

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
CURSO DE MESTRADO**

**MARIA CELINA LEMOS MACEDO**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES EM UMA  
EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÃO CEARENSE**

**CAXIAS DO SUL  
2022**

**MARIA CELINA LEMOS MACEDO**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES EM UMA  
EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÃO CEARENSE**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre (a) em Administração.

Orientador Prof. Dr. Alex Eckert.

**CAXIAS DO SUL  
2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

M141a Macedo, Maria Celina Lemos

Análise do processo de desenvolvimento de líderes em uma empresa de telecomunicação cearense [recurso eletrônico] / Maria Celina Lemos Macedo. – 2022.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.

Orientação: Alex Eckert.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Liderança. 2. Treinamento. 3. Responsabilidade dos empregadores na educação. I. Eckert, Alex, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 316.46

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)  
Carolina Machado Quadros - CRB 10/2236

MARIA CELINA LEMOS MACEDO

**ANÁLISE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES EM UMA  
EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÃO CEARENSE**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Aprovado (a) em \_\_\_\_/\_\_\_\_/2022**

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Alex Eckert  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

---

Prof. Dr. Diego Piazza  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

---

Profa. Dr<sup>a</sup>. Marta Elisete Ventura da Motta  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

---

Prof. Dr. José Reginaldo Feijão Parente  
Universidade do Vale do Acaraú - UVA

Dedico este trabalho à minha filha,  
Mariana, razão da minha imensurável  
dedicação e anseio.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus, que me manteve inspirada, fonte de energia em todos os momentos, por guiar meus passos, renovando quando achava que não mais conseguiria e sempre colocando pessoas maravilhosas no meu caminho, me dando força para persistir e progredir.

Ao meu orientador, Alex Eckert por todo conhecimento transmitido, orientação e dedicação durante esse período de crescimento.

A minha família, minha base, aos meus pais, sempre presentes, por me dar apoio e compartilhar de cada conquista, especialmente ao meu irmão Jucelino pelo carinho e apoio recebido em todos os momentos da minha vida.

Ao meu marido, Mário que sempre me apoia e incentiva em cada escolha e é também meu eterno porto seguro e fonte de carinho, compreensão e motivação.

Manifesto meu profundo agradecimento as minhas amigas, Rosineida e Adriana que estiveram comigo nesta difícil e gratificante caminhada, pelo alto nível de seriedade e competência profissional demonstrada ao longo da jornada desse projeto, pela disponibilidade, incentivo e motivação e, principalmente, por ter sempre acreditado, inúmeras vezes mais do que eu mesmo, nesse trabalho.

Agradeço aos participantes da pesquisa que, em meio a tantas atribuições, dedicaram o seu tempo para responder as escalas. Sem vocês, este trabalho não existiria!

Por fim, agradeço a todas as pessoas que contribuíram direta e indiretamente para que esse sonho se tornasse algo concreto.

*“A melhor forma de prever o futuro é criá-lo”*

***Peter F. Drucker***

## RESUMO

Com as constantes mudanças socioeconômicas, políticas e sanitárias da atualidade, emerge uma necessidade urgente de adaptação nas organizações, principalmente no que diz respeito à participação ativa dos colaboradores na busca de tornarem as empresas ágeis para responderem às necessidades do mercado. Este cenário impõe uma maior exigência na lista de habilidades e competências necessárias as lideranças. Diante disso, esta dissertação tem como objetivo avaliar o nível de efetividade do programa de desenvolvimento de líderes em uma empresa de telecomunicações cearense, tendo como problema investigativo a efetividade do programa do desenvolvimento de líderes na empresa estudada. A amostra foi composta inicialmente por 26 funcionários ligados a cargos de nível operacional, táticos, estratégicos e de liderança de equipes. Para coletas de dados, foram realizadas entrevistas, a partir de um roteiro semiestruturado com membros da diretoria da empresa, depois foi feita uma análise de conteúdo em pesquisa documental. Por fim, foram utilizadas as escalas de Autoavaliação do participante e a Escala de Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho - Medida em Amplitude, desenvolvida por Meneses e Abbad (2003). Os resultados evidenciaram que, em sua maioria, os participantes adquiriram novas competências comportamentais, como também puderam aprimorar as competências já adquiridas, embora este resultado não tenha sido unânime para todos os treinados.

**Palavras-chave:** Líderes; Treinamento; Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho; Educação Corporativa.



## ABSTRACT

With the constant socioeconomic, political and health changes of the present time, there is an urgent need for adaptation in organizations, especially with regard to the active participation of employees in the quest to make companies agile to respond to market needs. This scenario imposes a greater demand on the list of skills and competencies needed by leaders. Therefore, this dissertation aims to evaluate the level of effectiveness of the leadership development program in a telecommunications company in Ceará, having as an investigative problem the effectiveness of the leadership development program in the company studied. The sample was initially composed of 26 employees linked to operational, tactical, strategic and team leadership positions. For data collection, interviews were carried out, based on a semi-structured script with members of the company's board, then a content analysis was carried out in documentary research. Finally, the participant's Self-Assessment scales and the Hetero-Assessment of Impact of Training at Work Scale - Measured in Amplitude, developed by Meneses and Abbad (2003) were used. The results showed that, for the most part, the participants acquired new behavioral skills, as well as they were able to improve the skills already acquired, although this result was not unanimous for all those trained.

**Keywords:** Leader; Training; On-the-job Training Impact Assessment; Corporative education.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Indagações quanto à necessidade de desenvolvimento de líderes.....	29
Figura 2 - Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	30
Figura 3 - Evolução histórica dos métodos de TD&E.....	33
Figura 4 - Relação de conceitos e respectivas soluções educacionais.....	36
Figura 5 - Sistemas de treinamento.....	36
Figura 6 - Sistema de TD&E.....	40
Figura 7 - Níveis de avaliação em resultados imediatos e de longo prazo em TD&E.....	41
Figura 8 - Modelo de Avaliação Integrado e Somativo – MAIS.....	42
Figura 9 - Modelo de Avaliação do impacto no treinamento no trabalho- IMPACT...	43
Figura 10- O modelo integrado de avaliação e efetividade de treinamento IMTEE...	44
Figura 11 - Formato de itens para verificação de aprendizagem.....	49
Figura 12 - Representação esquemática das relações entre treinamento e resultados.....	52
Figura 13 - Pensamento Analítico e Inovação.....	72
Figura 14 - Aprendizagem ativa e estratégia de aprendizado.....	72
Figura 15 - Solução de problemas complexos.....	73
Figura 16 - Análise e pensamento crítico.....	73
Figura 17- Criatividade, originalidade e iniciativa.....	74
Figura 18- Liderança e influência social.....	74
Figura 19 - Uso, monitoramento e controle da tecnologia.....	75
Figura 20 - Design e programação de tecnologias.....	75
Figura 21 - Resiliência, tolerância ao stress e flexibilidade.....	75
Figura 22 - Raciocínio, solução de problemas e ideação.....	76
Figura 23- A utilização do ensino do treinamento pelo empregado em seu trabalho..	78
Figura 24 - O aproveitamento das oportunidades pelo empregado para a colocação em prática do treinamento.....	79
Figura 25 - O cometimento de erros de trabalho relacionados ao conteúdo do treinamento em relação às habilidades do empregado.....	79
Figura 26 - A recordação dos conteúdos do treinamento pelo empregado.....	80
Figura 27 - A execução com maior rapidez, por parte do empregado, do que aprendeu no treinamento.....	81

Figura 28 - A melhora da qualidade de trabalho pelo empregado nas atividades relacionadas ao treinamento.....	82
Figura 29 - A melhoria na qualidade do trabalho inclusive em atividades não relacionadas ao treinamento.....	82
Figura 30 -O aumento da motivação do empregado na participação do treinamento.....	83
Figura 31 - O aumento da autoconfiança do empregado em executar tarefas com sucesso.....	84
Figura 32 - O aumento da frequência de sugestão de mudanças de trabalho com mais frequência, desde que retornou do treinamento.....	84
Figura 33 - A maior receptividade do emprego por mudanças de trabalho por meio do treinamento.....	86
Figura 34 - O benefício do aprendizado de novas habilidades por colegas de trabalho do empregado treinando.....	87

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição de liderança na concepção de autores em épocas variadas...	26
Quadro 2 - Conteúdo Programático Programa de Desenvolvimento de Líderes-LIA.....	58
Quadro 3 - 10 competências identificadas como habilidades do futuro pelo fórum econômico mundial.....	61
Quadro 4 - Resumo da metodologia da pesquisa.....	63
Quadro 5 - Resumo procedimentos de coletas de dados.....	63
Quadro 6 - Perfil Alta Gestão sujeitos da pesquisa.....	66
Quadro 7- Lacunas identificadas a partir do diagnóstico organizacional.....	70
Quadro 8- Principais achados do estudo.....	91

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Confiabilidade de Instrumento.....	71
Tabela 2 - Comparação das competências comportamentais ao logo estudo.....	71
Tabela 3 - Análise descritiva da Escala de Heteroavaliação.....	88

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANATEL Administração Nacional de Telecomunicações.

CHA Conhecimento, Habilidades e Atitudes.

ENEM Exame Nacional do Ensino Médio.

IMPACT Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho.

IMTEE Modelo Integrado de Avaliação e Efetividade de Treinamento.

LIA Liderando Integrando e Aprendendo.

MAIS Modelo de Avaliação Integrado e Somativo.

OMS Organização Mundial da Saúde.

PDL Programa de Desenvolvimento de Líderes.

PIB Produto Interno Bruto.

POT Psicologia Organizacional e do Trabalho.

TD&E Métodos de treinamento, Desenvolvimento e Educação de Líderes.

TRI Teoria de Resposta ao Item.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO .....	17
1.2 OBJETIVOS .....	19
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>20</b>
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	20
1.4 ADERÊNCIA DO PROJETO À LINHA DE PESQUISA.....	22
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
2.1 DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES: DESAFIOS E OPORTUNIDADES .....	24
<b>2.1.1 Liderança.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.2 Métodos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de líderes nas .</b>	<b>28</b>
<b>organizações.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.3 Relação entre desenvolvimento de lideranças e desempenho.....</b>	<b>38</b>
<b>empresarial .....</b>	<b>38</b>
2.2 AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DAS AÇÕES DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO.....	39
<b>2.2.1 Impacto do treinamento da aprendizagem a transferência do treinamento</b>	<b>44</b>
2.2.1.1 Modelos de Regressão Multinível.....	48
2.2.1.2 Teoria de Resposta Ao Item (TRI).....	50
2.2.1.3 Delineamentos Pré-Experimentais e Experimentais .....	50
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>54</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	54
3.2 CAMPO DE ESTUDO E POPULAÇÃO.....	56
<b>3.2.1 A organização .....</b>	<b>56</b>
<b>3.2.3 Perfil dos Participantes.....</b>	<b>59</b>
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	60
3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS .....	62
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>64</b>
4.1 A NECESSIDADE DO DESENVOLVIMENTO DE NOVAS LIDERANÇAS SOB A PERSPECTIVA DA ALTA GESTÃO.....	66
4.2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E AS LACUNAS DA LIDERANÇA .....	67

4.3. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DOS PARTICIPANTES NO INÍCIO E FIM DO PROGRAMA SOB A ÓTICA DOS TREINADOS.....	70
4.4 VALIDAÇÃO DE TRANSFERÊNCIA DE APRENDIZADO SOBRE A ÓTICA DA CHEFIA IMEDIATA .....	76
4.5 ANÁLISE DA ESCALA DE HETEROAVALIAÇÃO DE IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO - MEDIDA EM AMPLITUDE .....	77
4.6 ANÁLISE DA AMPLIAÇÃO DO DESEMPENHO DO TRABALHO DO PARTICIPANTE A PARTIR DA PERCEPÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA.....	90
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>94</b>
5.1 LIMITAÇÕES DA PRESENTE PESQUISA.....	97
5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	97
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO A- ESCALA DE HETEROAVALIAÇÃO DE IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO – MEDIDA EM AMPLITUDE.....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA - IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DO DESENVOLVIMENTO DE NOVAS LIDERANÇAS SOB A PERSPECTIVA DA ALTA GESTÃO.....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE B- ROTEIRO DO FORMULÁRIO DE AUTO AVALIAÇÃO DOS PARTICIPANTES.....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE C- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO– TCLE.....</b>	<b>112</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A procura por pessoas qualificadas para compor o quadro funcional de qualquer empresa é uma demanda frequente desde os primórdios da Revolução Industrial (SAKURAI; ZUCHI, 2018).

Nesse sentido, a escassez de indivíduos já aptos desencadeou a necessidade de ações que possibilitassem a qualificação interna. A partir desse ponto, surgiu um movimento crescente de demanda por ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

De acordo com Gil (2007), desde a década de 1990, as empresas mudaram a sua forma de ver e tratar os colaboradores, ou seja, deixaram de vê-los apenas como ferramentas ou “máquinas” que trabalham somente por uma recompensa. Assim, os padrões foram mudando e uma nova visão humanista foi surgindo, já que as pessoas começaram a ser vistas como colaboradores e parceiros.

A partir desse processo de transformação das relações entre empregadores e trabalhadores e frente à realidade atual de um mundo, que vivencia em sua plenitude a 4ª revolução industrial e uma pandemia global, as competências individuais e cognitivas dos colaboradores passaram a ter significativa relevância para a execução das atividades e para atingir as metas e resultados.

Estamos diante de um cenário cada vez mais competitivo. Com o advento da pandemia de Covid-19 e das repercussões socioeconômicas, políticas e sanitárias em decorrência dela, emerge uma necessidade urgente de transformações no ambiente das organizações, principalmente no que diz respeito à participação ativa dos colaboradores na busca de tornarem as empresas ágeis para responderem às necessidades do mercado, adaptando-se e mantendo no mínimo a sua sobrevivência enquanto negócio (NICOLLETTI *et al.*, 2020).

Apesar de ter se estabelecido no Brasil em 2020, a Covid-19 foi iniciada no final de dezembro de 2019. Nesse período surgiu uma epidemia de infecções respiratórias agudas em Wuhan, na China. Essa epidemia foi causada por um novo coronavírus, mais tarde denominado SARS-CoV-2. Com a capacidade de se espalhar diretamente por meio da transmissão inter-humana pelas vias aéreas, o vírus se disseminou globalmente. Com isso, em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou um estado de Emergência de Saúde Pública de

Preocupação Internacional. A continuidade da progressão fez com que em 11 de março de 2020, a OMS declarasse a doença como sendo uma Pandemia Global (DAO; HOANG; GAUTRET, 2020).

Com a pandemia, o comportamento organizacional de qualquer empresa do mundo foi testado e, naquelas em que as bases que compõe esse conceito não estavam fortalecidas, os gestores ficaram diante de uma verdadeira dicotomia: a decadência ou a readaptação (COSTA *et al.*, 2020).

Diante de um cenário organizacional, envolto em uma competição acirrada por espaços cada vez mais difíceis de serem conquistados e mantidos, já é condição de sobrevivência, não só ter recursos primorosos, mas também deter as melhores estratégias e máquinas ou os mais aprimorados processos, mas também, e principalmente, possuir as competências necessárias ao alto desempenho do negócio no grupo de funcionários (VASCONCELOS *et al.*, 2018)

No entanto, para que os colaboradores possam ter uma participação mais ativa frente às demandas do negócio, faz-se necessário que eles desenvolvam competências que os possibilite atuar de forma autônoma nas tomadas de decisões, visando ter um papel mais tático e estratégico dentro de suas atividades, diferenciando-se, assim, do que era esperado no início da Revolução Industrial, em que a maior parcela das atividades era meramente operacional (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Segundo Fleury e Fleury (2001), a competência é a coleção de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa. Essas competências podem ser definidas também como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização, podendo ser técnicas, comportamentais, sociais ou emocionais. Assim, pode-se compreender por competência a capacidade de entrega do indivíduo para a organização.

Desse modo, as mudanças bruscas que estão ocorrendo em razão do contexto pandêmico vêm gerando repercussões em diversos âmbitos, apesar de os sofrimentos humanitário e econômico desencadeados foram os mais percebidos no mundo (PEIXOTO; VASCONCELOS; BENTIVI, 2020). Os impactos trazidos pela pandemia impulsionaram tanto as organizações quanto os seus colaboradores para buscarem adaptações rápidas e eficientes com intuito de lidarem com um cenário incerto, necessitando assim da aquisição de novas competências, sejam estas organizacionais, grupais ou individuais.

Para que ocorrer essa transformação nas competências dos colaboradores e conseqüentemente em seu modo de agir dentro das organizações, torna-se cada vez mais urgente a necessidade do desenvolvimento de projetos de qualificação e capacitação profissional que se some a educação básica formal (BITENCOURT; BARBOSA, 2004).

Nesse processo os líderes desempenham um papel fundamental, pois suas ações impactam na eficácia das organizações e na inspiração dos colaboradores, sendo por esse motivo o tema liderança de grande importância para os gestores e para as organizações (LACOMBE, 2011).

As características de um líder são determinadas pela a sua atuação. Na conduta de apoio, os líderes concentram sua atenção no relacionamento com os colaboradores, com o foco nas dimensões humanística e emocional. O comportamento instrutivo deve ser atribuído á agregação e ao desenvolvimento produtivo da organização (OLIVEIRA, 2010).

No que concerne a esse assunto, Mello (2020) realizou uma revisão abrangente sob a justificativa de que a maior parte da literatura sobre liderança concentra-se em explicar o que faz os líderes emergirem e serem eficazes. Todavia, a autora ressalta que poucos estudos se sujeitam a explicar como, sistematicamente, se forma um líder.

Silva (2009), por sua vez, expõe que as pessoas aprendem de forma individual, a partir dos estímulos que recebem ao longo de sua história de vida, podendo ser estes através da aprendizagem formal ou informal.

O mesmo autor fala ainda que este processo é extremamente complexo e que a aprendizagem e desenvolvimento de competências do indivíduo se ampliam à medida em que ele possa ser incentivado a aprender com os outros, passando assim as organizações terem uma relevância substancial no desenvolvimento de estratégias que possam levar os seus colaboradores a aprenderem de forma coletiva.

A partir dessa percepção, as ações de treinamento e desenvolvimento passaram a fazer parte da estratégia de desenvolvimento organizacional e de negócio de várias empresas, sejam estas de pequeno, médio ou grande porte. As organizações, frente a este cenário desafiador, ampliam a relevância da aprendizagem organizacional tornando o processo de desenvolvimento dos recursos humanos como um fator estratégico para o seu crescimento, passando assim a

planejar e realizar propostas de capacitação para os seus colaboradores no próprio ambiente de trabalho (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Guimarães e Campos (2009) asseguram a importância de ampliar o conhecimento das pessoas através de treinamento, desenvolvendo assim habilidades que visem tanto o sucesso da organização quanto dos indivíduos que a compõem.

As organizações, principalmente as bem-sucedidas, investem de forma intensiva em programas de treinamento, tendo em vista que o capital humano é essencial para o desenvolvimento da empresa e que pessoas são o seu diferencial no mercado competitivo atual.

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Embora as organizações possuam limitações específicas na gestão e desenvolvimento dos seus recursos humanos em todas as funções, um dos grandes desafios que estas enfrentam é o de identificar, cultivar e desenvolver líderes. Tendo como um perfil de liderança esperado, haver uma gama de talentos de desenvolvimento inovadores que permitem aos líderes ter habilidades e capacidades de gestão convencional e disruptiva ao mesmo tempo (ASGARI; MEZGINEJAD; TAHERPOUR, 2020).

Diferentes situações levarão à formação do líder e da forma como ele e a equipe se comportam, ora o líder deve fazer com que os liderados queiram atingir os objetivos da organização, assim ele deve buscar atingir os objetivos dos liderados (LACOMBE, 2011).

O desenvolvimento de líderes é uma das principais e mais importantes ferramentas de desenvolvimento organizacional, pois estes estão envolvidos em todo o processo da organização, impactando desde a criação do produto até o feedback do cliente no pós-venda, incluindo inteligência e mão de obra. Assim, são os líderes que conduzem, controlam, e operam o processo da empresa. Desse modo, a sua contribuição é fundamental para o desenvolvimento dos processos e o atingimento dos resultados. Logo, liderar de forma transparente e coerente, pode ser entendido como uma gestão eficaz dos membros da equipe para atingir os objetivos traçados pela organização (ALMEIDA; DIAS; ROCHA, 2016).

É válido ressaltar que os líderes são responsáveis por gerir pessoas, por transmitir os aspectos da cultura e da identidade organizacional. A partir disso, tais

profissionais impactam no sucesso ou fracasso da organização. Nesse sentido, percebe-se que a liderança não é uma tarefa simples de se cumprir, ao contrário, liderar exige competência (OJOKUKU; ODETAYO; SAJUYIGBE,2012).

Dentre as competências específicas inerentes aos líderes, pode-se citar: resignação, disciplina, respeito, compromisso e dedicação. A essencialidade de tais atributos é justificada pela necessidade da compressão de que a organização é composta por diferentes tipos de colaboradores e que, portanto, cada um deles guarda individualidades que precisam ser preservadas (MARTINS; CARVALHO; CARVALHO,2017).

Para desempenhar o papel de orientação ou coordenação das atividades humanas, não basta o “poder”, autoridade e compreensão das necessidades humanas, também é importante ser um líder. A liderança de alto desempenho envolve gerentes que tentam encorajar seus colaboradores (BATEMAN; SNELL, 1998).

Líderes devem ter como foco de atuação a motivação de sua equipe compreendendo que esta depende das individualidades de cada colaborador. Devem ainda criar ambientes que proporcionem um interesse da equipe em realizar as tarefas da organização. Quando uma equipe percebe claramente que está apaixonada pelo trabalho que realiza, isso parece despertar seu entusiasmo (MAXIMIANO, 2011).

Um líder é aquele que consegue explanar com clareza suas ideias e pensamentos, inclusive saber explicar o que e como deve ser feito, e principalmente a relevância das atribuições e suas prioridades.

Os líderes de sucesso são reconhecidos por sua capacidade de construir uma missão que inspiram os colaboradores, além de focar no sucesso financeiro da empresa, realizando atividades sociais, promovendo aprendizado e proporcionando oportunidades de desenvolvimento na carreira (BHARDWAY; PUNIA, 2013).

Verifica-se que ao passar dos anos, e com o mundo mais globalizado, apesar das informações serem repassadas de uma forma muito rápida e fácil o número de profissionais com aptidão gerencial ainda não acompanha a necessidade do mercado e os profissionais de recursos humanos estão tendo que trabalhar as vezes com o improvisado para preencher as necessidades das organizações. Uma das estratégias para suprir essa deficiência é investir em treinamento e desenvolvimento, que visem à aplicação de novas competências, sejam para os cargos de liderança ou não (LACOMBE, 2011).

No entanto, embora as ações de educação corporativa sejam vistas como aliadas ao processo de desenvolvimento organizacional e utilizadas cada vez mais como estratégia de diferenciação das empresas no mercado, gestores e empresários ainda questionam sobre a eficácia destas ações por não conseguirem na maioria das vezes quantificar e avaliar o retorno do investimento nesta área(ASGARI; MEZGINEJAD; TAHERPOUR, 2020).

A readaptação das empresas ao que a mídia tem chamado de “o novo normal” tem demandado estratégias em que a presença de líderes é imperativa e resulta na necessidade de formá-los. Isso foi observado em uma empresa de telecomunicação no interior do estado do Ceará. Nela, o “novo normal” resultou no aumento de demanda por serviço, mas também contribuiu para a percepção da necessidade de treinamento dos profissionais para que eles compartilhassem da mesma busca por crescimento que os diretores. Logo, uma investigação no clima organizacional da empresa evidenciou a necessidade da formação de líderes.

A necessidade da instituição de um Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL), em qualquer organização, nasce do reconhecimento de que o principal recurso competitivo para as empresas são as pessoas que nela trabalham. Essa percepção é frequentemente despertada diante de cenários de mudanças bruscas em que o comportamento organizacional é posto a prova e o contexto exige readaptações (MELLO, 2020).

Sob esta ótica, a questão que norteia esta pesquisa é a seguinte: Qual o nível de efetividade do programa de desenvolvimento de líderes em uma empresa de telecomunicações cearense?

## 1.2 OBJETIVOS

Com a finalidade de esclarecer os objetivos dessa pesquisa, agora mostram-se o objetivo geral e, em seguida, são elencados os objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

O presente estudo tem como objetivo geral avaliar o nível da efetividade do programa de desenvolvimento de líderes em uma empresa de telecomunicações cearense?

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral se faz necessário traçar alguns objetivos específicos, que são os seguintes:

- a) identificar a necessidade do desenvolvimento de novas lideranças sob a perspectiva da alta gestão;
- b) elencar as lacunas de liderança identificadas através de diagnóstico organizacional;
- c) fazer uma análise comparativa entre as competências comportamentais dos participantes no início e fim do programa sob a ótica dos treinados;
- d) verificar se o treinamento proporcionou alteração no desempenho do trabalho do participante a partir da análise da chefia imediata.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

As razões que justificam a realização desta pesquisa estão associadas à relevância de conhecer o impacto dos programas de desenvolvimento na formação de líderes nas organizações, visando contribuir com a teoria para a formatação de programas de educação corporativa mais assertivos em relação ao desenvolvimento e aperfeiçoamento da competência liderança, bem como que possam garantir uma maior efetividade da transferência do aprendizado para a geração de resultados nas organizações.

Com esta pesquisa, pretende-se ampliar o campo de conhecimento sobre o desenvolvimento de novos líderes através da metodologia qualitativa e da abordagem de pesquisa com o viés de coleta de dados através de entrevista em profundidade e em fontes primárias que visam medir os efeitos das ações de TD&E, que como exposto por Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012), são dados relevantes que representam parte dos resultados obtidos no processo de treinamento pelos participantes e podem subsidiar dados que avaliem a efetividade das ações dos programas de educação. Ao mesmo tempo, com esta investigação, espera-se contribuir para a ampliação do campo do saber acerca da gestão de pessoas no plano de aprendizagem gerencial e desenvolvimento de lideranças.

Este estudo justifica-se também a partir da preocupação cada vez mais recorrente das organizações com o desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores,

por isso questões como gestão de pessoas, clima organizacional estão cada vez mais presentes no dia a dia nas organizações, e também como os gestores e líderes estão preparados para mobilizar e motivar este capital humano que move a empresa para seu sucesso ou para o fracasso, tendo visto que podem transformar seus colaboradores a ponto de serem diferencial competitivo para a empresa.

É crescente o número de gestores que têm demonstrado um olhar mais aprofundado aos efeitos dessas variáveis nas organizações, presumindo que atitudes como satisfação e comprometimento podem promover mudanças no comportamento das pessoas, que por sua vez impactam o desempenho organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Profissionais com alto desempenho demonstram cada vez menos interesse em permanecer em uma empresa que não oferece opções de ascensão de carreira ou reconhecimentos por objetivos alcançados. Portanto, há necessidade de líderes bem treinados que saibam estimular os colaboradores, reconhecê-los e promover ambientes saudáveis e promotores de desenvolvimento profissional e pessoal. Líderes são agentes de mudança, devem promover conhecimento e preparação para o trabalho, gerando equipes que valorizem o trabalho colaborativo, que sejam comprometidas com o alcance dos objetivos organizacionais, mantendo o foco nos resultados que lhe são propostos (ERCICO; CASAGRANDE; SANTOS, 2016).

