LIÇÃO	TÍTULO DA LIÇÃO
1	Vincular metas de educação e desenvolvimento às necessidades e aos resultados estratégicos da organização.
2	Envolver líderes no papel de aluno e de docentes.
3	Selecionar um diretor de aprendizagem para definir a direção estratégica da Educação Corporativa.
4	Considerar o foco no funcionamento de um processo estratégico contínuo e não um evento que ocorre apenas uma vez.
5	Elabore um currículo básico para acentuar os 3 Cs: Cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas.
6	Vincular o que os funcionários ganham ao que aprendem.
7	Fazer experiências com a tecnologia para medir, acompanhar e acelerar a aprendizagem.
8	Ampliar a atuação da Universidade Corporativa aos principais membros da cadeia cliente/fornecedor.
9	Operar a Universidade Corporativa como uma linha de negócios dentro da organização.
10	Desenvolver uma série de alianças inovadoras com a Educação Superior.
11	Demonstrar o valor da infraestrutura de aprendizagem da Universidade Corporativa.
12	Desenvolver a Universidade Corporativa como uma vantagem competitiva reconhecida e como um centro de lucros.

Fonte: Adaptado de Meister (1999).

Segundo as 12 lições sobre como criar força de trabalho da mais alta qualidade, a segunda lição consiste no envolvimento de líderes no papel de aluno e de docente, e que a alta cúpula das empresas que possuem UC está cada vez mais envolvida e comprometida com o processo de aprendizagem. Ademais, sessões de aprendizagem conduzidas por gerentes seniores mostram a importância de dar o passo atrás, ouvir funcionários e aprender com eles. O envolvimento ativo da alta gerência como docentes nas UCs envia uma mensagem poderosa a toda organização (MEISTER, 1999).

As UCs privilegiam não apenas a formação estratégica de desenvolvimento de competências essenciais ao negócio da empresa, mas também o desenvolvimento do público externo em geral, atuando em parcerias com instituições de ensino superior (ALPERSTEDT, 2001).

Segundo Vargas (2003), a posição da UC dentro da estrutura da organização é um dos primeiros fatores a ser considerados quando se seleciona a forma ou o modelo a ser adotado. Há três tipos de alojar a UC, uma vinda de cima pra baixo da diretoria executiva, uma abordagem lateral, vinda pela área de T&D, e outra de abordagem do esforço de base pela unidade de negócios.

A abordagem de cima para baixo (*Top-down*) funciona melhor para organizações em que os empregados respeitam as iniciativas dos executivos e seguem a visão do líder, pois

demanda uma liderança não passional e que esteja em sintonia com as atitudes dos empregados e a cultura da organização. Na abordagem por recursos humanos, é preciso ganhar o comprometimento dos executivos empurrando a ideia da iniciativa da universidade corporativa para cima da cadeia de comando e para os lados da estrutura organizacional, e o desafio é ganhar o apoio interdepartamental, além de conseguir receita orçamentária para o empreendimento. A UC que surge dentro de uma unidade de negócios deve reportar-se ao gerente ou diretor da unidade, e, em geral, elas emergem nessas unidades ou porque o dirigente da organização não considera prioritário o desenvolvimento dos empregados ou – mais comum – porque o departamento de recursos humanos é incapaz de prover oportunidades de aprendizagem que possam atender às necessidades específicas. O desafio dessa abordagem é conquistar o comprometimento da cúpula e das outras unidades da organização e, se não tiver autonomia de recursos, brigar por parte da verba orçamentária.

Com a formação das universidades corporativas, as empresas podem garantir que seus funcionários serão preparados para agir de acordo com as necessidades de conhecimentos, habilidades, competências e outros fatores que levarão a empresa a estar mais competitiva, sem abandonar seus princípios e valores.

As empresas estão exigindo para seus funcionários uma educação mais focada e mais alinhada a termos estratégicos, sendo que as instituições de ensino superior terão que redefinir seus negócios e até mesmo considerar a operação de franquias nas dependências de seus parceiros corporativos. Se as universidades tradicionais não modificarem suas estruturas, continuarem a não atender o aluno como cliente e consumidor de conhecimento e não se orientarem para o mercado, as universidades corporativas se transformarão em competidoras diretas da educação formal (KRAEMER 2004).

Eboli (2004) observa que as opiniões convergem para um mesmo sentido: que é absolutamente necessário que as organizações desenvolvam seus talentos e competências para aumentar sua competitividade, e o maior desafio é promover a identidade cultural. Essas organizações devem consolidar e disseminar valores e princípios básicos de forma consistente, para que os trabalhadores incorporem estes princípios, formando, assim, uma identidade cultural. Ainda ressalta-se que a área de gestão de pessoas deve ter um foco alinhado ao desenvolvimento de competências pessoais e empresariais.

A UC é um sistema pautado no desenvolvimento de pessoas por competências, e se esse conceito se incorporar na cultura da organização, outros subsistemas ficam alinhados a esse pensamento, ou seja, a organização pode contratar, remunerar e avaliar seus processos por competências. Nesse sentido, a UC se evidencia como uma mudança em relação ao T&D

tradicional. A missão da UC é formar e desenvolver pessoas por meio de aprendizagem ativa e contínua. Esse processo visa o desenvolvimento de competências essenciais para a estratégia de negócios da organização, entretanto, para defini-las, é fundamental que a empresa identifique qual é a sua competência empresarial (EBOLI, 2004).

A universidade corporativa significa um guarda-chuva de amplas e variadas dimensões na busca da competitividade, atuando com aprendizagem, cultura, treinamento, desenvolvimento, responsabilidade social e educação formal. Embora a educação corporativa seja posta pela literatura como uma função empresarial à parte, ela permanece fundamentalmente como uma função da gestão de pessoas, independente de sua configuração e estatuto. Sendo ela efetiva na geração de valores a que se propõe, deve estar integrada e alinhada às estratégias e aos demais processos que compõem toda a organização (BRANDÃO, 2006).

Uma UC refere-se basicamente a uma nova geração de iniciativas de aprendizagem estratégica e se diferencia por três características: 1) iniciativas em nível corporativo, em ambientes altamente complexos e diferenciados; 2) busca de alinhamento estratégico contínuo; 3) esforços para elevar padrões, expectativas e impacto no treinamento e desenvolvimento (PATON; PETERS; QUINTAS, 2005).

Para Eboli et al (2010), alguns mitos caíram quando se fala sobre as UCs, por exemplo, que uma UC requer mais recursos que um centro de T&D tradicional e que elas vieram para substituir as universidades tradicionais. Em contrapartida, foi constatado que uma UC é um sistema estratégico e integrado e que requer revisões periódicas, além de ser crucial o envolvimento dos líderes em todas as etapas do projeto de uma UC. As organizações que aplicam conceitos de UC estão criando um sistema de aprendizagem contínua vinculada às metas da organização, que, de um modo geral, serve para formar e desenvolver os trabalhadores por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

Para Starec (2011), as UCs, surgiram numa década onde capacitar um profissional significava somente dar um treinamento para transmitir apenas algumas qualificações básicas e específicas, mas, na atualidade, é necessário desenvolver competências profissionais técnicas e comportamentais para que os trabalhadores possam desenvolver trabalhos mais amplos e efetivos. Diante disso, a universidade corporativa é o modelo mais representativo da educação corporativa para disseminação dos valores, culturas e crenças, e, para isso, tais tópicos devem fazer parte da grade curricular da UC.

Segundo Casarini e Baumgartner (2012), atualmente as empresas que pretendem não apenas estar na onda de crescimento, mas sim no real desenvolvimento, necessitam trabalhar

permanentemente na formação dos seus trabalhadores e, sem dúvida, o papel da educação corporativa se torna uma condição para enfrentar a competitividade entre organizações. A UC incorpora a filosofia de aprendizagem da organização e busca prover a todos os níveis de trabalhadores, conhecimentos, habilidades e competências, a fim de alcançar os objetivos da organização.

No trabalho de Oliveira et al (2013), em que o objetivo foi analisar uma unidade de instituição financeira, para capturar a percepção dos funcionários sobre os princípios educacionais que fundamentam a atuação pedagógica de sua universidade corporativa, a atuação da UC da instituição financeira é eficaz, segundo sinalizam os resultados da análise. Observou-se, ainda, que seus princípios pedagógicos são aceitos, assimilados e percebidos pela maioria dos funcionários e o grau de satisfação geral com a atuação da universidade corporativa é elevado, reforçando que as grandes organizações têm percebido o diferencial competitivo que as pessoas possuem no ambiente empresarial. Por isso, tem-se investido fortemente em ações educacionais estruturadas, com o objetivo de melhorar o seu desempenho e atingir patamares mais elevados de lucratividade, e a educação corporativa emerge como solução diante dessa realidade.

Moraes (2016), no seu trabalho sobre a universidade corporativa dos Correios, entende que faz parte das estratégias desenvolver competências e ampliar o estoque de conhecimento. Para tanto, a instituição trabalha no desenvolvimento de programas de capacitação de seus trabalhadores, sendo que o empenho e motivação geram valores à gestão e à organização, agindo como elementos estratégicos de crescimento, desenvolvimento e competitividade institucional. Os departamentos de T&D e as universidades corporativas se manifestam como instrumentos de alcance de eficácia, eficiência, efetividade e sustentabilidade das instituições que buscam a excelência e o reconhecimento do mercado, enquanto que as políticas relacionadas à gestão de pessoas interferem diretamente na conduta dos trabalhadores.

Os currículos das UCs devem atender três grandes temas: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas do ambiente de negócios. Neste último, uma das competências básicas é o desenvolvimento de liderança, o qual os líderes devem saber definir uma visão compartilhada e liderar a organização para que ela concretize sua visão. Talvez uma das distinções mais importantes de décadas passadas tem sido a ênfase do currículo da UC no desenvolvimento da liderança. O autogerenciamento da carreira é enfatizado nas UCs e envolve aprender a identificar e obter novas qualificações e competências que permitam ao funcionário ocupar uma nova posição dentro ou fora da organização.

### 3 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE T&D

Para identificar quais treinamentos serão necessários para cada trabalhador ou equipe dentro de uma organização desenvolver um programa eficaz de T&D, pode-se buscar uma ferramenta ou modelo específico por área ou especialidade mais adequado para o processo de Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), a fim de notar quais competências precisam ser trabalhadas e as discrepâncias entre os comportamentos dos indivíduos *versus* os esperados pelas organizações.

Para Lôpo (1999), o levantamento de necessidades de treinamento tem como objetivo identificar as carências de indivíduos ou grupo necessárias para atingir objetivos da organização, sendo um trabalho de pesquisa que se inicia com a coleta e prossegue com análise das informações, fazendo uma priorização das necessidades em função da urgência. A percepção de necessidades é abrangente e não específica, e o quadro de necessidades não deve ser só retrospectivo, mas sim prospectivo, pretendendo atender aos objetivos futuros da organização. O esforço desse diagnóstico não é responsabilidade só da área de T&D, mas de todas as áreas envolvidas, e também deve ser uma atividade contínua.

Um programa de T&D mais bem sucedido é aquele que conta com a seleção correta dos participantes e que garante a eles receber informações sobre conhecimentos, habilidade e atitudes por meio de métodos, meios e instrutores adequados, de tal forma que possam superar as expectativas da organização. Para isso, é necessário todo um processo, iniciado pela avaliação das necessidades para identificar a defasagem de conhecimentos, habilidades e atitudes. Para alcançar tal objetivo, podem ser feitos alguns questionamentos, tais como: o que os participantes querem aprender? O que eles necessitam de aprender? Quais competências requeridas? Quais fatores irão sustentar o desempenho desejado? Quais resultados tangíveis e esperados? Qual natureza e tamanhos desta defasagem entre a entrada e a saída? Quais recursos existentes para facilitar a aprendizagem? Qual custo em relação ao benefício esperado? E assim por diante (EBOLI, 2004).

Considerar que o treinamento é um investimento reforça a importância do LNT, que deve ser feito com uma análise mais ampla, que englobe estudo da empresa, das tarefas e do comportamento, sendo que o objetivo da análise da empresa é descrever um quadro da situação da organização com base nos recursos humanos disponíveis para atingir as metas. A análise das tarefas ou trabalho busca identificar quais objetivos da tarefa e qual a defasagem das exigências do cargo, além das habilidades para execução desta tarefa. A análise do

comportamento busca contribuir para a verificação das reais deficiências de habilidades, conhecimentos e atitudes em relação aos padrões da organização.

Para Meneses e Zerbini (2009), o LNT tende a desconsiderar o ambiente no qual os indivíduos estão inseridos. Outra questão é que práticas de LNT ainda enfatizam a necessidade de considerar descrições formais de atividades e responsabilidades, e, com essa afirmação, o autor procurou estimular o debate, principalmente sobre os termos metodológicos do processo de diagnóstico de necessidades de treinamento.

Segundo Denby (2010), o treinamento é extremamente poderoso e com custo efetivo, se for aplicado para combinar as necessidades e objetivos da organização. Destaca, ainda, que o importante é que qualquer investimento deve ser sustentado por uma visão clara das necessidades de treinamento. O LNT é uma investigação metódica e uma análise dos níveis desejados de desempenho, ajudando a organização a direcionar seus recursos para objetivos específicos do seu negócio, podendo reunir tanto informações quantitativas e qualitativas de uma ampla variedade de fontes.

Para Shah e Gopal (2012), o LNT ou *Training Needs Analysis* (TNA) é considerado um nível estratégico e tem desenvolvido relações em várias funções dentro da área de Recursos Humanos (RH). O LNT é pré-requisito para qualquer investimento em treinamento, em que a primeira fase identifica as inconsistências no desempenho e competência atual, enquanto que a segunda aponta as lacunas entre o atual e o desejado pelas organizações. Rikkua e Chakrabartyb (2013) demonstram que os primeiros passos para o processo de treinamento é uma decisão de quem e o que deve ser treinado, e o LNT deve ser o passo para determinar onde o treinamento é necessário, quais necessidades devem ser satisfeitas e quem necessita ser treinado.

Para Silva e Meneses (2012), tem-se no modelo de avaliação proposto por McGehee e Thayer (1961) uma Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT) baseada em três níveis, o organizacional, o de tarefas e o individual, que advêm das palavras em inglês *Organization, Task e Person* (OTP). Abbad e Mourão (2012) complementam que a ANT exerce influência decisiva na efetividade de cursos oferecidos pelas organizações, pois, se bem realizada, define com clareza e precisão os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) que se desejam desenvolver nos participantes.

Para Canabrava e Vieira (2014), a primeira fase do subsistema treinamento, no contexto T&D, é o planejamento das necessidades de treinamento. Nesta etapa, é realizado o Diagnóstico de Necessidades de Treinamento (DNT), em que a organização define as orientações gerais para o desenvolvimento dos trabalhadores. Para isso, ela pode adotar

métodos e instrumentos para executar este diagnóstico, e essa sistemática pode ser fundamentada na percepção e na compreensão de fatores que influenciam os processos da organização. Esse diagnóstico pode ser realizado abrangendo análise organizacional, de perfil e análise de dados relacionados às tarefas, além de oferecer informações relevantes para propor atividades necessárias para atingimento de metas da organização. Os principais meios para elaborar este DNT pode ser uma avaliação de desempenho, indicação de necessidade pelo superior imediato, questionários, análises de cargos, relatórios, reuniões com gerências e outros.

### **3.1 Meios para o levantamento de necessidades de treinamento**

Para que se inicie o processo de T&D, o levantamento de necessidades deve ser elaborado de forma sistemática, a fim de que os investimentos não sejam desperdiçados e que possam contribuir com as estratégias da organização. Assim, garante-se que o mesmo alcance suas metas e obtenha resultados com o desempenho das pessoas que foram devidamente capacitadas para tanto.

Utilizando os conceitos e práticas de Gil (2016), segue a descrição de como as organizações efetuam o levantamento das necessidades de treinamento em três níveis:

a) Análise organizacional: identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização, visando determinar quais ações educativas serão capazes de contribuir para sua elevação.

Nesse nível, são obtidas informações a respeito da própria identificação da organização, de sua estrutura, sistema de planejamento, sistema de produção, de vendas, do potencial econômico-financeiro, dos recursos humanos, imagem da empresa e clima organizacional.

Os resultados da análise organizacional já possibilita um diagnóstico de determinadas necessidades de treinamento mediante a obtenção de indicadores, tanto qualitativos quanto quantitativos, a saber: planos de expansão da empresa, mudança de tecnologia e processos de trabalho, baixa produtividade, qualidade inadequada, excesso de erros e desperdícios, elevado número de acidentes, relações humanas deficientes, dentre outros.

b) Análise das tarefas: identificação das atividades que compõem as tarefas e seus respectivos requisitos necessários para o desenvolvimento eficaz das mesmas.

Para elaborar tal análise são necessários os seguintes dados: atividades que compõem a tarefa, responsabilidades do executante, condições de trabalho e possíveis riscos,

conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas para o seu desempenho. Isso pode ser feito por meio dos seguintes instrumentos: questionários, entrevistas, observações e discussões em grupo.

c) Análise dos recursos humanos: identificação das competências de que os indivíduos e grupos possuem, a fim de elevar os seus níveis de eficácia.

O resultado da análise das pessoas resulta do confronto com análise das tarefas, ou seja, se as pessoas possuem os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o cargo, se estão em defasagem ou, ainda, se estão acima do exigido. Essa discrepância pode estar relacionada a vários fatores, como seleção inadequada, falta de treinamento e problemas com a liderança entre outros.

Essa tarefa de levantamento e análise são atribuições da área de T&D, que elabora os instrumentos de coleta junto aos gestores e empregados. Porém, Gil (2016) ressalta a importância da participação ativa dos gerentes como corresponsáveis pelo resultado do LNT, visto que eles estão diretamente em contato com sua equipe e, portanto, preparados para identificar as deficiências de suas respectivas áreas.

Outra forma de LNT pode ser obtida através da avaliação de desempenho, que é a responsabilidade dos gestores de linha, pois são eles que conhecem sua equipe, seus pontos fortes e aspectos a desenvolver. Compete, ainda, aos subordinados a responsabilidade pela identificação de suas necessidades específicas (BICHUETTI, 2011).

Portanto, a avaliação de desempenho torna-se uma ferramenta relevante no processo de LNT, tendo em vista que há responsabilidades compartilhadas entre o gestor e seu subordinado, contribuindo para um plano de ação de T&D que terá o suporte da área na implementação de estratégias de aprendizagem.

Uma avaliação realizada entre superior e seu subordinado pode ser chamada de 90°; a 180° corresponde aquela em que além do superior avaliar o seu subordinado, ele realiza também a auto avaliação, resultando em uma avaliação de múltiplas fontes. Acrescenta-se ainda a esse processo a percepção de seus pares, clientes e fornecedores internos, caracterizando a avaliação 360° (LEME, 2007).

O autor explica que os pares referem-se aos colaboradores que exercem a mesma função que o avaliado, ou que, apesar de possuírem funções diferentes, seu trabalho seja de continuidade ou parte integrante do trabalho do avaliado. E por clientes internos entendem-se aqueles colaboradores para os quais o avaliado gera informações. E os fornecedores externos são aqueles de quem o avaliado recebe informações ou serviços.

Toda avaliação gera expectativa e ansiedade nos avaliados sobre o que será feito com os resultados. Portanto, avaliar significa que as empresas devem proporcionar uma devolutiva através de processos de *feedback* e decisões conjuntas a respeito da intervenção mais adequada em relação aos resultados da avaliação, de modo que ajudem alcançar as metas organizacionais.

Algumas empresas podem implantar um processo sistemático de avaliação de desempenho feita por terceiros, o chamado *assessment*, que tem por objetivo elaborar um mapa para o desenvolvimento de cada profissional (BICHUETTI, 2011), conforme mostra o Quadro 02 a seguir:

**Quadro 2:** Processo de avaliação de desempenho.

<b>Objetivos do <i>assessment</i></b>	<b>Metodologia de condução</b>
Avaliar competências, habilidades e realizações	Avaliação do indivíduo
Analisar aspirações de carreira e coerência com as necessidades da empresa	Entrevistas no local de trabalho ou em ambientes neutros
Avaliar compatibilidade e lacunas – cargo x indivíduo	Auto avaliação x avaliação 360°
Recomendar ações para desenvolvimento e melhoria de desempenho	Comparação com o mercado
	Desenvolvimento de plano de ação, com programas específicos de treinamento e <i>coaching</i>

Fonte: Bichuetti (2011, p.126).

O autor relata que na empresa Antares, fabricante de componentes para máquinas e equipamentos industriais, sediada em Caxias do Sul-RS, com quatro coordenadores de área e 40 funcionários, o diretor geral e principal acionista visualizou um grande potencial para o crescimento de seus negócios e percebeu que sua equipe necessitaria melhorar suas competências de gestão. A empresa não queria desenvolver um programa de treinamento com base somente em sua avaliação e também não possuía um histórico estruturado de desempenho de seus coordenadores. Resolveu então investir num trabalho de *assessment* dessa equipe, realizado por profissionais externos. O resultado desse trabalho levou à elaboração de um programa específico de desenvolvimento para cada um deles, obtendo resultados excelentes: houve um crescimento de 30% de 2009 para 2010, consolidando sua imagem de marca no mercado (BICHUETTI, 2011).

Outra opção de LNT interno e externo, segundo Bichueti (2011), foi praticada pela empresa EMBRAER, que financiava um programa de mestrado profissional em engenharia aeronáutica e mecânica entre a Fundação Montenegro Filho e o ITA-Instituto Tecnológico de Aeronáutica para o suprimento de engenheiros aeronáuticos especializados. Formaram anualmente cerca de 200 engenheiros especializados.