A escolha do delineamento do tema dessa pesquisa justifica-se em três dimensões: pessoal, institucional e acadêmica. No âmbito pessoal, o tema liderança atravessa esta pesquisadora por estar em constante busca do aperfeiçoamento da competência liderança, já que atua como gestora de equipes em duas empresas, sendo responsável por uma equipe de aproximadamente 100 colaboradores.

No âmbito institucional, dada a crescente importância da gestão de pessoas para os resultados organizacionais, é necessário que as organizações planejem investimentos nas capacitações dos colaboradores para prepará-los para o desempenho dessas funções. Além disso, visa contribuir junto à empresa pesquisada na validação da efetividade do programa de líderes desenvolvido pela mesma.

Sob o enfoque acadêmico, esta pesquisa poderá auxiliar na construção do saber teórico que apoie no redesenho dos processos de treinamentos com o foco no desenvolvimento de lideranças, visando reduzir as lacunas que podem surgir durante a construção dos mesmos, a execução e a transferência de aprendizado. Assim, esta pesquisa somará aos estudos que vêm sendo realizados no campo da avaliação de



impacto de treinamento, mais especificamente de plataformas para a formação de líderes.

Neste sentido, a empresa aqui estudada foi escolhida por integrar as aspirações pessoais e institucionais, sendo, portanto, um laboratório acadêmico adequado, já que a autora faz parte do corpo profissional de uma organização que apresenta a necessidade dessa intervenção.

A empresa aqui estudada tem 25 anos de existência e, por estar em pleno processo de expansão, foi verificado por seus gestores a necessidade de fortalecimento do engajamento do seu quadro de colaboradores para efetivarem as metas propostas no plano de negócio, em Janeiro/2020. Durante a avaliação de necessidades, constatou-se que a organização demandava uma estruturação da área de desenvolvimento humano e optou-se por instituir e executar um programa de treinamento de líderes.

Este estudo é composto, além desta introdução, por uma sessão que dá a fundamentação teórica por apresentar os principais conceitos adotados nesta dissertação.

O terceiro capítulo discorre acerca dos percursos metodológicos utilizados na pesquisa, tais como: a classificação para o tipo de pesquisa utilizada, a definição das unidades de análise, seleção de sujeitos, o instrumento e a técnica de obtenção dos dados.

Em seguida, nos capítulos quarto e quinto, serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa e será promovida a análise dos resultados. Esse trabalho se encerra com as considerações finais e com as referências bibliográficas utilizadas.

#### 1.4 ADERÊNCIA DO PROJETO À LINHA DE PESQUISA

As densas mudanças socioculturais, políticas, tecnológicas e econômicas que marcam o cenário no momento das organizações, demandam qualificação da mão-de-obra para deter tecnologias sofisticadas e atuar em ambiente competitivo. Mais do que em qualquer outra época, as organizações estão buscando ampliar a competitividade dos produtos e serviços. Esse objetivo resulta em um investimento maciço em programas de treinamento dos colaboradores, com vistas a aumentar as

competências individuais e, com isso, a vantagem competitiva da organização (VASCONCELOS *et al.*, 2018).

Tendo em vista que a linha de pesquisa escolhida tem o intuito de estudar as dimensões relacionadas ao desenvolvimento e à implementação de estratégias organizacionais e de sistemas de operações de manufatura e de serviços como elementos de eficiência e eficácia organizacionais, fundamentando a sustentabilidade das organizações, o presente trabalho tem objetivo principal por se tratar do estudo da implementação de ações de treinamento, desenvolvimento e educação em uma empresa de tecnologia que representa uma estratégia organizacional.

Ademais, em concordância com a linha de pesquisa, este estudo busca por demonstrar técnicas de treinamento de pessoas que resultam em indivíduos mais preparados para ocupar cargos estratégicos dentro de qualquer instituição. Assim, constroem-se colaboradores mais eficientes que garantem a competitividade organizacional.

Sendo assim, o presente trabalho está em concordância com a linha pesquisa em questão por facilitar o entendimento da implementação da estratégia desde o seu planejamento até a avaliação, explicitando os pormenores relacionados a dificuldades e facilidade da técnica de um programa de desenvolvimento de líderes em um contexto que demanda o desenvolvimento estratégico das organizações que pretendem manterem-se competitivas no mercado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por intuito definir os principais referenciais teóricos que dão base para o planejamento e execução deste trabalho. Visto isso, serão apresentadas as definições dos conceitos adotados nesta pesquisa no que concerne aos métodos de treinamento, de desenvolvimento e de educação (TD&E) de líderes. Além disso, este capítulo também fará apontamentos sobre as técnicas de avaliação da eficácia de ações de TD&E.

### 2.1 DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

A demanda por líderes nas organizações é muito maior que a oferta que o mercado exhibe. Essa carência é um desafio para os grandes gerentes, segundo Byham, Smith e Paese (2003).

Os autores supracitados argumentam que esse dilema entre oferta e demanda é desalentador, principalmente diante de um cenário de mudanças vertiginosa, já que a liderança é um instrumento essencial para qualquer companhia se manter produtiva diante de oscilações econômicas e da necessidade de inovação frente a um contexto de crise (BYHAM; SMITH; PAESE, 2003).

Diante dessa exposição, torna-se compreensível a essencialidade de líderes nas empresas, mas também surgem alguns questionamentos, como por exemplo: se a oferta é menor que a demanda e a atividade de liderança é essencial para qualquer instituição, como garantir que as empresas sejam dotadas de profissionais que exerçam essa funcionalidade? A resposta mais plausível é: precisa-se desenvolver líderes. Desenvolver líderes se tornou essencial ao passo que encontrar e atrair talentos é uma tarefa cada vez mais difíceis (LACOMBE, 2011).

Essa resposta é revalidada por Byham, Smith e Paese (2003) que apresentam resultados de pesquisas realizadas na Europa, Japão e Estados Unidos em que 64% os gestores interrogados concordavam que o desenvolvimento de líderes era uma prioridade e que aqueles que direcionavam esforços para esse fim cresciam duas vezes mais que o Produto Interno Bruto (PIB).

É preciso ressaltar que existem discussões sobre a possibilidade do desenvolvimento de lideranças. Autores como Knapik (2012), Marras (2011) e Ribeiro (2012), que executam trabalhos na área de gestão de pessoas e talentos, indagam

com frequência se ser líder é uma capacidade inata ou adquirida. Apesar da resposta a essa discussão, a maioria dos autores que se propõe a adentrar nesse debate consideram que há características próprias dos indivíduos que facilitam para que eles desenvolvam lideranças, mas que o treinamento fortalece as características de indivíduos predispostos.

Ao contrário, quando não há treinamento adequado, indivíduos que guardam características inatas de liderança podem trazer consequências desastrosas a qualquer equipe quando eles focam em objetivos pessoais e não nas metas organizacionais (KNAPIK, 2012).

Assim, independente de ser uma característica inata ou não, um programa de desenvolvimento de líderes traz benefícios à empresa, já que buscará aperfeiçoar àqueles com características próprias e dará ferramentas de liderança para aqueles que não as tem desde o berço (LACOMBE, 2011).

Neste ponto, que as empresas precisam de líderes e que, o fato de a oferta ser maior que a demanda, implica na necessidade de desenvolver essa competência, seja ela uma capacidade inata ou não. Todavia, diante do que já foi exposto, ainda surgem os seguintes questionamentos: O que são líderes e como eles são desenvolvidos? Quais os desafios e oportunidades associados ao desenvolvimento dessa competência?

Para responder esses questionamentos faz-se necessário compreender conceito como liderança, métodos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) direcionados a formação de líderes, a relação entre desenvolvimento de líderes e desempenho organizacional. Tais informações serão dadas adiante.

### **2.1.1 Liderança**

De acordo com Lopes (2020) o ato de se debruçar sobre estudos que conceituam liderança revela que ao longo do tempo houve uma variabilidade do significado dessa palavra. Para chegar a essa conclusão, o autor reuniu as definições de diversos estudiosos sobre o tema. Tais definições podem ser vistas no quadro 1.

Quadro 1 - Definição de liderança na concepção de autores em épocas variadas

Autores	Conceito
<b>Hemphill &amp; Coons (1957, p.7)</b>	Comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum
<b>Janda (1960, p. 35)</b>	Tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo
<b>Tannenbaum, Weschler &amp; Massarik (1961, p. 24).</b>	Influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos
<b>Jacobs (1970, p.232).</b>	Interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada
<b>Stogdill (1974, p.411)</b>	Início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação
<b>Katz &amp; Kahn (1978, p. 528)</b>	Incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização
<b>Rauch&amp;Behling, (1984 p.46)</b>	Processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo
<b>John Garner (1990)</b>	Processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual um indivíduo (ou equipes de liderança) induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder, ou partilhados pelo líder e seus seguidores
<b>Maximiano (2007)</b>	Processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo

Fonte: Adaptado de Lopes (2020).

De acordo com Lopes (2020) é possível observar uma repetição de dois elementos em todas as definições elencadas no quadro 1. São eles: liderança como um fenômeno grupal e a influência exercida de modo intencional por parte dos líderes sobre os seguidores. Nesse sentido, o autor dá sua compreensão própria de liderança descrevendo-a como “o processo de influenciar pessoas por meio de um processo de comunicação, no sentido de atingir um objetivo em comum” (LOPES, 2020, p. 28).

Biazzi (2017) descreve liderança como o exercício de uma função por alguém que reúne uma série de condutas que tem por objetivo manter um clima

organizacional favorável. Para tanto, na visão do autor, o líder necessita exercer o trabalho com ética, entender bem sobre motivação e sua dinâmica, conhecer os diferentes estilos de liderança, ser dotado de conhecimento de linguagem verbal e não verbal e, principalmente, integrar todos os membros da equipe dentro do projeto, processo que o autor denomina como “colocar todos os cérebros para jogar”.

Aveni (2017) concorda com Biazzi (2017) quando conceitua liderança como um processo de trabalhar com pessoas para que objetivos sejam alcançados. Ele entende que liderança se trata de um processo dotado de complexidade por ser formado por diversas atividades que incluem coordenação, direção, motivação e comunicação.

Nalin e Cassandre (2017) vai um pouco além dos autores supracitados, já que entende o conceito de liderança como sendo a capacidade de um indivíduo, quando inserido em um grupo, de influenciar o grupo tendo como objetivo alcançar metas organizacionais ou pessoais, por meio da otimização dos desempenhos individuais e coletivos. Nesse sentido, ele observa que a liderança deve ser além dos objetivos em grupo e que as projeções individuais também têm que ser levadas em consideração.

Castegnaro e Facin (2018) também concordam com essa conceituação de liderança quando descreve que ela é a capacidade de influenciar pessoas para a consecução de um objetivo em uma dada situação, sem determinar se ela é no nível de uma organização empresarial, ou individualmente. O acréscimo que os referidos autores fazem é que a liderança é um dom presente em todos os seres humanos, mas que é necessário lapidá-lo para que aflore e seja utilizado em toda a sua plenitude.

Pandya e Shell (2005) já discutiam sobre a colocação feita por Castegnaro e Facin (2018) ao considerar que a liderança trata-se de uma questão de escolha e determinação e que ela pode ser aprendida a depender da vontade. Assim, o autor deixa claro que tem por objetivo de vida pode tirar proveito da observação de outros líderes a fim de absorver as qualidades individuais de cada um.

Após verificar todas essas definições do conceito de liderança, é possível concluir que liderança é o exercício de uma função treinável sobre grupos ou sobre pessoas para que se consiga atingir objetivos individuais ou coletivos. É válido ressaltar que mesmo que o indivíduo possua qualidades natas para ser um líder, é possível que elas sejam aperfeiçoadas e adequadas ao ambiente. Assim, vale lançar mão de métodos de treinamento, desenvolvimento e educação de líderes (TD&E).

### **2.1.2 Métodos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de líderes nas organizações**

O desenvolvimento de qualquer ponto da formação profissional dos colaboradores de uma empresa demanda um processo que exige uma metodologia específica. A metodologia é empregada após o reconhecimento do ponto da formação profissional que se pretende desenvolver. A partir da avaliação da necessidade podem ser delineadas soluções que serão implementadas e depois avaliadas em sua eficácia (MARRAS, 2011; KNAPIK, 2012; RIBEIRO, 2012).

Byham, Smith e Paese (2003) que a maioria das organizações não está pronta para as mudanças globais complexas por falta de conhecimento quanto à necessidade dos seus prontos de formação, principalmente quando se trata do desenvolvimento de líderes. Para minimizar essa questão, os autores propõem que os gestores respondam aos questionamentos elencados na Figura 1.

Byham, Smith e Paese (2003), ressaltam que se as respostas a essas indagações deixarem o gestor sem respostas, ou mesmo o deixarem um pouco inquieto, é um sinal claro de que a liderança é uma prioridade na empresa e a atenção a esse ponto deve ser imediata para evitar que a vantagem competitiva da empresa seja perdida.

Nos últimos anos, muitas empresas têm adotado modelos de gestão em competências com o intuito de garantir a orientação de esforços para as ações de planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional) (UBEDA; SANTOS, 2008).

Figura 1 - Indagações quanto à necessidade de desenvolvimento de líderes

Sua organização tem o parâmetro da força de liderança para colocar seu pessoal nos planos de crescimento?	Sua empresa teve um cargo-chave de liderança (gerente geral ou superior) vago durante um longo tempo no último ano?	Você teve que procurar alguém de fora para preencher o cargo?
Qual foi o custo disso?	A organização teve de comprometer a qualidade da liderança para preencher determinados cargos?	Que porcentagem dos seus líderes seria selecionada se eles estivesse se candidando hoje a suas posições atuais
Os desafios comerciais enfrentados por seus líderes mudaram de maneira considerável nos últimos 5-10 anos?	Seus atuais executivos diriam que se sentiam adequadamente preparados para a função de alta gerência quando eles a assumiram ?	Quantas pessoas, que estão prontas ou sendo preparadas para ascensão de cargo, geralmente saem da organização antes de terem a promoção?

Fonte: Adaptado de Byham, Smith e Paese (2003).

O modelo de gestão por competências é apresentado por Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) como um modo de sanar a ausência de qualificações diversas, o que inclui as deficiências quanto a talentos na liderança. Os autores em questão, assim como Byham, Smith e Paese (2003), ressaltam que qualificar o indivíduo para que ele seja capaz de realizar certo trabalho, a depender da necessidade da empresa, é essencial para manter a vantagem competitiva.

A explicação de gestão por competência de Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) tem base no que já havia sido descrito por Fleury e Fleury (2001). Fleury e Fleury (2001) relatam que é preciso considerar que as competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional, deixando claro que as competências são reveladas quando as pessoas agem perante as situações profissionais com as quais se defrontam e que elas servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização.

Fleury e Fleury (2001) também deixam claro que o desenvolvimento de competências acrescenta valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações, concomitantemente também contribuem para a consecução de



objetivos organizacionais e propagam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa seguindo um fluxograma semelhante ao que está exemplificado na Figura 2.

Figura 2 -Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001).

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) conectam a gestão por competências como uma entidade interdependente da aprendizagem. De acordo com eles a competência profissional resulta da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que podem ser adquiridos por meio de trilhas de aprendizagem.

Ao se definir conhecimentos, habilidades e atitudes, é preciso se ter em vista que enquanto o conhecimento corresponde a um conjunto de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente, que lhe permite “entender o mundo” e causa um impacto em seu julgamento ou comportamento, a habilidade está relacionada à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação. Já a atitude concerne aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Trata-se, portanto, de estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal (KNAPIK; FERNANDES; SALES, 2020).

Junqueira (2000) defende que para desenvolver competências, habilidade e atitudes faz-se necessário dar às pessoas a oportunidade de mudar a forma como pensam e interagem, e não simplesmente obrigá-las a fazê-lo.

Nesse contexto, Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) apresentam ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) que considerem o indivíduo como parte de um contexto social e organizacional mais amplo. De acordo com os autores, as ações em TD&E extrapolam as delimitações do cargo e utilizam estratégias como “trilhas de aprendizagem” para sanar deficiências diagnosticadas dentro da empresa a partir de uma avaliação pormenorizada.

O quadro de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas que se desenha na maioria das organizações que se propõe a execução dessa ferramenta de gestão de pessoas traduz uma displicência no processo de execução, segundo Meneses, Zerbini e Abbad (2010).

De acordo com os autores isso ocorre apesar da crescente literatura sobre TD&E e se dá pela não observância dos métodos essenciais para execução da proposta. Nesse sentido, para execução deste estudo, é importante destacar informações como o conceito de TD&E, os objetivos da proposta, os benefícios e as intempéries inerentes ao processo bem como discorrer sobre as ações essenciais para que o sistema se torne estratégico.

De acordo com Pilati e Borges-Andrade (2006), TD&E atrai a atenção de profissionais e cientistas há muito tempo. Ele ressalta que isso acontece porque o processo de aprendizagem, questão central da área, é foco de interesse dos primeiros pensadores do mundo ocidental.

Na psicologia, já ao final do século XIX e princípios do século XX, vários psicólogos se interessavam pelo processo de TD&E. No decorrer do século XX, a contribuição da psicologia se intensificou, e surgiram teóricos da instrução que propuseram modelos em educação que se tornaram importantes para o desenvolvimento e estruturação da área de TD&E (RICHEY, 2000).

É válido ressaltar que a história das ações de TD&E sempre esteve relacionada com os modelos de administração. Apesar disso, o método sofreu influência de diferentes disciplinas, como a psicologia, a sociologia, a engenharia. Esse fato explica o porquê de as ações de TD&E terem passado por diferentes momentos, sempre buscando intrincar a lógica do processo de administração de

recursos com os conhecimentos disponibilizados pelas disciplinas de interface, que fornecem subsídio às ações de treinamento (PILATI; BORGES-ANDRADE, 2006).

Malvezzi (1994) afirma que em meados do século XIX as ações de TD&E já se constituíram como um elemento fundamental da gestão de pessoas. Ele ressalta que nesse recorte temporal a lógica da ação instrucional era a de capacitar os trabalhadores para desenvolverem as tarefas prescritas pela organização do trabalho nas plantas fabris.

O autor ainda relata que a partir da década de 1880 as ações de capacitação nas indústrias começaram a ser sistemáticas. Naquele momento, as indústrias e as escolas precisaram se aproximar para garantir qualificação profissional aqueles que laboravam nos grandes galpões fabris. Já naquele momento, a interação era tão necessária que algumas escolas direcionadas para a formação profissional já eram mantidas e organizadas pelas indústrias da época em países como Inglaterra e Estados Unidos

Após isso, a da década de 30, a demanda para estruturar cientificamente as ações de treinamento nas organizações aumentou. Isso se deu em razão de os gestores observarem que somente através da implementação de tecnologias seria alcançada a adaptação do homem ao trabalho prescrito. A ideia é que permitirá que os trabalhadores adquiram um repertório mínimo necessário para executarem as tarefas propostas.

De acordo com o Pilati e Borges-Andrade (2006, p. 160) ‘tais princípios da administração científica permitiram que as indústrias utilizassem os conhecimentos produzidos sobre aprendizagem, pela psicologia da época, lançando mão dos conhecimentos produzidos pelo movimento comportamentalista”.

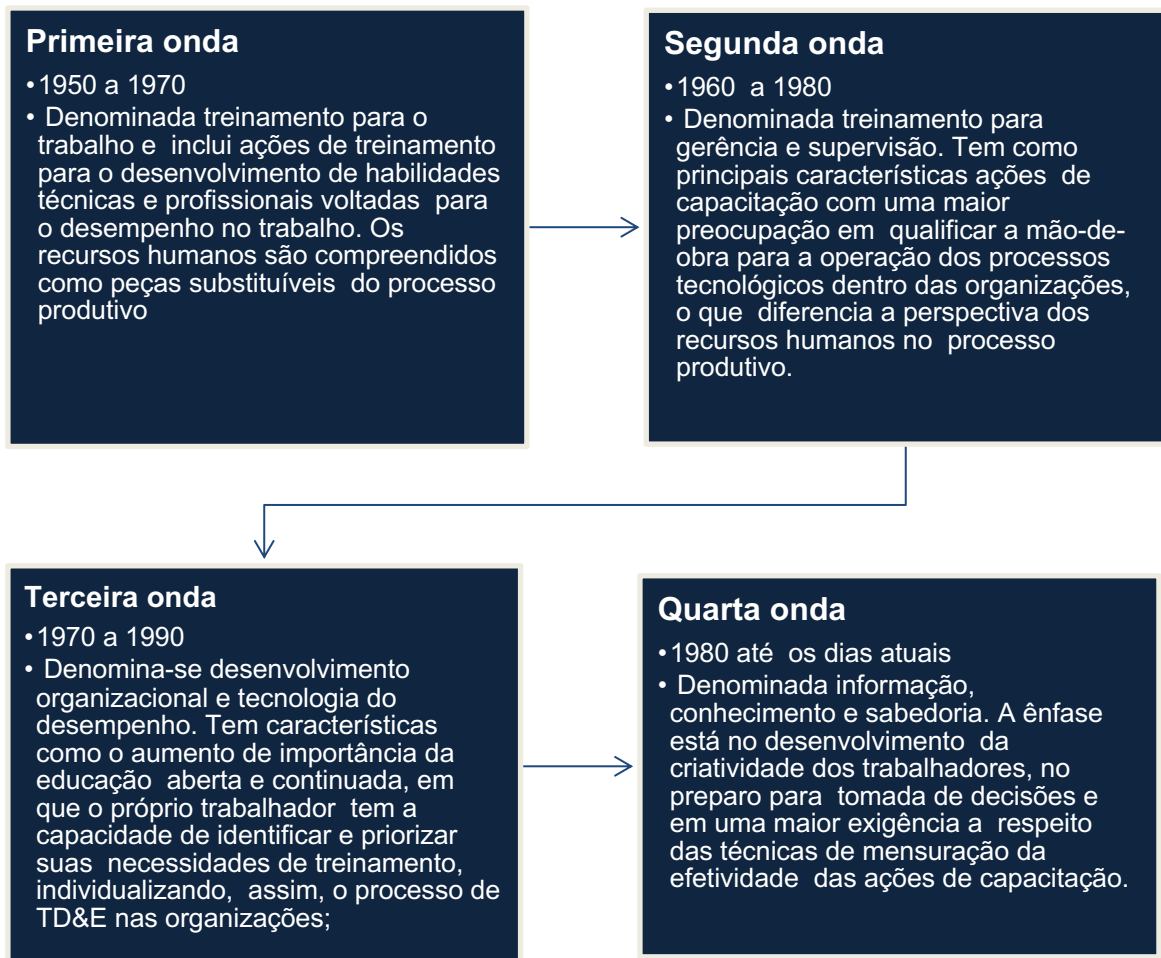
No entanto, com a evolução do processo administrativo, e as contínuas críticas ao modelo de administração científica bem como com o aparecimento das escolas de valorização do homem dentro do ambiente de trabalho, a lógica do sistema de treinamento modificou sua função. O treinamento passou de mero adaptador do homem à prescrição da tarefa para um elemento de promoção da qualificação compreendido de modo mais amplo (MALVEZZI, 1994).

Pilati e Borges-Andrade (2006) ressaltam que é nesse contexto que surge o conceito de desenvolvimento dentro das ações de capacitação nas organizações. De acordo com o autor, atualmente, a nova lógica do processo produtivo, que era no

início do século XX era rigorosamente diferenciado, exige um trabalhador cada vez mais qualificado.

Bastos (1991) demonstra uma perspectiva histórica para TD&E diferente da descrita por Malvevezzi (1994). De acordo com Bastos (1991) a história dos métodos de TD&E poderia ser descrito em quatro ondas, conforme o exposto na Figura 3.

Figura 3 -Evolução histórica dos métodos de TD&E



Fonte: Adaptado de Bastos (1991).

É essencial destacar que essas ondas não se apresentavam como divisores, já que elas se mesclavam e havia interposição de diversas características em um mesmo período (BASTOS, 1991).

Atualmente, o TD&E se assenta no processo de aprendizagem. Apesar de existirem muitas teorias que descrevem como a aprendizagem ocorre, é consenso

que ele acontece por meio da aquisição de conhecimento, habilidades, valores e atitudes através do estudo, do ensino ou da experiência (TABILE; JACOMETO, 2017).

Em humanos a aprendizagem é vista como análoga a um sistema de informações que adquire, seleciona, retém, generaliza e transfere as informações. Tendo isso em vista, o TD&E tem por intuito contribuir para o adequado funcionamento desse processamento humano de informações (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

Para contribuir para esse dinamismo humano de aquisição de informações, o TD&E é desenvolvido por meio de ações organizacionais que utilizam tecnologia instrucional para suprir lacunas de desempenho no trabalho e preparar os indivíduos para novas funções por meio do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) (ZERBINI, 2008a).

É importante deixar claro que a tecnologia instrucional é formada por um conjunto de atividades que são interdependentes. Esse conjunto permite que as necessidades de desempenho, tanto individual quanto organizacional, sejam identificadas e transformadas em planos executivos que poderão ser implementados nas empresas (RODRIGUEZ *et al.*, 2008).

Assim, a instrução, que constitui a tecnologia acima descrita, pode ser considerada como uma ferramenta básica do processo de TD&E por meio da qual se transfere ao indivíduo a informação necessária para que se possa instituir a educação, o treinamento ou o desenvolvimento. Essa alternância é justificada pela distinção entre esses termos embora eles possam ser entendidos como semelhantes.

Esse discernimento existe porque cada uma dessas propostas exige uma forma específica de atuação do profissional, logo, é essencial que sejam conceituados separadamente, conforme faz Meneses, Zerbini e Abbad (2010, p. 17).

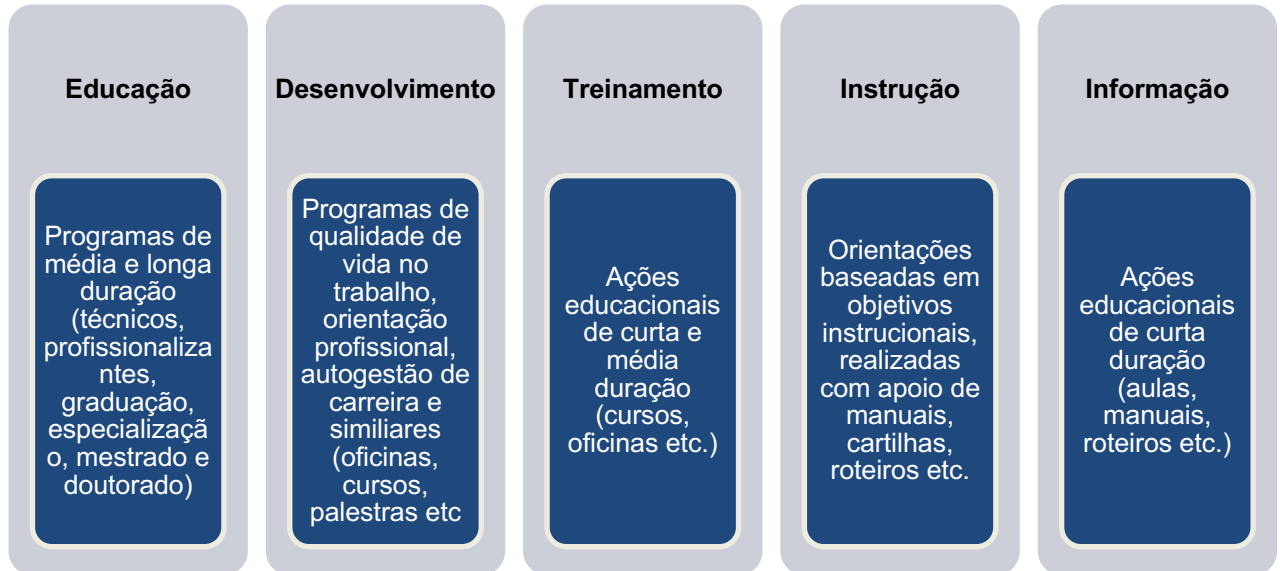
De acordo com Meneses, Zerbini e Abbad (2010, p. 17) a informação é definida como uma organização dos conteúdos através de módulos ou unidades. Já a instrução se trata do estabelecimento de objetivos que serão repassados por meio de breves informações que são repassadas para execução de determinados procedimentos. Os autores explanam ainda que treinamento já é uma ação que é direcionada para atividades que já são desempenhadas no momento em que a ação acontece. A educação, no entanto, é direcionada a atividades que serão desenvolvidas em um futuro próximo. O desenvolvimento também segue essa mesma lógica, todavia, é voltado para o crescimento pessoal e profissional do funcionário.

Esses conceitos e a função de cada um dentro do TD&E podem ser melhor observados quando são alocados na prática. Para tanto, é preciso imaginar um funcionário que trabalhe em um setor da empresa a quem seja ofertado um curso de tecnologia da informação, por exemplo. Se o colaborador depender daquela língua para executar o seu trabalho atual, o curso será visto como um treinamento. Se, no entanto, o curso for ofertado como um modo de incentivo para crescimento pessoal do profissional, ele é entendido como sendo direcionado ao desenvolvimento. Todavia, se houver intenção de que o colaborador utilize aquele conhecimento em um cargo que ocupará em breve, a educação é que estará em vista (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

Vargas e Abbad (2006) utilizam uma analogia semelhante para exemplificar a questão da configuração desses tipos de ação para ressaltar que são assumidas particularidades caso a caso e que a confusão é decorrente dos próprios escopos de cada uma dessas ações, já que, se aquele curso permitir o desenvolvimento de competências como melhor organização pessoal ou melhoria da relação interpessoal, então a atividade tem concomitantemente a função de treinamento e de desenvolvimento. Nesse contexto, o conceito de educação seria mais bem empregado, já que ele abrange tanto o crescimento profissional quanto o pessoal, conforme mostra a figura 4.

Para execução de TD&E, tanto as pesquisas nacionais quanto as internacionais que, têm o campo da tecnologia instrucional como área de atuação caracteriza os sistemas de treinamento sob a perspectiva do que propõe a teoria geral dos sistemas. Sob esse enfoque verifica-se a junção de elementos para formação de um todo unitário por meio de um modelo baseado em elementos de entrada (*input*), processamento, saída (*output*) e retroalimentação (*feedback*), além de considerar os aspectos do ambiente em está inserido (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

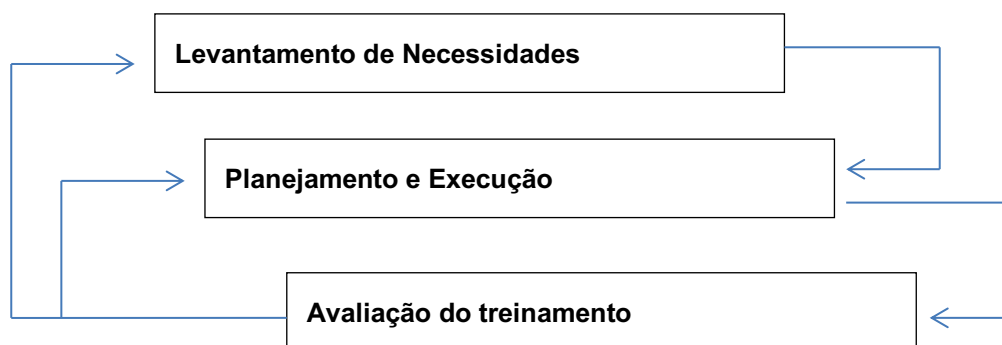
Figura 4 - Relação de conceitos e respectivas soluções educacionais



Fonte: Adaptado de Vargas e Abbad (2006).

De acordo com Rodrigues (2019), nos sistemas de TD&E, esses elementos se traduzem nas etapas de avaliação de necessidade de aprendizagem, planejamento e execução, e avaliação de treinamento, conforme está disposto na Figura 5.

Figura 5 - Sistemas de treinamento



Fonte: Borges-Andrade e Abbad (1996 apud Rodrigues, 2019, p. 39).

Na etapa de levantamento de necessidades ocorre o reconhecimento de discrepâncias, em termos de resultados bem como o desempenho, as capacidades e soluções desejadas. Essa fase é realizada através de três conjuntos de análises: organizacional, de tarefas e individual (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). É

preciso ressaltar que é nessa etapa que são identificadas as capacidades necessárias que uma organização precisa desenvolver para alcançar seus objetivos, os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

Abbad *et al.* (2012) alertam que é nesse ponto que muitas equipes de treinamento erram por negligenciarem o contexto sobre o qual os efeitos da ação educacional incidirão. Com isso, o resultado é a redução de chances de que esta ação contribua para a promoção da efetividade organizacional, ou seja, principal objetivo de um programa de TD&E tem sua capacidade minorizada.

Meneses, Zerbini e Abbad (2010) relatam que existem ações específicas para o que o TD&E se torne estratégico. Isso se dá pela observância boa execução das ações dentro de cada subsistema descrito na Figura 4.

Assim, dentro da avaliação de necessidades é preciso descrever as necessidades em termos de ações desejadas e não de conteúdo. Avaliar necessidades juntamente com o perfil demográfico, motivacional e profissional da clientela. Analisar o clima e suporte organizacionais a uso de novas capacidades no trabalho. Criar condições necessárias à transferência de treinamento ou remediar a sua falta e classificar capacidades e hierarquiza-las para elaboração dos currículos de educação continuada (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

No subsistema de planejamento de ações é necessário utilizar taxonomias de resultados de aprendizagem. Selecionar estratégias que aumentem a interação, a busca independente de informações e a solução de problemas reais. Elaborar avaliações de aprendizagem e exercícios compatíveis com os objetivos. Criar situações em que o aprendiz terá que demonstrar a competência a ser transferida para o trabalho (simular a complexidade do ambiente real). Elaborar currículos para o desenvolvimento de capacidades complexas (metacognitivas). Planejar o treinamento de modo a facilitar a emergência dos efeitos do treinamento para os níveis de grupo e organização (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

Já no subsistema de avaliação de efeitos é essencial construir modelos integrados reação, aprendizagem, impacto, resultados e valor final de avaliação de programas de TD&E; Construir modelos que incluam variáveis demográficas, motivacionais e profissionais da clientela e suas relações com as condições de trabalho; Realizar análises multivariadas a fim de identificar que aspectos melhor explicam e predizem os resultados das ações de TD&E; Mudar a atitude do profissional de TD&E; a incompetência não é função apenas de características



individuais (saberes e motivações), mas de múltiplos fatores ambientais externos, muitas vezes, incontroláveis (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

Assim, compreende-se que o principal desafio no desenvolvimento de líderes utilizando os métodos de TD&E é a execução do processo, já que não é incomum que os desenvolvedores que se propõem a implementar isso em uma instituição cometam erros que podem trazer resultados negativos ao invés da melhoria esperada.

Obstante a isso, quando os passos do TD&E são empregados de maneira sistemática, é possível que eles impactem no desempenho das organizações de maneira positiva, principalmente quando o foco da implantação de método de TD&E é no desenvolvimento de líderes, já que, como já foi discutido, é uma posição estratégica dentro de qualquer organização.

### **2.1.3 Relação entre desenvolvimento de lideranças e desempenho empresarial**

As empresas que buscam o progresso, utilizam das informações geradas por seus colaboradores, sistemas, fornecedores e parceiros para planejar atividades que culminarão com o melhor dinamismo da organização. Considerando isso, o desempenho organizacional diz respeito às estratégias, no que concerne a sua formatação e implementação, que trazem resultados a partir dessas modificações (TULIO; ZANINI; MIGUELES, 2014).

O desempenho organizacional é, portanto, um processo através do qual acontecerão de modo sistemático, persistente e coerente em toda a organização. Assim, o processo de gestão do desempenho organizacional deve se ocupar do que necessita ser feito, além de preocupar-se com o modo como é feito (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012).

Gomes e Kruglianskas (2008) realizaram a pesquisa *survey* em que empresas industriais brasileiras com características inovadoras foram analisadas. O objetivo do estudo era contribuir para as inferências sobre a relação da gestão de fontes externas de informação tecnológica e o desempenho inovador das empresas. Após análises bivariadas e multivariadas, os autores verificaram que 74,19% do desempenho organizacional das empresas eram atribuídos a oportunidade de acesso, qualificação e estrutura das instituições.

O trabalho de Gomes e Kruglianskas (2008) dá significância estatística ao que pode ser observado empiricamente quando se trata do desenvolvimento de líderes. Um Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL) traz para uma organização dos principais fatores que os autores viram como importantes para o desempenho organizacional: oportunidade de acesso e qualificação.

Ademais, quando se pensa em desempenho organizacional, um programa de desenvolvimento de líderes beneficia a empresa porque traz consigo uma possibilidade de acompanhamento pormenorizado de processos que eram delegados aos gestores. Isso é essencial, já que é impossível que os gestores detenham consigo todas as novas tarefas que surgem em uma empresa que está em pleno desenvolvimento. Desse modo, a presença de líderes capacitados permite a redistribuição desses trabalhos permitindo que os gestores se ocupem com as estratégias que garantem a continuação do crescimento da organização (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

No entanto, é preciso ressaltar que essas oportunidades também trazem consigo desafios associados à ressignificação do desenvolvimento de líderes como um investimento estratégico e não só como uma ação de reposição e substituições habituais. Para que isso não ocorra é preciso que haja de fato um programa de desenvolvimento de líderes dotado de técnicas comprovadas que aprimorem os talentos já existentes na empresa (LOPES, 2020).

Nesse sentido, um programa de desenvolvimento de líderes deve ser baseado em uma metodologia que após análise pormenorizada dos pontos a serem melhorados resulte na elaboração de um plano instrucional semelhante ao que é feito quando o TD&E é utilizado.

## 2.2 AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DAS AÇÕES DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

O treinamento, o desenvolvimento e a educação nas ações de TD&E necessitam ser percebidos pelas organizações como um sistema integrado em que há subsistemas que executam avaliações antes e depois de TD&E. Esse sistema serve para que o planejamento e execução dos processos sejam mantidos em um constante fluxo de informações e produtos. Assim, o subsistema de avaliação de TD&E representa a principal fonte de informações, retroalimentação (Figura 6) que faz

ações de TD&E tão eficazes para o desempenho organizacional e garante o aperfeiçoamento constante do mencionado sistema.

Figura 6 -Sistema de TD&E



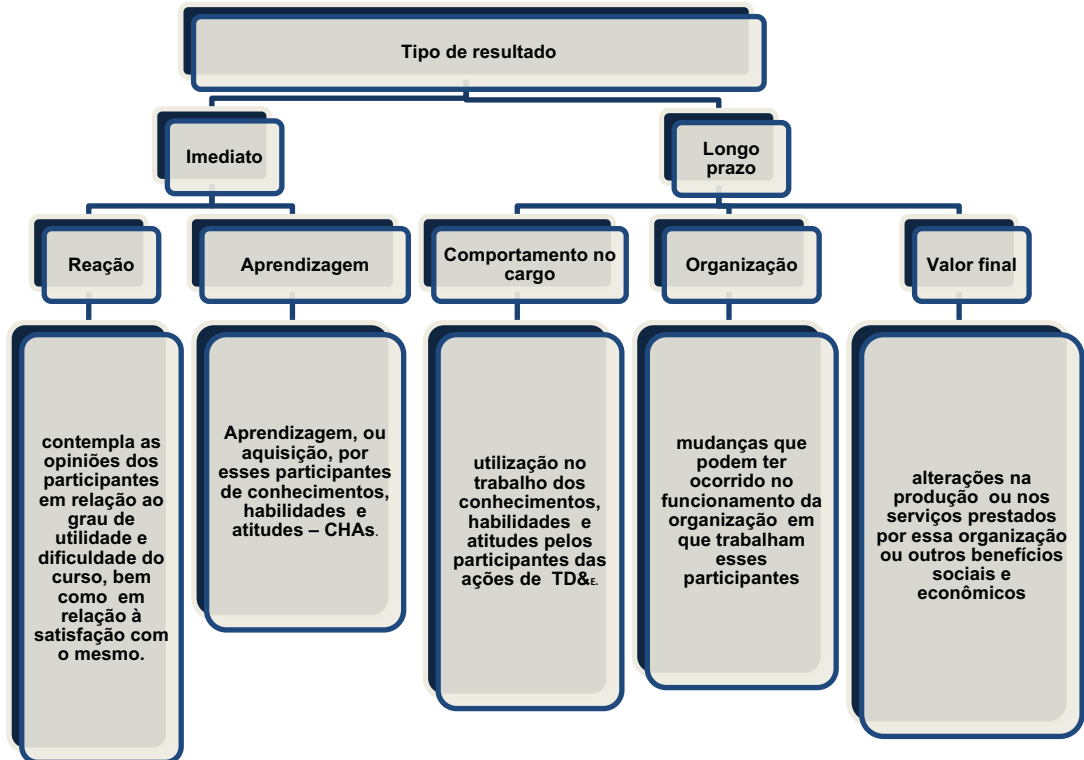
Fonte: Adaptado de Abbad *et al.* (2012).

Visto isso, avaliar TD&E envolve rotineiramente algum tipo de recuperação de dados que são utilizados para emitir juízo de valor. O objeto dessa avaliação pode ser tanto ações isoladas em TD&E quanto um conjunto de ações executadas dentro da organização. Tais ações podem gerar resultados imediatos que são avaliados em dois níveis: reação e aprendizagem. Também se espera que as ações apresentem resultados de longo prazo que são avaliados em três níveis: comportamento no cargo, Organização, Valor final, conforme descrito na Figura 7 (ABBAD *et al.*, 2012).

Para que uma avaliação em TD&E seja eficaz, ela deve englobar dados de alguns desses efeitos que permitam a emissão de um juízo de valor sobre a ação ou programa, além de permitir que haja previsão dos efeitos. Para tanto, foram concebidos modelos de avaliação (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2002). Os modelos de avaliação em TD&E são divididos entre modelos genéricos e modelos específicos. Os genéricos descrevem conjuntos de variáveis relacionadas aos processos de TD&E, como o Modelo De Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) e os de Kirkpatrick (1976 apud QUEIROGA *et al.*, 2012) e Hamblin (1978 apud QUEIROGA *et al.*, 2012). Já os específicos, são representados por dois modelos: o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT) (ABBAD,

1999) e o Modelo Integrado de Avaliação e Efetividade de Treinamento (IMTEE) (ALVAREZ; SALAS; GAROFANO, 2004).

Figura 7 - Níveis de avaliação em resultados imediatos e de longo prazo em TD&E



Fonte: Adaptado de Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006).

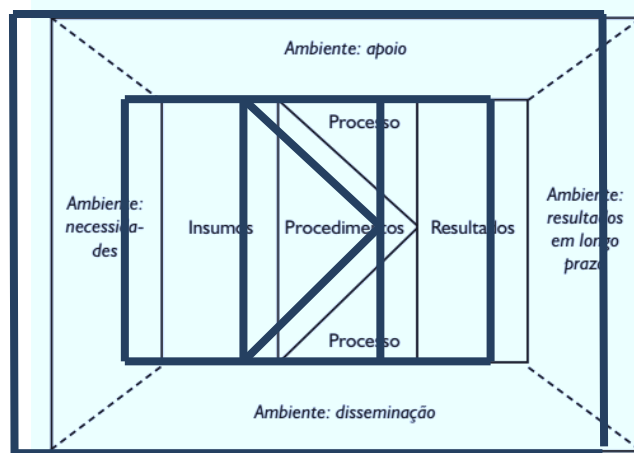
Esses primeiros modelos influenciam a pesquisa e a atuação profissional no campo, por meio da oferta de quadros de referência para compreensão dos fenômenos relacionados a esses processos. Já os segundos, com muitas frequências estão baseados em modelos genéricos, têm o objetivo de testar relações entre um conjunto de variáveis específicas e determinados resultados de TD&E no nível individual.

O MAIS foi proposto por Borges-Andrade (2006) e objetiva integrar e complementar outras três propostas de modelos genéricos e está articulado com o enfoque de “avaliação baseada em teoria”. Com isso, o MAIS possibilita a avaliação dos resultados de TD&E ao passo em quem permite a sua utilização plena podendo, assim, oferecer oportunidade para a construção de conhecimento que poderão ter associação com os resultados obtidos.

A estrutura do MAIS está baseada em um modelo de avaliação de eventos ou de um programa de TD&E. Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) deixam claro

que esse método deve levar em consideração a formulação de questões e levantamento de dados que se refiram a características (insumos, procedimentos, processos e resultados) desses eventos ou programa e ao ambiente no qual eles ocorrem, conforme está exemplificado na Figura 8.

Figura 8 - Modelo de avaliação integrado e somativo – MAIS



Fonte: Borges-Andrade (2016, p. 29)

Nesse sentido, esse método deve possibilitar uma análise e uma interpretação integrada das informações adquiridas, com intuito de fornecer informação para a tomada de decisões sobre esses eventos ou programa. Além disso, o modelo tem o objetivo de permitir o acúmulo de conhecimento relevante sobre TD&E e o ambiente no qual ocorre. Esse conhecimento é útil para a formulação futura de políticas e estratégias organizacionais (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

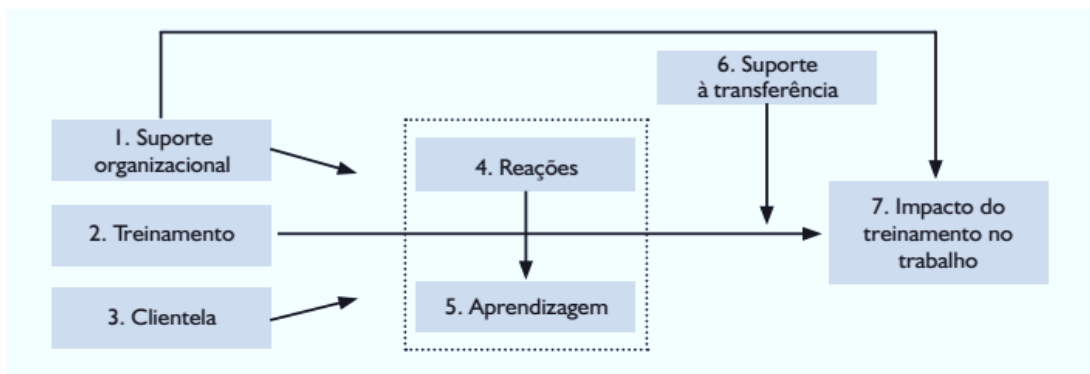
Além do MAIS e dos modelos genéricos que o antecedem, existem os modelos IMPACT (Figura 9) e IMTEE (Figura 10) que são específicos de avaliação em TD&E. Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) ressaltam que o IMPACT teve a sua construção objetivando a testagem de relações entre variáveis e foi utilizado por diversos pesquisadores e organizações no Brasil. Já o IMTEE, resultou da revisão de uma década de pesquisas, principalmente norte-americanas, sobre avaliação e efetividade de TD&E.

Visto isso, de acordo com Abbad (1999) o IMPACT tem por intuito a investigação do relacionamento existente entre variáveis relativas ao indivíduo, ao

treinamento, ao contexto organizacional, aos resultados imediatos do treinamento e à variável critério impacto do treinamento no trabalho.

Ainda em acordo com o que foi relatado com Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), o IMPACT foi testado empiricamente em termos de sete componentes: Percepção de Suporte Organizacional; Características do Treinamento; Características da Clientela; Reação; Aprendizagem; suporte à transferência e Impacto do treinamento no trabalho, conforme descrito na Figura 9.

Figura 9 - Modelo de avaliação do impacto no treinamento no trabalho – IMPACT

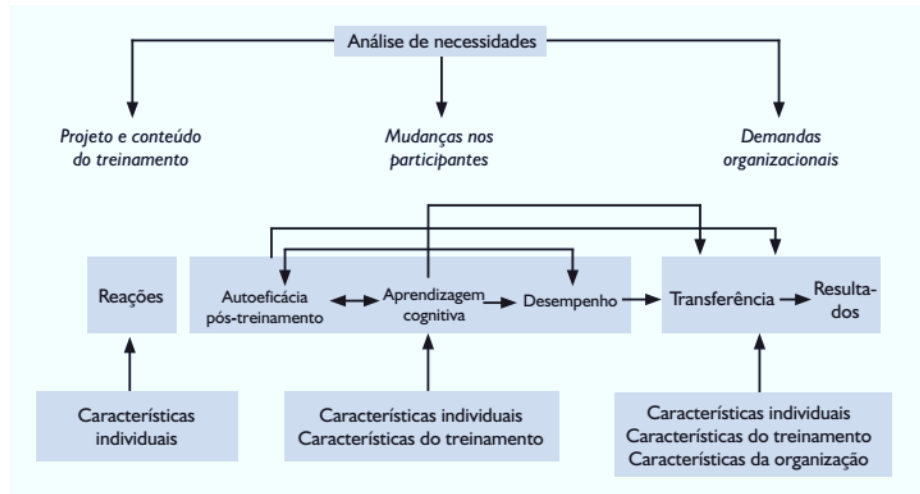


Fonte: Abbad (1999, p. 54)

Abbad (1999) com uso do IMPACT concluiu que os efeitos do treinamento no desempenho têm uma relação intrínseca com um ambiente organizacional propício a novas habilidades.

Já o IMTEE tem como proposta a mensuração de quatro níveis de avaliação: análise de necessidades, subdividida em conteúdo e projeto do treinamento, mudanças nos participantes e demandas organizacionais; reações; transferência; resultados (ALVAREZ; SALAS; GAROFANO, 2004).

Figura 10 - Modelo integrado de avaliação e efetividade de treinamento (IMTEE)



Fonte: Alvarez, Salas e Garofano (2004, p.28).

Alvarez, Salas e Garofano (2004) definem com nitidez as diferenças entre avaliação e efetividade de treinamento e exibem os diversos inter-relacionamentos associados a essas variáveis e as características de um programa de treinamento, com foco nas atitudes pós-treinamento.

Na mesma obra, Alvarez, Salas e Garofano (2004) afirmam que as medidas relativas à avaliação de treinamento localizada foram: aprendizagem cognitiva, desempenho no treinamento; desempenho na transferência do aprendido. No que concerne à efetividade de treinamento, as variáveis relacionadas foram: auto eficácia; pré-treinamento; experiência; orientação para aplicação pós –treinamento; princípios de aprendizagem e intervenções pós-treinamento.

Essa visão geral dos métodos de avaliação permitiu que fosse verificado que há variados modos de avaliação para TD&E que leva em consideração os aspectos de aprendizagem e treinamento. Todavia, faz-se necessário esmiuçar as medidas de avaliação que mostrarão o impacto desses dois aspectos individualmente.

### 2.2.1 Impacto do treinamento: da aprendizagem a transferência do treinamento

Até aqui verificou-se a importância da etapa de avaliação nas práticas de TD&E. De acordo com Mello e Freitas (2018) a avaliação tem se mostrado uma constante nas várias instâncias da ação humana. De acordo com esses autores, esse passo inclui a mensuração das propriedades de um objeto, todavia, vai além dessa na medida em que envolve juízo de valor.

Queiroga *et al.* (2012, p. 108) deixa claro que “a avaliação também se caracteriza pela comparação de uma medida com um padrão e a emissão de julgamento sobre essa comparação”. Neste ponto, pode-se compreender que a avaliação é o método pelo qual, a partir de um modelo pré-definido, se compreende se os resultados encontrados estão em acordo com o intentado.

Primeiramente será discutido sobre os métodos de avaliação da aprendizagem. Para tanto, será tratado sobre a definição de aprendizagem inicialmente e posteriormente será discorrido sobre a mensuração da aprendizagem em TD&E bem como as metodologias que podem utilizadas para essa área de avaliação.

Após isso, o foco da elucidação serão as ações de avaliação quanto ao treinamento. Com esse intuito, será discutida a importância da mensuração da transferência de treinamento em programas de TD&E. Para alcançar essa importância, será verificado que se faz necessário distinguir os conceitos de transferência de treinamento e de impacto, em profundidade e amplitude, do treinamento no trabalho. Diante disso, será possível relatar o processo de construção e validação de instrumentos de impacto em profundidade e de transferência de treinamento bem como descrever procedimentos de aplicação desses instrumentos de impacto em profundidade. Para essa discussão, o trabalho de Zerbini *et al.* (2012) será utilizado como fundamentação.

Para se iniciar a discussão sobre a mensuração da aprendizagem na eficácia da implementação de processos de TD&E é preciso responder a seguinte questão: por que é tão importante avaliar a eficácia da aprendizagem em TD&E?

Esse questionamento é respondido por Kirkpatrick (1976 apud QUEIROGA *et al.*, 2012), Hamblin (1978 apud QUEIROGA *et al.*, 2012), Mourão (2004) e Abbad, Carvalho e Zerbini (2006) que argumentam que a aprendizagem apresenta uma relação diretamente proporcional com o efeito do treinamento no trabalho. A partir disso observa-se que há um sistema de feedback associado a essa avaliação que permite a melhora constante dos treinamentos até que eles atinjam algo próximo a perfeição, dentro dos objetivos previamente estipulados.

Sendo assim, a mensuração da aprendizagem tem sua importância associada a avaliação dos procedimentos e processos que partiram de instrução. Em uma avaliação somativa e formativa é possível verificar se o indivíduo teve impacto na sua aprendizagem a partir do que foi ensinado (KIRKPATRICK, 1976 *apud*



QUEIROGA *et al.*, 2012; HAMBLIN, 1978 apud QUEIROGA *et al.*, 2012; ABBAD; CARVALHO; ZERBINI, 2006).

É válido ressaltar ainda que a avaliação é funcional como uma ferramenta para demonstração da efetividade dos treinamentos. Nesse sentido, a aferição da aprendizagem serve como um meio para subsidiar o aperfeiçoamento de todas as atividades que estão dentro dos sistemas TD&E, da avaliação das necessidades até a avaliação de resultados. Ademais, a medida auxilia os profissionais dessa área com o controle da qualidade das ações (ABBAD; CARVALHO; ZERBINI, 2006).