Diante de vários meios de LNT as empresas adotam aquele que melhor vai atender aos objetivos estratégicos da organização e de cada nível hierárquico, ou seja, as suas necessidades. Para implantá-lo, seja qual for o escolhido, basicamente necessitam ter como premissa definir quais são as competências que as pessoas precisam possuir para contribuir com as competências do negócio.

### **3.2 Diagnósticos de programas de T&D para a formação de líderes**

Neste estudo buscamos descrever sobre diagnóstico de programas de T&D para as lideranças dentro de uma organização. Os meios já percorridos no subitem anterior são normalmente aplicados a todos os ocupantes dos cargos nas organizações, sejam eles líderes ou não.

Quando nos referimos a figura do líder na organização, normalmente estamos abordando um cargo em que seu ocupante possui responsabilidades por tomada de decisão em sua respectiva área e que possui subordinado, ou seja, uma equipe sob seu comando. Para Bergamini e Beraldo (2010), o “executivo” tem sido definido como o elemento posicionado nos mais altos escalões da estrutura organizacional, cujo comportamento ou atuação funcional pode comprometer ou facilitar o cumprimento das metas propostas pela empresa.

Esses executivos ou líderes permeiam a organização em diversos departamentos, como a produção, logística, suprimentos, comercial, administrativo, financeiro, recursos humanos entre outros. Ainda segundo os mesmos autores mencionados acima, são profissionais altamente capacitados tecnicamente, muitos com especialização profissional e isso os torna valorizados, tanto nas organizações como no mercado, e esse conjunto é o que basicamente determina sua ascensão a um cargo gerencial.

Porém isso não é garantia de que esses profissionais possuem habilidades no que se refere ao comportamento humano, tendo em vista sua formação técnica, além de serem em sua maioria jovens e produto de carreiras meteóricas. Esse quadro comprova a relevância dos programas de treinamento e autodesenvolvimento, a fim de suprir possíveis deficiências de desempenho.

Para que se possa fazer um entendimento do papel do líder, sua relação com a equipe sob seu comando e suas competências, seguem algumas teorias e posições de variados autores, como Eboli, Kuazaki, Kohn e O'Connell, Silva, Mascarenhas, Gerber, Girardi e Girardi, Lacombe, Galhardi e Langhi, entre outros. Para Eboli (2004), fica evidente a importância de líderes e gestores assumirem o seu papel de educadores dentro das práticas de educação corporativa, sendo essencial que os líderes se envolvam e se responsabilizam pelo aprendizado de suas equipes, pois são agentes de disseminação, consolidação e transformação da cultura empresarial, servindo de modelo de comportamento a ser seguido por outros trabalhadores. Para tanto, os líderes precisam estar preparados para desempenhar plenamente seu papel de educador, formador e orientador, criando um ambiente motivador para todos buscarem padrões de excelência no desempenho.

Segundo Kuazaki (2006), para que exista um fluxo contínuo de elevação de competências, é necessário que o líder saia do papel tradicional de simplesmente fixar medidas, definir metas, mas precisa estar engajado no processo, incentivando e motivando as pessoas a saírem de suas zonas de conforto. Ainda argumenta que a chave para manter a vantagem competitiva são as competências individuais, e, quando elas são capitalizadas pela organização, transformam-se em competências corporativas. A liderança tem o dever de descobrir em cada pessoa o melhor de sua competência, valorizando as competências de sua equipe, criando circunstâncias que permitam às organizações tirar o máximo proveito da sua força de trabalho, oferecendo em troca o crescimento e desenvolvimento do indivíduo, compondo um processo social em que se estabelecem relações de influência entre pessoas.

A disciplina de aprendizagem em equipes começa pelo diálogo, pela capacidade de deixar de lado as ideias pré-concebidas e pela participação do verdadeiro pensar em equipe. Ressalta-se, ainda, que quando estão realmente aprendendo, elas produzem mais resultados, sendo a aprendizagem em equipe fundamental nas organizações modernas (SENGE, 2016).

Segundo Kohn e O'Connell (2008), se existirem boas relações entre supervisores e empregados, as recompensas no trabalho são valorizadas e, quando os subordinados apreciam a forma como são liderados, o trabalho se transforma numa dinâmica em que os benefícios – como salários e prêmios em dinheiro – perdem importância. Chefes ditatoriais e abusivos com exercício de sua autoridade são menos efetivos em seus papéis de liderança e, quando gerentes confiam nas qualidades de suas equipes, conseguem ser vencedores. Os autores ainda listam seis hábitos pertinentes a um gerente eficiente: 1) expandir a autoconsciência; 2) praticar a empatia; 3) tratar as pessoas como você gostaria de ser tratado; 4) manter limites adequados; 5) criticar com sabedoria; 6) ser flexível diante de diferentes personalidades. Na

expansão da autoconsciência, são necessárias várias formas de treinamento e uma delas é o treinamento de transformação, em que o objetivo é implantar mudanças nas comunicações interpessoais ou no estilo de liderança para melhorar os resultados da equipe.

Para Silva (2008), o aprendizado gerencial deve ocorrer de forma multidimensional, porque abrange uma dimensão objetiva, na qual o aprendizado ocorre por meio de ações formais voltadas para formação técnica, aquisição de conhecimentos e competências. Há também uma dimensão subjetiva, interior de cada pessoa, onde o autoconhecimento, reflexões sobre experiências vividas, sensações e medos, que normalmente não são muito abordadas no discurso gerencial. Nesse contexto, reforça-se a importância do levantamento de necessidades de treinamento, dentro de todo o processo.

O papel do líder ou gerentes de linha é relevante para estratégia, e uma mudança drástica de atitudes esperadas dos funcionários é uma questão crucial e de complexa implementação, colocando em destaque as funções dos líderes. Estes desempenham papéis essenciais à gestão do cotidiano das equipes para mobilização e evolução das competências, que garantirão a construção e sustentação de vantagem competitiva na organização (MASCARENHAS, 2009).

O papel dos líderes num contexto de educação corporativa é desempenhar efetivamente lideranças educadoras para construir de fato uma organização que aprende, e, para isso, devem atuar como visionários, mostrando a direção do sistema de educação corporativa; como patrocinador, promovendo o encorajamento dos trabalhadores e atuando como controlador do desenvolvimento de competências; como especialista, idealizando e desenvolvendo programas educacionais; como professor e aprendiz e, por último, como comunicador, que divulga e promove interna e externamente o sistema de educação corporativa. Na prática, esses líderes devem estar preparados para desempenhar plenamente seus papéis, criando um ambiente de trabalho para que os membros de sua equipe se sintam motivados a buscar constantemente padrões elevados de desempenho; devem, ainda, se envolver cada vez mais, visando o equilíbrio entre formação e prática no desenvolvimento das pessoas (EBOLI et al. , 2010)

Para Gerber et al. (2011), a liderança situacional parte do pressuposto de que não existe um modo previamente determinado e cabe ao líder avaliar cada situação. Dependendo de como o liderado está preparado para enfrentar determinada responsabilidade, define-se o modo de ação e esse procedimento vai indicar em que nível de experiência o liderado se encontra, para que o líder possa, por meio de ações coerentes, conduzi-lo à condição de assumir sozinho a responsabilidade de executar a tarefa.

Em Girardi e Girardi (2012), observa-se nos conceitos de liderança a ênfase em influenciar pessoas e equipes nas organizações, estimulando-as a realizar os seus propósitos. Nessa abordagem, a maioria das definições de liderança apresenta dois elementos comuns, sendo eles o fenômeno grupal e a liderança como processo intencional de influência do líder sobre os seus seguidores. A teoria genética é a mais antiga abordagem de liderança e, de acordo com ela, acreditava-se que o líder nasce feito. Portanto, desconsiderava a possibilidade de desenvolvimento de líderes. A teoria dos traços para liderança também crê no aspecto inato do líder e, segundo ela, os líderes possuem certos traços de personalidade que favorecem o seu papel. A teoria comportamental ou teoria dos estilos de liderança alterou o foco de quem é o líder, e propõe que os líderes podem ser preparados para exercerem o seu papel, adotando determinado comportamento. O líder pode ser autocrático (centralizador), democrático (estimula a participação das pessoas), orientado para a tarefa (foca no trabalho, metas, prazos, custos, qualidade) ou orientado para as pessoas (foca no trabalhador, relações humanas, apoia, desenvolve). A liderança contingencial ou situacional acredita que a liderança depende do líder, dos seguidores, da situação do trabalho e da organização, e está atrelada a um conjunto de variáveis, que se complementam e facilitam o desempenho do líder.

Conforme o modo de uso do poder pelo líder, os resultados da liderança variam em termos de amplitude, o que remete a diferentes tipos de liderança, cada um com características particulares, sendo alguns deles:

a) Liderança Carismática – associada ao carisma e nas habilidades de comportamento do líder percebidas pelos seguidores que possuem aceitação incondicional e envolvimento emocional com a missão da empresa.

b) Liderança Visionária – baseada na capacidade do líder de criar a visão do futuro, indo além da orientação para metas.

c) Liderança Transacional – entende o processo de liderança como a ocorrência de transações com benefícios mútuos entre o líder e a equipe em certo contexto e observa o cumprimento dos padrões, ajusta o trabalho e reconhece realizações.

d) Liderança Transformacional – o líder e a equipe elevam-se mutuamente em relação à moralidade e à motivação, aumentando a conscientização, o comprometimento e a busca da auto realização, tendo como foco o desenvolvimento das pessoas e a busca de desempenho além do cargo.

e) Liderança Participativa – une visão e um conjunto de valores próprios e declarados. Os líderes participativos abrem espaço para a experimentação, inovação, responsabilidade,

autonomia sustentada, estimulam comunicação, a aprendizagem, o conhecimento e as oportunidades.

f) Liderança de alto Desempenho – acentua a formação de equipes de trabalho, tendo o líder como catalisador de talentos na criação de novas competências e melhores resultados em um ambiente dinâmico e competitivo.

Para Lacombe (2011), a versão tradicional de liderança superestima a importância da contribuição do líder. Há várias interpretações do que é liderança, com centenas de definições e milhares de estudos sobre suas características, tornando praticamente impossível escolher apenas uma como correta. Soma-se a essa pluralidade a influência das circunstâncias e dos liderados exercidas durante a construção de um processo de liderança.

O envolvimento dos principais líderes da alta direção como aprendizes e acadêmicos resulta em usar as competências da diretoria para traçar programas a serem seguidos pelos funcionários. Os líderes precisam estar preparados para desempenhar plenamente seus papéis de educador, formador e orientador na rotina de uma organização. É fundamental para uma educação corporativa que seus líderes, quando assumem esses papéis, possam criar um ambiente propício para que as equipes consigam se expressar e dar suas opiniões, tornando o ambiente propício não só para aprender, mas também para educar (EBOLI et al, 2010).

Para Biech (2011), as organizações precisam desenvolver a capacidade de liderança global e o uso de informações precisas e preditivas ajudam a desenvolver líderes mais eficazes. Contudo, deve-se considerar que o uso de informação de qualidade tem pouco valor para o desenvolvimento, se não for acompanhado de responsabilização e prestação de contas. As organizações de alto desempenho supostamente têm processos próprios para o desenvolvimento de liderança organizacional, no entanto, no que diz respeito ao desenvolvimento de liderança individual, isso ainda não acontece de forma satisfatória.

O desenvolvimento de lideranças individuais ainda requer investimentos, e um baixo desempenho neste tema pode ser atribuído a vários fatores, como: imprecisa determinação das necessidades de desenvolvimento, uma vez que as pessoas ou não sabem ou não aceitam totalmente seus pontos fortes e fracos de liderança em relação à sua função atual ou futura; priorização inadequada das necessidades de desenvolvimento e planos de desenvolvimento mal concebidos e implementados.

O apoio gerencial é o principal condutor do desenvolvimento da liderança sustentável, sendo fundamental considerar as necessidades do grupo e da organização ao priorizar as necessidades de desenvolvimento para que o líder tenha este apoio de seu gestor. Os gestores

podem ajudar os líderes a enxergar corretamente os seus pontos fortes e fracos em relação às necessidades da organização.

Os líderes podem desenvolver suas competências de muitas maneiras, e a combinação de métodos muitas vezes é mais eficaz. Uma forma de desenvolvimento pode ser distribuída em 70-20-10, em que a porção de 70% deve prever um aprendizado pela experiência, com novas atribuições, tarefas, rodízios de cargos; a parcela de 20% deve incluir a oportunidade de aprender com outros, por meio de *feedbacks* de gestores, líderes, pares, observações e interação com outros profissionais; e a parte restante de 10% deve estar dedicada a um aprendizado formal em treinamentos, congressos, seminários, leituras e cursos *on-line* (BIECH, 2011).

Para Lacombe (2011), os líderes defendem valores que representam a vontade coletiva, além de serem agentes de mudança, e para a empresa sobreviver não basta aperfeiçoar a maneira de fazer as atividades; é preciso, antes, realizar mudanças profundas que necessitam de liderança. Na expansão da autoconsciência são necessárias várias formas de treinamento, e uma delas é o treinamento de transformação, em que o objetivo é implantar mudanças nas comunicações interpessoais ou no estilo de liderança, visando melhorar os resultados da equipe.

Um líder deve estar sinceramente comprometido com o que é certo, em vez de quem está certo, e tal atitude contribui para atingir o sucesso. Para tanto, além do trabalho duro, é preciso compreender que o fracasso também é um ingrediente que compõe a trajetória bem sucedida. Os melhores líderes entendem que para atingir o sucesso é necessário aprendizado e aprimoramento contínuo, e que, ainda que demore meses ou anos para aparecer, o sucesso pode ser desfeito em minutos. Para evitar isto, o líder deve cultivar na sua equipe o senso de responsabilidade e controle de ações. O caminho para sucesso está na percepção que sempre existe algo para se aprender e que a equipe vem sempre em primeiro lugar; que não deve existir o conceito de “estrela” em uma equipe, ou seja. Líderes competentes e produtivos são, antes de tudo, bons professores, pois um ensino eficaz é intrínseco à liderança eficaz. O líder, frequentemente, deve ir além de dizer o que fazer, devendo também ensinar a fazer, e, com isso, ser capaz de formar e manter uma equipe de sucesso (WOODEN, JAMISON, 2011).

Para Elsner e Farrands (2013), os líderes em transição precisam encarar o fato de não saber tudo, e que estão mais vulneráveis quando começam. Neste começo, ao líder é exigido aprender, adquirir e assimilar novos conhecimentos e, nessa transição, deve estar aberto para se modificar, observar comportamentos, motivações e atuações. Os líderes que consideram o autoconhecimento um processo constante conseguem fazer escolhas mais adequadas sobre o

que revelar de si mesmo ou manter oculto neste período de transição. A expansão do autoconhecimento é valiosa, pois o líder passa a se revelar mais humano, mudando o relacionamento com a equipe e com os demais, tornando-se mais aberto e mais forte.

Segundo Greene (2013), quase todos os mestres estão sujeitos ao excesso de demanda e de informações a processar, exercendo fortes pressões sobre o tempo e necessitando de alguém ou de uma equipe que possa ajudá-los a se organizar. A maestria não é função da genialidade nem do talento, mas sim do tempo e do foco aplicados numa determinada área de atuação e conhecimento. O autor mesmo argumenta que mestres dispõem de um poderoso sistema de orientação e autoconsciência, e, na medida em que progredem na sua carreira, fazem uma escolha e traçam seu próprio percurso.

Ainda Greene (2013), nas histórias dos maiores mestres do passado e do presente, identificou uma fase de aprendizagem autodirigida e, nesta fase, estes grandes mestres ainda não são muito diferentes de quaisquer outras pessoas, porém suas mentes passam por transformações, lançando todas as sementes para seu futuro sucesso. A fase de aprendizagem tem três passos, cada um sobrepondo ao outro, que são: observação profunda (modo passivo), aquisição de habilidades (modo prático) e experimentação (modo ativo).

No primeiro passo, na observação profunda, quando se entra num trabalho novo, você passa a atuar num contexto próprio onde existe toda uma dinâmica e cada ambiente tem suas normas, padrões e as relações de poder são diferentes. Tudo isso está fora da sua realidade imediata e, portanto, a primeira tarefa ao entrar neste contexto novo é observar e absorver a realidade o mais profundamente possível. Um dos erros nesses primeiros passos da aprendizagem é pensar que é preciso impressionar as pessoas e exibir suas próprias capacidades; em vez dessa atitude, é preciso se submeter e reconhecer a realidade, aproveitando para observar sem preconceitos sobre esse novo ambiente. Em outros termos: se for para surpreender as pessoas neste momento, o que deve chamar a atenção deve ser o esforço em aprender.

Outro ponto a ser observado, nessa fase, é o poder de relacionamento que existe nas equipes e grupos, identificando quem exerce controle, como é o formato das comunicações, quem está em ascensão, entre outros. Deve ser feito um levantamento completo do território que o indivíduo está pisando, lembrando que, neste momento, ele não está ali para mudar a cultura do ambiente, mas que no futuro poderá ter poder e bases suficientes para reformular algumas regras. Todas as tarefas atribuídas ao profissional nessa fase, por mais simples que possam parecer, são oportunidades de se adaptar ao ambiente.

O segundo passo, o da aquisição de habilidade, pode ser um processo direto e óbvio, como operar uma máquina ou outras habilidades menos claras, tal como lidar com pessoas, pesquisar ou organizar informações. Seu objetivo neste momento deve ser reduzir tais habilidades a algo simples e essencial sobre o que precisa. Começar o aprendizado com uma habilidade que se possa dominar e que sirva de base para outras, mantendo a concentração e evitando entrar num modo de várias tarefas ao mesmo tempo, impedirá arruinar o processo de aprendizagem. Neste estágio, deve-se evitar a monotonia e aceitá-la, persistindo no aprendizado de tarefas que nem sempre resultam na sensação de prazer. Durante a vida podem haver situações tediosas, mas é preciso cultivar a capacidade de lidar com elas da forma disciplinada, e o aprendizado profundo de qualquer tipo de habilidade prepara para a maestria. O tempo para dominar as habilidades indispensáveis e para conquistar esta maestria depende da área de atuação e do grau do talento.

O terceiro passo, a experimentação, é a parte mais curta do processo de aprendizagem, e, após esta aquisição de habilidade e confiança, o indivíduo pode ir ao modo ativo, em que será possível assumir mais responsabilidades, iniciar projetos, fazer trabalhos com mais exposição a críticas, com objetivo de avaliar seu progresso e verificar possíveis lacunas de conhecimento. É posta em ação, aqui, a auto-observação, mas algumas pessoas esperam para entrar neste terceiro passo, geralmente por medo, pois é mais fácil aprender as regras existentes e continuar na zona de conforto. O cérebro humano é exigido cada vez mais em todas as áreas de atuação, e, atuando em várias áreas de conhecimento, deve-se, em consequência, cultivar a capacidade mental de organizar uma variedade maior de informações e aprender mais habilidades, combinando-as de forma criativa. A grande divisão será entre os que se prepararam para lidar com toda essa complexidade e os que se deixaram sufocar por ela (GREENE, 2013).

Uma pessoa para ser líder deve ter um conhecimento profundo de si mesma, seus pontos fortes, seus pontos de melhoria, suas características e seus comportamentos, sendo o conhecimento a base para inserção e crescimento das pessoas, tanto socialmente como profissionalmente. Um líder não deve esquecer-se de que é um ser humano, portanto composto de emoções, sentimentos e pensamentos. Tudo isso é refletido no modo de liderar, e, em virtude das mudanças no mundo, com as integrações de mercados, competitividade, exigência de consumidores e empresas, a figura do líder precisa ser um condutor de pessoas que seja capaz de falar e agir com clareza, alinhado às estratégias da organização. Além disso, o líder, diante de tantas demandas e competências, passou a perceber a necessidade de trabalhar seu lado comportamental, em que irá potencializar suas forças, abrindo seus olhos

para novas oportunidades, eliminando o medo das ameaças e diminuindo suas fraquezas. Para se tornar um líder de alto desempenho é necessário elevar seu nível de autoconhecimento e saber atuar com suas emoções, pois tem a missão de dar direção e integrar a todos em busca dos objetivos da organização, influenciando direta e indiretamente todos os membros dela, a partir de suas decisões, valores, atitudes, ações, consciente ou inconsciente (MATTEU, OGATA, SITA 2013).

Para Senge (2016), é desafiador e exige uma verdadeira liderança a realização das mudanças necessárias e a criação de uma organização que aprende. Isso não significa que só depende dos líderes, pois, nesse caso, estaria declarado que todas as outras pessoas que não são líderes teriam pouco poder para fazer mudanças; significa, na verdade, que os líderes precisam entender sua capacidade de sustentar mudanças. Nesta nova visão da liderança numa organização que aprende, os líderes podem ter os papéis de *designer*, professor e guia. O líder como *designer* precisa pensar a organização como um sistema “vivo”, e não simplesmente como uma máquina, percebendo que podem criar artefatos para as organizações, como novas medidas, papéis ou processos. O que realmente interessa, porém, é como as pessoas da organização colocam em prática tudo isso, e um líder no papel de *designer* deve estar preparado para que os outros continuem a moldar suas formas. A característica marcante de um bom *designer* é não chamar muita atenção em uma organização, mesmo em uma cultura tradicional onde “líderes são como heróis”. Com esse perfil, alcança-se satisfação e recompensa mais duradouras, o que representa muito mais do que os simples elogios dados aos líderes mais tradicionais.