A fala dos autores deixa mais clara ainda a interpretação descrita logo acima. A avaliação da aprendizagem de fato permite o controle da execução do TD&E, subsidiando para que a correção de faltas na etapa 01 dos sistemas TD&E (Figura 5) tenha suas falhas corrigidas, já que não é incomum que a realidade transforme o que já foi vista no planejamento, mesmo que ele tenha sido bem executado, haja vista que TD&E é uma ação voltada para pessoas e tudo que as envolve pode ser diferente do mensurado.

Após entender a importância de mensurar o aprendizado em um processo de TD&E, para prosseguir com a leitura de modo claro é preciso definir o que é aprendizado. Essa relevância se dá porque é impossível avaliar coisas cujo significado é incompreendido.

Giusta (2013) descreve concepções variadas de aprendizagem. Para tanto a autora se apega a emergência dos conceitos de aprendizagens, os quais refere que surgiram das investigações empiristas em Psicologia. Sob essa ótica, parte-se do pressuposto de que todo conhecimento provém da experiência e que aprendizagem é um nome geral dado às mudanças permanentes de comportamento. Essas mudanças advêm de treino ou experiência anterior.

Pozo (2002) refere que a aprendizagem decorre de processos complementares, denominados associativos e construtivos. É a partir de ambos que a aquisição de diferentes tipos de resultados de aprendizagem é possibilitada. Isso abarca desde a aprendizagem de fatos, comportamentos até a aprendizagem social, verbal, conceitual e de procedimentos.

Queiroga *et al.* (2012) acrescenta que a aprendizagem ultrapassa a Figura de reprodução da realidade. Ela é um processo associativo desencadeado pela busca de regularidades. Além disso, é um processo construtivo que depende dos

conhecimentos prévios e gera uma mudança em estruturas de conhecimento favorecendo a criação de novas ideias bem como as novas soluções para problemas

Tomando como base as inferências dos autores supracitados quanto ao conceito de aprendizagem, é possível concluir que a aprendizagem é um processo pelo qual um indivíduo modifica seus comportamentos tendo em vista os conhecimentos adquiridos através da experiência de outros que repassam um mapa que descreve como chegar a um resultado utilizando estratégias que consistem em percorrer o caminho com menores entraves.

Ademais, ao considerar o que foi descrito por Giusta (2013), Pozo (2002) e Queiroga *et al.* (2012) é possível compreender que isso está perfeitamente associado a evolução das sociedades em que o conhecimento é passado de pais para os filhos por meio da verbalização e também transita nas comunidades por meio, inicialmente, da escrita e posteriormente da internet.

Após a definição de aprendizagem se faz necessário discorrer quanto aos métodos de mensuração de aprendizagem. Quanto a esse aspecto, Queiroga *et al.* (2012) deixa claro que as últimas décadas não foram tão ricas. Os autores confirmam isso através da revisão bibliográfica construída por Borges-Andrade (2002).

Ao examinar a produção científica de Borges-Andrade (2002) é possível verificar que os maiores avanços nos métodos de mensuração de aprendizagem estão na construção de medidas se encontram nos níveis de reação e comportamento no cargo e que a maior falta revelada pelos processos de avaliação de aprendizagem está na ausência de descrição dos objetivos instrucionais.

Considerando isso, é possível compreender que a avaliação da aprendizagem não deve ser composta exclusivamente pelo julgamento do rendimento dos participantes de um treinamento em exercícios de fixação ou em testes cognitivos aplicados no final do treinamento (KIRKPATRICK, 1976 *apud* QUEIROGA *et al.*, 2012; HAMBLIN, 1978 *apud* QUEIROGA *et al.*, 2012; ABBAD; CARVALHO; ZERBINI, 2006).

Obstante a isso, um método de mensuração de aprendizagem deve ser construído e aplicada de diferentes formas com intuito de buscar identificar o quanto do comportamento do aprendiz foi alterado, levando em consideração os objetivos instrucionais. Além disso, um método de mensuração da aprendizagem pode analisar atributos pertencentes a três domínios: cognitivo, afetivo e psicomotor. Assim, é

necessário escolher o tipo de instrumento mais adequado para cada situação (BORGES- ANDRADE, 2002).

Queiroga *et al.* (2012, p. 113) descrevem que tais instrumentos podem ser, além de questionários e testes, compostos por roteiros, listas de verificação, entrevistas, escalas, análise documental e dados secundários. Os autores admitem ainda que em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) “há interesse em analisar, além dos construtos, medidas e instrumentos, as fontes de informação e avaliação, bem como os meios e procedimentos utilizados pelo avaliador” A partir desses preceitos os autores apresentam itens para verificação de aprendizagem descrita na Figura 11.

A partir desses itens de verificação é possível definir quais os Métodos de análise estatística e delineamento de pesquisa em avaliação de aprendizagem existe alguns métodos que tem esse intuito apenas com objetivo de caracterizá-los e não de esgotá-los. Essa mesma intenção será expressa a partir daqui para os métodos citados pelos autores: Modelos de Regressão Multinível; Teoria de Resposta ao Item (TRI); Delineamentos Pré-Experimentais e Experimentais.

#### 2.2.1.1 Modelos de Regressão Multinível

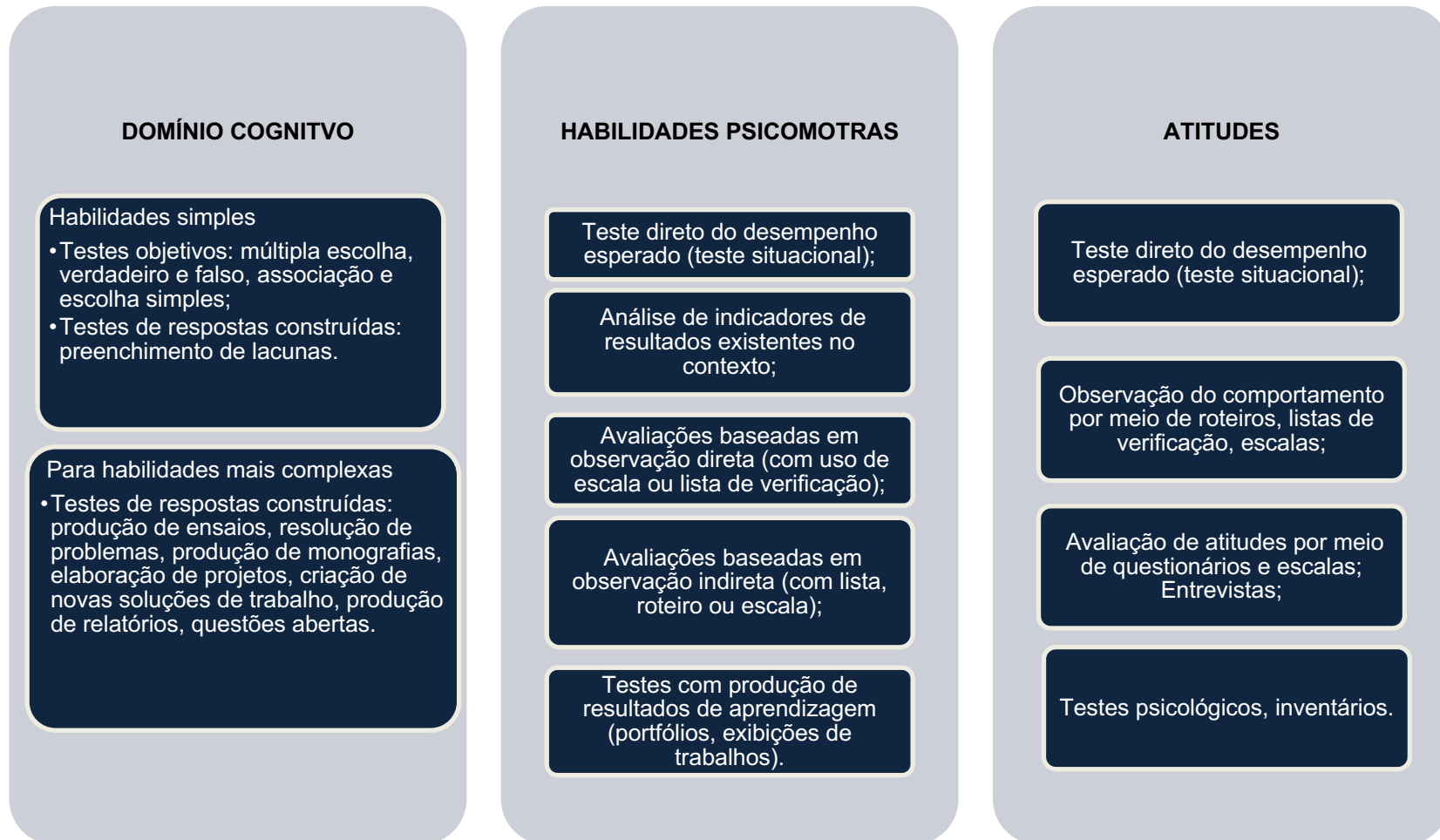
Queiroga *et al.* (2012) relata que a primeira análise multinível de dados educacionais foi realizada em 1986. Tratava-se de um protótipo para o desenvolvimento de modelos subsequentes sobre desempenho escolar.

Desde então, tal estrutura é facilmente encontrada em sistemas educacionais, onde se têm estudantes agrupados em classes. Tais classes são agrupadas em escolar e assim subsequentemente.

De acordo com Queiroga *et al.* (2012, p. 116):

Nas análises multinível, deve-se especificar a que nível a variável pertence e quais os efeitos diretos, bem como quais os efeitos de interação entre os níveis são esperados. Em relação à medição das variáveis, estas podem ser feitas diretamente no próprio nível da variável e, também, por agregação ou desagregação. Agregar significa que uma variável de um nível mais baixo será movida para um nível mais elevado. Por exemplo, pode -se obter a variável referente ao desempenho de uma turma a partir da média de desempenho dos participantes ou o nível de escolaridade médio de uma empresa a partir da média dos níveis de escolaridade de cada um dos empregados. Desagregar, por outro lado, significa mover variáveis de um nível mais alto para um nível mais baixo. Por exemplo, atribuir aos participantes uma característica da instituição onde estudam. (QUEIROGA *et al.*, 2012, p. 116).

Figura 11 - Formato de itens para verificação de aprendizagem



Fonte: Queiroga et al. (2012).

Verifica-se com que o modelo de regressão multinível agrupa, facilmente e de maneira parcimoniosa, a estrutura hierárquica dos dados, versando os coeficientes como variáveis aleatórias, obstante a isso, na regressão tradicional, eles são fixos.

Quanto às vantagens desse método de análise, pode-se citar o assinalado por Soares e Pereira (2001), que citam a obtenção de melhores estimativas para os parâmetros relativos a unidades específicas e a possibilidade de formular e testar hipóteses relativas a efeitos entre níveis. Ademais, os autores consideram que a partição da variância em componentes também configura vantagem, já que verifica a importância específica dos níveis na explicação da variabilidade dos dados.

#### 2.2.1.2 Teoria De Resposta Ao Item (TRI)

Pasquali e Primi (2003) descrevem a elaboração da TRI foi elaborada aos poucos desde os anos 50, mas tem sua base em estudos do ano de 1963 de Richardson.

Trata-se de um braço da Teoria da Medida aplicada ao estudo de questionários e outras listas de itens. A TRI apresenta uma ampla aplicação em diferentes áreas, como é o caso da Econometria, da Psicométrica, da publicidade. Hodiernamente, a TRI é utilizada em testes como *Test of English as a Foreign Language* (TOEFL) e Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).

Queiroga *et al.* (2012, p. 17) descreve que entre as vantagens de utilizar a TRI está o fato de que “diferentes pessoas ou a mesma pessoa em diferentes ocasiões podem ter seus desempenhos comparados”. Ademais, “a estimativa do desempenho de avaliados que acertaram o mesmo número de itens, porém itens diferentes, é diferenciada” e finalmente “os parâmetros obtidos por meio da TRI são medidas estatisticamente independentes da amostra de respondentes, ou seja, as características dos itens”

#### 2.2.1.3 Delineamentos Pré-Experimentais e Experimentais

Por fim, se tem os delineamentos pré-experimentais e experimentais. Quanto a isso é válido ressaltar que a mensuração da retenção e generalização de CHAs em treinamentos tem como base a identificação dos efeitos imediatos da

aprendizagem, além dos efeitos surgidos pouco tempo após o ensino de cada unidade do programa.

Nesse contexto, o uso de delineamentos pré-experimentais, experimentais ou quase experimentais é benéfico por acarretar grandes avanços na avaliação de programas de TD&E, isso porque o método possibilita identificar o ganho de aprendizagem proporcionado por esses eventos.

Dentro dos delineamentos experimentais se temo pré-teste e pós-teste aplicados a grupos experimentais e ao grupo controle aleatórios, cujo objetivo é verificar o efeito de feedback e avaliar o resultado no nível de reações de aprendizagem.

Além dele, traz-se o delineamento dos quatro grupos de Salomon em que dois grupos com pré-teste e dois sem pré-teste são concebidos, sendo um de pré-teste com o tratamento e outro sem o tratamento, o mesmo ocorrendo com os grupos sem pré-teste. Ao estabelecer um paralelo entre os elementos do Delineamento com o grupo experimental e com o de controle sem pré-teste, pode-se determinar tanto os efeitos principais de testagem quanto a interação de testagem.

Em suma, a avaliação da aprendizagem em TD&E apresenta diversas possibilidades que devem ser escolhidas pelos interessados em treinar a equipe. Todos os métodos apresentam vantagens e podem ser aplicados facilmente (KIRKPATRICK, 1976 apud QUEIROGA *et al.*, 2012; HAMBLIN, 1978 apud QUEIROGA *et al.*, 2012).

Entretanto, é essencial respeitar a maior exigência desse ponto que é a garantia de que os dados do constructo sejam cuidadosamente analisados, já que, como pode ser percebido, as informações decorrentes da avaliação representam uma ferramenta essencial para o correto emprego de TD&E (ABBAD; CARVALHO; ZERBINI, 2006). Tal importância se aplica a avaliação da efetividade das ações de treinamento, sobre o qual será discorrido a seguir.

A construção de medidas de avaliação da transferência de ações de TD&E é discutida por Zerbini *et al.* (2012). Os autores relatam que esse processo é elaborado com base nos objetivos das ações executadas. Nesse sentido, há um binômio avaliativo em profundidade e em largura (ou amplitude).

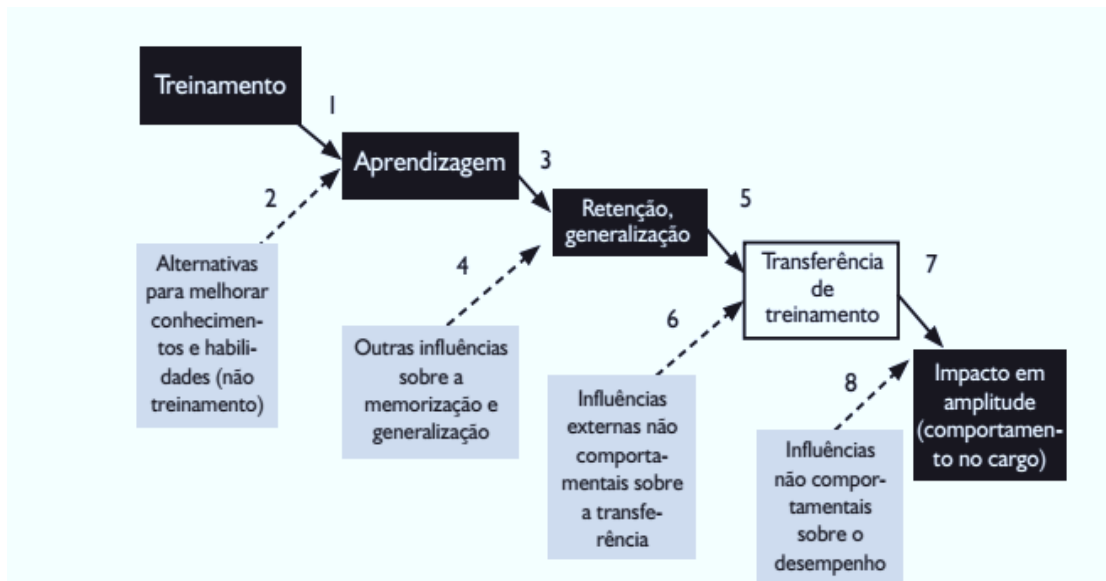
Para compreender esse ponto é preciso diferenciar profundidade e amplitude da avaliação da efetividade de treinamento. Quando se refere a profundidade, aponta-se para avaliação dos efeitos diretos de uma ação específica de

TD&E. Trata-se, assim, do desempenho posterior do egresso. Já quando nos se refere à amplitude, leva-se em consideração os efeitos indiretos e mais gerais do treinamento sobre o desempenho global do egresso.

Sobre isso, a Figura 12, que trata de uma representação esquemática das relações entre treinamento e resultados, adaptada de Taylor e O’driscol (1998 apud ZERBINI *et al.*, 2012) e constante no trabalho de Zerbini *et al.* (2012, p. 129) demonstra que em avaliação de treinamento supõem-se que existam relações de causalidade.

Assim, para um treinamento ser determinado eficaz é preciso que ele promova a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Além de permitir a retenção os dados por meio de memorização e generalização que resulte em uma transferência positiva para o trabalho bem como permita um melhor desempenho do egresso no cargo ou trabalho.

Figura 12- Representação esquemática das relações entre treinamento e resultados



Fonte: Zerbini *et al.* (2012, p. 132).

Ademais, um modelo de avaliação de treinamento também supõe a presença de outras variáveis como: alternativas para melhorar conhecimentos e habilidades que não estão inclusas no treinamento; adesão de outras influências sobre o a memorização e generalização; influências externas não comportamentais e, por fim, influências não comportamentais sobre o desempenho.

Zerbini *et al.* (2012) relata que nos últimos anos diversos autores executaram estudos que tinham por objetivo mensurar as variáveis de impacto das medidas TD&E por meio da avaliação do treinamento.

Araújo (2005 apud ZERBINI *et al.*, 2012) verificou o suporte à transferência do conhecimento representou a variável que melhor explicou impacto de TD&E em profundidade e largura. Todavia, características relacionadas à clientela e aos programas de TD&E representaram uma diminuta melhoria no poder de explicação dos modelos de predição.

Depieri (2006), por sua vez, verificou que o preditor de impacto que estava relacionado ao suporte psicossocial foi significativo para prever aplicação do treinamento no trabalho. Entretanto, características individuais não se mostraram preditoras de impacto de treinamento no trabalho.

Hanke (2006), semelhante a Araújo <sup>1</sup> (2005 apud Zerbini *et al.*, 2012) identificou que apenas a variável suporte à transferência apresentou uma contribuição significativa para explicar o impacto do treinamento no trabalho.

A partir do que foi visto, compreende-se que o processo de TD&E é um método que deve ser aplicado rigidamente em todos os aspectos que ele tem. Isso porque TD&E é um método científico passível de aferição dos resultados baseados em constructos de avaliação, principalmente em treinamento e aprendizado.

É válido ressaltar que, quando essas avaliações são implantadas e os resultados não condizem com os objetivos, há duas possibilidades: mau emprego do projeto de TD&E por displicência com o método ou falta de ajuste do método a realidade da empresa. Para ambos os casos, o zelo com a aplicação da técnica é essencial.

<sup>1</sup> Araújo, M. (2005). Impacto de treinamento e desenvolvimento: uma análise integrada quantitativa e qualitativa. Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia que direcionou este estudo visado responder a pergunta e o objetivo de pesquisa acerca da análise do programa de desenvolvimento de líderes em uma empresa de telecomunicações cearense.

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, realizou pesquisa de campo, em uma empresa de telecomunicações, na cidade de Sobral, no interior do estado do Ceará. A escolha da empresa deu-se pelo fato de ser uma organização que após aplicação de um diagnóstico organizacional com o foco em gestão de pessoas apresentou a necessidade de iniciar no ano de 2020 um programa de desenvolvimento de lideranças.

#### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa utiliza métodos mistos de pesquisa. De acordo com Lorenzini (2017) as pesquisas de métodos mistos são delineadas considerando os pontos fortes de cada uma de ambas as abordagens, quantitativa e qualitativa, e, por isso, consiste em uma inovação metodológica de uso crescente para abordar questões contemporâneas.

Nesta pesquisa optou-se por utilizar a metodologia de estudo de caso. O estudo de caso é um método de pesquisa fundamentado aplicado em diferentes situações, com o objetivo de facilitar a compreensão de fenômenos tanto individuais como de grupo.

Pode-se dizer também é um estudo de investigação empírica usado para estudar e compreender fenômenos contemporâneos na vida real, especialmente quando a fronteira entre o fenômeno e a situação não é muito clara, atribuindo ao pesquisador objetivo para explorar, descrever e explicar eventos (YIN,2010).

Para Stake (2007) o estudo de caso se define como um sistema delimitado ao mesmo tempo em que enfatiza a unidade e globalidade do sistema, concentra-se nos aspectos relacionados ao problema de pesquisa em um determinado momento, a fim de observar o fenômeno de formar mais clara por meio de uma descrição densa.

Portanto ao utilizar o método de estudo de caso, faz-se necessário que os pesquisadores elaborem, planejem, expliquem os procedimentos formais e

reconheçam as vantagens e limitações da pesquisa. Ou seja, é um método de organização de dados para manter a unidade dos objetos de pesquisa (GOODE; HATT, 1979).

Embora seja um método capaz de gerar evidências a partir de diferentes técnicas de coletas e análises de dados quantitativos e/ ou qualitativos, o termo “estudo de caso” também tem sido usado como técnica, ferramenta ou meio, em aplicações nas ciências sociais.

A pesquisa documental também foi utilizada para a elaboração desta pesquisa. A pesquisa documental é uma subdivisão da pesquisa bibliográfica que pode ser feita através de fontes primárias (pesquisa documental) e fontes secundárias (pesquisa bibliográfica) (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Os documentos de fonte primária são aqueles de primeira mão, provenientes dos próprios órgãos que realizaram as observações. Englobam materiais que “não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise” (SEVERINO, 2016, p. 131).

A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias é a que especificamente interessa a este livro. Trata-se de levantamento de referências já publicadas, em forma de artigos científicos (impressos ou virtuais), livros, teses de doutorado, dissertações de mestrado. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista “o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações” (TRUJILLO, 1974, p. 230).

Por fim, também foram utilizados métodos qualitativos e quantitativos para execução deste estudo. Essa escolha é fundamentada por Santos *et al.* (2017) que defende que a partir da vinculação entre pesquisa quantitativa e qualitativa, os estudos de métodos mistos promovem o entendimento sobre o fenômeno de escolha de uma forma que não se obteria com a utilização de somente uma abordagem, já que a pesquisa quantitativa utiliza uma metodologia baseada em números, métricas e cálculos matemáticos, enquanto a pesquisa qualitativa se baseia no nível subjetivo. Sendo assim, seu resultado não mostra números concretos, e sim narrativas, ideias e experiências individuais dos participantes.

## 3.2 CAMPO DE ESTUDO E POPULAÇÃO

Nesta subseção serão descritos a organização estudada, o programa de desenvolvimento e o perfil dos participantes.

### 3.2.1 A organização

As atividades dos provedores brasileiros encontram-se em crescente de forma acelerada, ano após ano, oferecendo espaço tanto para grandes operadoras a nível nacional como para os provedores regionais. De acordo com os dados da Administração Nacional de Telecomunicações (ANATEL,2020), a área de banda larga por fibra óptica no Brasil através dos provedores regionais teve um crescimento considerável de 13,53% representando assim mais de 100,96 732 mil contratos novos.

Diante desse cenário a pesquisa tem como foco empresa de telecomunicações, na cidade de Sobral, no interior do estado do Ceará. Tendo iniciado suas atividades em 1996 na cidade de Sobral no Estado do Ceará como uma empresa de provedor de internet e dentro dos preceitos legais estabelecidos, a empresa estudada possui atualmente sede em três cidades do Ceará, sendo estas Sobral, Canindé e Groaíras. No que diz respeito ao seu quadro de colaboradores a mesma é composta por seus dois proprietários,90colaboradores na sede na cidade de Sobral, 15 colaboradores na filial na cidade de Canindé e 2 colaboradores na filial de Groaíras.

A empresa em questão é tem 26 anos de existência e iniciou suas operações na cidade de Sobral através do acesso por meio de linhas telefônicas (acesso discado), posteriormente através da tecnologia via rádio e hoje trabalha com o que há de mais moderno no mercado, a fibra óptica. A evolução da tecnologia possibilitou a mesma ampliar sua abrangência de atuação e carteira de clientes. Com a evolução, a empresa avaliou as possibilidades de lucros efetivos com a ampliação de mercado. Desde o ano de 2017 a mesma vem executando seu plano de expansão tanto para localidades fora da sede do município de Sobral, como o distrito de Jaibaras e cidades vizinhas como Canindé e Groaíras.

Tendo em vista o constante processo de expansão percebeu-se a necessidade da contratação de uma empresa de consultoria especializada na área de desenvolvimento humano e organizacional a fim de realizar diagnósticos organizacionais que poderiam estar passando despercebidas por seus proprietários.

Após a realização do diagnóstico que foi finalizado em Junho/2020 e análise do relatório diagnóstico, um plano de ação foi desenvolvido com o foco em dois grandes projetos no que diz respeito a gestão de pessoas: Estruturação da área de desenvolvimento humano e organizacional e Execução de programa de treinamento de líderes.

### **3.2.2 O Programa de Treinamento**

O programa de treinamento analisado nesta pesquisa foi desenvolvido pela empresa em parceria com a consultoria empresarial que assessora a mesma nos processos referentes à gestão de pessoas. Sendo a elaboração e a execução deste um dos itens elencados no plano de ação após a finalização do diagnóstico organizacional realizado pela consultoria empresarial contratada no período de fevereiro/2020 a junho/2020.

O item elencado no diagnóstico identificava que para dar continuidade de forma sustentável ao projeto de expansão que vem sendo vivenciado pela empresa, fazia-se necessário desenvolver novas lideranças para que possam estar à frente de grandes projetos, apoiando nas mudanças estratégicas que mantenham a rentabilidade da empresa gerando ações de fortalecimento da identidade organizacional rumo às novas diretrizes estratégicas corporativas.

Sendo assim, programa de educação continuada foi denominado de Liderando Integrando e Aprendendo (LIA) tem como principal objetivo desenvolver novas lideranças alinhadas com os propósitos e valores da organização, criando um movimento de instalação de uma cultura de alta performance, potencializando e dando velocidade aos processos de mudanças estratégicas frente as demandas da organizacionais. O programa visa engajar e capacitar as novas lideranças nos pilares da Gestão Estratégica de Negócio, Gestão de Processos e Gestão de Pessoas com foco na elevação de resultados (tangíveis e intangíveis), possibilitando que estes sugiram melhorias para a efetividade dos fluxos operacionais, administrativos e gerenciais.