O líder como professor começa com o reconhecimento de uma habilidade importante que está faltando numa organização, e ele pode criar ambientes de aprendizagem que possa preencher estas lacunas. Uma de suas maiores tarefas é ajudar as pessoas a verem a realidade como meio de criar suas visões, em vez de enxergar uma fonte de limitação. Um verdadeiro professor deve, antes de tudo, ser aprendiz, e sua paixão em aprender inspira seus alunos. Os líderes comprometidos com as ferramentas de aprendizagem precisam ser praticantes, e não só defensores ou pregadores de suas ideias. Ser um líder guia significa servir a um propósito maior, e a ideia de que líderes que servem aos seus liderados podem parecer idealistas, mas têm uma porção de pragmatismo também, é um paradoxo, pois têm um sentimento de propósito claro, sem deixar uma parte conservadora, em que perseguem o que é novo e emergente, mas conservam os pilares importantes para sustentar as mudanças.

Segundo Galhardi e Langhi (2016), uma pesquisa realizada com organizações americanas na década de 1990 revelou as principais competências pessoais mais significativas

para as empresas consideradas como padrões globais, como: aprender a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo, e resolução de problemas, conhecimento da tecnologia, de negócios globais, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento da carreira. O que se considera como competências necessárias a todos os indivíduos que de alguma forma exercem cargos nas organizações, seja de liderança ou não.

O líder excelente possui uma série de competências que o torna especial e fundamental para as empresas, e as principais competências são: visão, coragem, integridade, responsabilidade, cooperação e motivação. Estas, desenvolvidas adequadamente, poderão ajudar no engajamento dos trabalhadores e a vencer um dos maiores desafios da liderança, que é o de transformar o talento potencial dos trabalhadores em talento realizado (SITA, 2015).

Diante de tantas exigências em termos de competências que um líder deva possuir, torna-se necessário identificar nos profissionais que estão nas organizações à frente de seus negócios se eles possuem tais domínios; se não possuem, deve-se analisar quais os caminhos que se mostram, a fim de proporcionar a aquisição dessas competências.

Bergamini e Beraldo (2010) propõem uma intervenção conhecida como “Oficina de Trabalho” que consiste em uma ação conjunta entre os executivos e a direção da empresa, com objetivo de implementar um Programa de Acompanhamento do Executivo com a definição dos objetivos pretendidos, das expectativas da organização e que haja confidencialidade e segurança. Alerta ainda que a condução desse trabalho seja feita por profissionais especialistas em trabalhar com grupos e familiaridade com problemas empresariais.

Um exemplo é dado por Bichuetti (2011) quando cita um relato da Revista Exame de 2008 sobre a Oi (empresa de telecomunicações), que possui sua Academia de Liderança, em que conduz um programa de formação de líderes com o apoio da Fundação Dom Cabral (escola de negócios brasileira). O autor ainda afirma que o desenvolvimento de pessoas deve ter como foco as necessidades da empresa no momento atual e nos aspectos que a estratégia empresarial identifica como cruciais para o futuro.

## 4 MÉTODO

Para o presente trabalho, o método utilizado foi por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa exploratória, a primeira a fim de proporcionar o embasamento teórico e possibilitar a análise dos dados coletados por meio da pesquisa de campo em empresas do setor de celulose e papel no Brasil, utilizando um questionário com perguntas abertas e fechadas.

Foi escolhida a pesquisa com enfoque qualitativo, por permitir uma profundidade aos dados, dispersão, riqueza interpretativa, contextualização do ambiente ou entorno, detalhes e experiências únicas, dentro do cenário a seguir do setor de celulose e papel.

Na busca do ser humano em registrar e perpetuar suas ações e presença na terra, ele manifestou suas sensações e percepções de diferentes maneiras, tais como pinturas em paredes de cavernas, esculpiu caracteres em rocha, testou elementos capazes de absorver tintas naturais, dentre outras formas de registro. Mas passaram-se milênios até chegar ao papel, sendo a escrita um motivador para esta evolução. No início, eram usadas diferentes bases para escrita, e na China, por volta dos 100 anos d. C, o papel tinha como matéria-prima restos de tecidos, vestimentas, velas de navio e fibras vegetais. Os chineses administraram com competência a invenção do papel, mas no século VIII os árabes introduziram outros elementos, como o amido, para colagem das fibras. No século XVI, os holandeses desenvolveram uma máquina que usava força eólica para desfazer os trapos e conseguir as fibras, que servia para produção de papel. Seja qual for o tipo de papel produzido, a matéria-prima básica é a celulose, encontrada na parede celular dos vegetais.

No Brasil, a carta de Pero Vaz de Caminha para o rei de Portugal D. Manuel foi escrita em papel de trapo fabricado manualmente. As primeiras fábricas de papel no Brasil datam do século XIX, e no início do século seguinte, a aquisição de matéria-prima foi um dos grandes problemas dos empresários pioneiros neste setor. Tanto os trapos para obter a pasta de celulose quanto a própria celulose vinham do exterior, e poucos fabricantes usavam pasta obtida de plantas nativas. Na década de 1940, em decorrência da segunda guerra mundial, o setor passou por profunda instabilidade, devido ao impacto das importações de produto acabado ou de celulose; mas, em contrapartida, esse cenário contribuiu como estímulo para produtores brasileiros buscarem alternativas, e uma delas foi a obtenção de pasta celulósica do eucalipto. Em 1957 a Suzano Papel e Celulose produziu em escala industrial, pela primeira vez, 120 toneladas de celulose de fibra curta à base de eucalipto, sendo o eucalipto o mais usado para fibra curta no Brasil (CAMPANATO, 2004).

Os anos 1960 e 1970 marcaram a consolidação da indústria de celulose e papel no Brasil, com novas empresas e aumento da capacidade de produção existente. Esse quadro atraiu grandes fornecedores de máquinas, equipamentos e produtos químicos, e também vários fabricantes nacionais diversificaram suas atuações desenvolvendo novos produtos.

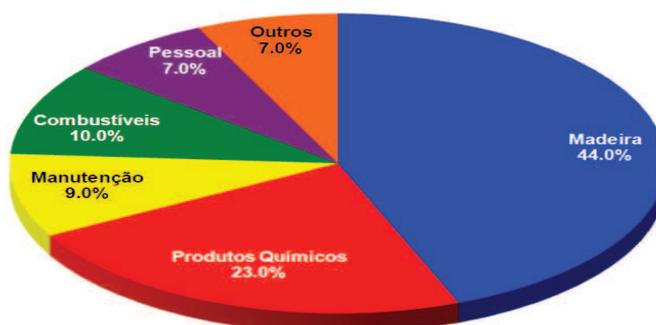
O setor de celulose e papel sempre buscou estar organizado para enfrentar os desafios, e, para isso, criou ao longo da história, associações e organizações para fortalecer o setor, tais como o Centro de Fabricantes Nacionais de Papel (1923), a Federação dos fabricantes de Papel (1932), Associação Brasileira de Celulose e Papel (1967) – que mudou sua denominação para ABTCP em 1987 – e outras organizações que contribuem para o crescimento do setor (CAMPANATO 2004).

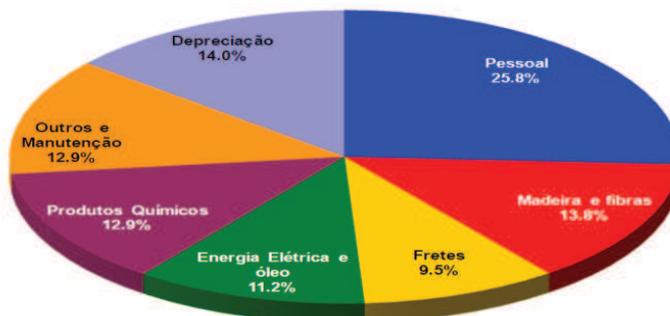
O resumo desse processo de fabricação de papel começa com área florestal, responsável pelo cultivo e envio das madeiras para a fábrica. Normalmente as árvores, eucaliptos, pinus ou outro tipo, são cortadas em toras e, depois de limpas, são picadas, gerando pequenos cavacos de madeira; depois de classificados e estocados, estes cavacos são enviados para cozimento. Na sequência, tem-se o branqueamento, que consiste em um tratamento físico-químico para melhorar as propriedades da polpa celulósica. Esta polpa pode ser secada e vendida em formatos de blocos ou folhas, mas caso a fábrica seja uma planta integrada, ou seja, celulose e papel, esta polpa é bombeada diretamente para as máquinas de papel (CHERUBIN, 2013)

Na fábrica de papel, basicamente, pode-se dividir grandes blocos. Primeiro a preparação de massa, em que chega a polpa celulósica, circuito de aproximação, onde é feito tratamento das fibras, máquina de papel, rebobinadeira e acabamento (CHERUBIN, 2014).

Na produção de celulose e papel, os custos de pessoal são respectivamente 7% e 25,8%, e os Gráficos 01 e 02 mostram este custo de pessoal em relação ao total, o que pode demonstrar que ações de T&D podem impactar um número grande de funcionários.

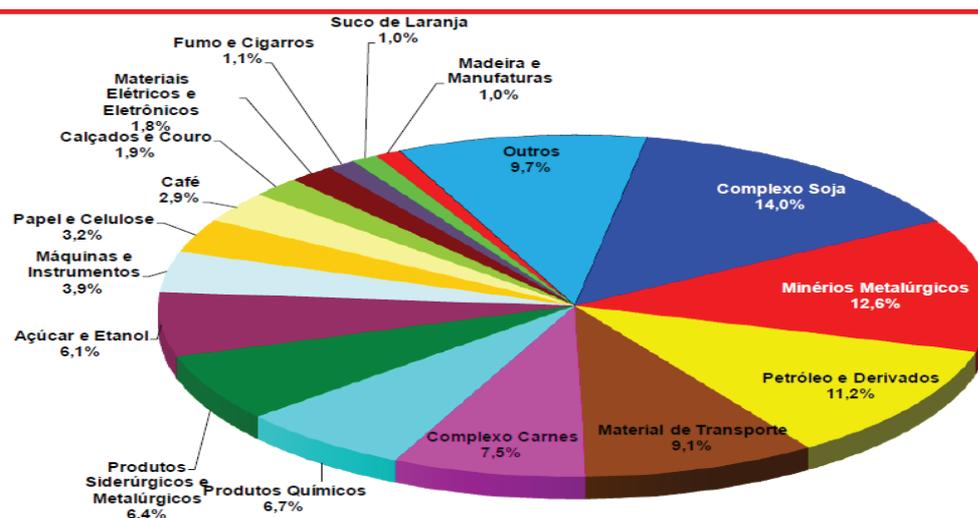
**Gráfico 01** – Custos de produção de celulose no Brasil.



**Gráfico 02-** Custos de produção de papel no Brasil.

Fonte: DEPEC – Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos – Bradesco (2015)

O setor representa também uma parcela importante das exportações do Brasil, que foi na ordem de 11 bilhões de dólares em 2013. O Gráfico 03 mostra o percentual em relação aos outros setores, na pauta de exportações de 2014.

**Gráfico 03 -** Pauta das exportações brasileiras de 2014.

Fonte: DEPEC – Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos – Bradesco (2015)

Neste setor competitivo, uma das metodologias usada é os seis sigmas, e no estudo de caso de Couto (2007) em uma empresa de papel, dois dos seis fatores críticos de sucesso, foram a participação da liderança e o treinamento.

Neste cenário do setor, foi utilizada uma entrevista para poder levantar experiências, opiniões, valores, crenças, emoções e outras, utilizando-se de um questionário eletrônico tipo *survey*, e a quantidade de questões buscou um equilíbrio entre obter a informação e não cansar o entrevistado.

A pesquisa foi individual por empresa e por líder, com um questionário misto contendo três tipos de estrutura para esta entrevista, utilizando uma parte com perguntas fechadas múltipla escolhas, uma segunda parte com perguntas no formato *likert* e uma terceira parte com perguntas abertas.

#### 4.1 Participantes e material

A amostra do estudo é do tipo não probabilístico, onde as 143 empresas foram selecionadas por conveniência, a partir do cadastro na Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP), de associados pessoas jurídicas (empresas) e associados pessoas físicas. Este apoio a pesquisa foi formalizado conforme o anexo no final desta dissertação.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário eletrônico, utilizando a ferramenta *docs.google.com/forms* do *google drive*.

A pesquisa foi qualitativa exploratória, por meio de questionário eletrônico desenvolvido na ferramenta do *google drive* (*docs.google.com/forms*), o qual foi enviado às empresas e pessoas associadas da Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP). Esta ferramenta tem uma planilha no formato *Excel*, onde os dados das respostas são armazenados nela automaticamente, preservando o anonimato dos respondentes. Estes dados da planilha foram tabulados para estratificar as respostas para análise dos resultados.

O questionário foi construído com perguntas abertas e fechadas, uma parte das questões de múltiplas escolhas teve o objetivo de estratificar os grupos respondentes por classes de tipos de empresas, quantidade de colaboradores e outras faixas. Uma segunda parte com o formato *Likert* e uma terceira parte com questões abertas para que os respondentes pudessem expressar suas percepções sobre o tema.

O trabalho de Rensis Likert (1932) diz que a sua escala centrava-se na utilização de cinco pontos, e não mencionou o uso de categorias de respostas alternativas na escala a ser utilizada. Embora seja possível usar escalas com outro número de itens, diferente de cinco, esta não configura uma escala *Likert*, e, para Vieira e Dalmoro (2008), a escala de cinco pontos tem, em média, a mesma precisão, mostrando-se mais fácil e mais veloz no uso que a escala de sete pontos.

No primeiro bloco de questões, foram feitas perguntas para estratificar o perfil das empresas, usando perguntas sobre número de funcionários, tipo de atividade dentro do setor, região onde atua, dentre outras. As respostas foram armazenadas automaticamente numa planilha em *excel*, para geração de gráficos pela própria ferramenta do *google drive*, as quais

foram transformadas nos Gráficos, e também foi utilizado dados diretamente da planilha para geração de outros Gráficos e quadros.

No segundo bloco de questões, foram feitas perguntas no formato *likert* para identificar a percepção dos respondentes em relação ao tema e objetivos do trabalho, e as respostas foram também armazenadas automaticamente numa planilha em *excel*.

As demais questões, que ficaram no terceiro bloco, foram abertas, com possibilidade de resposta escrita em parágrafos de cinco linhas, para que os respondentes pudessem expressar livremente suas percepções e sugestões sobre o tema da pesquisa. Deste terceiro bloco, as respostas são armazenadas automaticamente numa planilha em *excel*, e foram montados quadros para facilitar a análise das respostas.

## 4.2 Procedimentos

A pesquisa foi dividida em duas partes, a primeira para coletar informações na percepção dos responsáveis da área de RH em empresas do setor, e uma segunda pesquisa com os associados para buscar a percepção de trabalhadores que atuam como líderes.

Para colaborar com a definição do questionário que foi enviado para as empresas do setor de estudo, foi criado um questionário pré-teste (conforme modelo que está no apêndice da dissertação) e este foi enviado para uma empresa do setor químico do estado de São Paulo.

Para a pesquisa com as empresas, foi possível compartilhar o questionário com a responsável de T&D da ABTCP pela ferramenta do *google drive*, que enviou os questionários aos responsáveis da área de recursos humanos das empresas associadas. Este banco de dados das empresas associadas não foi disponibilizando para fins dessa pesquisa. O pesquisador teve somente acesso à planilha de respostas, na qual ficaram anônimos os dados dos respondentes.

Foi enviado o questionário para 143 empresas do setor de papel e celulose do Brasil, que estão associadas na ABTCP, via e-mail, utilizando a ferramenta *google docs/drive*.

Após o envio do questionário, foram aguardados possíveis respondentes, e após 10 dias foi enviado um e-mail para as mesmas 143 empresas associadas, solicitando para aqueles que não tivessem respondido, para que o fizesse para colaborar com a pesquisa. Esta operação de lembrete para os pesquisados foi feita mais duas vezes, dentro de um mês do envio inicial do questionário.

O intuito destes avisos por e-mail foi o de alcançar um numero maior de respondentes dentre a amostra de 143 empresas.

Neste questionário, a primeira pergunta, serviu de orientação sobre a possibilidade de divulgação ou não dos dados das respostas. Segue abaixo a descrição desta pergunta, com duas possíveis respostas, sim ou não.

Eu concordo em participar desta pesquisa voluntariamente e autorizo a divulgação das informações na ABTCP e para o programa de mestrado do Centro Paula Souza, sendo garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas?

Entre os 16 respondentes, um deles optou por não concordar com a questão acima, respondendo não, portanto seus dados não fazem parte dos resultados, onde a análise das respostas foi feita com os 15 respondentes. Estes 15 respondentes estão dentro da lista do Quadro 03, onde mostra a quantidade e o porte das empresas por estado. O total de 15 respondentes representam 10,5% da amostra total de 143 questionários enviados, mostrando uma limitação em nosso estudo.

**Quadro 03** – Empresas associadas da ABTCP, por estado e porte.

Estados	Porte da empresa		
	Pequena	Média	Grande
Bahia	1		3
Ceará		3	
Goiás	1		
Manáus	1	1	
Maranhão	1		
Mato Grosso			4
Minas Gerais	6	5	3
Pará			1
Paraíba			2
Paraná	8	12	7
Pernambuco			1
Rio de Janeiro	3	5	1
Rio Grande Norte		5	1
Santa Catarina	5	14	5
São Paulo	10	22	12

Fonte: Autor.

### 4.3 Questionário pré-teste e seus resultados

A este questionário pré-teste que foi enviado para a área de T&D foram acrescentadas perguntas sobre a facilidade de preenchimento, tempo adequado, se as questões foram claras, se a quantidade de questões foi adequada, se foram coerentes com o tema LNT e se termos e siglas foram adequados à área de T&D. Para todas estas perguntas sobre o próprio questionário, obteve-se resposta positiva no pré-teste.

Segue abaixo uma análise das respostas desta empresa frente ao questionário pré-teste.

Nesta empresa química, que possui entre 500 e 999 funcionários, existe uma área de educação corporativa, mas não tem uma universidade corporativa.

Suas principais estratégias utilizadas para treinamento e desenvolvimento dos líderes são cursos técnicos da área, cursos na gestão de equipes, coordenação de projetos em outras áreas, mudança de área (*job rotation*) e bolsas de estudo para formação regular. O formato presencial em cursos fora da empresa é o mais adequado para líderes, na realidade atual da empresa.

Não existe uma ferramenta padrão, tipo planilha ou formulário para auxiliar na elaboração do LNT.

Para as questões abaixo, adotou-se uma escala de 1 a 5, sendo 5 “concordo totalmente com a afirmativa”. A questão “d” (o líder participa plenamente da elaboração do seu próprio LNT) recebeu nota 4 (quatro), e nas demais respostas abaixo a nota foi 5 (cinco).

- a) Na sua organização existe um modelo estruturado e formal de LNT para liderança.
- b) A verba anual destinada para o programa de T&D listados no LNT para os níveis de liderança é adequada.
- c) Na sua organização tem um responsável que acompanha a evolução de execução do programa de T&D listados no LNT para os níveis de liderança.
- d) O líder participa plenamente da elaboração do seu próprio LNT.
- e) Os líderes colocam em prática o aprendizado que tiveram nos treinamentos listados no LNT.
- f) O LNT da sua organização é eficaz.

Os principais *gaps* (discrepâncias) apresentados pelos líderes dentro do processo de LNT em relação aos comportamentos esperados pela empresa foram comunicação/relacionamento interpessoal e dar/receber *feedback*.

O percentual de execução dos treinamentos listados e planejados no LNT dentro do ano fica entre 61 a 80%; e os principais motivos de não atingir 100% de execução são cancelamento de verbas e a falta de tempo disponível dos líderes para frequentarem os cursos e programas de T&D.

Na empresa química aqui abordada, são aplicadas avaliações de desempenho 360° e análise de perfil (*assessment*) como ferramenta para auxiliar no LNT para líderes.

A descrição básica do processo de levantamento de necessidades de treinamento para os ocupantes de cargos de liderança nesta empresa está baseada no resultado da avaliação de desempenho e de acordo com os programas globais estabelecidos para este público. Na visão do respondente, neste processo do LNT, a vantagem é o alinhamento dos conceitos globais, que são disseminados para toda a liderança da organização.

No final do questionário pré-teste foram feitas seis afirmativas sobre o próprio questionário, e numa escala de 1 a 5, onde 5 significa “concordo totalmente”, todas as respostas foram positivas, com nota 5.

- a) Foi fácil o preenchimento.
- b) Foi gasto tempo adequado para responder.
- c) As questões foram claras.
- d) A quantidade de questões foi adequada.
- e) As questões foram coerentes com o tema.
- f) Termos e siglas usados são adequados a realidade da área de T&D.

Na ultima questão foram solicitadas sugestões de melhorias no questionário, à qual o respondente não opinou.

Baseado nestas respostas acima sobre facilidades no questionário, o mesmo não foi alterado as perguntas principais, mas simplesmente foram retiradas as questões finais de avaliação do questionário, ficando a versão final que foi enviado para as 143 empresas da pesquisa e para a lista de 380 associados pessoas físicas.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 5.1 Resultados do questionário dos associados pessoa jurídica da ABTCP.

Dos questionários enviados para o grupo de 143 empresas associadas da ABTCP, obtivemos 16 respondentes, e um deles foi excluído, pois na pergunta inicial não concordou em divulgar seus dados, mesmo mantendo o sigilo e a confidencialidade. Dos 15 respondentes, foram colocados letras para representar cada empresa nos gráficos, quadro e comentários dentro da dissertação. No Quadro 04, as empresas são representadas por letras e informações básicas, para separação delas para divulgação dos resultados, análise dos mesmos, discussão e conclusão do trabalho.

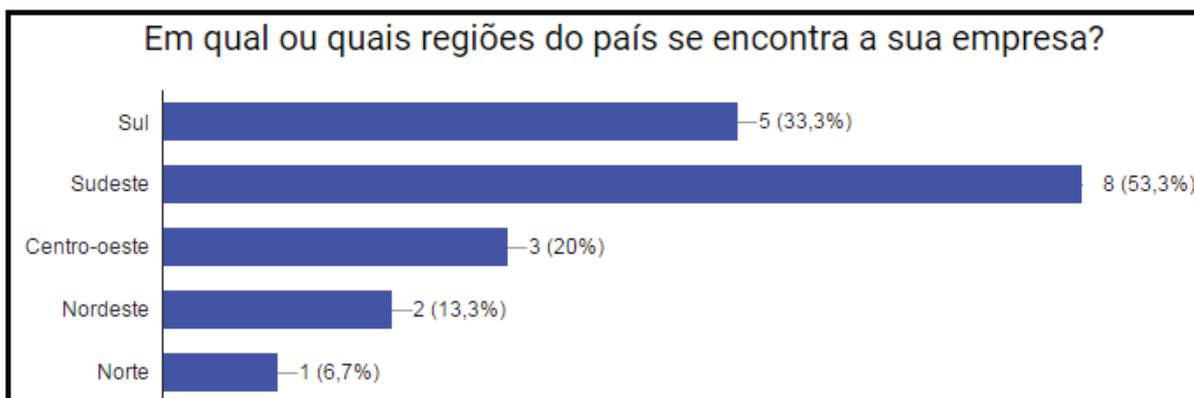
**Quadro 04** – Empresas respondentes, por região, porte e atuação.

EMPRESA	Faixa de quantidade de funcionários	Região(es) do país se encontra a sua empresa.	Classificação da empresa dentro do setor de celulose papel
A	500 até 999	Centro-oeste	Fabricante de papel
B	500 até 999	Nordeste	Fabricante de celulose
C	Acima de 2000	Centro-oeste	Fabricante de celulose
D	500 até 999	Sudeste	Fornecedor de produtos químicos
E	100 até 499	Sudeste	Fabricante de papel
F	100 até 499	Sul	Fornecedor de máquinas, equipamentos e serviços
G	100 até 499	Sudeste	Fabricante de papel
H	1 até 19	Sudeste	Fornecedor de serviços
I	1 até 19	Sudeste	Fornecedor de máquinas, equipamentos e serviços
J	100 até 499	Sudeste	Fabricante de papel
K	Acima de 2000	Sul, Sudeste, Norte	Fabricante de celulose
L	Acima de 2000	Sul, Sudeste, Nordeste	Fabricante de papel
M	100 até 499	Sul	Fabricante de papel
N	1 até 19	Sul	Fornecedor de máquinas, equipamentos e serviços
O	1000 a 2000	Centro-oeste	Fabricante de celulose

Fonte: Autor.

Os resultados do Gráfico 04 mostram a região do país onde as empresas têm sua atuação. As empresas pesquisadas, K e L, fabricantes de celulose e papel, têm atuação em três regiões do país, e as demais empresas atuam somente numa região específica.

**Gráfico 04** – Regiões do país onde atuam as empresas pesquisadas.

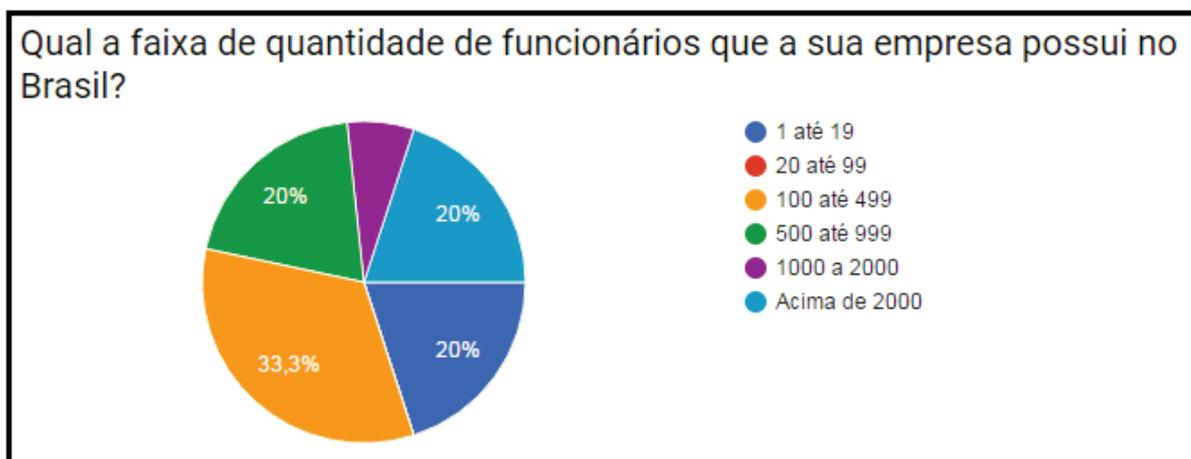


Fonte: Autor.

Nesta análise foi adotada a mesma forma que o setor de pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) utiliza para definição do porte das empresas, o qual define que micro empresa vai de 01 a 19 funcionários, de pequeno porte tem entre 20 a 99 funcionários, de 100 a 499 funcionários é considerada médio porte e acima de 499 a indústria é considerada grande porte.

Entre as empresas pesquisadas, considerando o critério acima, sete são de grande porte, e dentre estas sete, tem três com mais de 2000 funcionários.

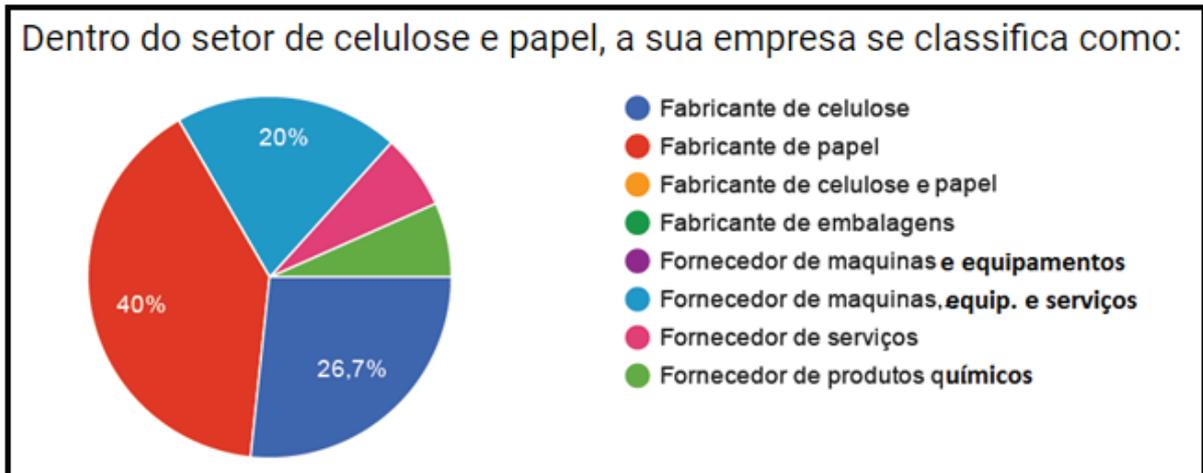
**Gráfico 05** – Divisão das empresas pesquisadas por faixa de funcionários.



Fonte: Autor.

Nesta pesquisa foi feita uma questão sobre o enquadramento da empresa dentre os termos usados na ABTCP, mostrando no Gráfico 06 que o maior número de respondentes da pesquisa é de empresas fabricantes de papel, sendo que quatro são fabricantes de celulose, três fornecedoras de máquinas, equipamentos e serviços, uma atua como fornecedor de produtos químicos e outra como fornecedor de serviços.

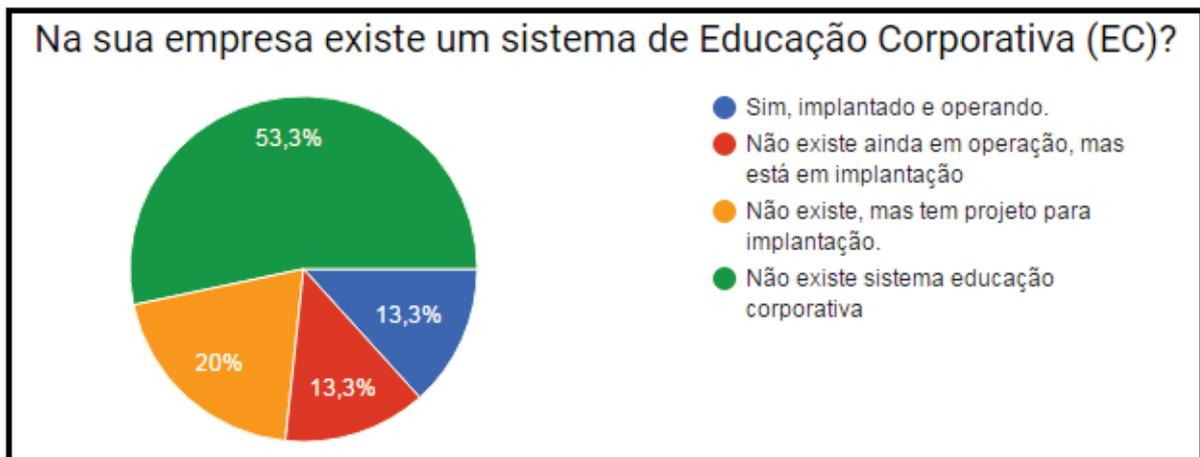
Gráfico 06 – Estratificação das empresas dentro do setor de celulose e papel.



Fonte: Autor.

Os resultados do Gráfico 07 indicam como que as empresas se posicionam quanto à existência ou intenção de criar um sistema de educação corporativa. 53,3% das empresas respondentes não possuem um sistema de educação corporativa e apenas duas das 15 têm um sistema implantado e operando como educação corporativa.

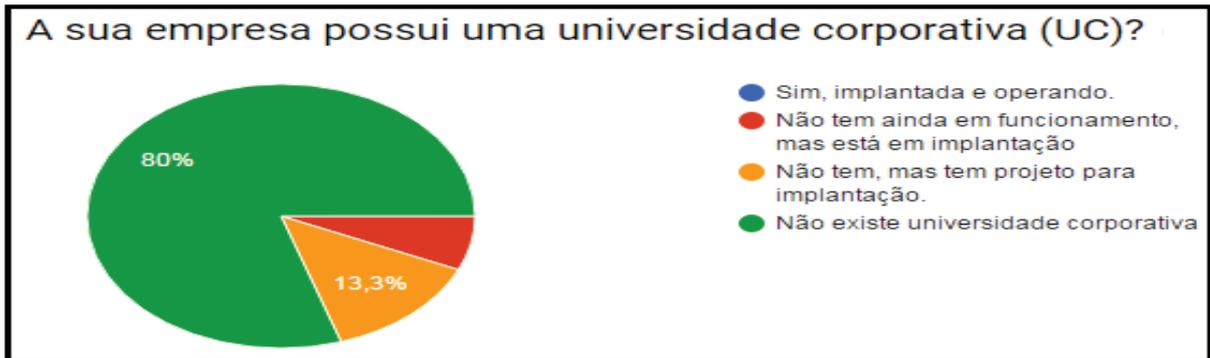
Gráfico 07 – Relação de empresas com sistema de educação corporativa.



Fonte: Autor.

O Gráfico 08 indica a existência ou intenção de criar uma universidade corporativa, sendo que em 80% não existe uma UC. Observa-se também que, na realidade atual, não há projeto de implantação nas empresas respondentes. Uma empresa está em fase implantação de uma UC e outras duas têm projeto de implantar.

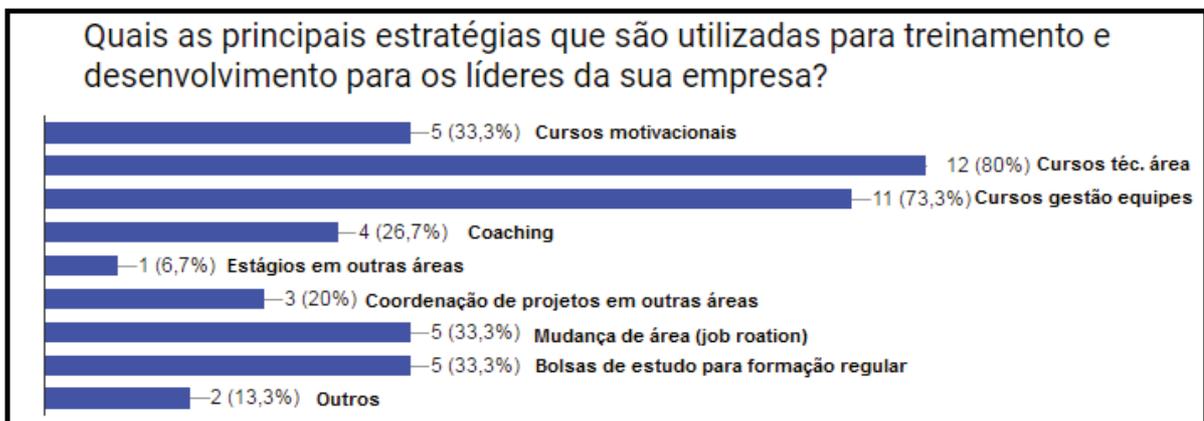
Gráfico 08 – Relação de empresas pesquisadas com implantação de uma UC.



Fonte: Autor.

Os resultados do Gráfico 09 demonstram quais tipos de estratégias as empresas respondentes utilizam para o T&D de seus líderes, apontando que 80% delas utilizam em suas principais estratégias os cursos técnicos da área para liderança. Os cursos de gestão de equipes foi o escolhido em mais de 73,3% das empresas pesquisadas. Cursos motivacionais, mudança de área (*job rotaion*) e bolsas estão presentes nas escolhas de 33,3% dos respondentes. O *coaching* aparece com 26,7% como uma das principais estratégias para o T&D.

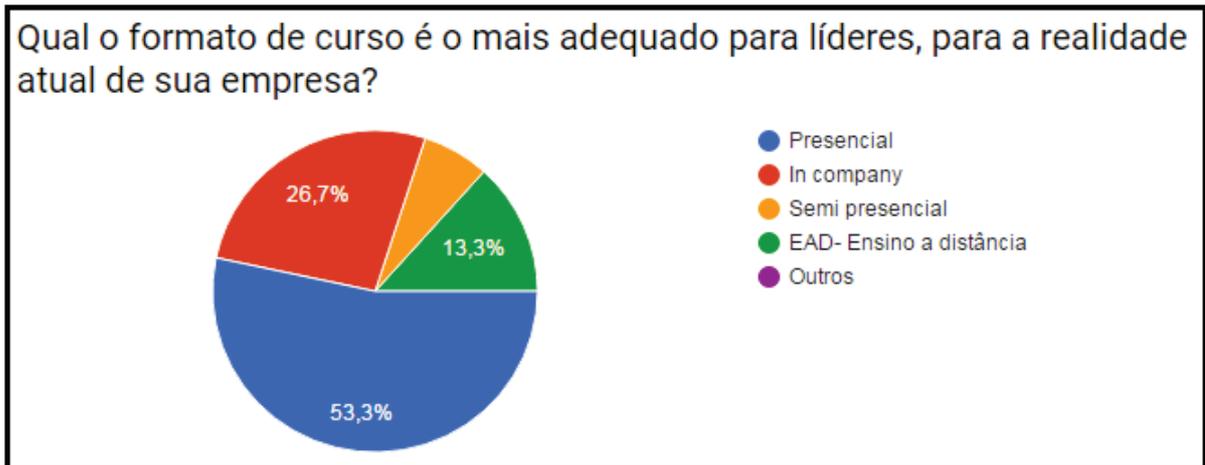
Gráfico 09 – Quais principais estratégias utilizadas para T&amp;D para liderança



Fonte: Autor.

Entre as empresas pesquisadas, 53,3% delas utilizam o formato de curso presencial externo para seus líderes, os formatos *In Company* e ensino a distância (EAD), os dois aparecem selecionados somente em duas empresas cada um destes formatos.

**Gráfico 10** – Formato dos cursos para liderança nas empresas pesquisadas.



Fonte: Autor.

A planilha eletrônica é usada com ferramenta de apoio ao LNT em 40% das empresas pesquisadas, conforme mostra o Gráfico 11. Dentre todas as empresas respondentes, três usam apenas planilha eletrônica, e outras três só formulários em *word*, não combinando mais nenhuma ferramenta para o LNT. Quatro empresas não utilizam nenhum tipo de formulário, e apenas a empresa K utiliza um *software* desenvolvido por ela como ferramenta para auxiliar na elaboração do LNT.

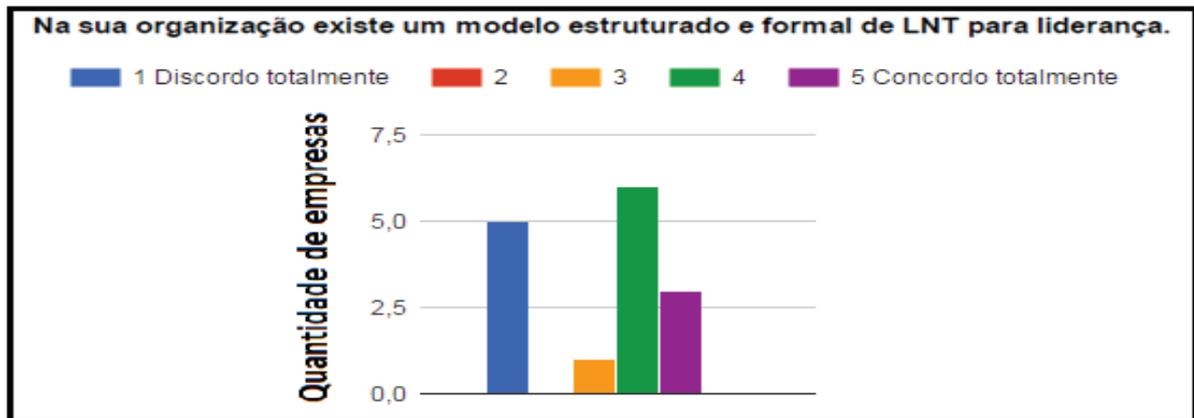
**Gráfico 11** – Ferramentas ou softwares usados na elaboração do LNT para liderança.



Fonte: Autor.

No Gráfico 12, para as 15 empresas respondentes, apenas três concordam totalmente que nelas existe um modelo estruturado e formal de LNT para líderes, e cinco discordam totalmente.

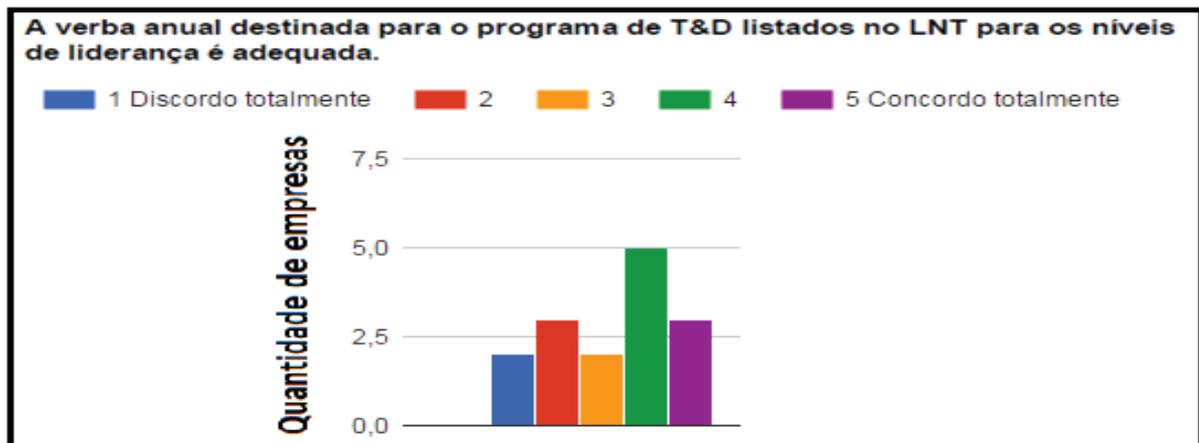
Gráfico 12 – Estruturação e formalização de LNT para liderança.



Fonte: Autor.

A verba anual destinada para programas de T&D para líderes conforme o Gráfico 13, é considerada adequada para as empresas B, D e O, e apenas duas empresas discordam totalmente de que a verba anual é adequada.

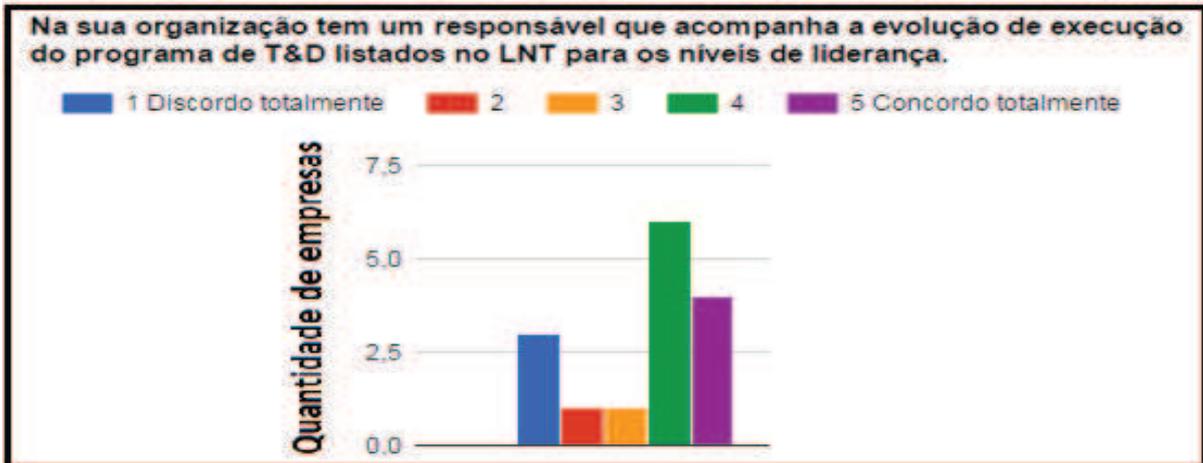
Gráfico 13 – Verba anual destinada para T&amp;D para líderes.