O processo de formatação do programa se deu contato direto com área de Pessoas e Conselho Gestor buscando alinhar linguagem, propósitos e expectativas. Constitui-se como requisito de sucesso do Programa o seu alinhamento com os valores, direcionadores estratégicos, linguagem e cultura da organização, além de

uma sintonia com a experiência da consultoria contratada no desenvolvimento de projetos de capacitação e engajamento de times de liderança.

Para realizar o desdobramento dos pilares gestão estratégica de negócio, gestão de processos e gestão de pessoas, elencou-se as seguintes competências comportamentais que norteiam a construção das temáticas a serem trabalhadas durante o programa e que são esperadas que os participantes tenham desenvolvido ao final do programa. São elas: Autorresponsabilidade, Gestão e Liderança, Foco em Resultados, Visão sistêmica e estratégica, Capacidade Analítica, Habilidade de Comunicação (Escuta qualificada, negociação e Feedback), Gestão de Processos de Mudança e Inovação, Sentimento de Pertencimento, Relações Interpessoais (Entender de Gente) e Análise e Solução de Problemas.

O conteúdo programático do treinamento está distribuído em uma palestra de abertura com carga horária de 2 horas envolvendo todos os colaboradores da empresa com a tema Liderança Transformadora e 7 módulos com carga horária de 8 horas cada, somando-se assim uma carga horaria total de 58 horas de treinamento de aprendizagem em sala de aula. As temáticas foram distribuídas de forma que contemplassem os três pilares de gestão conforme quadro abaixo:

Quadro 2 - Conteúdo programático programa de desenvolvimento de líderes - LIA

Pilar	Temática do módulo de treinamento
	<b>Palestra de Abertura:</b> Liderança Transformadora
<b>Pessoas</b>	Módulo I- Líder de Si- Virei líder e agora?
<b>Estratégia</b>	Módulo II – Visão sistêmica e estratégia- identidade Institucional e proposta de valor Sobralnet.
<b>Processos</b>	Módulo III- Planejamento, Organização e Orientação para Resultados.
<b>Pessoas</b>	Módulo IV - Comunicação eficaz /feedback
<b>Estratégia</b>	Módulo V – Desenvolvimento de equipe- avaliação de performance individual, grupal e institucional
<b>Processos</b>	Módulo VI - Criando ambientes de melhoria contínua e inovação / análise e resolução de problemas.
<b>Pessoas</b>	Módulo VII - Expandido o potencial de liderança/ Teal – vivendo a integração

Fonte: elaborado pela autora (2021).

A metodologia proposta para o programa é baseada em apresentações conceituais sobre os temas, com o apoio de estudos de casos, filmes e gamificação, permitindo assim uma maior identificação dos participantes com os temas e, conseqüentemente, a internalização de forma mais rápida e eficaz dos conteúdos apresentados. Também se baseia na utilização de técnicas de coaching e psicodrama que estimulem a reflexão e inquietação quanto às crenças limitantes e padrões de

comportamento culturalmente já instalados na organização que possam impedir a evolução e o alcance dos resultados almejados no programa.

Para uma melhor fixação do conteúdo transmitido nos módulos o programa incentiva a realização de atividades complementares através de leituras, vídeos, atividades de preparação e transferência de aprendizado dentre outros recursos didáticos que coloquem o aprendiz como um participante ativo no seu processo de aprendizado e principalmente de aplicação do conhecimento aprendido em suas ações diárias, seja no ambiente laboral ou nos demais aspectos da sua vida.

As temáticas dos módulos foram sugeridas pela consultoria que executa o programa a partir do processo de análise dos dados do diagnóstico organizacional realizado no ano de 2020 e do relatório apresentado após pesquisa promovida com os funcionários pela empresa de consultoria. O conteúdo programático foi validado em reunião entre consultoria, diretoria da empresa pesquisada e comitê gestor composto por 3 líderes da empresa que possuem cargos de maior tomada de decisão dentro da empresa.

### **3.2.3 Perfil dos Participantes**

Os participantes são colaboradores da empresa pesquisada que já assumem cargos de liderança e outros colaboradores que foram identificados como potenciais a líderes.

A escolha dos participantes deu -se através de processo de inscrição após apresentação do programa na palestra da abertura. Os atuais líderes e os possíveis colaboradores identificados como potenciais a desenvolverem a competência liderança receberam um convite para participarem do programa de líderes. A adesão dos mesmos foi de forma espontânea, onde os interessados participaram de entrevistas de forma individual com o responsável da área de desenvolvimento humano e organizacional da empresa. Durante todo o processo de escolha dos participantes, foi ressaltado que estes poderiam recusar ao convite de participação sem onerar qualquer problema a esse dentro da organização. Após o processo de entrevista que tinha como objetivo apresentar de forma mais detalhada a proposta do programa de treinamento e compreender o real interesse dos participantes foram selecionados 22 participantes.

Destes 26 participantes 73% são do sexo masculino e 27% do sexo feminino. Em relação ao nível do cargo, 4,54% dos participantes estão ligados a cargos de nível operacional, 68,18% a cargos táticos e 13,63% a cargos estratégicos da organização. Apenas 13 participantes, ou seja, 50% do grupo já assume a função de liderança de equipes no início do treinamento. Vale ressaltar que 3 participantes fazem parte do comitê gestor da empresa tendo assim um papel estratégico dentro da organização e com representatividade frente a diretoria.

Sobre à escolaridade, 8% dos participantes possuem apenas o ensino fundamental completo, 23% possuem entre ensino médio completo e incompleto, 49% dos participantes possuem nível superior completo ou incompleto, 4% possuem curso técnico e 16% possuem especialização e mestrado.

Em relação ao perfil dos participantes e local de atuação, 9,09% são colaboradores da filial de Canindé/CE e 90,921% da matriz na cidade de Sobral/CE.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita por meio da associação de algumas técnicas. Em uma primeira etapa foi realizada uma pesquisa documental a partir de documentos da empresa que se referem ao desenvolvimento de líderes. Foram pesquisados o relatório entregue pela consultoria após realização de diagnóstico organizacional entregue em julho/2020 e relatório final de pesquisa realizada pela empresa de consultoria que tinha como objetivo entender o impacto da COVID-19 no dia a dia das pessoas e dos negócios como um todo.

Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com membros da diretoria da empresa com o intuito de compreender a percepção dos diretores sobre a necessidade de desenvolvimento de líderes assim como sobre os resultados alcançados após o programa de desenvolvimento. A entrevista foi escolhida como técnica de coleta nesta etapa da pesquisa, pois permite maior profundidade e flexibilidade na obtenção dos dados (HAYMANN, 1973). Foram entrevistados o sócio-proprietário da empresa pesquisada e os 3 participantes do conselho de gestão. O áudio das entrevistas foi gravado por meio de dispositivo eletrônico, o que permitiu a transcrição completa para uma melhor análise dos dados. O roteiro em questão está disponível em anexo 3.

Por fim foram aplicados questionários aos participantes do programa de desenvolvimento para avaliar as competências comportamentais adquiridas após a participação do programa de líderes. O programa teve duração de aproximadamente 08 meses, sendo aplicado ao final do segundo módulo a atividade de transferência de aprendizado contendo formulário de auto avaliação dos participantes. Neste formulário os mesmos, ao responderem uma escala do tipo Likert, deram-se uma nota de 1 à 5, sendo 1 -Não possuo esta competência e 5 -Tenho esta competência plenamente desenvolvida, a partir de sua auto percepção para as competências listadas no quadro abaixo que fazem referência as 10 competências identificadas como habilidades do futuro pelo Fórum Econômico Mundial em seu relatório sobre o futuro do trabalho publicado em outubro de 2020.

Quadro 3 – 10 competências identificadas como habilidades do futuro pelo fórum econômico mundial

Competências
Pensamento analítico e inovação
Aprendizagem ativa e estratégia de aprendizado
Solução de problemas complexos
Análise e pensamento crítico
Criatividade, originalidade e iniciativa
Liderança e influência social
Uso, monitoramento e controle da tecnologia
Design e programação de tecnologias
Resiliência, tolerância ao stress e flexibilidade
Raciocínio, solução de problemas e ideação

**Fonte:** Fórum Econômico Mundial (2020).

Ao final do programa de treinamento de líderes pesquisado, a mesma atividade de transferência aplicada ao final do módulo II será reaplicada. O objetivo foi realizar uma análise comparativa entre as competências comportamentais dos participantes no início e fim do programa sob a ótica dos treinados verificando se houve ou não desenvolvimento das competências avaliadas.

Também foi realizado a aplicação da Escala de Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho - Medida em Amplitude desenvolvida por Meneses e Abbad (2003) logo após o término do programa com as chefias imediatas dos



participantes com o objetivo de avaliar a se o treinamento proporcionou alteração no desempenho do trabalho do participante.

A Escala de Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho - Medida em Amplitude é composta por 12 itens, onde o avaliador irá responder os itens através de escala de concordância tipo Likert com cinco pontos, sendo que 1-Discordo totalmente da afirmativa; 2 - Discordo um pouco da afirmativa; 3 - Não concordo e nem discordo; 4 - Concordo com a afirmativa e 5 - Concordo totalmente com a afirmativa.

### 3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos foram analisados por meio de técnicas qualitativas e quantitativas. Os dados coletados durante a pesquisa documental e as entrevistas foram sistematizados, categorizados e analisados de acordo com a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2004).

Bardin (2004) define a análise de conteúdo como uma técnica de tratamento das informações em uma pesquisa. Essa análise das informações utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens. A técnica visa obter conclusão das análises das informações obtidas nos indicadores, conteúdos nas Figuras de linguagem, reticências, entrelinhas e outros manifestos. A técnica de análise de conteúdo pressupõe três fases: pré- análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Em posse do material coletado através da pesquisa foram realizado uma categorização dos aspectos mais relevantes que surgiram, visando interpretá-los e discuti-los a luz do referencial teórico.

Os dados coletados a partir do formulário de autoavaliação dos participantes e Escala de Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho - Medida em Amplitude foram analisados através de análise estatística com o suporte do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Para avaliação da confiabilidade, medida através da consistência interna, foi utilizado os estimadores alfa de Cronbach e Omega de McDonald.

As variáveis foram descritas em média, desvio padrão (DP), mediana, mínimo e máximo. A comparação das competências comportamentais entre o pré e pós foi realizada por meio do teste de Wilcoxon.

Para esta análise adotou-se um nível de significância de 5%. As análises foram realizadas com o auxílio programa SPSS 24.

Por fim, os quadros 4 e 5 resumem a metodologia deste trabalho.

Quadro 4 – Resumo da metodologia da pesquisa

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Técnicas de coleta</b>	<b>Técnicas de análise</b>
<b>a) Identificar a necessidade do desenvolvimento de novas lideranças sob a perspectiva da alta gestão.</b>	Entrevista Semiestruturada	Análise de conteúdo
<b>b) Elencar as lacunas de liderança identificados através de diagnóstico organizacional.</b>	Pesquisa documental	Análise de conteúdo em pesquisa documental
<b>c) Fazer uma análise comparativa entre as competências comportamentais dos participantes no início e fim do programa sob a ótica dos treinados.</b>	Aplicação de formulário de auto avaliação dos participantes	Análise estatística
<b>d) Verificar se o treinamento proporcionou alteração no desempenho do trabalho do participante a partir da análise da chefia imediata.</b>	Aplicação de Escala de Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho - Medida em Amplitude	Análise estatística

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quadro 5 – Resumo Procedimentos de Coleta de Dados

<b>TÉCNICA UTILIZADA</b>	<b>FONTES</b>
Pesquisa documental	Relatório de diagnóstico organizacional 2020 e relatório de pesquisa realizada pela consultoria com o objetivo de compreender o impacto da COVID-19 no dia a dia das pessoas e dos negócios como um todo.
Entrevista Semiestruturada	Entrevista gravada com roteiro semiestruturado com sócio-proprietário da empresa pesquisada e os 3 participantes do conselho de gestão com o intuito de compreender a percepção dos diretores sobre a necessidade de desenvolvimento de líderes assim como sobre os resultados alcançados após o programa de desenvolvimento.
Aplicação de formulário de auto avaliação dos participantes.	Resultado dos questionários respondidos pelos participantes do programa de desenvolvimento no início e fim e fim do programa que tinha como objetivo autoavaliação dos mesmos sobre as competências comportamentais adquiridas após a participação do programa de líderes.
Aplicação de Escala de Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho - Medida em Amplitude	Aplicada logo após o término do programa com as chefias imediatas dos participantes tendo como objetivo de avaliar a se o treinamento proporcionou alteração no desempenho do trabalho do participante.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

A partir da exposição no capítulo 2 dos principais referenciais teóricos que embasam esta pesquisa, bem como no capítulo 3 dos procedimentos metodológicos que norteiam tanto a escrita teórica quanto a pesquisa de campo adotados, o capítulo que se inicia visa apresentar os resultados obtidos a partir da coleta de dados proposta nesta pesquisa. Assim, é apresentada a pesquisa documental, que descreve a necessidade do desenvolvimento de novas lideranças juntamente a análise qualitativa das entrevistas e, por fim, a análise quantitativa do questionário aplicado.

### **4.1A NECESSIDADE DO DESENVOLVIMENTO DE NOVAS LIDERANÇAS SOB A PERSPECTIVA DA ALTA GESTÃO**

Como parte da coleta de dados necessária a esta pesquisa, foi realizado o convite ao Sócio-diretor e fundador da empresa pesquisada, bem como aos membros do conselho de gestão para participarem de entrevista semi-estruturada com o objetivo de compreender a percepção da alta gestão sobre a necessidade de desenvolvimento de líderes e sua percepção acerca dos resultados alcançados após o programa de desenvolvimento.

Entende-se como atribuições do Conselho Gestor na empresa pesquisada como um auxílio na tomada de decisões e direcionamentos estratégicos do negócio, tendo como referência os objetivos e interesses da empresa com um todo, garantindo assim a rentabilidade da empresa, e maximizando ao máximo o retorno dos investimentos feitos. Válido ressaltar também que os conselheiros têm como atribuição a implementação e promoção da cultura organizacional conforme a missão, visão e valores da empresa.

Diante do crescimento acelerado e com os projetos de expansão da empresa para as cidades vizinhas, a alta gestão sentiu necessidade de criar um conselho gestor que pudesse não só auxiliar nas tomadas de decisões, mas também dividir forças para que a operação não parasse. Enquanto o CEO ficaria na parte empreendedora, estratégica e visionária do negócio, o conselho por sua vez ficaria com a responsabilidade de resolver os problemas mais simples da operação, e do

cotidiano, de forma que não impactasse projetos de expansão e crescimento da empresa.

Ubeda e Santos (2008) afirmam que nos últimos anos, muitas empresas têm adotado modelos de gestão em competências com o intuito de garantir a orientação de esforços para as ações de planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional).

O Programa de Desenvolvimento de Líderes possui sua razão de ser principalmente em virtude das percepções e identificações da alta gestão da empresa. Quando questionados a respeito da necessidade de um Programa de Desenvolvimento de líderes na organização estudada em questão, os três membros que fazem parte da alta gestão concordaram concomitantemente que para se alcançar o sucesso e crescimento exponencial da empresa, há a necessidade de se desenvolver lideranças. Pode-se perceber através de suas falas:

“líder é fundamental pra permitir o crescimento da empresa. Sem lideranças, a empresa não consegue respirar, ela fica sufocada em cima de alguém” (entrevistado 1); “eu vejo como uma necessidade, esse desenvolvimento, exatamente pelo fato de que para a empresa crescer precisamos de pessoas compromissadas e pessoas que consigam vestir a camisa da empresa e que tenham esse sentimento de dono.” (entrevistado 3).

Dentre os principais motivos que torna necessário um Programa de Desenvolvimento de Líderes, deparamo-nos com o cenário de uma empresa carente de líderes de acordo com a percepção dos gestores, ao constatarem que a organização encontra-se expandindo suas operações, entretanto não há lideranças suficientemente desenvolvidas para acompanhar tal crescimento e dar conta das novas metodologias de trabalho que surgirão, frente a isso se vê a urgência em investir e apostar no desenvolvimento de pessoas com competências e habilidades capazes de atuar como protagonistas nessa perspectiva de expansão. Conforme relata o entrevistado 1:

“continuo me sentindo carente de líderes, tem poucos líderes.” (entrevistado1).

Arelado à quantidade mínima de líderes, foi destacada a necessidade de se desenvolver habilidades e competências de pessoas que já ocupavam cargos de

liderança, mas que não exerciam tais competências e habilidades como se espera, ao analisarmos a seguinte fala:

“Nós buscamos liderança no nosso corpo de gestão, nós não tínhamos. Ainda não temos de forma completa. Algumas pessoas estavam ocupando espaços na empresa, mas não tinham habilidades desenvolvidas que pudessem ocupar melhor o espaço.” (entrevistado 1).

Além disso, a expansão e a manutenção do negócio apresentaram-se como estopim para que se planejasse e fosse aplicado o programa, bem como a necessidade de que:

“ as informações fluam de forma natural para os liderados” (entrevistado 3).

Para que houvesse uma melhor compreensão acerca da atividade exercida nas rotinas da empresa e junto aos líderes pelos membros entrevistados, a entrevista teve como ponto de partida questões referentes à identificação do cargo, tempo de empresa, escolaridade, tempo que exerce a liderança, quantidade de liderados diretos e principal escopo de atividades exercidas pelos mesmos. As entrevistas foram realizadas pessoalmente nas dependências da empresa de forma individual, tendo como tempo médio de 40 minutos por entrevistado. A partir do consentimento dos entrevistados, o pesquisador solicitou que a entrevista fosse gravada para facilitar posteriormente a análise do conteúdo das falas dos participantes.

O quadro a seguir apresenta, algumas informações sobre os entrevistados:

Quadro 6 - Perfil Alta Gestão sujeitos da pesquisa

Pesquisado	Grau de Escolaridade	Tempo de Empresa	Tempo que exerce a liderança	Quantidade de liderados diretos	Principal escopo de atividades
1	Pós-graduado	25 anos e 6 meses	25 anos e 6 meses	10 pessoas	Pensar o negócio como um todo.
2	Ensino médio	9 anos e 3 meses	4 anos	19 pessoas	Gerenciar a equipe interna e externa.
3	Pós-graduado	9 anos	5 anos	2 pessoas	Gerenciar o DHO e coordenador de marketing

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Observa-se que, dentre os pesquisados, o grupo de grau de escolaridade “Pós- graduado”, o qual exerce o escopo de atividades “pensar o negócio como um todo”, obteve a maior média de tempo de empresa, além da maior média do “Tempo em que exerce a liderança”, mostrando que “Grau de Escolaridade “exerce um fator diretamente proporcional à permanência deste grupo e sua relevância na empresa.

Em contrapartida, observamos que o grupo de grau de escolaridade “Ensino médio”, nota-se que, embora apresente maior amostra numérica de pesquisados, apresentou menor fator “Tempo em que exerce a liderança” (n=4) . Essa análise sugere que quanto maior o grau de escolaridade entre os participantes, mais relevante é a participação do indivíduo no ambiente empresarial, o que contribui de maneira direta para propiciar um cargo de maior influência e maior permanência neste ambiente.

#### 4.2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E AS LACUNAS DA LIDERANÇA

A partir do diagnóstico organizacional realizado pela consultoria que presta serviço para a referida empresa na qual é objeto de estudo desta pesquisa, pode-se identificar algumas lacunas relacionadas à liderança de alguns líderes. Para coletar os dados de sua análise, a consultoria realizou, entre fevereiro e junho de 2020, entrevistas semiestruturadas com colaboradores pré-selecionados estrategicamente, com o objetivo de ajudar na releitura do modelo de negócio da empresa, identificando e potencializando seus propósitos, valores e diferenciais competitivos.

A entrevista semiestruturada foi composta com 12 perguntas, que investigava aspectos relacionados à história do colaborador na empresa, a relação com os colegas de trabalho e com a direção, as percepções do colaborador a respeito da concorrência e as mudanças ocorridas na empresa, a perspectiva de futuro do colaborador dentro da organização e por fim, as percepções relativas ao marketing e ao nível de satisfação dos clientes. Cada entrevista durou cerca de 30 a 40 minutos, registrada através das anotações do entrevistador. A proposta é que este diagnóstico pudesse ocorrer de forma participativa, por meio da escuta qualificada das lideranças e formadores de opinião, para assim delimitar o foco e as prioridades visando alcançar a permanente evolução.

Através das informações coletadas nas intervenções, a consultoria analisou o diagnóstico organizacional a partir da Análise Swot, na qual define-se por uma ferramenta do planejamento estratégico que proporciona ao gestor compreender como a organização se encontra diante dos concorrentes de forma a possibilitar que ele a conheça e assim possa estudar o comportamento da empresa para direcioná-lo na tomada de decisões. Esta análise consiste em identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, advindas das traduções das palavras *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (SWOT) (FERNANDES *et al.*, 2015).

Portanto, no que concerne especificamente às lideranças da empresa estudada, foram identificados alguns pontos como fraqueza da organização. Dentre eles, pôde-se identificar a necessidade de ampliação da visão do negócio por parte dos líderes e cargos estratégicos, pois somente o presidente da empresa é visualizado como fonte de inspiração, o que aponta a ausência de líderes inspiradores. Além disso, percebeu-se a falta de visão sistêmica e integrada, fazendo emergir a precisão no que diz respeito à sistematização no acompanhamento dos resultados gerais da empresa para que cada colaborador pudesse visualizar e compreender as principais demandas e desafios de cada área numa visão macro. Dada a importância da visão sistêmica que o líder precisa ter, ainda é uma competência a ser desenvolvida nas lideranças da empresa em questão.

Outro fator identificado foi a zona de conforto que os colaboradores ainda se encontram. Apesar de constituir-se como uma equipe com potencial, não busca o autodesenvolvimento e tem baixo nível de vaidade e ambição profissional. É imprescindível que um bom líder tenha uma auto percepção como um sujeito inacabado e em constante processo de evolução, o que o coloca numa atitude insistente e inquietante de buscar autodesenvolvimento. Portanto, observou-se a necessidade de despertar nos líderes da organização o desejo de autodesenvolverem suas habilidades e competências para atuar em uma melhor performance.

Além do diagnóstico organizacional como ferramenta para identificar as lacunas da liderança, utilizou-se também uma pesquisa realizada pela *Great Place To Work*, que consiste em uma consultoria global atuante no apoio às organizações para possibilitar que alcancem os melhores resultados através de uma cultura de alto desempenho, confiança e inovação. A pesquisa teve como objetivo compreender as implicações da COVID-19 no dia a dia das pessoas e do negócio como um todo. Participaram 181 empresas até 15 de julho de 2020, no qual obteve o total de 26.593

respondentes. A empresa de telecomunicação aqui estudada realizou o convite aos seus 77 colaboradores, entretanto 65 foram os respondentes, correspondendo a 84% da quantidade total.

Diante disso, 3 itens em especial chamaram atenção na pesquisa para complementar as discussões deste estudo e para realizar apontamentos na atuação da liderança da organização. O primeiro dentre estes investigou se o líder imediato se mostrou aberto e disponível para ouvir as preocupações e dúvidas em relação ao momento atual. O resultado da pesquisa apontou que a média da empresa de telecomunicação foi 81, em contraste à média geral esperada, que foi 94. Posto isto, observa-se que os líderes da organização não se encontravam dispostos a ouvir as principais demandas de seus liderados, fortalecendo uma cultura não dialógica e interativa, além de impossibilitar que seus liderados o enxerguem como uma fonte de apoio, prejudicando que o líder possa realizar intervenções assertivas e resolutivas por não ouvir a equipe.

Outro item que despertou atenção dos pesquisadores averiguou se o líder imediato mantém a equipe informada sobre os efeitos do coronavírus no negócio e nas ações que estão tomando para superar o momento. Os resultados retrataram uma discrepância significativa, na qual a média de resposta da organização em questão foi de 77, frente à média geral esperada de 91. Percebeu-se, portanto, que os líderes não possibilitam que a equipe tenha uma visão dos impactos e estado atual do negócio, dificultando para que seus liderados possam se engajar na busca dos resultados e evolução permanente, como também os põe numa posição alheia ao que está acontecendo e se tornem agentes passivos na superação dos desafios vigentes.

Além disso, a pesquisa também investigou se o líder imediato oferece segurança emocional necessária para que a equipe esteja em seu pleno potencial. Os resultados mostraram que a média dos respondentes da empresa de telecomunicação foi de 69, em contraposição à média esperada, que é 90. Diante disso, se os liderados não sentem segurança emocional por parte de seu líder, isto impacta consideravelmente na confiança e na motivação da equipe, o que também traz implicações no desenvolvimento de alta performance das pessoas. A partir das considerações acima mencionadas, percebeu-se que os líderes da organização na qual nos referimos neste estudo carece do desenvolvimento de competências necessárias e imprescindíveis ao exercício da liderança, fazendo emergir a



necessidade de um programa de desenvolvimento de líderes para que possa despertar e alcançar uma liderança efetiva e de excelência.

Quadro 7 – Lacunas identificadas a partir do diagnóstico organizacional

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	LACUNAS IDENTIFICADAS
Ampliar a visão do negócio por parte dos líderes e cargos estratégicos – primeiro passo para um fortalecimento de cultura. (Líderes técnicos e com foco em processos). Há a ausência de líderes inspiradores;	O líder imediato não se mostrou aberto e disponível para ouvir as preocupações e dúvidas em relação ao momento de pandemia;
Falta de visão sistêmica e integrada – sistematização no acompanhamento dos resultados gerais da empresa / compreender as “dores” de cada área;	O líder imediato não mantém a equipe informada sobre os efeitos do coronavírus em no negócio e nas ações que estão tomando para superar o momento de pandemia;
Equipe com potencial, mas ainda em zona de conforto. Não busca autodesenvolvimento e tem baixo nível de vaidade e ambição profissional.	O líder imediato não oferece segurança emocional necessária para que a equipe esteja em seu pleno potencial.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

#### 4.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DOS PARTICIPANTES NO INÍCIO E FIM DO PROGRAMA SOB A ÓTICA DOS TREINADOS.

A avaliação de impacto do treinamento colabora com a verificação se o desenvolvimento dos colaboradores treinados alterou; e quais os ganhos esperados pela organização, em termos de melhoria de processo, clima e resultados financeiros (ARAÚJO; ABBAD; FREITAS, 2019).

A Escala de Impacto de Treinamento no Trabalho – medida em amplitude, foi preenchida pelos participantes do programa de desenvolvimento no início e fim do programa que tinha como objetivo auto avaliação dos mesmos sobre as competências comportamentais adquiridas após a participação do programa de líderes.

É válido ressaltar que a confiabilidade do instrumento utilizado foi avaliada por meio de dois testes: o alfa de Cronbach e do Omega de McDonald. O uso de dois

testes com o mesmo objetivo foi decidido a fim de não deixar dúvidas quanto a confiabilidade do instrumento. O resultado do alfa de Cronbach e do omega de McDonald foi, respectivamente 0,963 e 0,966, indicando confiabilidade excelente (STEINER *et al.*, 2008). Conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Confiabilidade de Instrumento

Estimativa	McDonald's $\omega$	Cronbach's $\alpha$
Valor	0.966	0.963
Limite inferior IC 95%	0.943	0.929
Limite Superior IC 95%	0.989	0.982

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Inicialmente, a pesquisa contava com 26 autoavaliações para coleta de dados. Entretanto, em decorrência dos desligamentos de 4 colaboradores, incluindo um membro da alta gestão o número de dados final foi de 22 avaliações.

A partir dos resultados obtidos pode-se perceber que os índices de resposta aumentaram para as pontuações mais elevadas, 4 e 5. Em contrapartida, houve critérios que sofreram queda no seu índice de adesão de resposta, observado no item "aprendizagem ativa e estratégia de aprendizagem", no qual na primeira auto avaliação havia 6 respondentes para a pontuação de número 5 e este índice decaiu para 5 respondentes na última auto avaliação.

Tabela 2 -Comparação das competências comportamentais ao longo estudo.

AVALIAÇÃO	PRÉ	PÓS	P*	ES
<b>Pensamento Analítico e Inovação</b>	3,6 ± 0,8 4 (2 - 5)	3,8 ± 1 4 (1 - 5)	0,12	0,5
<b>Aprendizagem ativa e estratégia de aprendizado</b>	4,1 ± 0,7 4 (3 - 5)	4,2 ± 0,6 4 (3 - 5)	0,777	0,143
<b>Solução de problemas complexos</b>	3,7 ± 1,1 4 (1 - 5)	4,4 ± 0,8 5 (3 - 5)	<b>0,012</b>	0,758
<b>Análise e pensamento crítico</b>	3,4 ± 1,2 4 (1 - 5)	4 ± 1 4 (1 - 5)	<b>0,036</b>	0,745
<b>Criatividade, originalidade e iniciativa</b>	3,9 ± 0,9 4 (2 - 5)	3,5 ± 0,9 4 (1 - 5)	0,188	0,571
<b>Liderança e influência social</b>	3,6 ± 0,8 4 (2 - 5)	3,8 ± 0,9 4 (1 - 5)	0,401	0,269
<b>Uso, monitoramento e controle da tecnologia</b>	3,6 ± 1,1 3 (1 - 5)	4,2 ± 0,9 4 (2 - 5)	<b>0,015</b>	0,836
<b>Design e programação de tecnologias</b>	2,6 ± 1,4 2 (1 - 5)	2,7 ± 1,3 3 (1 - 5)	0,542	0,205

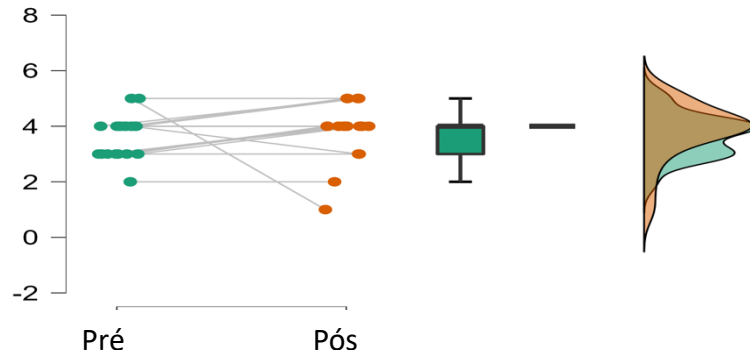
<b>Resiliência, tolerância ao stress e flexibilidade</b>	4,2 ± 0,8 4 (2 - 5)	4,4 ± 1 5 (1 - 5)	0,262	0,500
<b>Raciocínio, solução de problemas e ideação</b>	3,8 ± 0,9 4 (1 - 5)	4,3 ± 0,7 4 (3 - 5)	0,078	0,538

Dados expressos em média + desvio padrão, mediana (mínimo – máximo). \*Teste de Wilcoxon. ES: Tamanho de Efeito. Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Tal constatação tem relação às percepções que os próprios participantes possuem acerca dos critérios que foram auto avaliados. À medida que tomam conhecimento dos aspectos fundamentais de cada competência analisada, bem como podendo adquirir novas competências a partir do conteúdo do treinamento, os participantes podem se reconhecer numa escala de auto avaliação mais assertiva, considerando que este reconhecimento pode emergir à nível superior ou inferior de como o indivíduo tenha se auto avaliado antes do treinamento e após este.

Os dados avaliados podem ser exemplificados com a observação da tabela 2 acima citado nas figuras de 13 a 22.

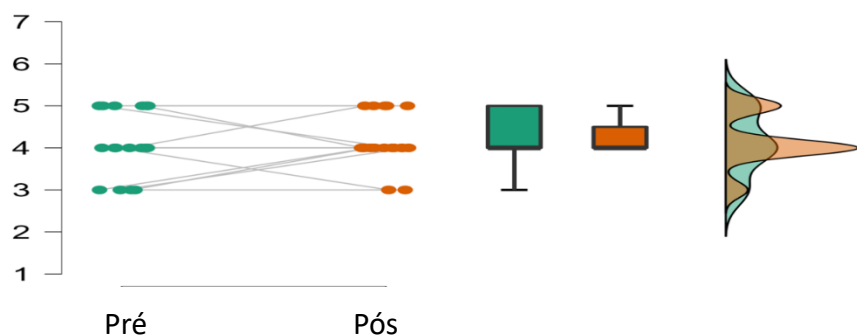
Figura 13- Pensamento Analítico e Inovação



Fonte: Própria Autora (2021).

Se observar a figura 13 é possível notar que a variação entre a fase pré e pós treinamento não teve uma variação significativa, o que traduz o já descrito na tabela 2 que evidência  $p < 0,05$ , ou seja, sem significância estatística.

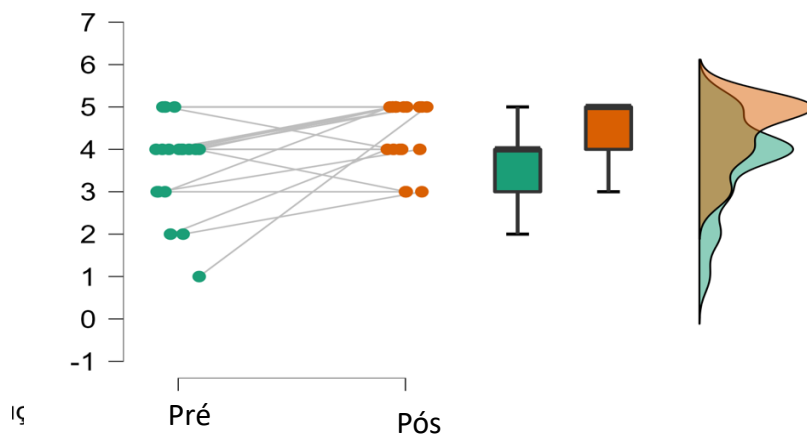
Figura 14-Aprendizagem ativa e estratégia de aprendizado



Fonte: Própria Autora (2021).

O mesmo acontece que com a variável que diz respeito à Aprendizagem ativa e estratégia de aprendizagem (figura 14), em que não houve uma variação significativa entre a fase pré e pós ( $p = 0,777$ ).

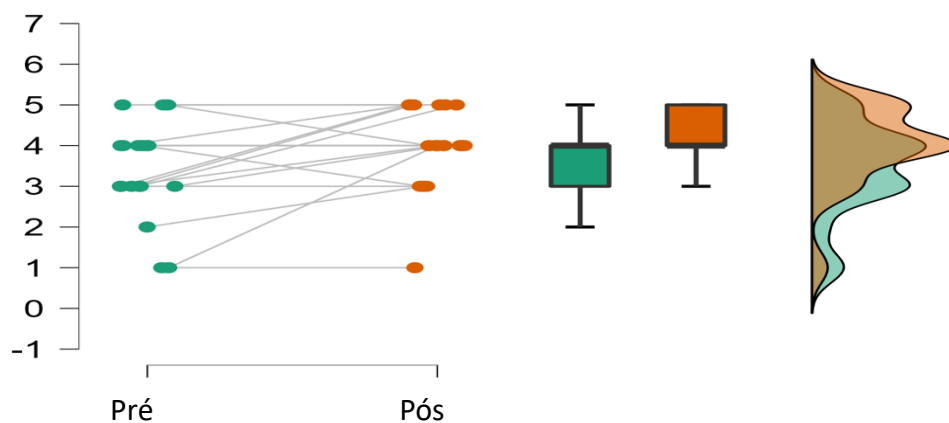
Figura 15-Solução de problemas complexos



Fonte: Própria Autora (2021).

No que concerne a solução de problemas complexos, demonstrada na figura 15, a avaliação pré e pós, apesar de não apresentar significância estatística ( $p=0,012$ ), é perceptível, ao se observar o elemento gráfico que existiram mudanças entre as fases pré e pós treinamento.

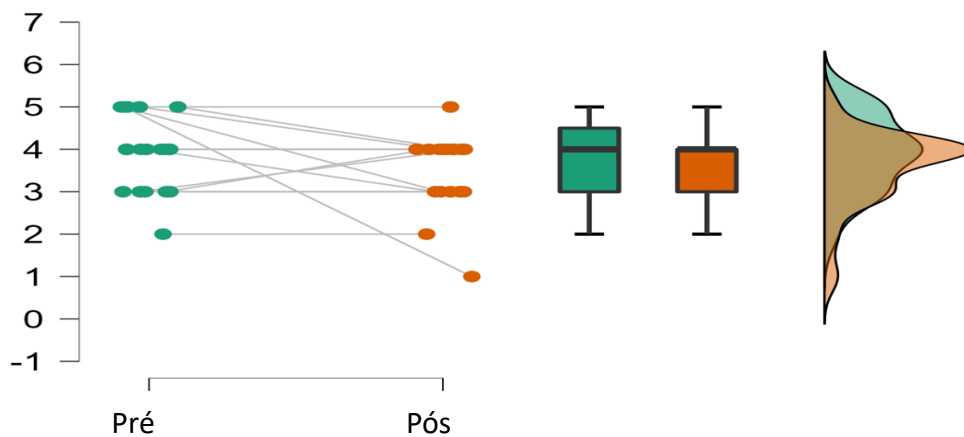
Figura 16- Análise e pensamento crítico



Fonte: Própria Autora (2021).

Já no que diz respeito à análise e pensamento crítico (figura 16), é possível observar que a maioria dos indivíduos da pesquisa apresentaram um aproveitamento considerável da estratégia o que foi significativo para o aspecto estatístico ( $p=0,03$ ).

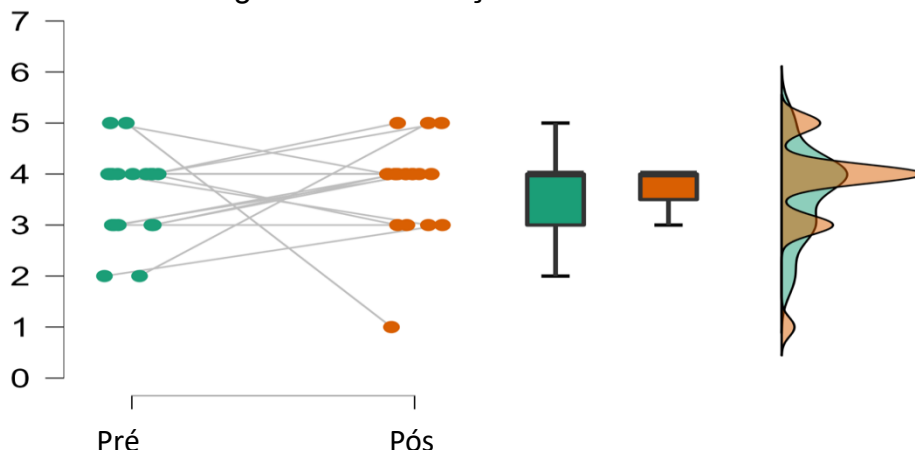
Figura 17- Criatividade, originalidade e iniciativa



Fonte: Própria Autora (2021).

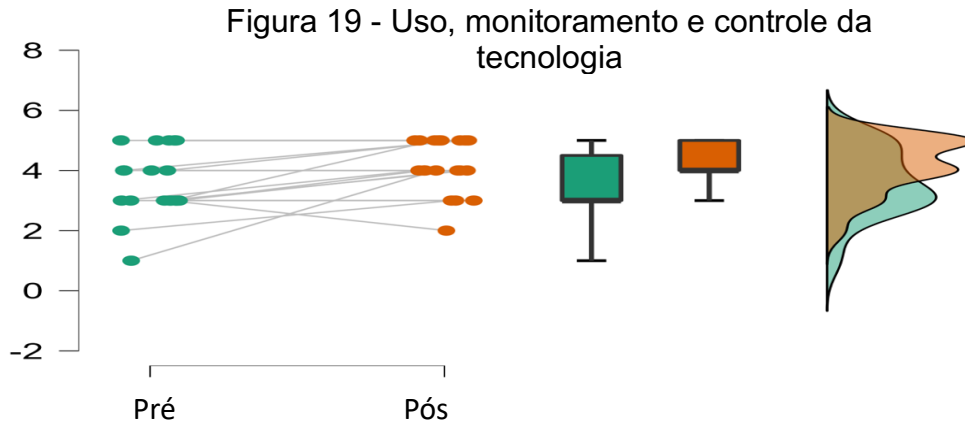
Já quanto à criatividade, originalidade e iniciativa (figura 17), não houve significância estatística entre a fase pré e pós-treinamento ( $p = 0,18$ ). O mesmo ocorre com a variável demonstrada no gráfico 18 que representa os números relacionados a liderança e influência ( $p= 0,40$ ).

Figura 18- Liderança e influência

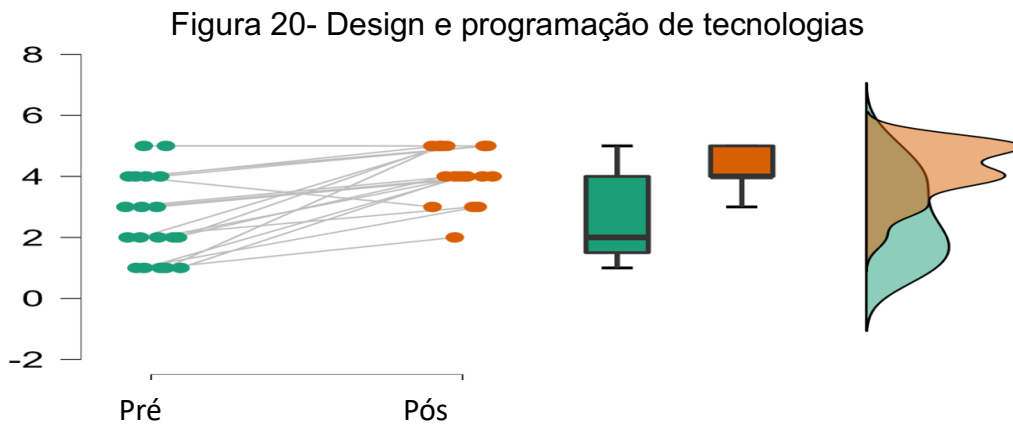


Fonte: Própria Autora (2021).

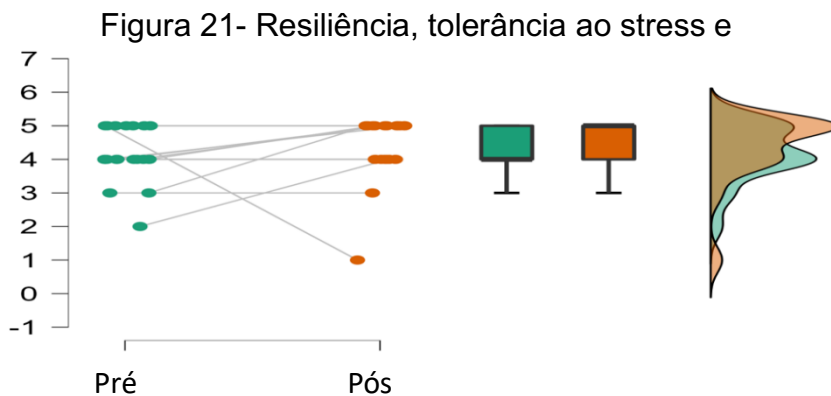
Já o uso, monitoramento e controle da tecnologia foi uma variável que teve representatividade quando observamos a fase pré e pós-treinamento ( $p = 0,015$ ). O mesmo não é válido quando observamos as figuras 20, 21 e 22 cujas variáveis não tiveram significância estatística.



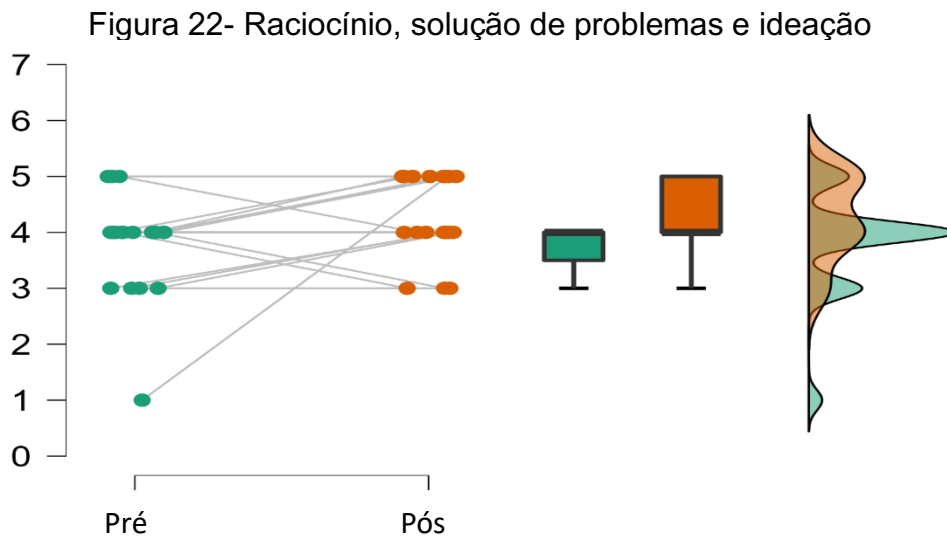
Fonte: Própria Autora (2021).



Fonte: Própria Autora (2021).



Fonte: Própria Autora (2021).



Fonte: Própria Autora (2021).

#### 4.4 VALIDAÇÃO DE TRANSFERÊNCIA DE APRENDIZADO SOBRE A ÓTICA DA CHEFIA IMEDIATA

De acordo com Abbad (1999) a palavra transferência de aprendizagem tem origem na psicologia experimental, área na qual o termo obtém um uso mais extensivo. No ponto de vista da área de avaliação de treinamento, o termo transferência de treinamento assume um uso mais específico, que se refere à aplicação eficaz, no ambiente de trabalho, dos CHAs adquiridos em situações de treinamento.

A entrevistadora indagou aos entrevistados se os participantes se sentiram motivados a transferir o aprendizado obtido no Programa de Treinamento para o dia a dia de suas atividades. As respostas foram concomitantes ao avaliarem que a transferência do conhecimento aconteceu de forma parcial, fazendo emergir lacunas entre teoria e prática de liderança. É o que podemos perceber na fala do entrevistado 1:

“uma parte sim, teve esse estímulo, essa vontade de participar, de mostrar crescimento, de mostrar resultado, e outra parte não, outra parte foi indiferente. Eu senti que outra parte, meio que umas pessoas se envolveram mais e outras menos.”

Esta questão está diretamente correlacionada à pergunta feita a respeito da adesão dos participantes. Se outrora foi considerado que houve uma adesão parcial, logo, isto implicou também no envolvimento e engajamento dos membros do treinamento, trazendo consequências para a aplicação do aprendizado.

Segundo Spector (2012), O processo de transferência, por intermédio de um programa de treinamento, pode ter influências do ambiente de trabalho e dos indivíduos que estão inseridos neste programa.

Aliado a isso, quando foram questionados se os gestores imediatos dos participantes propiciaram condições adequadas para que os mesmos transferissem o aprendizado obtido no Programa de Treinamento para o dia das suas atividades, como clima, autonomia, abertura para mudanças, recursos físicos ou outros que fossem considerados necessários, os gestores da alta gestão apontaram que nem todos forneceram tais condições, embora adquirissem orientações para isto, conforme destaca o entrevistado 3:

“Apesar de serem incentivados é a replicar o conhecimento adquirido durante o LIA para os seus liderados isso muitas vezes não ocorreu. Mesmo muitas vezes o RH fazendo intervenções de hoje quem está como líder propiciar esse momento de transferência de quem ainda hoje não é líder sobre os conhecimentos e práticas do treinamento no dia a dia, eles muitas vezes tentavam, mas não deixavam que os seus liderados falassem tanto.”

Diante disso, na percepção da alta gestão, os gestores imediatos não compartilharam o conhecimento adquirido como era esperado, retendo para si a experiência e não oportunizando que outras pessoas pudessem se desenvolver através de seus ensinamentos. Isto corrobora para ambientes organizacionais menos colaborativos e que não há a transferência e o compartilhamento de mútuas experiências.

#### 4.5 ANÁLISE DA ESCALA DE HETEROAVALIAÇÃO DE IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO - MEDIDA EM AMPLITUDE

Os modelos de avaliação em TD&E são divididos entre modelos genéricos e modelos específicos. Os genéricos descrevem conjuntos de variáveis relacionadas aos processos de TD&E, como o MAIS (Modelo De Avaliação Integrado e Somativo).



Já os específicos, são representados por dois modelos: o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT (ABBAD, 1999).

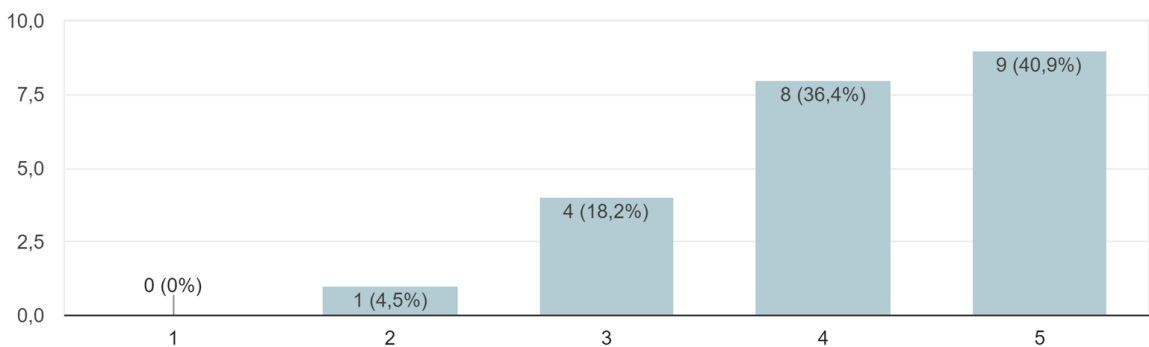
O autor afirma que IMPACT tem por intuito a investigação do relacionamento existente entre variáveis relativas ao indivíduo, ao treinamento, ao contexto organizacional, aos resultados imediatos do treinamento e à variável critério impacto do treinamento no trabalho.

Para avaliar o impacto do treinamento no trabalho, foi construído um questionário na plataforma *Google forms* aplicado logo após o término do programa com as chefias imediatas dos participantes tendo como objetivo de avaliar se o treinamento proporcionou alteração no desempenho do trabalho do participante. Participaram para responder o questionário 6 líderes. Depois de aplicada a escala de treinamento foi analisado os gráficos que representam os dados coletados que serão apresentados na sequência abaixo. É importante ressaltar que foram avaliados 22 participantes, pois na data da aplicação 4 participantes foram desligados da empresa.

Figura 23- A utilização do ensino do treinamento pelo empregado em seu trabalho

1. O empregado utiliza, com frequência, em seu trabalho atual, o que lhe foi ensinado no treinamento.

22 respostas



**Fonte:** Própria Autora (2021).

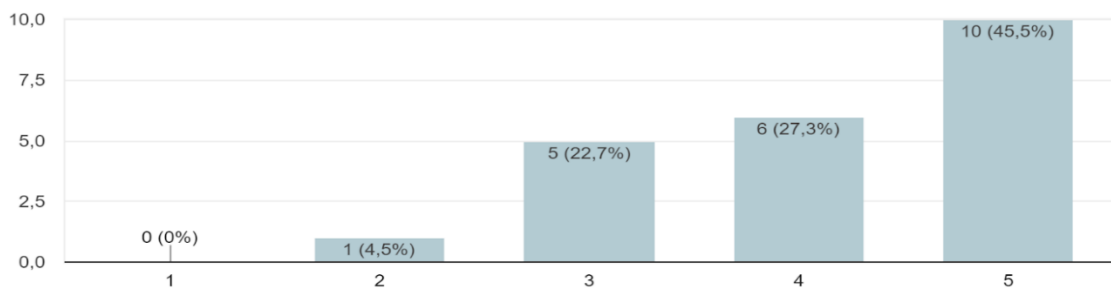
Através da figura 23 pode-se observar que 40,9% dos empregados utilizam com frequência o que foi ensinado no treinamento, e apenas 4,5% não consegue utilizar ou colocar em prática o treinamento. Portanto percebe-se um resultado satisfatório sobre a prática do que foi ensinado e a relevância disso no dia a dia da empresa.

A figura 24 abaixo apresenta o resultado da pesquisa quando questionados sobre aproveitar as oportunidades de colocar em prática o que aprendeu no treinamento.

Figura 24 – O aproveitamento das oportunidades pelo empregado para colocação em prática do treinamento

2. O empregado aproveita as oportunidades que tem para colocar em prática o que aprendeu no treinamento

22 respostas



Fonte: Própria Autora (2021).

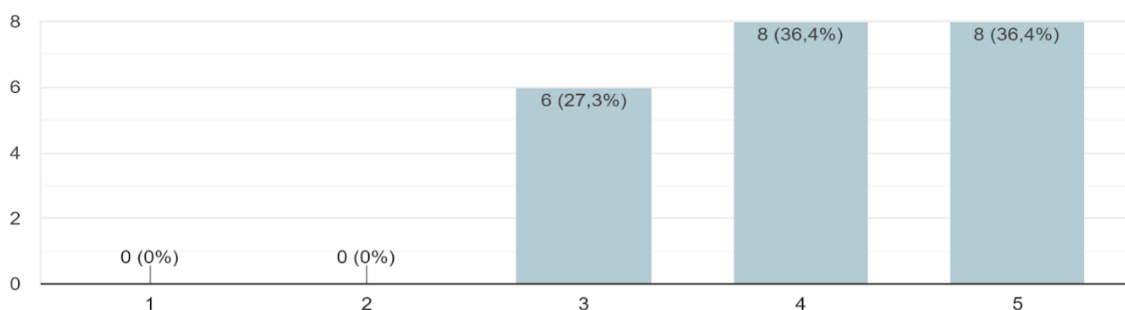
Assim como a figura anterior pode-se observar uma crescente constante em vincular teoria e prática, onde 45,5% dos empregados conseguem aproveitar as oportunidades no cotidiano para colocar em prática o que aprendeu nos treinamentos, e apenas 4,5% não consegue encontrar oportunidade para colocar em prática ficando apenas na teoria.