Fonte: Autor.

O acompanhamento por um responsável pelos programas de T&D listados no LNT está totalmente presente em quatro empresas, B, D, K e O. Três empresas não têm um responsável para este acompanhamento, sendo que os respondentes das empresas H, I e N discordaram totalmente.

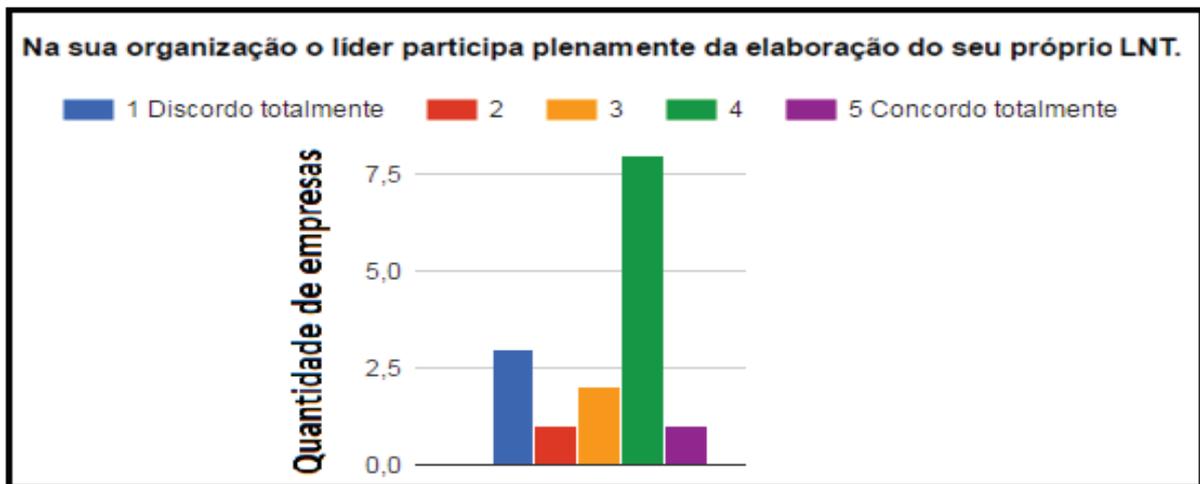
Gráfico 14 – Responsável que acompanha a execução do T&amp;D para liderança.



Fonte: Autor.

Pelo Gráfico 15, somente umas das empresas concordaram totalmente que o líder participa plenamente da elaboração do seu próprio LNT, mas em 8 empresas a nota na questão foi 4 – portanto, próxima à nota máxima da questão, que é 5, o que pode indicar uma participação mais direta do líder no seu próprio LNT. Nas empresas I, J e N o líder não participa plenamente deste seu LNT.

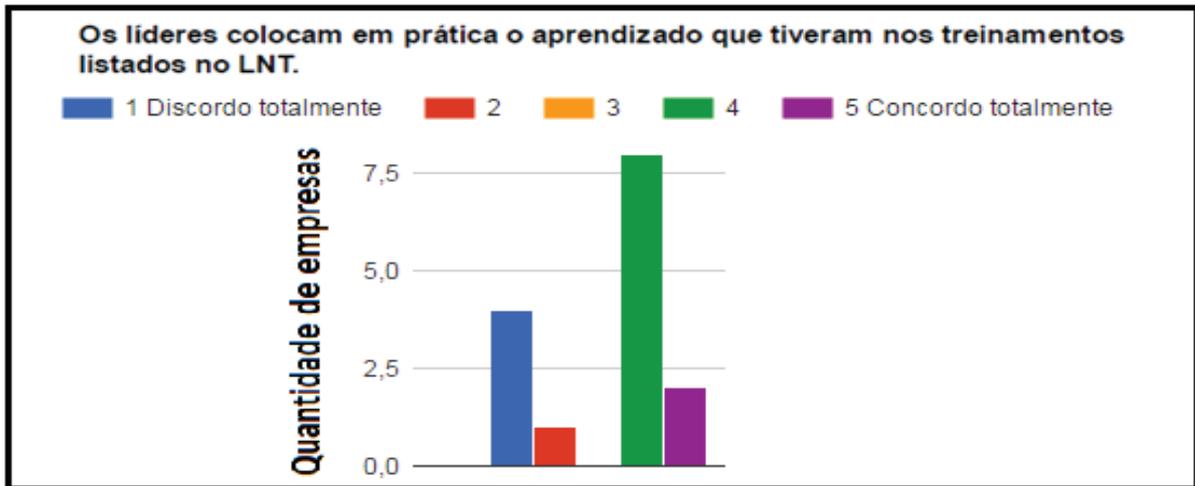
Gráfico 15 – Participação da liderança na elaboração do seu próprio LNT.



Fonte: Autor.

No Gráfico 16, podemos visualizar que três dos respondentes discordam totalmente da afirmativa que os líderes colocam em prática o aprendizado nos programas de T&D listados no LNT e apenas as empresas D e L concordam totalmente. Temos também 8 dos respondentes com nota 4 próxima do máximo da questão.

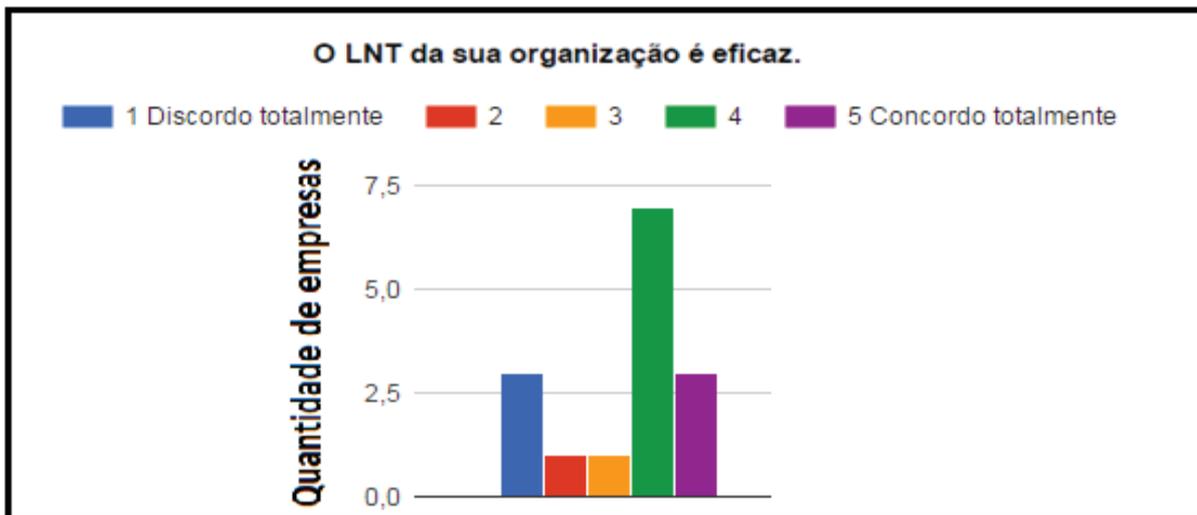
Gráfico 16 – A liderança coloca em prática o aprendizado no T&amp;D.



Fonte: Autor.

No Gráfico abaixo (17), a percepção dos respondentes é que existe uma eficácia no processo de LNT dentro de suas empresas, sendo que sete empresas deram nota 4 para a questão, e outras três concordaram totalmente nesta eficácia.

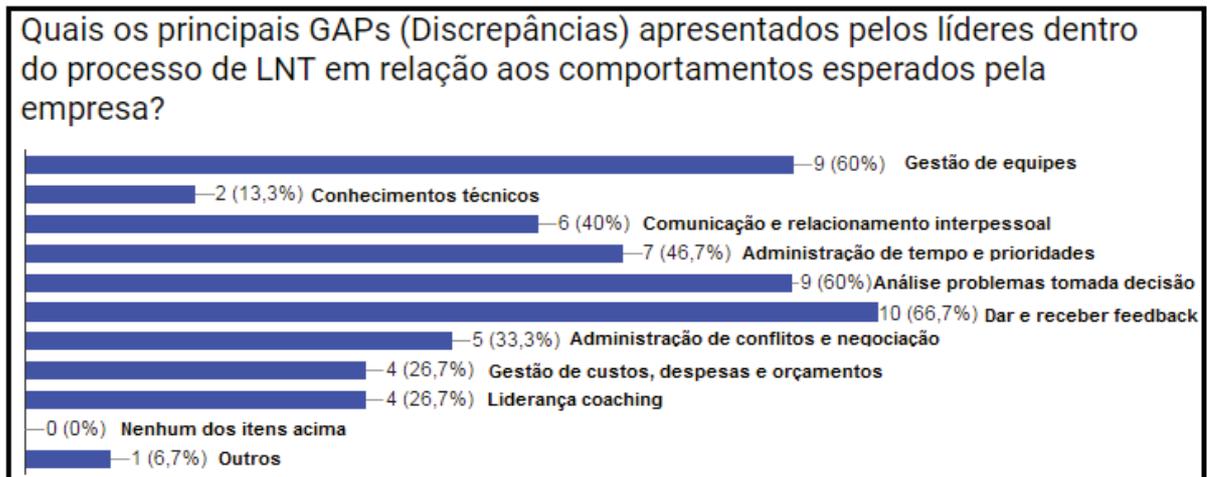
Gráfico 17 – Eficácia do LNT nas empresas pesquisadas.



Fonte: Autor.

Dar e receber *feedback* foi escolhido por 10 empresas como uma das principais discrepâncias apresentadas por líderes no processo do LNT, como mostra o Gráfico 18. Também outros dois pontos fortes de diferenças dos comportamentos esperados pelas empresas e o desejado por elas foram gestão de equipes e análise de problemas, além de tomada de decisão. A comunicação e relacionamento interpessoal foi escolhido por 5 empresas, e gestão de custos, despesas e orçamentos por quatro empresas.

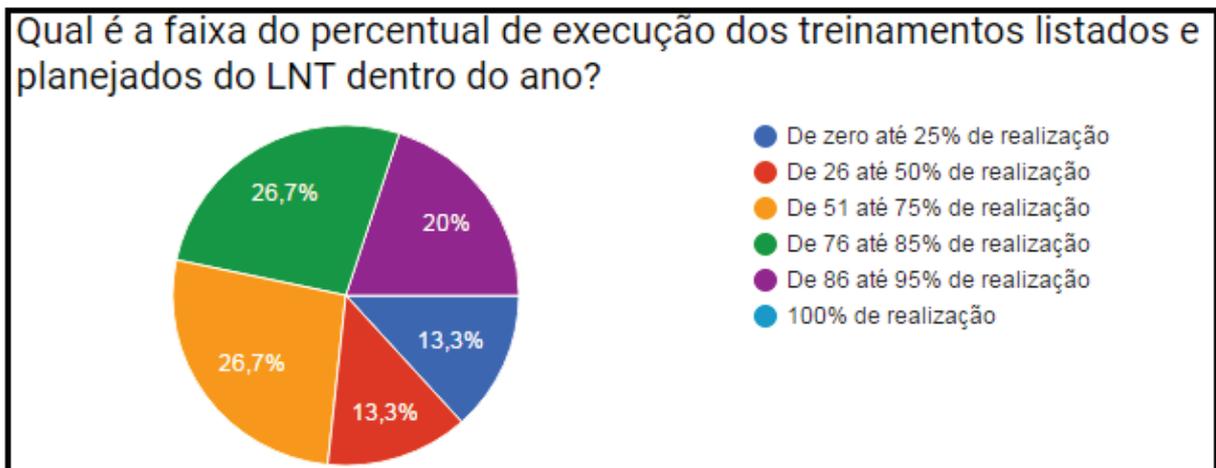
**Gráfico 18** – Principais *gaps* (discrepâncias) apresentados pela liderança no LNT.



Fonte: Autor.

Quando se olha para a questão de execução do LNT em relação ao planejado, vimos, no Gráfico 19, que onze empresas executam um percentual acima de 50%, e três destas ficam entre 86 e 95% de execução do planejado no ano. Nenhuma empresa atingiu o 100%.

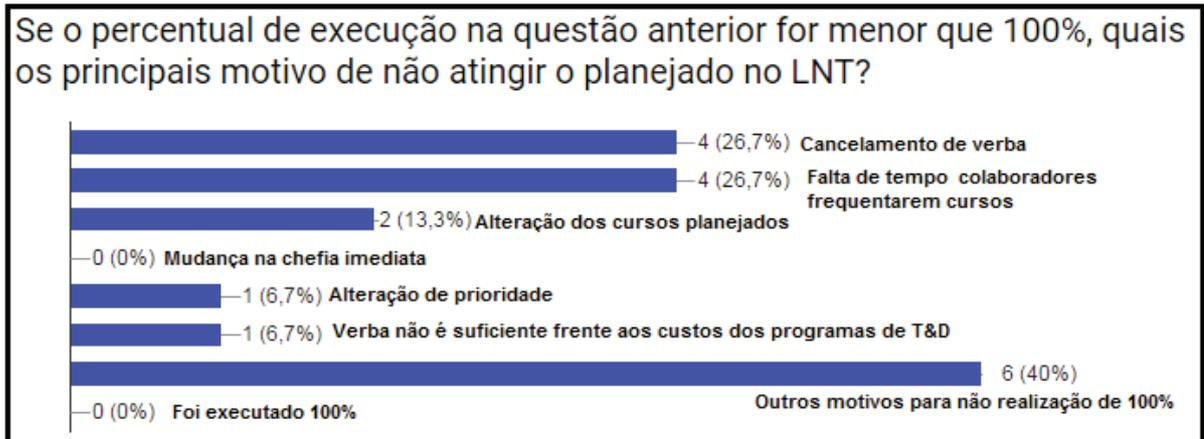
**Gráfico 19** – Execução dos treinamentos listados no LNT nas empresas pesquisadas.



Fonte: Autor.

Conforme o Gráfico 20, as principais causas das empresas pesquisadas de não atingirem os 100% de execução do planejado são outros motivos, mas a falta de tempo dos trabalhadores para frequentarem os cursos e o cancelamento de verba anual aparece em oito empresas. O item a verba não é suficiente frente aos custos dos programas de T&D foi escolhido por uma empresa e alterações dos cursos por duas empresas.

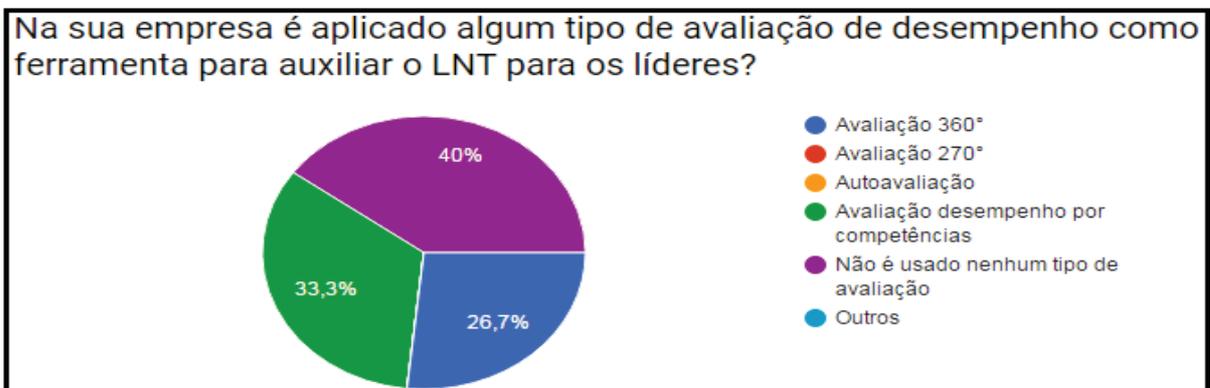
**Gráfico 20** – Principais causas de não executar 100% do planejado no LNT.



Fonte: Autor.

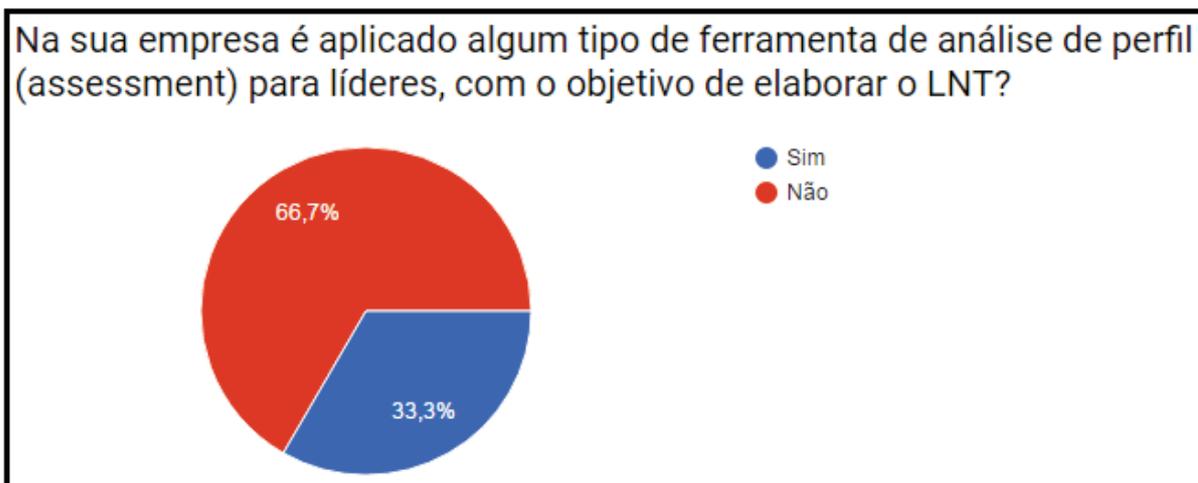
Em seis empresas não é usado nenhum tipo de avaliação com o intuito de auxiliar na elaboração do LNT, conforme mostra o Gráfico 21. As empresas B, C, D e O utilizam a avaliação 360°, e outras cinco usam a avaliação de desempenho por competências.

**Gráfico 21** – Aplicação de avaliação como ferramenta para auxiliar o LNT.



Fonte: Autor.

No Gráfico 22, dez empresas não utilizam nenhum tipo de avaliação de perfil (*assessment*), e as empresas B, C, D, F e O adotam esta ferramenta para auxiliar no LNT.

Gráfico 22 – Aplicação de análise de perfil (*assessment*) para liderança.

Fonte: Autor.

As empresas H, I, J, L e N não responderam à questão sobre a descrição do processo e, portanto, não foram consideradas na análise do Quadro 05. As empresas B, C, D, G, M e O utilizam em comum uma avaliação do líder. Nas empresas A e K há a participação do gestor, sendo que na empresa K é utilizado um *software* (painel de gestão). Na empresa F não existe um processo definido.

Quadro 05 – Descrição do processo LNT nas empresas pesquisadas.

EMPRESA	DESCRIÇÃO DO PROCESSO LNT PARA CARGOS DE LIDERANÇA ATÉ NÍVEL GERENCIAL
A	Cada gestor verifica a necessidade.
B	Baseado no resultado da avaliação 360°, na ferramenta de <i>assessment</i> e na estratégia do negócio.
C	Ferramenta de Gestão por Competências (AV. 360°)
D	Baseado no resultado na avaliação de desempenho e de acordo com os programas globais estabelecidos para este público.
E	É verificado com o superior imediato as necessidades
F	Ainda não existe
G	A LNT é feita através de uma ferramenta de Avaliação, que é acompanhada semestralmente
H	x
I	n/a
J	x
K	através do sistema de painel de gestão onde o gestor imediato sinaliza as necessidades
L	n
M	Avaliação anual da eficácia de treinamento e neste formulário é realizado o levantamento das necessidades
N	*
O	Acompanhamento diário e através da avaliação 360°

Fonte: Autor.

Para a empresa A, a possibilidade de o gestor escolher seus cursos é considerada uma vantagem. Na empresa B, a vantagem existe porque é um meio de motivar e reter talentos, além de ser uma forma de aumentar o desempenho das equipes, tal como identificado pela empresa K no crescimento e desenvolvimento dos líderes.

Na empresa F não foram identificadas vantagens, pois não existe o processo de LNT. As empresas H, I e J não responderam à questão sobre a descrição do processo e, portanto, não foram consideradas na análise do Quadro 06. Na empresa F não existe um processo definido e na G, a vantagem é a liberdade de escolha dos cursos. Na empresa O, o processo de LNT é imprescindível.

**Quadro 06** – Descrição das vantagens do processo LNT nas empresas pesquisadas.

EMPRESA	Em sua opinião quais as vantagens do processo atual de LNT para líderes, dentro da sua empresa.
A	O Gestor escolhe o que ele quer cursar.
B	É um meio de reter e motivar os talentos, além de aumentar a performance das equipes.
C	É de extrema importância, pois através das ações realizadas conseguimos um alinhamento maior da nossa cultura organizacional, ampliamos o processo de retenção e consequentemente conseguimos ver a operação mais motivada.
D	Alinhamento dos conceitos globais, que são disseminados para toda a liderança da organização.
E	A abertura com o superior e flexibilidade para execução quando necessário
F	Ainda não existe
G	O processo atual, da liberdade para escolha dos treinamentos
H	x
I	n/a
J	x
K	O desenvolvimento e crescimento dos mesmos
L	n
M	Superintendência acompanha desenvolvimento do seu líder e com base na avaliação anual realizamos o levantamento olhado para cada gaps.
N	*
O	Imprescindível

Fonte: Autor.

A desvantagem é ser muito superficial o processo de LNT na empresa A, enquanto que na B, não foi identificado desvantagens. Na empresa C, a restrição orçamentaria aparece com desvantagem no processo. As empresas D, H, I e J não responderam a questão sobre as desvantagens do processo, portanto não foram consideradas na análise do Quadro 07.

Na empresa E, é a falta de uma ferramenta que pode dificultar a identificação de necessidades dentro do processo LNT.

A falta de LNT na empresa F provoca uma desorganização dos treinamentos e, na G, com a implantação de um sistema eletrônico, o mesmo irá facilitar o processo de LNT. Para a empresa M a desvantagem é que alguns superiores acabam não fazendo o LNT.

**Quadro 07** – Descrição das desvantagens no processo LNT nas empresas pesquisadas.

EMPRESA	Em sua opinião quais as desvantagens do processo atual de LNT para líderes, dentro da sua organização.
A	Muito superficial.
B	Nenhumas
C	Restrição orçamentária para um maior investimento.
D	N/a
E	Sem uma ferramenta, podemos deixar passar alguma dificuldade, necessidade que não é percebida.
F	Como não existe a LNT os treinamentos acontecem de forma desorganizada.
G	Esta em fase de implantação um processo eletrônico, que facilitará.
H	x
I	n/a
J	x
K	o não aproveitamento da verba para cursos
L	n
M	Desvantagens é que alguns superiores acaba não planejando treinamneto para seu líderes.
N	*
O	Não há desvantagens

Fonte: Autor.

No Quadro 08, das possíveis melhorias para o processo de LNT, a empresa A aponta para uma participação da diretoria em definir o LNT da liderança como uma melhoria. A definição de prioridade para participação dos gerentes é uma forma de melhorar o processo na visão do respondente da empresa B.

As empresas D, H, I e J não responderam à questão sobre melhorias no processo e, portanto, não foram consideradas na análise do Quadro 08.

Na empresa C, a melhoria passa pela estruturação do programa em trilha de aprendizagem e trabalhar de forma sistematizada dentro da necessidade de cada *pipeline*.

Aplicar mais ferramentas de análise de perfil configura uma melhoria para empresa E, para a empresa F é própria criação do LNT, e na G é a implantação de um sistema eletrônico. A conscientização das lideranças e fator de melhoria para empresa K.

A criação de um software para facilitar o processo LNT junto com o uso de avaliação de desempenho é enxergada como melhoria pela empresa M.

**Quadro 08** – Descrição de melhorias no processo LNT nas empresas pesquisadas.

EMPRESA	Na sua visão, quais ações podem ser feitas para melhorar o processo de LNT para líderes, dentro de sua organização?
A	Diretoria definir a LNT da liderança.
B	Definir como prioridade e obrigatória a participação de todos os gestores.
C	Estruturar um programa fundamentado em trilha de aprendizagem e trabalhar de forma sistematizada dentro da necessidade de cada pipeline.
D	N/a
E	Aplicação de mais ferramentas de perfil
F	Criar a LNT
G	Processo eletrônico.
H	x
I	n/a
J	x
K	conscientização das lideranças
L	n
M	Software para facilitar o processo LNT . Levantamento de necessidade de treinamneto junto com avaliAção de desempenho que é realizada anualmente.
N	*
O	Um olhar mais atento para as necessidades e ações dos líderes.

Fonte: Autor.

## 5.2 Resultados do questionário dos associados pessoa física da ABTCP

Dos questionários enviados para o grupo de 380 associados pessoas físicas da ABTCP, tivemos 15 respondentes, e eles foram indicados por números para representar cada líder nos gráficos, quadro e comentários dentro da dissertação. No Quadro 09 e 10, apresentamos os líderes com informações básicas, para separação, divulgação dos resultados, análise dos mesmos, discussão e conclusão do trabalho.

**Quadro 09** – Líderes respondentes, por porte, região e atuação nas suas empresas.

LÍDER	Faixa de quantidade de funcionários	Região(es) do país se encontra a sua empresa.	Classificação da empresa dentro do setor de celulose papel
1	100 até 499	Sudeste	Fornecedor de maquinas, equipamentos e serviços
2	100 até 499	Sudeste	Fornecedor de maquinas, equipamentos e serviços
3	100 até 499	Sul	Vestimentas Técnicas e Serviços
4	1000 a 2000	Sul, Sudeste, Nordeste	Fornecedor de serviços
5	1000 a 2000	Sul, Sudeste	Fornecedor de serviços
6	100 até 499	Sul, Sudeste, Centro-o	Fornecedor de produtos químicos
7	Acima de 2000	Sudeste	Fabricante de celulose e papel
8	100 até 499	Sudeste	Fabricante de papel
9	1000 a 2000	Sudeste	Fornecedor de maquinas, equipamentos e serviços
10	100 até 499	Sul	Fornecedor de maquinas, equipamentos e serviços
11	100 até 499	Sul	Fabricante de papel
12	100 até 499	Sul, Sudeste	Fornecedor de maquinas, equipamentos e serviços
13	1 até 19	Sudeste	Fabricante de celulose e papel
14	Acima de 2000	Sudeste	Fabricante de celulose
15	100 até 499	Sul	Fabricante de papel

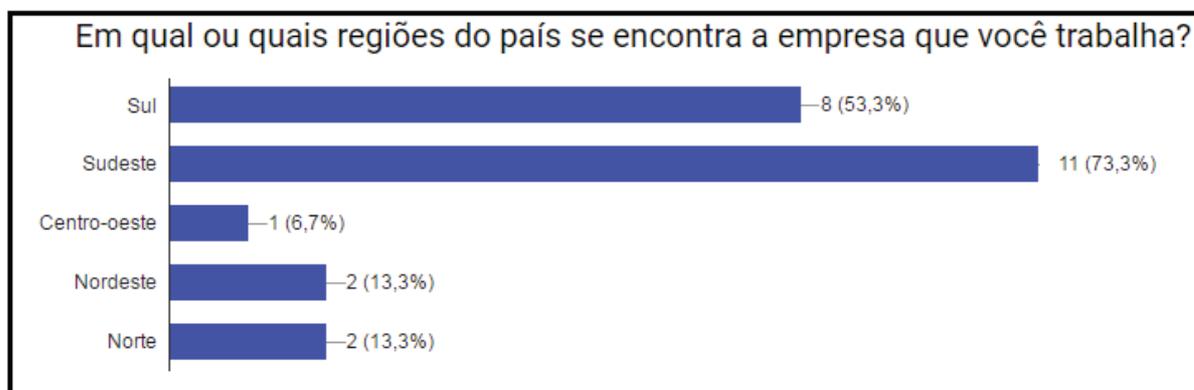
Fonte: Autor.

**Quadro 10** – Cargo e tempo de experiência dos líderes pesquisados.

LÍDER	Qual seu cargo ou função atual?	Quanto tempo você tem de experiência em funções de liderança?
1	Gerente de Vendas	De 01 a 3 anos
2	Engenheiro de Aplicação e Vendas	De 05 a 10 anos
3	Coordenadora de Marketing	menos de um ano
4	Gerente de Novos Negócios	De 10 a 20 anos
5	Gerente	De 10 a 20 anos
6	Diretor de Vendas	De 03 a 05 anos
7	Supervisor de almoxarifado	Acima de 20 anos
8	Gerente	De 05 a 10 anos
9	Gerente de Projetos	De 05 a 10 anos
10	Engenheiro de Vendas	De 01 a 3 anos
11	Engenheiro de Processos	De 05 a 10 anos
12	Engenheiro de Vendas Pleno	De 05 a 10 anos
13	Consultor independente	Acima de 20 anos
14	Gerente P&D	De 10 a 20 anos
15	Diretor industrial	Acima de 20 anos

Fonte: Autor.

Os resultados do Gráfico 23 mostra a região do país onde os líderes têm sua atuação. A maioria dos líderes que responderam à pesquisa trabalham em empresas que atuam nas regiões sul e sudeste.

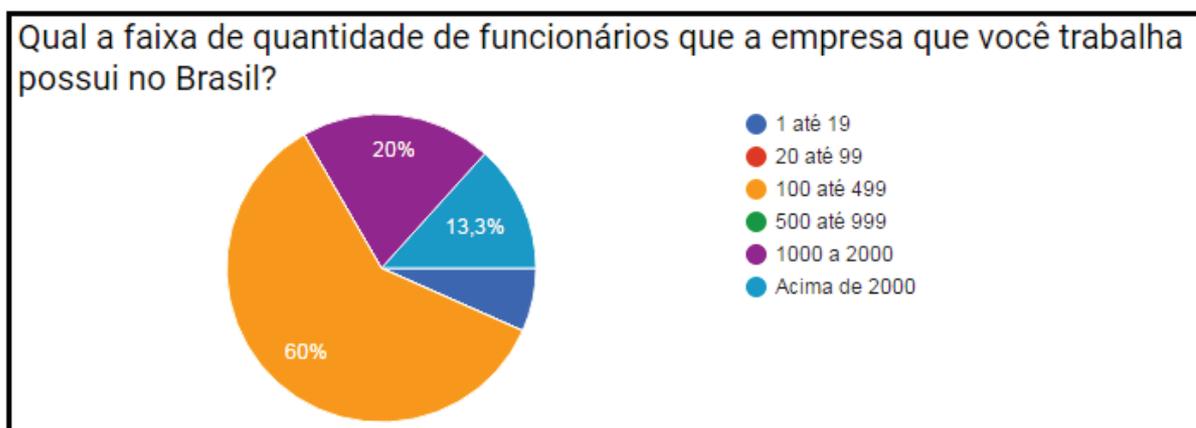
**Gráfico 23** – Regiões do país onde atuam os líderes pesquisados.

Fonte: Autor.

No Gráfico 24, a análise adotada de algumas faixas é a mesma forma que o setor de pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) utiliza para definição do porte das empresas, o qual define que micro empresa vai de 01 a 19 funcionários, de pequeno porte tem entre 20 a 99 funcionários, de 100 a 499 funcionários é considerada médio porte e acima de 499 a indústria é considerada grande porte.

Entre os líderes pesquisados, considerando o critério acima, cinco trabalham em empresas de grande porte, e dentre estas cinco, duas com mais de 2000 funcionários.

**Gráfico 24** – Divisão das empresas em que os líderes pesquisados trabalham.



Fonte: Autor.

No Gráfico 25, o maior número de respondentes sobre onde os líderes trabalham são em empresas fornecedoras de máquinas, equipamentos e serviços; três são fabricantes de papel, duas fabricantes de celulose e papel e uma fabricante só de celulose. Em resumo, em apenas duas categorias temos nove líderes trabalhando em fornecedor e seis líderes trabalhando em fabricante.

**Gráfico 25** – Região do país onde os líderes pesquisados trabalham.



Fonte: Autor.

Os resultados do Gráfico 26 demonstram quais tipos de estratégias as empresas têm para o T&D dos líderes respondentes. 80% delas utilizam em suas principais estratégias os cursos técnicos da área para liderança. Os cursos de gestão de equipes foi o escolhido em mais de 46% dos líderes pesquisados. Mudança de área (*job rotaion*) e *coaching* estão presentes nas escolhas de 40% dos respondentes. Cursos motivacionais aparecem em quatro empresas como uma das principais estratégias para o T&D para líderes pesquisados.

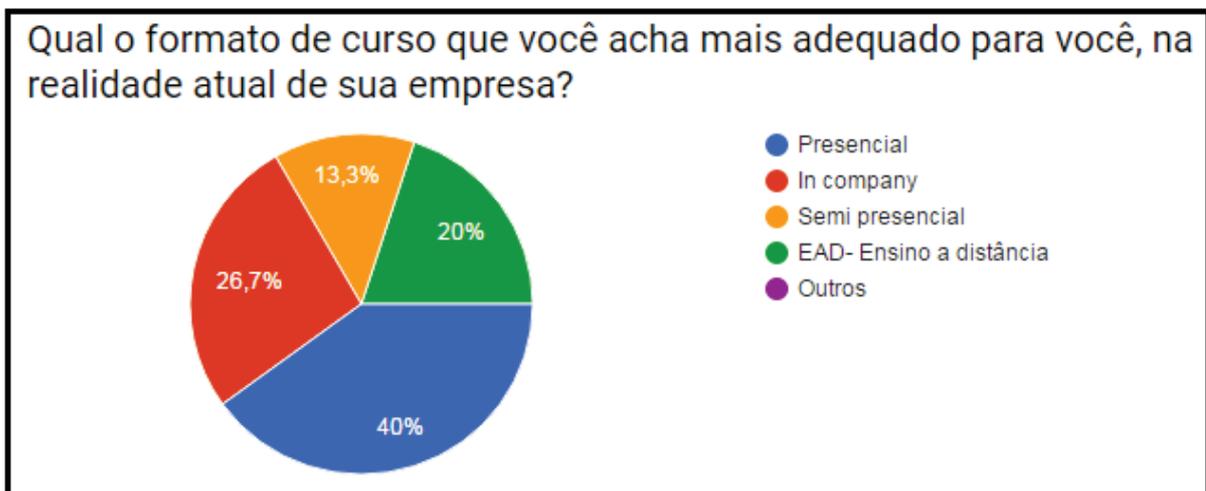
Gráfico 26 – Quais principais estratégias utilizadas para T&amp;D para os líderes.



Fonte: Autor.

Entre os líderes pesquisados, 40% deles acham que o formato de curso presencial é mais adequado; o formato *In Company* aparece selecionado por 4 líderes (26,7%) e o ensino a distância (EAD) em terceiro lugar, com 20% dos respondentes.

Gráfico 27 – Formato de cursos para líderes pesquisados.



Fonte: Autor.

A planilha eletrônica é usada como ferramenta de apoio ao LNT em 40% dos líderes pesquisados, conforme mostra o Gráfico 28. Dentre eles, três, usam somente a planilha eletrônica; outras duas empresas utilizam a combinação de planilha eletrônica, com formulários em *Word* e reuniões. Três outras empresas não utilizam nenhum tipo de formulário para o LNT dos líderes respondentes, mas em duas empresas existe um *software* dedicado para auxiliar na elaboração do LNT.

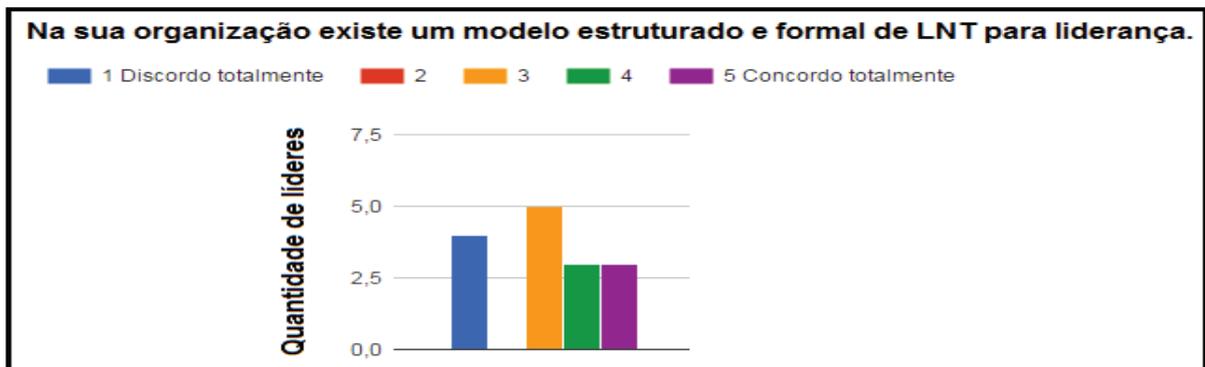
**Gráfico 28** – Ferramentas ou softwares usados elaboração do LNT para os líderes.



Fonte: Autor.

Dos líderes respondentes, apenas três concordam totalmente que nas suas empresas existe um modelo estruturado e formal de LNT e quatro discordam totalmente, conforme o Gráfico 29 apresenta.

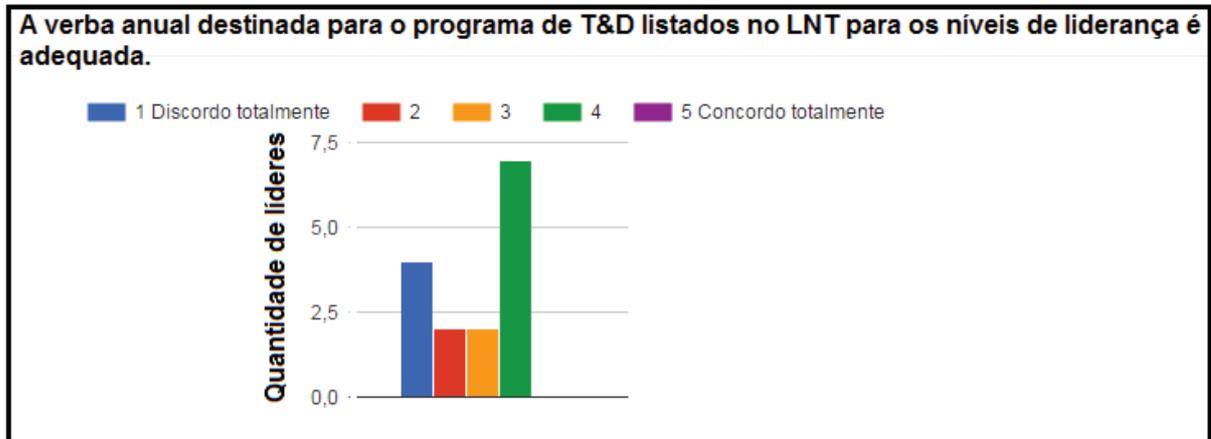
**Gráfico 29** – Estruturação e formalização de LNT para os líderes.



Fonte: Autor.

No Gráfico 30, nenhum líder pesquisado concordou totalmente que a verba anual destinada para programas de T&D é adequada, e para quatro líderes, estes discordam totalmente.

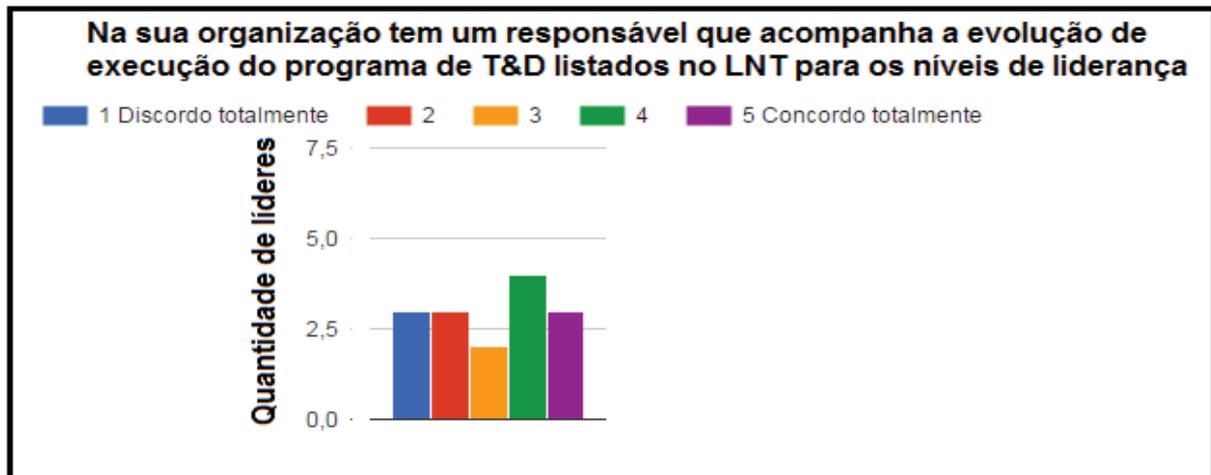
Gráfico 30 – A verba anual destinada para T&amp;D para líderes.



Fonte: Autor.

O acompanhamento por um responsável pelos programas de T&D listados no LNT está totalmente presente para três líderes, e em três empresas não há um responsável para este acompanhamento, sendo que os líderes 7, 8 e 11 discordaram totalmente.

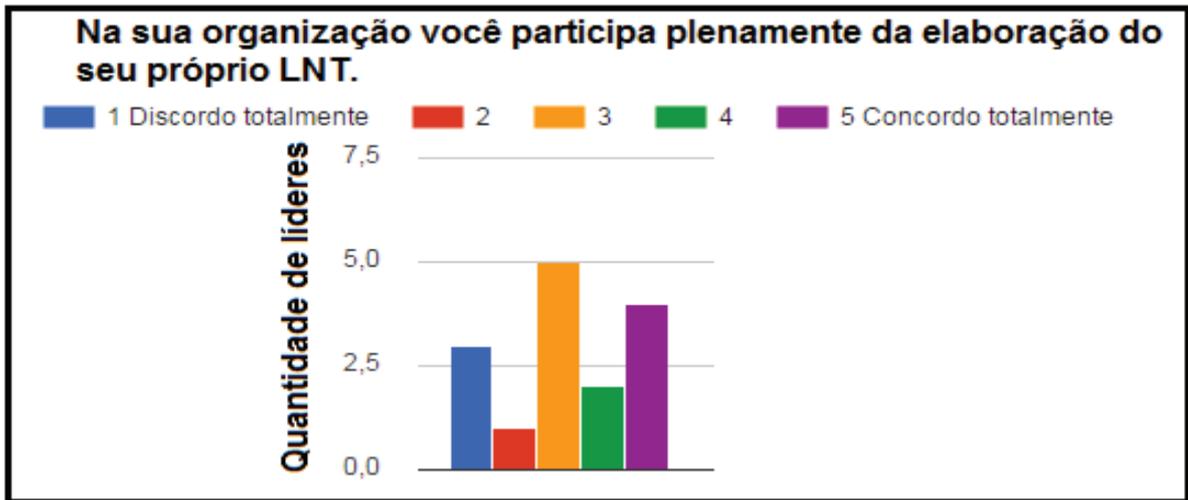
Gráfico 31 – Acompanhamento da execução do T&amp;D para os líderes.