Na figura 25, abaixo quando questionados sobre as habilidades que o empregado teria aprendido no treinamento e que conseqüentemente ajudaria a diminuir os erros em seu trabalho ou nas atividades realizada que teria um certo vínculo com o conteúdo do treinamento o resultado apresenta também uma crescente positiva.

Figura 25- O cometimento de erros de trabalho relacionados ao conteúdo do treinamento em relação às habilidades do empregado.

3. As habilidades que o empregado aprendeu no treinamento fizeram com que cometesse menos erros em seu trabalho e em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.

22 respostas



Fonte: Própria Autora (2021).

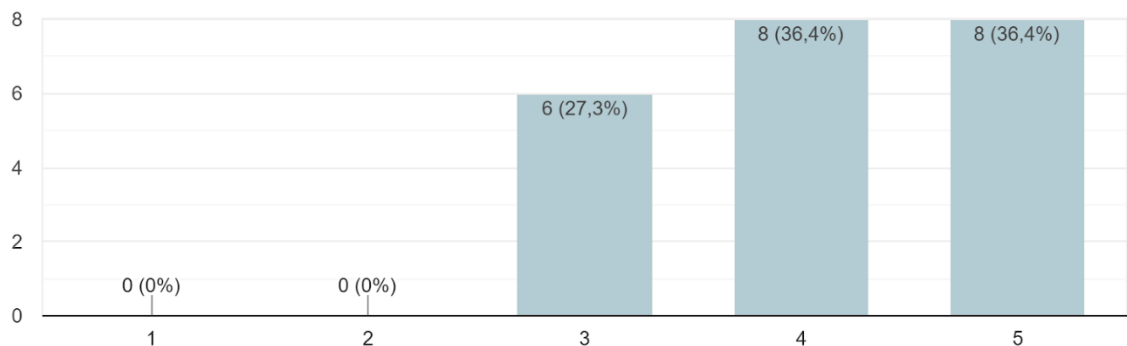
Conforme a figura 36,4% dos colaboradores afirmam que as habilidades aprendidas no treinamento ajudaram na diminuição dos erros, onde observa-se um número relevante para esse resultado e apenas 27,3% afirmam que não mesmo com o treinamento os erros não foram diminuídos.

No esquema abaixo os entrevistados foram questionados sobre conseguir recordar os conteúdos apresentados durante os treinamentos.

Figura 26- A recordação dos conteúdos do treinamento pelo empregado.

4. O empregado parece recordar bem dos conteúdos ensinados no treinamento.

22 respostas



Fonte: Própria Autora (2021).

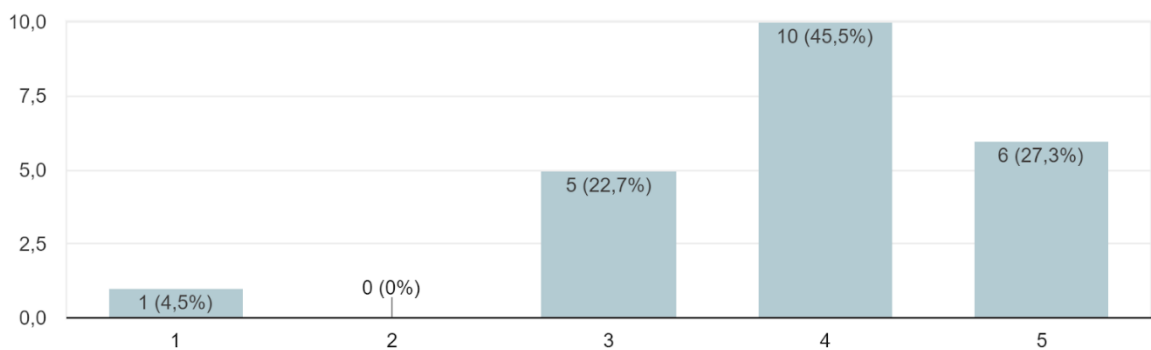
Assim como na figura anterior, mostra coerente o resultado quando atrelado aprendizagem e a retenção do conteúdo além da constante e crescente os resultados foram idênticos, ou seja, 36,4% dos entrevistados conseguem recordar bem os conteúdos e apenas 27,3% não consegue recordar muito bem do conteúdo, o que pode interferir no de certa forma no resultado do gráfico anterior, ou seja, a diminuição de erros ocasionado pelo colaborador.

Quando questionados sobre a aplicação do conteúdo do treinamento, se interfere na rapidez na hora da execução do seu trabalho na figura 15 apresenta os seguintes resultados.

Figura 27 - A execução com maior rapidez, por parte do empregado, do que aprendeu no treinamento

5. Quando aplica o que aprendeu no treinamento, o empregado executa seu trabalho com maior rapidez.

22 respostas



Fonte: Própria Autora (2021).

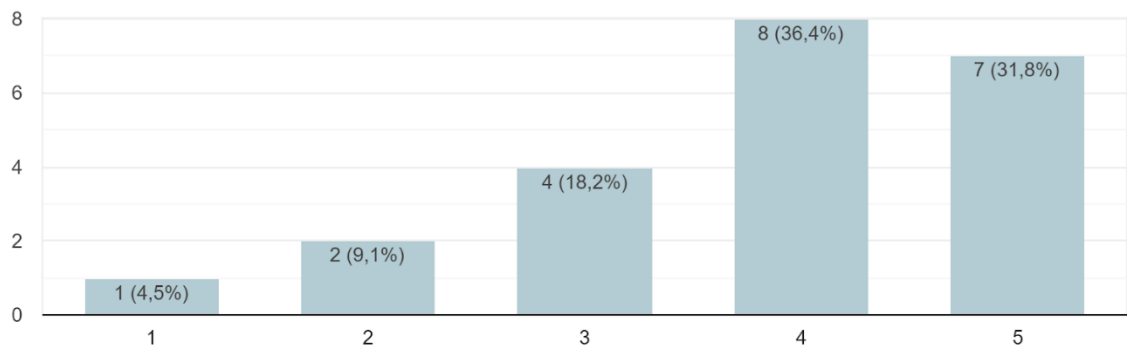
Ao contrário dos resultados anteriores que apresentavam uma certa constância crescente, nesse questionamento observa-se resultados que apresentam uma certa relevância. Dos entrevistados no índice 4, o que representa 45,5% dos entrevistados acreditam que executam com maior rapidez o seu trabalho, e 27,3% consideram que o que aprendeu interferiu na agilidade do seu fazer na empresa. E apenas 4,5% o que representa o índice 1 na escala, considera que o treinamento não influenciou na execução de suas atividades.

Foi avaliado também sobre a qualidade do trabalho, se os entrevistados perceberam uma melhora ou não relacionado ao conteúdo apresentado no decorrer do treinamento.

Figura 28 - A melhora da qualidade de trabalho pelo empregado nas atividades relacionadas ao treinamento

6. A qualidade do seu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.

22 respostas



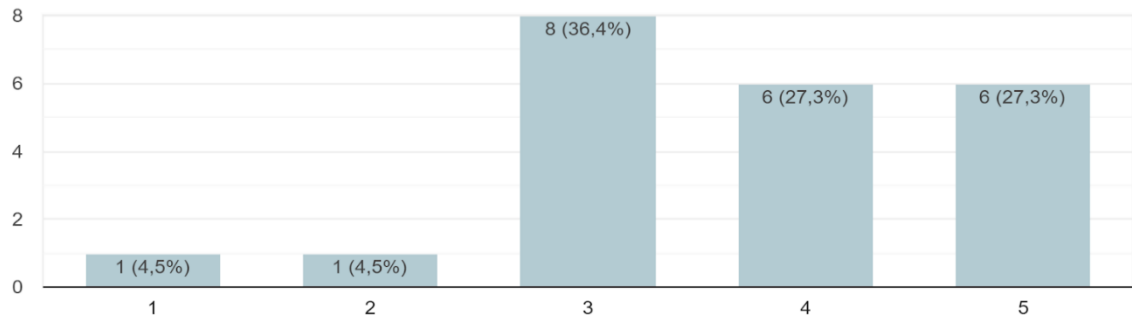
Fonte: Própria Autora (2021).

Os resultados evidenciaram que 36,4% conseguiram perceber uma melhora na execução das atividades, e apenas 4,5% não conseguiu observar tal melhora na execução. Mesmo assim o que nos chama atenção nesse gráfico é o fato de numa escala de 1 a 5, os índices de nota máxima se aproximam muito um do outro, o aparenta mostrar que de certa forma os participantes conseguem enxergar uma melhora na qualidade de suas atividades.

Figura 29 - A melhoria na qualidade do trabalho inclusive em atividades não relacionadas ao treinamento

7. A qualidade do seu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.

22 respostas



Fonte: Própria Autora (2021).

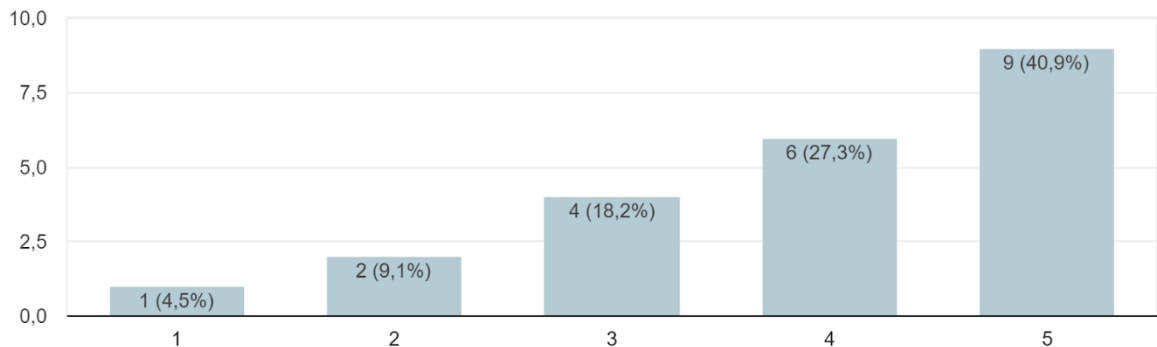
A partir dos resultados obtidos neste aspecto, constatou-se que a percepção da chefia direta a respeito da qualidade do trabalho de seus liderados nas atividades não diretamente relacionadas ao conteúdo próprio do treinamento, não adquiriram a mesma efetividade quando consideramos a melhoria na execução das atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento, uma vez que 36,4% dos líderes atribuíram uma avaliação mediana (escala 3) ao avaliar este atributo.

Posto isto, denota-se que para alcançar melhorias e desenvolvimento de competências em determinadas atividades, faz-se necessário a aplicação e vivência de um treinamento pelo empregado, visto que nem sempre vivenciar um treinamento que englobe um conteúdo específico contribuirá para o alcance da complexidade de outras tarefas que não estejam relacionadas a ele, despertando a necessidade da continuidade e diversidade de treinamentos.

Figura 30 – O aumento da motivação do empregado na participação do treinamento.

8. A participação do empregado no treinamento aumentou sua motivação para o trabalho.

22 respostas



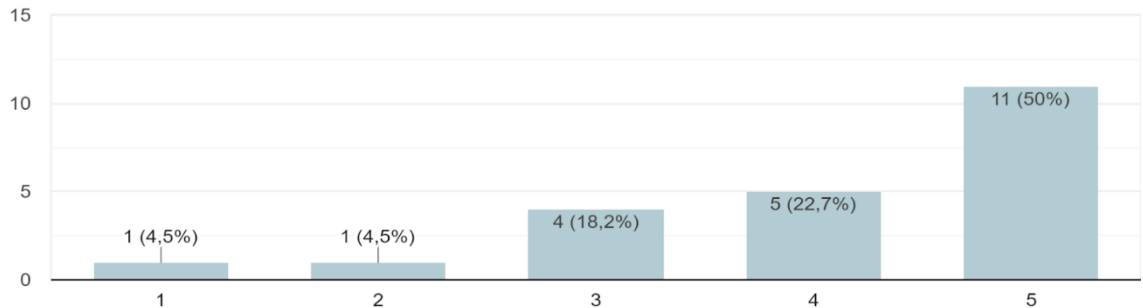
Fonte: Própria Autora (2021).

A respeito dos impactos na motivação do empregado ao participar do treinamento, pode-se perceber que os aspectos motivacionais foram significativamente afetados, quando consideramos que 40,9% das chefias diretas tiveram esta percepção. O treinamento, além de propiciar os benefícios comuns a ele, como o desenvolvimento de competências e aperfeiçoamento de habilidades, atua como sinalizador de que a empresa importa-se e valoriza o desenvolvimento e crescimento profissional de seus colaboradores, impactando no reconhecimento do empregado, em que visualiza este espaço como potencializador de sua carreira profissional e que poderá conduzi-lo a uma participação mais engajada e que promotora de satisfação nas atividades profissionais.

Figura 31- O aumento da autoconfiança do empregado em executar tarefas com sucesso

9. Depois do treinamento, esse empregado tem se mostrado mais autoconfiante. (Ele agora parece mais confiante em sua própria capacidade de executar as tarefas com sucesso).

22 respostas

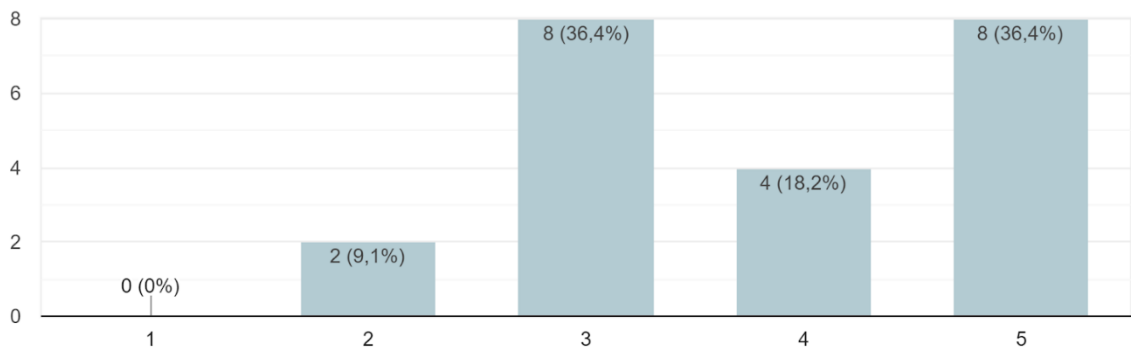


Fonte: Própria Autora (2021).

Figura 32 - O aumento da frequência de sugestão de mudanças de rotina por parte do empregado após a retomada do treinamento

10. Este empregado tem feito sugestões de mudança nas rotinas de trabalho com mais frequência, desde que retornou do treinamento.

22 respostas



Fonte: Própria Autora (2021).

Além disso, averiguou-se que a autoconfiança dos empregados na execução de suas tarefas adquiriu impacto muito positivo, ao levar em conta que 72,7% das chefias diretas atribuíram a escala de 4 e 5 na avaliação deste quesito. Portanto, o treinamento, além de promover que o empregado se torne mais prontamente preparado do ponto de vista prático, atua também nos aspectos subjetivos do sujeito, tornando-o mais seguro na execução de suas atividades, ao mesmo tempo que facilita seu empoderamento para a realização de atividades mais



complexas e que outrora lhe causava insegurança e não determinação naquilo que estava executando.

Quando consideramos que os empregados realizaram sugestões de mudança nas rotinas de trabalho com mais frequência ao participarem do treinamento, os resultados obtidos evidenciam que as chefias imediatas avaliaram e obtiveram um índice de resposta com igual porcentagem nas escalas 3 e 5, sendo ambas 36,4%. Além disso, 18,2% avaliaram este quesito em escala 4. Portanto, grande parcela dos líderes considera que seus liderados puderam trazer novas proposições e mudanças na execução de suas tarefas e trabalho.

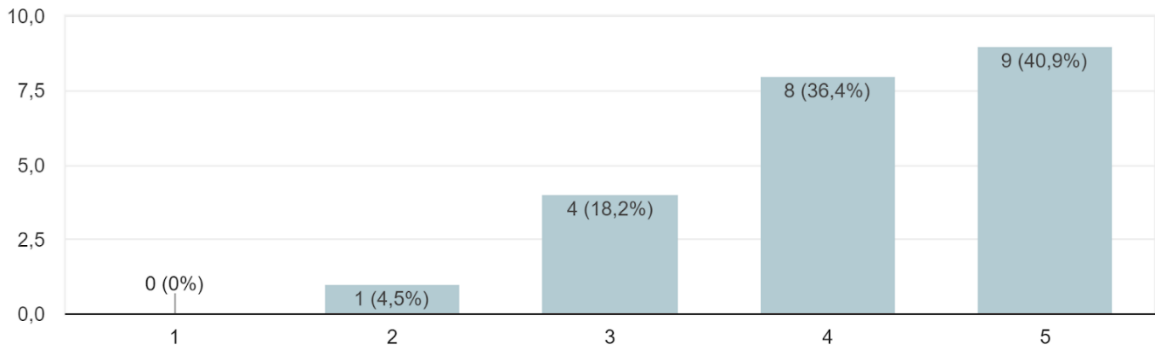
Diante disso, percebe-se que o treinamento não implica em transformações meramente individuais, do próprio sujeito participante, mas, numa transformação e desenvolvimento de competências a nível individual, corrobora para que o empregado atue com ações que alcançam a nível coletivo quando traz novas sugestões, que impactam na rotina de trabalho também de seus companheiros.

É importante destacar, a partir disto, que o treinamento encoraja o empregado para sentir-se como o protagonista das sugestões de melhoria da empresa e não simplesmente seja um receptáculo das mudanças ocorridas, mas agente atuante de tais transformações.

Figura 33- A maior receptividade do empregado por mudanças de trabalho por meio do treinamento

11. O treinamento tornou o empregado mais receptivo a mudanças no trabalho.

22 respostas



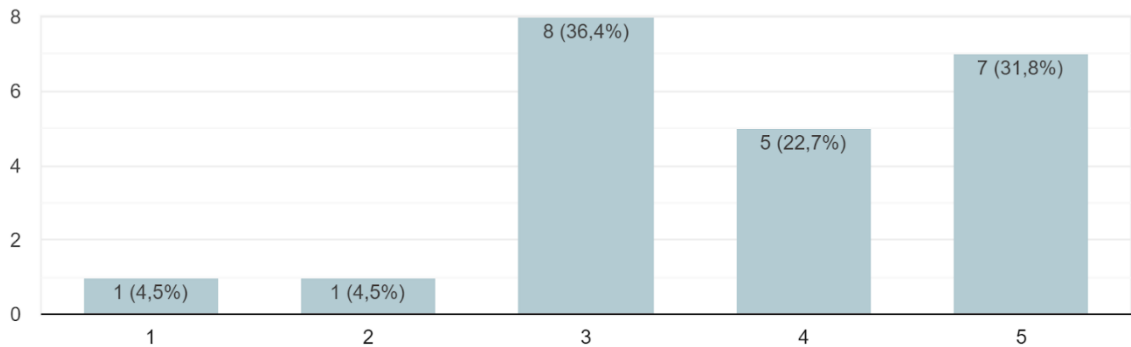
Fonte: Própria Autora (2021).

Atrelado ao resultado anteriormente mencionado, constatou-se que os empregados estão mais receptivos às mudanças no trabalho, no qual 77,3% das chefias imediatas avaliaram em escala 4 e 5 os seus liderados, ao analisar este fato. Assim sendo, o treinamento ministrado contribuiu para a ampliação da percepção dos participantes na compreensão de que os processos e modos de fazer da empresa estão cada vez mais voláteis e propensos às mudanças que forem exigidas ou propostas. A limitação frente às transformações pode tornar alguns processos da empresa obsoletos e impossibilitados de acompanhar metodologias de trabalho inovadoras, principalmente quando se tem empregados que são resistentes a tais modificações.

Figura 34 - O benefício do aprendizado de novas habilidades por colegas de trabalho do empregado treinado.

12. O treinamento que este empregado fez beneficiou seus colegas de trabalho, que aprenderam com ele algumas novas habilidades.

22 respostas



Fonte: Própria Autora (2021).

Por fim, constatou-se que o repasse de informações obtidas a partir do conteúdo do treinamento pelos participantes aos demais colegas de trabalho aconteceu satisfatoriamente, embora nem todos tenham compartilhado efetivamente do conhecimento adquirido, no qual a maior parcela (36,4%) das chefias imediatas avaliaram em escala 3 que os seus liderados tenham repassado a experiência vivenciada. 31,8% avaliaram em escala 5 e 22,7%, em escala 4. Portanto, evidencia-se que pode ainda haver o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem de novas habilidades entre os participantes do treinamento e seus colegas de trabalho, uma vez que haja a indissociabilidade entre o trabalho e atividade uns dos outros, reconhecendo a empresa como um ambiente integrado e colaborativo.

Tabela 3 - Análise descritiva da Escala de Heteroavaliação

---

ESCALA DE HETEROAVALIAÇÃO

---

1. O empregado utiliza, com frequência, em seu trabalho atual, o que lhe foi ensinado no treinamento.	Média = 4,2; DP= 0,9; Mediana = 4; Min= 2; Max =5
2. O empregado aproveita as oportunidades que tem para colocar em prática o que aprendeu no treinamento	Média = 4,1; DP= 1; Mediana = 4; Min= 2; Max =5
3. As habilidades que o empregado aprendeu no treinamento fizeram com que cometesse menos erros em seu trabalho e em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.	Média = 4,2; DP= 0,8; Mediana = 4; Min= 3; Max =5
4. O empregado parece recordar bem dos conteúdos ensinados no treinamento.	Média = 4,2; DP= 0,8; Mediana = 4; Min= 3; Max =5
5. Quando aplica o que aprendeu no treinamento, o empregado executa seu trabalho com maior rapidez.	Média = 4; DP= 1; Mediana = 4; Min= 1; Max =5
6. A qualidade do seu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	Média = 3,9; DP= 1,1; Mediana = 4; Min= 1; Max =5
7. A qualidade do seu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.	Média = 3,8; DP= 1,1; Mediana = 4; Min= 1; Max =5
8. A participação do empregado no treinamento aumentou sua motivação para o trabalho.	Média = 4,1; DP= 1,2; Mediana = 4; Min= 1; Max =5
9. Depois do treinamento, esse empregado tem se mostrado mais autoconfiante. (Ele agora parece mais confiante em sua própria capacidade de executar as tarefas com sucesso).	Média = 4,3; DP= 0,9; Mediana = 5; Min= 2; Max =5
10. Este empregado tem feito sugestões de mudança nas rotinas de trabalho com mais frequência, desde que retornou do treinamento.	Média = 4; DP= 1; Mediana = 4; Min= 2; Max =5
11. O treinamento tornou o empregado mais receptivo a mudanças no trabalho.	Média = 4,3; DP= 0,7; Mediana = 4; Min= 3; Max =5
12. O treinamento que este empregado fez beneficiou seus colegas de trabalho, que aprenderam com ele algumas novas habilidades.	Média = 3,9; DP= 0,9; Mediana = 4; Min= 3; Max =5

Fonte: Própria Autora (2021).

Na análise das competências comportamentais ao longo do estudo, apresentaram aumento de pontuação significativa as competências: “Solução de problemas complexos”,  $p = 0,012$ , aumentando o valor médio de 3,7 para 4,4; “Análise e pensamento crítico”,  $p = 0,036$ , aumentando o valor médio de 3,4 para 4;” Uso, monitoramento e controle da tecnologia”,  $p = 0,015$ , aumentando o valor médio de 3,6 para 4,2.

Observa-se que estes três fatores comportamentais apresentam relevante significância ( $p < 0.05$ ), ou seja, a intervenção da pesquisa foi capaz de modificar estes três fatores de competência entre os participantes nos quesitos “Solução de

problemas complexos”; “Análise e pensamento crítico” e;” Uso, monitoramento e controle da tecnologia”.

#### 4.6. ANÁLISE DA AMPLIAÇÃO DO DESEMPENHO DO TRABALHO DO PARTICIPANTE A PARTIR DA PERCEPÇÃO DA CHEFIA IMEDIATA

Para Queiroga *et al.* (2012) a aprendizagem é um processo pelo qual um indivíduo modifica seus comportamentos tendo em vista os conhecimentos adquiridos através da experiência de outros que repassam um mapa que descreve como chegar a um resultado utilizando estratégias que consistem em percorrer o caminho com menores entraves. O autor completa falando que quanto maior a aprendizagem, maior o efeito de treinamento no trabalho (comportamento no cargo) e assim sucessivamente até o nível de valor final.

Caminhando para o fechamento da entrevista, a entrevistadora perguntou aos entrevistados acerca da performance dos participantes após a participação do programa para averiguar se ocorreu impacto no negócio. Apesar da pouca adesão de alguns e de outras intempéries já apontadas ao decorrer das outras perguntas mencionadas, os gestores da alta gestão conseguiram perceber que alguns participantes aperfeiçoaram e melhoraram sua performance no trabalho exercido, inclusive puderam apontar exemplos e situações que denotou- se isto. Segundo o entrevistado 1:

“eu percebi deles uma preocupação maior com a situação do mercado, uma preocupação maior com o andamento da empresa, inclusive os subordinados deles também envolvidos, alguns preocupados com o que fazer.”

A partir disso, o nível de envolvimento e participação com o negócio da empresa em questão foi consideravelmente afetado, fato que pode- se reforçar com o relato de mais um entrevistado:

“alguns participantes sim melhoraram muito, que geraram um impacto positivo na empresa principalmente no quesito tomada de decisão. Após o treinamento alguns participantes começaram a puxar a responsabilidade para si para resolver os problemas.”

Deparamos, portanto, embora não sejam todos, com participantes que são se sentem alheios aos processos e desafios da organização, mas engajam- se na

busca da resolutividade e tomam parte no protagonismo e atuação para solucionar os problemas em questão, como também na sugestão de melhorias para o negócio.

Por fim, foi investigado a opinião da alta gestão acerca de que o Programa de Desenvolvimento de Líderes tenha alcançado o resultado esperado.

Os três entrevistados concordaram que não se atingiu totalmente, tinham-se mais expectativas em relação ao treinamento que não foram contempladas ao final do programa. A fala do entrevistado 2, especialmente, evidencia isto:

“No final a gente precisaria ter mais pessoas desenvolvidas pra assumir as áreas e a gente não conseguiu, basicamente as pessoas que restaram, que foram bem avaliadas, digamos assim. Eram as mesmas que já estavam atuando na empresa, então a gente continuou com essa deficiência de pessoas”

Comparando-se com a expectativa inicial, no qual esperava-se ter mais líderes após a finalização do treinamento, a equipe continuou a ter poucos líderes para compor seu quadro de gestão, ainda deixando esta carência de líderes em lacuna.

Os principais motivos deste não alcance pôde ser explanado a partir da fala do entrevistado 1, quando menciona que:

“a gente teve alguns problemas na seleção e alguns problemas que foram superiores ao andamento normal da coisa, e de um modo geral eu acho que foi atingido sim e não. Percentualmente falando, talvez foi aí 50% na minha avaliação, os outros 50% se perderam no meio do caminho... eu acho que faltou da gente gestão também estimular mais as pessoas a participarem, fazer mais eles compreenderem a importância desse programa, o que nós estávamos...sendo mais claros, o que nós queríamos, quais eram nossos objetivos, talvez então não foi deixado isso muito claro”.