Fonte: Autor.

Conforme o Gráfico 32, quatro líderes concordaram totalmente que eles participam plenamente da elaboração do seu próprio LNT. Os líderes 7,8 e 11 não participam deste processo.

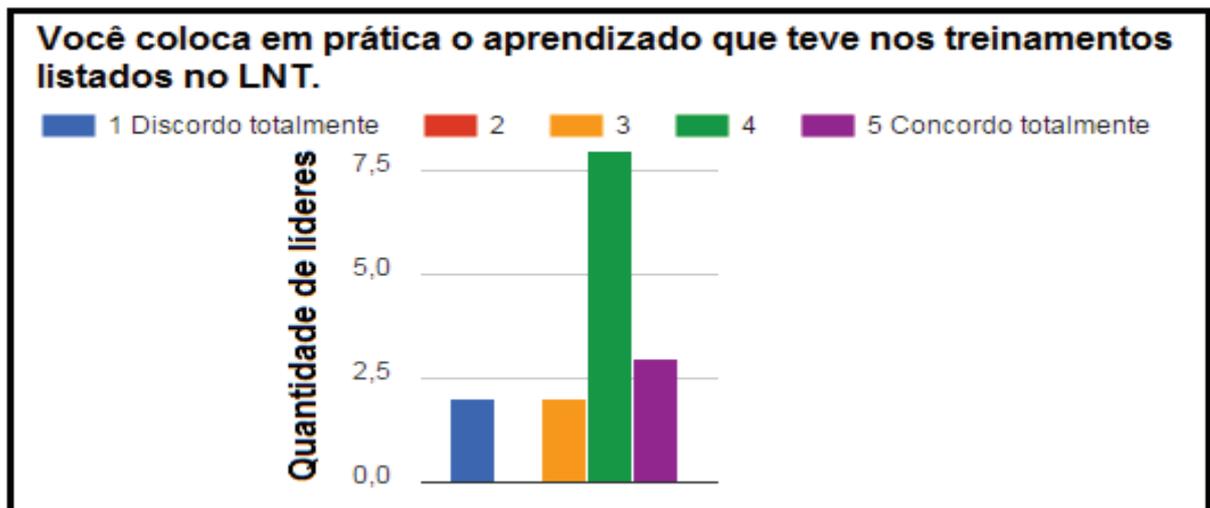
Gráfico 32 – Participação do líder da elaboração do seu próprio LNT.



Fonte: Autor.

No Gráfico 33, pode ser visualizado que a soma das respostas com nota 4 e 5 perfazem um total de 11 líderes que colocam em prática o aprendizado nos treinamentos listados no LNT. Apenas os líderes 8 e 11 discordam totalmente, não colocando em prática o aprendizado.

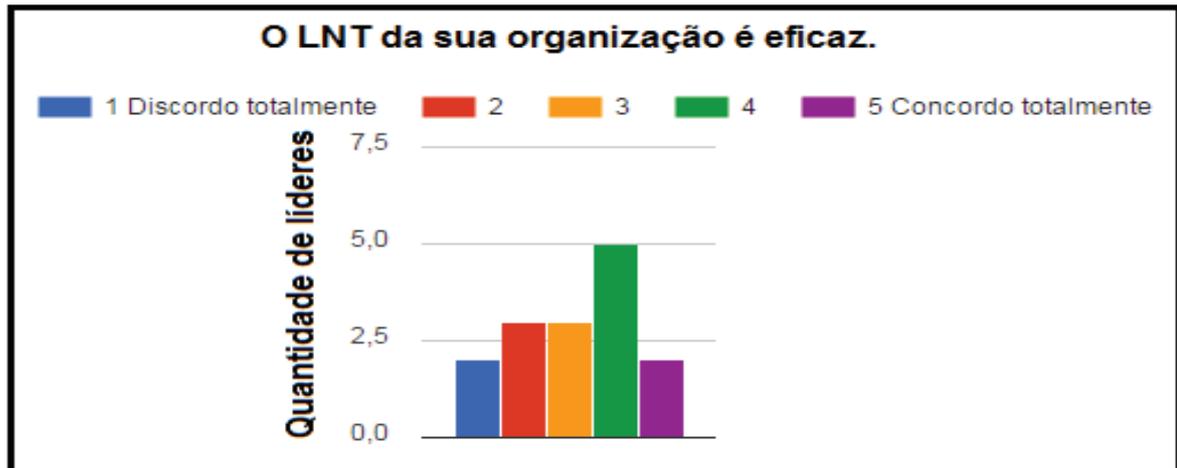
Gráfico 33 – Os líderes colocam em prática o aprendizado no T&amp;D.



Fonte: Autor.

No Gráfico 34, a percepção dos respondentes é que não existe uma eficácia plena no processo de LNT dentro de suas empresas, sendo que apenas dois líderes deram nota 5 para a questão.

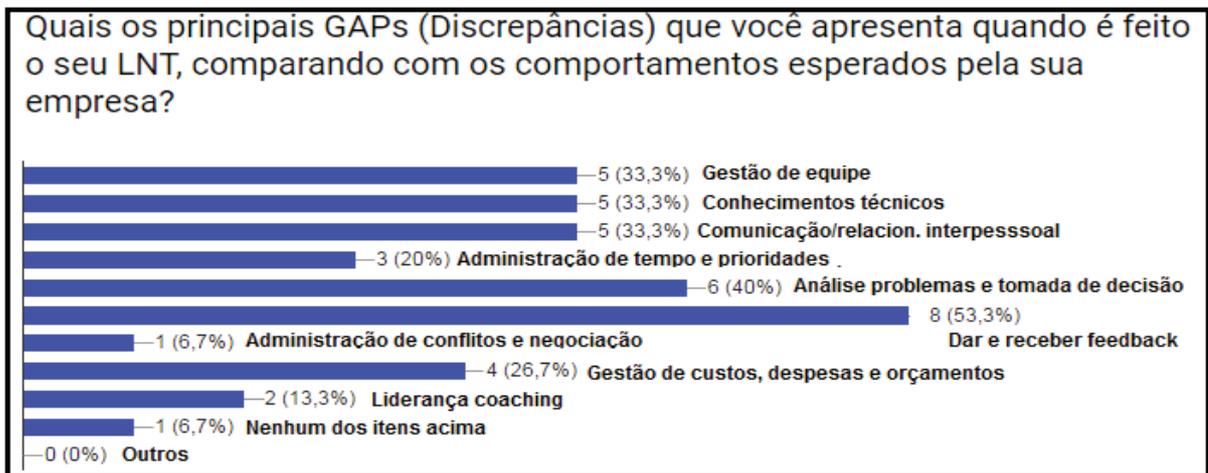
Gráfico 34 – Eficácia do LNT nas empresas dos líderes pesquisados.



Fonte: Autor.

Dar e receber *feedback* foi escolhido por 8 líderes como uma das principais discrepâncias apresentadas por eles no processo do LNT, como mostra o Gráfico 35. Também outro ponto forte de diferença dos comportamentos esperados pelas empresas foi a análise de problemas e tomada de decisão. A gestão de equipe, conhecimentos técnicos e comunicação interpessoal aparecem em terceiro lugar, com 33,3%, dentre os *GAPs* escolhidos pelos líderes.

Gráfico 35 – Principais gaps (discrepâncias) apresentados pelos líderes pesquisados.



Fonte: Autor.

Quando verificamos a questão de execução do LNT em relação ao planejado, pode ser observado no Gráfico 36, que nove líderes trabalham em empresas que executam um percentual acima de 50%; duas empresas têm percentuais entre 86 e 95% de execução do planejado no ano e que uma empresa atingiu o 100%.

**Gráfico 36** – Faixa de execução treinamentos versus o planejado no LNT dos líderes.



Fonte: Autor.

No Gráfico 37, as principais causas dos líderes pesquisados de não atingirem os 100% de execução do planejado são a falta de tempo deles para frequentarem os cursos e, em segundo lugar, aparece a alteração de prioridade como causa. O item relacionado à questão financeira perfaz 26,6% do total, se somarmos o cancelamento e a verba não é suficiente.

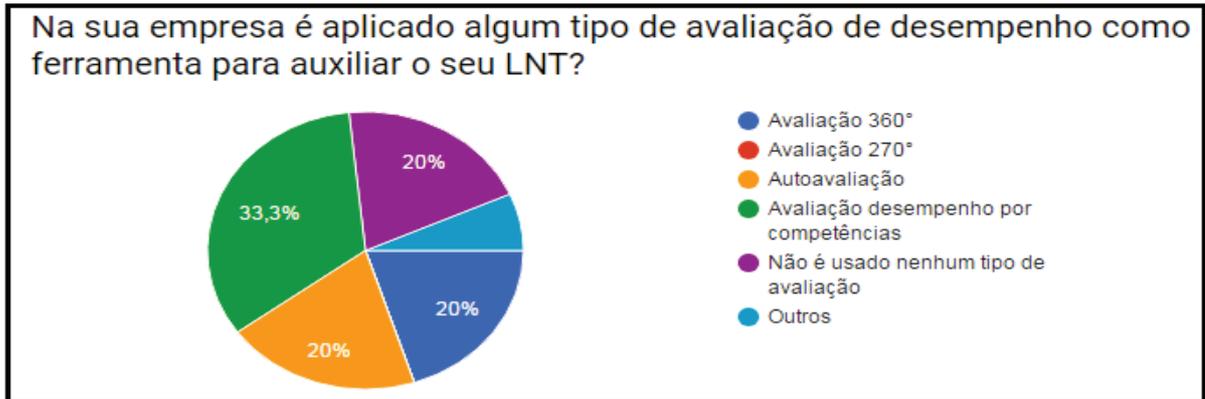
**Gráfico 37** – Principais causas dos líderes não executarem 100% do planejado no LNT.



Fonte: Autor.

Na maioria das empresas é usado algum tipo de avaliação com o intuito de auxiliar na elaboração do LNT, conforme mostra o Gráfico 38. Para três líderes, dentre os quinze, não é utilizado nenhum tipo de avaliação.

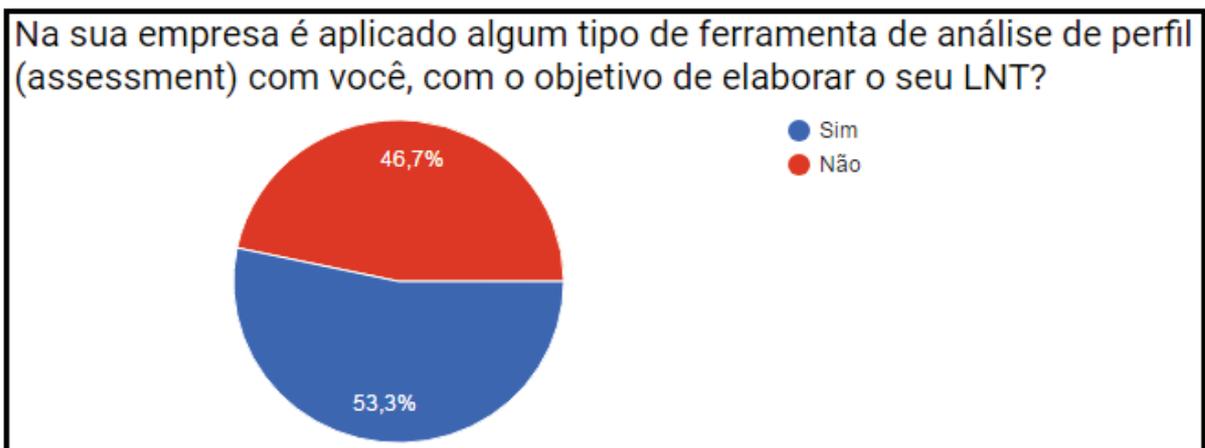
**Gráfico 38** – Avaliações como ferramenta no LNT os líderes.



Fonte: Autor.

O Gráfico 39 demonstra um equilíbrio, em que oito líderes fazem algum tipo de avaliação de perfil (*assessment*), e sete empresas não aplicam nenhuma avaliação de perfil.

**Gráfico 39** – Aplicação de análise de perfil (*assessment*) para os líderes.



Fonte: Autor.

No Quadro 11, se unirmos as respostas dos líderes 3, 6, 9, 11, 12 e 15 em torno de um mesmo tipo de processo, ou seja, de um canal de comunicação entre o líder e seu superior, teremos 40% dos respondentes utilizando um mesmo formato. Os líderes 4, 5 e 14 têm em seus processos a questão de avaliações como forma de auxiliar seu LNT. Na empresa em que atua o líder 2 não existe um processo definido.

**Quadro 11** – Descrição do processo LNT na visão dos líderes pesquisados.

LÍDER	Descreva como é o processo do seu Levantamento de Necessidades de Treinamento?
1	De acordo com o cargo
2	Nunca fiz.
3	Em reuniões com a chefia imediata.
4	Definido na avaliação de resultados (Programa Advance) anualmente
5	Avaliação de competência
6	Baseado em processo 360 e em conversas com chefia e RH
7	Não tem avaliação
8	O levantamento é feito segundo a percepção de cada gestor de sua área, mediante as dificuldades ou surgimento de necessidades no decorrer das atividades.
9	Discutido com a Gerência.
10	Através de coaching.
11	Debates em reuniões
12	Conversa anual
13	Atualização constante com analogia de mercado
14	Avaliação 9Box e feedback do comitê + avaliação 360
15	Discussão entre a liderança da organização

Fonte: Autor.

No Quadro 12, para o líder 3, a vantagem é que o processo de LNT não é burocrático. Para vários líderes, tais como o líder 5, 6, 10 e o líder 12, a vantagem do processo pode proporcionar um desenvolvimento do profissional. Na visão dos líderes 8 e 11, o processo não tem vantagens e precisa ser melhorado, formalizado e ser contínuo.

**Quadro 12** – Descrição das vantagens do processo LNT para os líderes pesquisados.

LÍDER	Em sua opinião quais as vantagens do processo atual de LNT para você, dentro da sua empresa.
1	Efetividade em fechar negócios
2	Melhorar o conhecimento, através das demandas de cada um.
3	Pouco burocrático.
4	Poder compartilhar com liderança imediata
5	Desenvolvimento estruturado
6	Proporciona a constante evolução do time.
7	Acompanhamento do perfil
8	Na verdade necessita ser melhorado, formalizado.
9	Todos os funcionários tem abertura de discutirem com os Gerentes as necessidades de treinamento.
10	Proporciona desenvolvimento de meus "pontos fracos" e acelera meu crescimento na organização.
11	Não há um processo eficaz e contínuo, é esporádico e somente para cumprir requisitos legais
12	Desenvolvimento pessoal e profissional
13	Autoconhecimento e atualização efetiva
14	Bem abrangente na amostra avaliadora
15	Mantemos a equipe atualizada dentro das nossas necessidades

Fonte: Autor.

A desvantagem no processo é descrita no Quadro 13, e pela visão dos líderes 4, 5, 13 e 15, não há desvantagens no processo atual com eles dentro do LNT. Para o restante dos 11 líderes, aparecem vários temas diferentes para descrever as desvantagens, faltando vários aspectos, tais como estrutura, planejamento, sistemática, comprometimento, flexibilidade e outras.

**Quadro 13** – Descrição das desvantagens no processo LNT dos líderes pesquisados.

LÍDER	Em sua opinião quais as desvantagens do processo atual de LNT para você, dentro da sua organização.
1	Não efetividade em fechar negócios
2	Não existe este processo na minha empresa.
3	Não há uma sistemática e planejamento direcionado para este fim.
4	Não vejo
5	Não aplicável
6	Precisaria uma maior clareza na definição das necessidades de cada um.
7	Como não tem
8	A margem de erro é grande, pois o gestor pode não estar percebendo corretamente as necessidades de treinamento.
9	Os treinamentos / cursos deveriam ser mais técnicos.
10	Talvez o formato seja um pouco engessado e distante do colaborador.
11	Quando há, muitas pessoas mostram-se interessadas, mas na prática não há o mínimo aproveitamento satisfatório. Falta comprometimento e capacidade cognitiva.
12	Eu que tenho que pedir os treinamentos e a empresa não é pró-ativa em recomendar
13	Não há desvantagens no processo, só conhecimento
14	Pouco estruturado
15	Não vejo desvantagem alguma

Fonte: Autor.

No Quadro 14, das possíveis melhorias para o processo de LNT, alguns líderes enxergam que as suas empresas precisam atuar melhor no planejamento, no *feedback* entre gestores e colaboradores, no *follow up*, além de que precisam criar procedimentos para análise das necessidades. Para o líder 15 o processo atual de LNT não precisa ser melhorado.

**Quadro 14** – Descrição de melhorias no processo LNT dos líderes pesquisados.

LÍDER	Na sua visão, quais ações podem ser feitas para melhorar o LNT, para você na sua organização?
1	De acordo com o cargo
2	Nunca fiz.
3	Em reuniões com a chefia imediata.
4	Definido na avaliação de resultados (Programa Advance) anualmente
5	Avaliação de competência
6	Baseado em processo 360 e em conversas com chefia e RH
7	Não tem avaliação
8	O levantamento é feito segundo a percepção de cada gestor de sua área, mediante as dificuldades ou surgimento de necessidades no decorrer das atividades.
9	Discutido com a Gerência.
10	Através de coaching.
11	Debates em reuniões
12	Conversa anual
13	Atualização constante com analogia de mercado
14	Avaliação 9Box e feedback do comitê + avaliação 360
15	Discussão entre a liderança da organização

Fonte: Autor.

### 5.3 Discussão

Nesta pesquisa os resultados indicaram que os processos de levantamento de necessidades de treinamento para cargos de liderança não demonstram uma forma estruturada e formalizada nas empresas pesquisadas. Algumas usam ferramentas da área de informática, tais como planilhas eletrônicas e formulários em editores de texto para apoio a este levantamento.

Em algumas empresas, faz-se o uso de avaliações de desempenho para identificação de possíveis discrepâncias entre o comportamento dos líderes frente ao que as empresas esperam dos mesmos. Também foi identificada que entre algumas empresas respondentes é usada uma ferramenta de análise de perfil para direcionar as ações dos programas de T&D, e, com as informações do perfil destes líderes, é feita a inclusão de temas dentro do processo de LNT.

Um sistema de educação corporativa auxilia num modelo estruturado para os programas de T&D, e, sendo o LNT a primeira fase do processo treinamento, foi identificado

que apenas duas empresas entre as 15 têm um sistema de EC implantado e operando; entretanto outras quatro têm projeto ou está em implantando o sistema.

Em 12 empresas não existe uma universidade corporativa. Em uma a delas, a UC está em fase de implantação e, em outras duas, existe projeto de criação.

Nota-se que entre as principais estratégias para treinamento e desenvolvimento de líderes dentro das organizações, a questão técnica é fortemente aplicada em cursos técnicos para área de atuação dos líderes. Em segundo lugar, na escolha dos respondentes estão os cursos de gestão de equipes, e o processo de *coaching* foi escolhido por quatro empresas como principais estratégias de T&D.

Para cumprimento destas estratégias de T&D, a maioria dos respondentes aplica o formato de treinamentos presenciais como sendo o mais adequado para realidade atual destas empresas, e os cursos EAD aparecerem somente com 13,3% dentre as empresas pesquisadas.

Para auxiliar no LNT, onze empresas utilizam planilhas eletrônicas ou a combinação destas com formulários em Word, e para quatro empresas, fazer reuniões com líderes serve de apoio para o LNT. Uma empresa utiliza um *software* dedicado para o processo, e outras quatro não utilizam nenhum tipo de formulário.

A construção de um modelo formal e estruturado para o LNT ainda não é a realidade para maioria das empresas respondentes, mas é possível perceber que nelas existe sempre um responsável para acompanhar a evolução do que foi proposto e listado no LNT.

O líder aparece como figura ativa na elaboração de seu próprio LNT, indicando participação nas possíveis decisões sobre seu T&D. Entre as empresas que responderam à pesquisa, três delas sinalizam que os líderes não colocam em prática o que aprendem nos treinamentos.

Três empresas concordam totalmente que o processo de LNT é algo eficaz para a organização, e outras sete empresas mostraram que seu sistema está próximo da eficácia, sendo que a soma dos percentuais é de 60%.

As principais diferenças identificadas no LNT dos líderes em relação aos comportamentos esperados pelas organizações demonstram que dar e receber *feedback* está entre as mais importantes. Outros dois *gaps* são a análise de problemas/tomadas de decisão e gestão de equipe.

Outra questão apresentada aos respondentes foi a estimativa de realização do planejado *versus* o executado dos treinamentos listados no LNT, o qual três empresas realizam até 50% do planejado no ano, e outras quatro empresas variam de 51 a 75%. O reflexo da não realização de 100% está relacionado a verbas, pela falta ou cancelamento da

mesma e também ocorre por falta de tempo dos líderes participarem ativamente dos programas de T&D.

Da mesma forma que algumas empresas usam planilhas ou formulários para apoio na realização do LNT, 60% das empresas pesquisadas utilizam alguma avaliação de desempenho para apoio nesse processo. O uso de análise de perfil (*assessment*) para tal apoio é usado somente em 33,3%.

Para três empresas, a principal característica dentro do LNT é a utilização de avaliações dos líderes, por método avaliação 360°. Em três empresas existe a participação direta da chefia imediata para definições das necessidades de T&D.

A flexibilidade e a liberdade do próprio líder de escolher seus treinamentos são consideradas algumas vantagens pelas empresas respondentes. O LNT também auxilia na retenção e valorização dos líderes, facilita o alinhamento da cultura organizacional e aumenta o desempenho das equipes.

A restrição orçamentaria, o não aproveitamento de verbas para cursos e a falta de uma ferramenta ou *software* representam desvantagens para algumas das empresas pesquisadas, dentro do processo atual de elaboração e execução do LNT. Numa empresa, como o LNT não está estruturado, os treinamentos acontecem de forma desorganizada.

A aplicação para os líderes de mais análise de perfil, a participação da diretoria em definir o LNT e a criação de um processo eletrônico são algumas melhorias vistas pelas empresas pesquisadas. Um fator que aparece também é conscientização da liderança e tornar obrigatório a participação de todos os gestores no LNT.

Dentre as principais estratégias utilizadas pelas empresas para T&D para seus líderes, foi observado que a maioria utiliza treinamentos técnicos da área, e, em segundo lugar, estão os cursos de gestão de equipes, o que sinaliza para o uso mais fortemente o item *Task*. Este, para uma avaliação de necessidades de treinamento, está baseado em três níveis, o organizacional, o de tarefas e o individual, que advém das palavras em inglês, *Organization, Task e Person* (SILVA, MENESES, 2012).

## 6 CONCLUSÃO

Neste estudo foi possível verificar a importância do levantamento de necessidades de treinamento para líderes, e como algumas empresas do setor de celulose e papel tratam a questão do treinamento e desenvolvimento de seus líderes.

No problema de pesquisa, o qual visou questionar como é elaborado o processo de levantamento de necessidades de treinamento para ocupantes de cargos de liderança, verificou-se que os modelos deste levantamento não são padronizados dentro das empresas respondentes. Contudo, existe a preocupação das empresas em formar um modelo, podendo usar ferramentas ou *softwares* para estruturar todo o LNT.

Quanto ao objetivo geral da pesquisa, que se propõe a analisar quais são os modelos e estruturas para o levantamento de necessidade de treinamentos dos profissionais que atuam como líderes, em empresas no Brasil do setor de celulose e papel, identificou-se que as empresas não têm ainda modelo formalizado. Algumas delas utilizam planilhas eletrônicas ou a combinação destas com formulários para o levantamento de necessidades.

Dentre as principais conclusões encontradas nesta pesquisa, algumas merecem destaque. A primeira é a ausência de um modelo claramente definido de coleta de dados, tendo em vista que, segundo Ferreira e Abbad (2013), o LNT é um processo sistemático de coleta e análise de dados para suportar decisões para os processos de T&D.

A conclusão seguinte tem relação com a utilização de um sistema de educação corporativa e universidade corporativa, sendo que apenas uma empresa utiliza-se delas para estruturar seus processos de T&D. A evolução de um Sistema de Educação Corporativa (SEC) ocorre quando alteramos o tradicional T&D em torno de cargos e funções, para a busca do desenvolvimento das pessoas por competências, e, com isso, as UCs passam a ter uma importância maior nesse novo processo (CASARINI, BAUMGARTNER, 2012).

As ferramentas de apoio para elaboração do LNT tais como, avaliações de desempenho e análise de perfil (*assessment*), são utilizadas na maioria das empresas pesquisadas para os cargos de liderança e para avaliar a compatibilidade e lacunas do cargo *versus* indivíduo, o que, para Bichuetti (2011), é um dos objetivos deste *assessment*.

Um dos principais *gaps* encontrados pelas empresas respondentes para seus líderes é o fato de dar e receber *feedback*. A utilização de mais avaliações 360°, que é a percepção do superior imediato, próprio avaliado, de seus pares, clientes e fornecedores internos (LEME, 2007) poderá ajudar a diminuir esta lacuna, pela prática e uso desta ferramenta no LNT.

Com estes dados dos resultados nos dois questionários, pode-se dizer que os objetivos deste estudo foram atingidos.

O resultado apresentado nesta pesquisa mostra que na visão tanto dos responsáveis pelos programas de T&D, quanto dos líderes, que ter um processo estruturado para o levantamento de necessidades de treinamento é fator importante de desenvolvimento.

Dentro de algumas limitações deste estudo, e uma delas foi a relação entre quantidade total de respondentes versus a quantidade enviada de questionários. Recebemos respostas de 15 responsáveis que atuam dentro do setor de RH, entre as 143 empresas pesquisadas. No segundo questionário enviado para a lista de 380 cadastros na área de associados da ABTCP, recebemos 15 respostas de líderes. Num próximo estudo, com uma quantidade maior de respondentes, e com outros setores da indústria e serviços, poderá ser feito outras relações com os modelos aplicados para o LNT.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia; MOURÃO, Luciana. Avaliação de necessidades de T&D: proposição de um novo modelo. **Rev. Adm. Mackenze**, São Paulo v. 13, n. 6, p. 107-137, 2012.
- ABREU, Aline F.; GONÇALVES, Caio M.; PAGNOZZI, Leila. Tecnologia da Informação e Educação Corporativa: contribuições e desafios da modalidade de ensino-aprendizagem a distância no desenvolvimento de pessoas. **Rev. PEC**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 57-58, jul. 2002-jul. 2003
- ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades Corporativas: Discussão e Proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 5, n. 3, p. 149-165, 2001.
- ANDRADE, Jairo E. Borges; ABBAD, Gardênia da Silva; Mourão Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de pessoas não é com RH**. São Paulo: Lafonte, 2011.
- BIECH, Elaine. **Manual de liderança da ASTD**: A melhor fonte de informação sobre a arte de liderar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BOWMAN, Jill; WILSON, John P. Different roles, different perspectives: Perceptions about the purpose of training needs analysis. **Industrial and commercial training**, v. 40, Issue 1, p. 38-41, Emerald, 2008.
- BRANDÃO, Giselle Reis. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: Dois lados da moeda. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 46, n. 2, p. 22-33, 2006.
- CAMPANATO, Gastão Estevão. **A história da indústria de celulose e papel no Brasil**: ABTCP – Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel. São Paulo: Tempo & Memória, 2004.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Nova Lima: INDG, 2004.
- CANABRAVA, Tomasina, VIEIRA, Onízia F. A.; **Treinamento & desenvolvimento para empresas que aprendem**. Brasília: SENAC, 2014.
- CASARINI, Fabiana Gradela; BAUMGARTNER, Marcos: **Educação corporativa: da teoria a prática**. São Paulo: SENAC, 2012.

CHERUBIN, Maristela Jacome: **Papel**. São Paulo: SENAI, 2014.

CNI (Confederação Nacional das Indústrias). **Mapa estratégico da indústria 2013-2022**. Brasília: CNI, 2013.

COUTO, Daniel Augusto M. **Implantação do Programa Seis Sigma em três projetos de uma empresa do setor de Papel e Celulose**: um Estudo de Caso. Dissertação (Mestrado em administração de empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2007.

DENBY, Steve. The importance of training needs analysis. **Industrial and commercial training**, v. 42, Issue 3, p. 147-150, Emerald, 2010.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil**: Mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

EBOLI, Marisa. et al. **Educação corporativa**: Fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

ELSNER, Richard; FARRANDS, Bridget. **Líderes em transição**: Assuma suas novas funções com segurança e minimize as tensões da mudança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERREIRA, Rodrigo R.; ABBAD, Gardênia. Training needs assessment: Where we are and where we should go. **Adm. Rev.**, Rio de Janeiro, v. 10, n 1, p. 77-99, 2013.

FERREIRA, Rodrigo R. et al. Avaliação de necessidades organizacionais de treinamento: O caso de uma empresa latino-americana de administração aeroportuária. **REAd**, Porto Alegre, v. 15, n 2, p. 01-11, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FIDELIS, Gilson Jose; BANOV, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos**: Tradicional e estratégica: São Paulo: Erica, 2006.

GALHARDI, Antônio Cesar; LANGHI, Celi. **Liderança e gestão de conflitos**: os desafios organizacionais nos sistemas produtivos. Jundiaí: Edições Brasil, 2016.

GERBER, Juliano Zaffalon et al. Modelo de liderança de pessoas para simuladores de gestão. **Revista eletrônica estratégia negócios**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 181-201, 2011.

GIL, Antônio C. **Gestão de pessoas**: Enfoque nos papéis estratégicos. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GIRARDI, Dante; SOUZA, Irineu; GIRARDI, Julia. O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: As práticas das maiores empresas catarinenses. **Revista das ciências da administração**, 2012.

GREENE, Robert. **Maestria**: Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

GURGEL, Claudio; RODRIGUEZ, Martius V. R. **Administração: Elementos essenciais para a gestão das organizações**: São Paulo: Atlas, 2009.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOHN, Stephen E; O'CONNELL, Vicente D. **O gerente eficiente: 6 hábitos para liderar com sucesso**: São Paulo: Landscape, 2008.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. Universidade corporativa como alavanca da vantagem competitiva. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Paraná, v. 3, n. 1, maio 2004.

KUAZAKI, Edmir et. al. **Liderança e criatividade em negócios**. São Paulo: Thomson, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: Princípios e tendências**: 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEME, Rogério. **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360º**: guia prático para gestores do “dar e receber”: feedback e a transformação em resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LÔPO, Sylvia S. **Levantamento de necessidades de treinamento**: Estudo de caso Petrobras. 1999. 103f. Dissertação (Mestrado em administração pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1999.

MCGEHEE, William; THAYER, Paul W. **Training in business and industry**. New York: Wiley, 1961.

MASCARENHAS, André O. **Gestão estratégica de pessoas: Evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATTEU, Douglas de; SITA, Mauricio; OGATA, Massaru. **Treinamentos comportamentais: Grandes especialistas o seu potencial criativo**. São Paulo: Ser Mais, 2013.

MEISTER, Jeanne. **Educação corporativa**. São Paulo: Person Makron Books, 1999.

MELO, Marcelo Masini. **Modelos de avaliação de resultados na aplicação de programas, desenvolvimento e educação para chefia gerencial**. 2015. 101f. Dissertação (Mestrado em gestão e tecnologia em sistemas produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2015.

MENESES, Pedro P M.; ZERBINI, Thais. Levantamento de necessidades de treinamento: Reflexões atuais. **Revista de administração da PUCRS**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 50-64, 2009.

MORAES, Gilson. **Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades e desenvolvimento de recursos humanos**. 2002. 130f. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MORAES, Salus Augusto Resende. Educação Corporativa como Fator Estratégico para o Comprometimento Organizacional: O Caso da Universidade dos Correios – ÚNICO. **Revista Brasileira de Educação e Cultura**, Centro de Ensino Superior de São Gotardo, p. 93-114, 2016.

MOREIRA, Bruno C. M. et al. Desenvolvimento humano empreendedor através da educação corporativa. XXXIX Cobenge - Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia, Blumenau, 2011.

MOSCARDINI, Ticiano Nunes; KLEIN, Amarolinda. Educação Corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, Art. 5, p. 84-106, 2015.

ODELIUS, Catarina Cecília; SENA, André de Castro. Dinâmica de aprendizagem: A relação entre processos, conteúdo transacional e configuração de rede em uma organização não governamental. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 93-109, abr. 2014.

OLIVEIRA, Jose Igor Rebouças et al. A percepção dos princípios educacionais da unidade corporativa de uma instituição financeira da cidade de Mossoró/RN. **Revista de Administração de Roraima – RARR**, Boa Vista, ed. 3, v. 2, p. 19-37, 2013.

PACHECO, Luzia et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PATON, Rob; PETERS, Geoff; QUINTAS, Paul. **Handbook of Corporate University Development: Managing Strategic Learning in Public and Private Domains**. London: Gower: 2005.

QUEIROZ, Alceu Moraes. Universidades corporativas, do sonho da implantação ao desafio da gestão: um estudo de caso. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 4, n. 7, p. 131-139, jun. 2004.

RIBEIRO, Antônio Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIKKUA, Reetes; CHAKRABARTYB, Neelima. Training needs analysis: A case study of loco pilots: **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Índia, v. 104, p. 1105-1111, 2013.

SAMPAIO, Jader R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **R.Adm.**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 5-16, jan./fev./mar. 2009.

SANTOS, Mercya Rozzana Carvalho; SILVA, Carlos Eduardo. Universidades corporativas como vantagem competitiva na era do conhecimento. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 2, n. 1, p.31-52, 2011.

SENGE, Peter M.. **A quinta disciplina: A arte e a prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2016.

SHAH, Hardik; GOPAL, Raj. Training needs analysis for depot managers at GSRTC. **European journal of training and development**, Índia, v. 36, n. 5, p. 527-543, 2012.

SILVA, Gisela G.; MENESES, Pedro. P. M. **Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar – REAd**, Porto Alegre, v. 71, n. 1, p. 27-62, 2012.

SILVA, Anielson B. **O contexto social de aprendizagem de gerentes**. Revista de administração Mackenzie, 2008.

SILVA, Anicleide Pereira; SCHNEIDER, Henrique Nou. Reflexões sobre a utilização das tecnologias da informação e da comunicação em programas de educação corporativa. **Scientia Plena**, Sergipe, v. 6, n. 3, 2010.

SILVA, Ivânia Freire; BINOTTO Erlaine. **O conhecimento e a aprendizagem organizacional no contexto de uma organização rural**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 132-156, jan./jun. 2013.

SILVEIRA, Victor N. S. **Maturidade em gestão de pessoas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação: Uma análise a partir do People Capability Maturity Model (P-CMM)**. 2007. 258f. Dissertação (Mestrado em administração de pessoal) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

SITA, Mauricio. **Estratégias empresariais para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2015.

STAREC, Claudio. **Educação corporativa em xeque**: Até que ponto treinamento é um bom negocio para as organizações? Rio de Janeiro: SENAC, 2011.

SLIVNIK, Alexandre; FURLAN, Jô; SITA, Mauricio. **Ser mais com T&D**: Estratégias e ferramentas de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: Ser Mais, 2010.

TUMELERO, Cleonir et al. Relação entre práticas de educação corporativa e resultados financeiros de empresas que atuam no mercado brasileiro. **Revista Administração em Diálogo**, v. 14, n. 2, p. 195-215, 2012.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. Universidade corporativa: diferentes modelos de configuração. **R.Adm.**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 373-379, 2003.

VIEIRA, Luiz Gonzaga. **Levantamento de necessidades de treinamento**: Ferramenta básica na gestão da qualidade. Londrina: UEL, 1999.

VIEIRA, Kelmara M.; DALMORO, Marlon. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? XXXII Encontro ANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

WOODEN, John; JAMISON, S. **A pirâmide do sucesso para excelência na liderança**. São Paulo: Evora, 2011.

## APÊNDICE

### 1 – Questionário pré-teste.

Segue abaixo o questionário enviado para empresa de grande porte do setor químico, para análise e apoio, para definição da versão final do questionário a ser enviado para as empresas do setor de celulose e papel.

A Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP), por meio da sua área de capacitação técnica e apoio ao programa de mestrado do Centro Paula Souza, está realizando uma pesquisa referente as ferramentas de Levantamento de Necessidades de Treinamento ( LNT ) para liderança até o nível gerencial (líderes, supervisores, chefes, encarregados, coordenadores, gerentes e outros cargos similares).

1. **Eu concordo em participar desta pesquisa voluntariamente e autorizo a divulgação das informações na ABTCP e para o programa de mestrado do Centro Paula Souza, sendo garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

2. **Qual a faixa de quantidade de funcionários que a sua empresa possui? \***

*Marcar apenas uma oval.*

1 até 19

20 até 99

100 até 499

500 até 999

1000 a 5000

Acima de 5000

3. **Em quais regiões do país se encontra a sua empresa? \***

*Marque todas que se aplicam.*

Sul

Sudeste

Centro-oeste

Nordeste

Norte

**4. Dentro do setor de celulose e papel, a sua empresa se classifica como: \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Fabricante de celulose
- Fabricante de papel
- Fabricante de celulose e papel
- Fabricante de embalagens
- Fornecedor de maquinas e equipamentos
- Fornecedor de maquinas, equipamentos e serviços
- Fornecedor de serviços
- Fornecedor de produtos químicos
- Outro: \_\_\_\_\_

**5. A sua empresa possui uma área de Educação Corporativa (EC), responsável pela criação de atividades educacionais focadas nos objetivos da organização? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Tem EC implantada e operando.
- Não tem ainda, mas está em implantação
- Não tem, mas tem projeto para implantação.
- Possui outro formato de Treinamento e Desenvolvimento

**6. A sua empresa possui uma universidade corporativa (UC)? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Tem uma UC implantada e operando.
- Não tem ainda em funcionamento, mas está em implantação
- Não tem, mas tem projeto para implantação.
- Possui outro formato de Treinamento e Desenvolvimento

**7. Quais as principais estratégias que são utilizadas para treinamento e desenvolvimento dos líderes da sua empresa? \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Cursos motivacionais
- Cursos técnicos da área
- Cursos na gestão de equipes
- Coaching
- Estágios em outras áreas
- Coordenação de projetos em outras áreas
- Mudança de área (job rotation)
- Bolsas de estudo para formação regular
- Outro: \_\_\_\_\_

8. Qual o formato de curso é o mais adequado para líderes, na realidade atual de sua empresa? \*

Marcar apenas uma oval.

- Presencial
- In company
- Semi presencial
- EAD- Ensino a distância
- Outro: \_\_\_\_\_

9. Existe ferramenta padrão para fazer o LNT para níveis de liderança dentro da sua organização? \*

Marque todas que se aplicam.

- Planilha eletrônica
- Formulário em Word
- Software desenvolvido pela própria empresa
- Software adquirido do mercado
- Lista
- Reuniões
- Não existe formulário próprio
- Outro: \_\_\_\_\_

10. De acordo com as afirmações abaixo sobre Levantamento de Necessidades de Treinamento, escolha uma nota de 1 a 5 \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 Discordo totalmente	2	3	4	5 Concordo totalmente
Na sua organização existe um modelo estruturado e formal de LNT para liderança.	<input type="radio"/>				
A verba anual destinada para o programa de T&D listados no LNT para os níveis de liderança é adequada.	<input type="radio"/>				
Na sua organização tem um responsável que acompanha a evolução de execução do programa de T&D listados no LNT para os níveis de liderança.	<input type="radio"/>				
Na sua organização o líder participa plenamente da elaboração do seu próprio LNT.	<input type="radio"/>				
Os líderes colocam em prática o aprendizado que tiveram nos treinamentos listados no LNT.	<input type="radio"/>				
O LNT da sua organização é eficaz.	<input type="radio"/>				

11. **Quais os principais GAPS (Discrepâncias) apresentados pelos líderes dentro do processo de LNT em relação aos comportamentos esperados pela empresa? \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Gestão de equipe
- Conhecimentos técnicos
- Comunicação e relacionamento interpessoal
- Administração de tempo e prioridades
- Análise de problemas e tomada de decisão
- Dar e receber feedback
- Administração de conflitos e negociação
- Gestão de custos, despesas e orçamentos
- Liderança coaching
- Nenhum dos itens acima
- Outro: \_\_\_\_\_

12. **Qual o percentual de execução dos treinamentos listados e planejados no LNT dentro do ano? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- De zero até 20% de realização
- De 21 até 40% de realização
- De 41 até 60% de realização
- De 61 até 80% de realização
- De 81 até 100% de realização

13. **Se o percentual de execução na questão anterior for menor que 100%, quais os principais motivo de não atingir o planejado? \***

*Marque todas que se aplicam.*

- Cancelamento da verba anual
- Falta de tempo disponível dos colaboradores para frequentarem os cursos e programas de T&D.
- Alteração dos cursos planejados
- Mudança na chefia imediata
- Alteração de prioridade
- Verba não é suficiente frente aos custos dos programas de TD&E
- Falta de tempo para a equipe de T&D organizar os cursos
- Outro: \_\_\_\_\_

14. Na sua empresa é aplicado algum tipo de avaliação de desempenho como ferramenta para auxiliar no LNT para líderes? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Avaliação 360°
- Avaliação 270°
- Autoavaliação
- Avaliação desempenho por competências
- Não é usado nenhum tipo de avaliação
- Outro: \_\_\_\_\_

15. Na sua empresa é aplicado algum tipo de ferramenta de análise de perfil (assessment) para líderes, com o objetivo de elaborar o LNT? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

16. Descreva como é o processo de Levantamento de Necessidades de Treinamento para os ocupantes de cargos de liderança na sua empresa. \*

---

---

---

---

---

17. Em sua opinião quais as vantagens desse processo. \*

---

---

---

---

---

18. Quais as desvantagens.

---



---



---



---



---

19. Na sua opinião, quais as melhorias para o processo . \*

---



---



---



---



---

20. Avalie o questionário. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4	5 - Concordo totalmente
Foi fácil o preenchimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foi gasto tempo adequado para responder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As questões foram claras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A quantidade de questões foi adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As questões foram coerentes com o tema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Termos e siglas usados são adequados a realidade da área de T&D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Sugestões para melhoria deste questionário.

---



---



---

## ANEXO

**Declaração**

A ABTCP Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel, declara para os devidos fins, que apoiou por meio de informação e pesquisas técnicas o associado Júlio Maria de Souza, CPF: 050.980.268-06, para o Trabalho de Conclusão de Curso de seu mestrado, que tem por tema: Programas de Treinamento e Desenvolvimento para Líderes: Um Estudo sobre o Levantamento de Necessidades.

Esse apoio não envolve vínculo trabalhista e custos financeiros.

São Paulo, 8 de maio de 2017.

  
Viviane Nunes