Além disso, o entrevistado 3 também destacou o motivo que, na sua opinião, não obteve-se o resultado esperado:

“pela postura de alguns participantes eu não percebi esse envolvimento e compromisso com o programa.”

Posto isto, percebe-se que as razões pelas quais os resultados esperados não foram atingidos não estão intrinsicamente associadas fundamentalmente à alta gestão, nem aos próprios participantes, mas existem motivos de ambas as partes que contribuíram para que não houvesse um completo sucesso após a finalização do treinamento. Apesar disso, o entrevistado 1 apontou positivamente o que pôde ser adquirido a partir desta vivência:

“o programa foi um aprendizado pra nós enquanto gestão, foi um aprendizado pro próprio programa pra se aperfeiçoar, foi uma experiência muito bacana, né? Da gente viver.”

Logo, mesmo que o resultado do treinamento não tenha ocorrido a rigor em conformidade com as expectativas que se tinham nele por parte da alta gestão, agora têm- se direcionamentos e orientações acerca de onde que a empresa precisará trabalhar e desenvolver suas lideranças no que diz respeito à o que fazer, como fazer, quando intervir e quais metodologias poderão ser aplicadas, a fim de que se tenha um time de gestão ainda mais fortalecido e colaborativo.

Quadro 8 – Principais achados do estudo

Achado	Comentário
Necessidade de desenvolvimento de líderes sob a perspectiva da alta gestão	Os três entrevistados identificaram que o atual cenário da organização necessitou de lideranças intermediárias a serem desenvolvidas que possam dar conta do processo de expansão e complexidade das ações implantadas na empresa
Diagnóstico organizacional e as lacunas da liderança	A partir do diagnóstico organizacional executado por uma consultoria e da pesquisa realizada pela GreatPlaceToWork foi possível constatar que as lideranças da organização em questão precisavam desenvolver competências como visão sistêmica e de negócio, como também fornecer o suporte emocional para que a equipe tenha confiança e motivação por meio da atuação do seu líder
Análise comparativa entre as competências comportamentais dos participantes no início e fim do programa sob a ótica dos treinados	Constatou- se que alguns participantes puderam perceber sua evolução quanto às competências avaliadas, ao observamos que houve aumento no escore considerando a primeira e última avaliação, como se observa no item “raciocínio, solução de problemas e ideação.” Em contrapartida, o escore de outras

	competências baixou, como se observa no item “criatividade, originalidade e iniciativa”
Validação de transferência de aprendizado sobre a ótica da chefia imediata	Percebeu- se que, na concepção da alta gestão, os gestores imediatos não compartilharam a experiência obtida a partir do treinamento, impossibilitando que outros colaboradores pudessem usufruir dos conhecimentos adquiridos
Análise da escala de heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho- medida em amplitude	A escala de heteroavaliação obteve desvio padrão consideravelmente acentuado, apontando para uma maior variabilidade de respostas, não apresentando homogeneidade
Análise da ampliação do desempenho do trabalho do participante a partir da percepção da chefia imediata	Constatou- se, a partir da perspectiva da alta gestão que, apesar da pouca adesão de alguns participantes ao treinamento e que o programa não tenha alcançado o objetivo esperado, a performance e o nível de engajamento no negócio por parte de outros participantes adquiriram evolução significativa

Fonte: elaborada pelo autora (2021).



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar a efetividade do programa de desenvolvimento de líderes em uma empresa de telecomunicações cearense. Para atingir o objetivo geral e realizar a análise esperada, delineou-se objetivos específicos, no qual consiste em identificar a necessidade do desenvolvimento de novas lideranças sob a perspectiva da alta gestão. A partir dos apontamentos que puderam ser descritos pelos três entrevistados da alta gestão, pode-se perceber que houve a necessidade de se desenvolver novas lideranças, como também a expectativa de que, através do treinamento, aqueles que já ocupavam cargo de liderança pudessem aperfeiçoar suas competências e desenvolver uma melhor liderança. Outro objetivo específico descrito foi elencar as lacunas de liderança identificadas através de diagnóstico organizacional.

Além disso, buscou-se também fazer uma análise comparativa entre as competências comportamentais dos participantes no início e fim do programa sob a ótica dos treinados. Os resultados evidenciaram que, em sua maioria, os participantes puderam adquirir novas competências comportamentais, como também puderam aprimorar as competências já adquiridas, embora este resultado não tenha sido unânime para todos os treinados. Por fim, o último objetivo específico consistiu em verificar se o treinamento proporcionou alteração no desempenho do trabalho do participante a partir da análise da chefia imediata. Através das entrevistas com os membros da alta gestão e com a análise das chefias imediatas, constatou-se que os treinados alcançaram mudanças significativas no que diz respeito à transferência do aprendizado adquirido para sua prática de trabalho, entretanto este resultado foi parcial, não podendo ser considerado para todos os participantes, que não apresentaram transformações evidentes em sua performance.

Partindo destes apontamentos, constata-se que os resultados da pesquisa foram atingidos através da utilização dos instrumentos como pesquisa documental, no qual usou-se relatórios do diagnóstico organizacional, as entrevistas semiestruturadas com os membros da alta gestão para avaliar a necessidade do treinamento de desenvolvimento de líderes e os questionários de autoavaliação, que contribuíram para que fossem investigadas as competências comportamentais adquiridas após a realização do treinamento. É importante considerar que, embora na

percepção dos treinados houvesse o reconhecimento da evolução e aquisição de novas habilidades descritas na autoavaliação, o que subentenderia o sucesso efetivo dos resultados do treinamento, quando se analisa as afirmações citadas pelos membros da alta gestão e dados coletados na escala de heteroavaliação, observa-se uma incongruência na mensuração destes resultados e na discordância que o treinamento tenha alcançado o resultado esperado.

Na percepção da alta gestão, o treinamento obteve bons frutos ao reconhecer que alguns treinados puderam ter um melhor desempenho na execução de suas atividades após o treinamento, entretanto, pelos motivos já anteriormente descritos nos resultados do trabalho, o treinamento não alcançou integralmente o resultado esperado. Isto evidencia a imprescindibilidade em compactuar e realizar o comparativo entre as informações de todos os instrumentos utilizados na pesquisa (relatórios de diagnóstico organizacional, escalas de avaliação e heretoavaliação e entrevistas semiestruturadas), uma vez que pode ocorrer a conformidade ou não conformidade entre os resultados da análise dos dados, tornando este processo da pesquisa mais efetivo e bem delineado.

Considera-se que esta pesquisa poderá auxiliar gestores de ramos diversos, além de ter potencial de beneficiar outras organizações a perceberem a relevância de aplicarem o treinamento e desenvolvimento à sua organização, observamos que os colaboradores são a força matriz para alcançar os resultados e metas estipuladas, principalmente quando nos referimos a um treinamento de liderança. Organizações que hoje buscam uma metodologia de gestão mais colaborativa e descentralizada precisam potencializar suas lideranças e estarem atentas às melhorias que podem ser desenvolvidas. Caso contrário, em que não há a comunicação assertiva entre o que o gestor espera ou tem como expectativa dos líderes intermediários, os resultados tendem a caminhar no sentido contrário ao esperado.

Partindo disto, este trabalho apontou aspectos interessantes para nortear gestores quanto à T&D em liderança: primeiramente, é necessário que, além de reconhecer a necessidade de desenvolvimento de liderança em uma organização, o gestor possa bem delinear os critérios de escolha dos participantes; além disso, é preciso que o gestor tenha ciência e sistematize quais competências ele acredita poder ainda desenvolver na equipe para que o programa seja ministrado de forma mais assertiva, em conformidade com os GAPs de liderança identificados e

apresentados pelos participantes; outro aspecto a ser levado em consideração é a importância de identificar as expectativas das pessoas que serão treinadas, uma vez que tais expectativas ajudam aos ministros do treinamento a perceberem as principais necessidades emanadas pela própria equipe. Ademais, é imprescindível que o gestor acompanhe de forma efetiva o que está sendo desenvolvido ao decorrer do treinamento e saiba o que está sendo ministrado, aprendido, a fim de avaliar se o programa está caminhando de acordo com o que esperava e idealizava.

Este trabalho oferta ainda subsídios para que gestores possam melhor gerir o seu negócio, partindo do pressuposto de que os programas de T&D em liderança aprimoram a qualidade do serviço executado pela equipe e os mantém mais engajados na busca pelo alcance de resultados, impactando no nível de motivação dos participantes, o que conseqüentemente também impacta na produtividade e nível de satisfação destes. Em algumas das falas acima descritas pela alta gestão, os gestores perceberam ao decorrer do treinamento mudanças significativas na performance de alguns de seus liderados, fato que reafirma a imprescindibilidade de desenvolver e potencializar as competências da equipe.

Outro fator relevante para a gestão do negócio é o clima organizacional, no qual, tratando-se de T&D em liderança, os colaboradores tendem perceber a organização como agente valorativo, o que corrobora para que estes tenham perspectiva de crescimento no ambiente colaborativo e reconhecimento de seus talentos. Além disso, a partir do momento que os gestores preocupam-se em desenvolver suas lideranças, a organização pode tornar-se mais atrativa para o colaborador, ao mesmo tempo que retém os talentos ao ofertar possibilidades de crescimento a nível individual e coletivo. Tendo em vista a volatilidade e dinamicidade do mercado competitivo, é preciso desenvolver talentos que estejam cada vez mais de acordo com as necessidades da organização.

Considerando o viés teórico sobre a possibilidade do desenvolvimento de lideranças através de treinamentos, os achados dessa pesquisa mostram que conforme os autores Knapik (2012) e Marras (2011) e Ribeiro (2012), que consideram a capacidade de ser líder é uma característica própria do indivíduo que pode ser desenvolvida, e conforme a fala de um dos entrevistados no qual explanou sobre a melhoria da performance de seus liderados a partir da vivência do treinamento realizado.

## 5.1 LIMITAÇÕES DA PRESENTE PESQUISA

Esta pesquisa teve como limitação aspectos relativos à continuidade da coleta de todos os dados. Devido às eventuais ocorrências ao decorrer do treinamento, como os desligamentos de alguns participantes, inicialmente se obteve 26 auto avaliações respondidas e, ao final do treinamento, 22 participantes responderam a auto avaliação final. Isto trouxe implicações para a mensuração dos resultados esperados ao final do programa, tendo em vista que uma das principais expectativas dos gestores, como mencionado acima, consistia em obter mais lideranças para a empresa após a finalização do treinamento. Além disso, percebeu-se a partir das falas dos três entrevistados da alta gestão que o processo de seleção dos participantes do programa não foi claro e bem estruturado, visto que houve equívocos ao escolher alguns participantes, trazendo consequências diretas no engajamento e resultado positivo do treinamento.

## 5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Na Escala de Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho, especificamente no item 12, no qual avalia se o treinamento que o empregado fez beneficiou seus colegas de trabalho, que possam ter aprendido com ele algumas novas habilidades, a maioria das chefias imediatas atribuíram uma resposta mediana em relação a este item. Tal fato evidencia a necessidade de ainda buscar desenvolver nos participantes o espírito colaborativo ao disseminar o conhecimento e experiência adquiridos no programa com os outros companheiros de trabalho, o que impactará consideravelmente no clima organizacional. Para isto, a empresa pode promover momentos interativos entre a equipe através de reuniões ministradas e protagonizadas pelos participantes do treinamento, com o objetivo de que eles se tornem agentes transformadores da organização, ao mesmo tempo que transformam a si mesmos.

Outro aspecto que pode ser levado em consideração pela empresa é definir, à priori, os critérios de seleção para participar do treinamento, explanando requisitos mínimos comportamentais e técnicos para participação. Aliado a isto,

quando o participante for selecionado, sugere-se que a empresa realize, com antecedência de pelo menos 5 semanas antes do início do treinamento, a aplicação de um instrumento capaz de englobar as principais expectativas que o participante tenha em relação ao programa, tendo em vista que isto impactará no reconhecimento das necessidades mais emergentes para melhor direcionar o planejamento do treinamento, para que vá de acordo com a realidade. Diante disso, a probabilidade de se obter resultados mais assertivos e positivos será maior.

Os três entrevistados da alta gestão concordaram que não houve acompanhamento adequado pelas chefias imediatas em relação aos seus liderados que participaram do treinamento. Frente a isto, propõe-se que os líderes tenham um roteiro pré-estabelecido para acompanhar mais efetivamente seus liderados, com o objetivo de identificar os ajustamentos, observações, melhorias e sugestões que precisam ser feitas ao decorrer do programa. Este acompanhamento pode ser realizado pelo menos dentro do prazo de 2 meses, dessa forma pode-se intervir mais rapidamente nas dificuldades enfrentadas ao decorrer do percurso do programa.

Além disso, esta pesquisa tem potencial de oferecer subsídios para que mestrandos e doutorandos construam seus trabalhos científicos, a fim de fortalecer a propagação e produção da ciência no treinamento e desenvolvimento das organizações. Portanto, tendo em vista que este material possui instrumentos de avaliação de T&D, tais ferramentas podem ser reformuladas por outros autores de acordo com os objetivos de suas respectivas produções. Caso desejem avançar nesta pesquisa, é interessante que mestrandos e doutorandos possam avaliar mais efetivamente as percepções do impacto do treinamento para os participantes conforme as atividades específicas que exercem na organização, a fim de alcançar resultados assertivos quanto às implicações do programa de treinamento.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G. da S. **Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho – IMPACT**.1999. Tese (Doutorado em Psicologia)- Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

ABBAD, G. da S.; BORGES-ANDRADE, J. E; MOURÃO, L. Modelos de Avaliação e Aplicação em TD&E. *In.*: ABBAD, G. da S. *et al.*(org.). **Medidas de Avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação**: ferramentas para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed,[S.l.], 2012, cap. 1, p.20-35.

ABBAD, G.; CARVALHO, R.S.; ZERBINI, T. Evasão em curso via internet: explorando variáveis explicativas. **RAE-eletrônica**, v. 5, n.2, art. 17, jul/dez 2006.

ALMEIDA, S. do C. D. de A.; DIAS, J. F. de A.; ROCHA, W. F. P. A importância do Líder no ambiente organizacional e a influência das competências coletivas na gestão de pessoas.**Rev. Humanidades**, Fortaleza, v. 31, n. 2, 2016, p. 347-363. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rh/article/view/6025>. Acesso em: 10 abr. 2021.

ALVAREZ, K.; SALAS, E.; GAROFANO, C. M.An integrated model of training evaluation and effectiveness. **HumanResourceDevelopment Review**, [S.l.], v. 3, n. 4, p. 385-416, 2004. Available from:[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-63512014000300685&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-63512014000300685&lng=en&nrm=iso). Access on: 23 may 2021.

ASGARI, A.; MEZGINEJAD, S.; TAHERPOU, F. The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived organizational Support and Job satisfaction. **Innovar**, [S.l.], v.30, n.75, p.87-98, 2020. Available from: <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259> Access on: 04 abr. 2021.

ARAÚJO, M. C. dos S. Q. de; ABBAD, G. da S.; FREITAS, T. R. de. Evaluation of learning, reaction and impact of corporate training at work. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [S.l.], v. 35, e35511, 2019. Disponível em:<https://doi.org/10.1590/0102.3772e35511>. Access on: 04 abr. 2021.

AVENI, A. Liderança e Empreendedorismo. **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**,[S.l.], v. 8, n. 32, p. 36-49, dez. 2017. Disponível em:<http://periodicos.processus.com.br/index.php/egjf/article/view/99>. Acesso em: 02 abr. 2021.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BASTOS, A. V. B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **RAUSP Management Journal**,[S.l.], v. 26, n. 4, p. 87-102, 1991. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18704/o-suporte-oferecido-pela-pesquisa-na-area-de-treinamento> Acesso em: 02 abr. 2021.

BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. 1. ed. São Paulo: Atlas Editora, 1998.

BHARDWAY, A.; PUNIA, B.K. Managerial competencies and their influence on managerial performance: a literature review. **International Journal of Advanced Research in Management in Social Sciences**, Hisar (Haryana) India, v. 2, n. 5, p. 70-84, 2013. Available from: [https://www.academia.edu/5450517/MANAGERIAL\\_COMPETENCIES\\_AND\\_THEIR\\_INFLUENCE\\_ON\\_MANAGERIAL\\_PERFORMANCE\\_A\\_LITERATURE\\_REVIEW\\_IN\\_TRODUCTION](https://www.academia.edu/5450517/MANAGERIAL_COMPETENCIES_AND_THEIR_INFLUENCE_ON_MANAGERIAL_PERFORMANCE_A_LITERATURE_REVIEW_IN_TRODUCTION). Access on: 02 abr. 2021.

BLAZZI, F. de. **Lições essenciais sobre liderança e comportamento organizacional**. São Paulo: Labrador, 2017.

BITENCOURT, C. C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências. *In*: BITENCOURT, C.C.(org). **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 137–158.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 7, n. spe., p. 31-43, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/GvsyrmgL3n5Z7FN66NrrGQP/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 30 maio 2021.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. D. E. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, [S.l.], v. 47, n.4, p. 523–539, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/tmkbXnnt9PGgdJWTsFw4rgv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 maio 2021.

BRASIL registra 1,71 milhão de novas assinaturas na banda larga fixa em 12 meses. Ministério das comunicações. 3 mar. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/assuntos/noticias/brasil-registra-1-71-milhao-de-novas-assinaturas-na-banda-larga-fixa-em-12-meses>. Acesso em: 23 fev 2021.

BYHAM, W. C.; SMITH, A. B.; PAESE, M. J. **Formando líderes: como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003. 298 p.

CASTEGNARO, I.; FACIN, I. S. Liderança versus sucesso organizacional. **Unoesc & Ciência-ACSA Joaçaba**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 51-60, 2018. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/tania,+art+6+-+lideran%C3%A7a.pdf>

COSTA, A. de S. M. da C. et. al. Impactos da covid-19 nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 60, n. 6, p. 385-387, dez. 2020. Disponível

em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902020000600385&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902020000600385&tlng=pt). Acesso em: 08 abr. 2021.

DAO, T. L.; HOANG, V. T.; GAUTRET, P. Recurrence of SARS-CoV-2 viral RNA in recovered COVID-19 patients: a narrative review. **European Journal of Clinical Microbiology & Infectious Diseases**, [S.l.] v. 40, n. 1, p. 13-25, 28 out. 2020. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7592450/>. Access on: 08 abr. 2021.

DEPIERI, M. A. **Impacto de educação corporativa**: educação continuada em processos educativos - FORFOR. 2006. 100 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e do Trabalho)-Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

ERCICO, J.; CASAGRANDE, F.; SANTOS, P. P. dos. A importância no desenvolvimento de líderes pelos gestores no âmbito organizacional. **Revista Tecnológica**, [S.l.], v. 5, n. 2, dez. 2016, p. 1-15. Disponível em: <https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/147>. Acesso em: 31 jul. 2021.

FERNANDES, I. G. M. *et al.* Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas**, Mato Grosso do Sul, v. 8, n. 01, 2015, p.1-10. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZSbl1qpAo9kJ:revistaconexao.aems.edu.br/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php%3Fid%3D1362+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 31 jul. 2021.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2020, Davos. ONU News. Davos: Nações Unidas, 2020. Disponível em: <https://news.un.org/pt/tags/forum-economico-mundial>. Acesso em: 22 dez. 2021.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

GIUSTA, A. da S. Concepções de aprendizagem e práticas pedagógicas. **Educação Em Revista**, [S.l.] v, 29, n.1, p. 20–36, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0102-46982013000100003>. Acesso em: 22 maio 2021.

GOMES, C. M.; KRUGLIANSKAS, I. Fatores que Explicam o Desempenho de Empresas Mais Inovadoras e Menos Inovadoras. *In*: Encontro Da ANPAD, XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008, p. 1–16. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/38/GCT-B2489.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/GCT-B2489.pdf). Acesso em: 18 maio 2021.

GOODE W.J.; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979. 422p.



GUIMARÃES, S.; CAMPOS, J. P. **Em busca da eficácia em treinamento**. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2009.

HANKE, C. **Impacto do treinamento no trabalho**: análise de ações de capacitação de auditores do Banco do Brasil. 2006. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

HAYMANN, J. L. **Investigacion y educacion**. Paidós, 1973.

JUNQUEIRA, C.B. **Trilhas de desenvolvimento profissional**. Porto Alegre: Mimeo, 2000.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012. 354 p.

KNAPIK, J.; FERNANDES, B. H. R.; SALES, S. S. Modelos de Gestão por Competências: um estudo longitudinal em uma empresa automobilística. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 1122-1131, 2020. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572020000300010](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572020000300010). Acesso em: 17 maio 2021.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOPES, A. **Desenvolvimento de Líderes**. Instituto Kalytek: Brasília, DF, 2020. 82 p.

LORENZINI, E. Pesquisa De Métodos Mistos Nas Ciências Da Saúde. **RevCuid**, Bucaramanga , v. 8, n. 2, p. 1549-1560, 2017. Disponível em: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2216-09732017000201549&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2216-09732017000201549&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 06 abr. 2022.

MALVEZZI, S. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. *In.*: BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: processos e operações, v. 2, 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1994.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. Locais do Kindle 903-905: Atlas, Edição do Kindle, 2017.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 188 p.

MARTINS, L. M.; CARVALHO, N. M. R.; CARVALHO, V. D. R. O papel do gestor e os impactos do clima organizacional para a qualidade de vida dentro das organizações. **Multidebates**, Palmas, v. 1, n. 2, p. 149-156, 2017. Disponível em: Acesso em: 06 abr. 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de Administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MELLO, M. I. C. de. **Desenvolvimento De Líderes De Empresas De Base Tecnológica**: uma perspectiva transformadora. 2020. 300 f. Tese (Doutorado Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/215851/PEGC0635-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 08 abr. 2021.

MELLO, R. G. FREITAS, P. G. Liderança e Motivação: Revisão bibliográfica sobre seus conceitos e inter-relações. **Revista científica semana acadêmica**, Fortaleza, ano MMXVIII, n. 00122, abr.2018. Disponível em:

<https://semanaacademica.com.br/artigo/lideranca-e-motivacao-uma-revisao-bibliografica-sobre-seus-conceitos-e-inter-relacao>. Acesso em: 30 mai 2021.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. Conceitos essenciais em treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. *In.*: MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G (org.). **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MENESES, P.P.M.; ABBAD, G. Preditores individuais e situacionais de auto e heteroavaliação de impacto do treinamento. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, Edição Especial, 2003, p. 185-204. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000500010>. Acesso em: 30 mai 2021.

MOURÃO, L. **Avaliação de programas públicos de treinamento**: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego. 2004. Tese (Doutorado)- Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

NALIN, R.; CASSANDRE, M.P. A liderança em tempos de crise: a confiança entre líderes e liderados. **Psicologia. Pt**, Maringá, v. 51, n. 1, 22 jan. 2017, p. 1-16.

Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1051.pdf>  
Acesso em: 03 jul. 2021.

NICOLLETTI, M. *et al.* Atuação empresarial para sustentabilidade e resiliência no contexto da covid-19. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 60, n. 6, p. 413-425, dez. 2020. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/3LLgYF49S4FwjfbpPFhkGMs/abstract/?lang=pt> Acesso em: 10 maio 2021.

OJOKUKU, R M; ODETAYO, T. A.; SAJUYIGBE, A. S. Impact of leadership style on organizational performance: a case study of nigerian banks. **American Journal Of Business And Management**, [S.l.], v. 1, n. 4, p.202-207, 30 nov. 2012.

Available from: <http://www.worldscholars.org/index.php/ajbm/article/view/212>. Access on: 24 de abril 2021.

OLIVEIRA, M. A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

PANDYA, M.; SHELL, R. **Liderança Duradoura**: o que podemos aprender com os 25 maiores líderes de negócios de nossos tempos. Porto Alegre: Artmed, 2005. 230p.

PASQUALI, L.; PRIMI, R. Fundamentos da teoria da resposta ao item: TRI. **Aval. psicol.**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 99-110, dez. 2003. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712003000200002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712003000200002&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 22 maio 2021.

PEIXOTO, A. DE L. A.; VASCONCELOS, E. F. de; BENTIVI, D. R. C. Covid-19 e os Desafios Postos à Atuação Profissional em Psicologia Organizacional e do Trabalho: uma análise de experiências de psicólogos gestores. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 40, n. 1, p. 321-340, 2020. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932020000100657&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932020000100657&script=sci_arttext) Acesso em: 08 abr. 2021

PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Construção de medidas e delineamentos em avaliação de TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 359-384.

POZO, J. I. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

QUEIROGA, F. *et al.* Medidas de Aprendizagem em TD&E: Fundamentos teóricos e metodológicos. *In*: MOURÃO, L. *et al.* (org.) **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: medidas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012, p. 108-126.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 298 p.

RICHEY, R. C. **The Legacy of Robert M. Gagne**. Syracuse, NY:ERIC Clearinghouse on Information and Technology, 2000. Available from: <https://eric.ed.gov/?id=ED445674>. Access on: 23 apr. 2021.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, L.C. de C. **Alinhamento estratégico das ações de TD&E em uma empresa pública federa**. 2019. 78 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

RODRIGUEZ, M. I. *et al.* Tecnologia Instrucional - Passado, Presente e Futuro. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e A Distância**, ABED - Associação Brasileira de Educação a Distância, v. 1, n. 8, p. 322-324, maio 2008. Disponível em: <http://seer.abed.net.br/index.php/RBAAD/article/view/108>. Acesso em: 05 maio 2021.

SAKURAI, R.; ZUCHI, J. D. As revoluções industriais até a indústria 4.0. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 480-491, 2018. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/386>. Acesso em: 24 jul. 2021.

SANTOS, J. L.G. dos *et al.* Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos. **Texto & Contexto - Enfermagem**, São Paulo, v. 26, n. 3, e1590016, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-07072017001590016>. Acesso em: 7 abril 2022.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem**. 1. ed. São Paulo; Saraiva. 2009.

SOARES, T.M.; PEREIRA, D.R.M. Estudo de Adequação para Modelos da TRI Aplicado ao Caso do Ensino Fundamental da Micro-Região de Juiz de Fora em 1999. **Educação em Foco**, v. 6, 2001, p. 91-108.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Editora Saraiva. 2012.

STAKE, R.E. **Investigación com estudio de casos**. 4. ed. Madrid (ES): EdicionesMorata, 2007.

STEINER, M. T. A. *et al.* Métodos estatísticos multivariados aplicados à engenharia de avaliações. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 1, p. 23-32, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/c68Dkk4QhhQyv7KWQ6FRPCb/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15 maio 2021.

TABILE, A. F.; JACOMETO, M. C. D. Fatores influenciadores no processo de aprendizagem: um estudo de caso. **Rev. Psicopedag.**São Paulo,v. 34, n. 103, p. 75-86, 2017. Disponível em:[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-84862017000100008&lng=pt&nrm=isso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-84862017000100008&lng=pt&nrm=isso). Acesso em: 07 maio 2021.

TRUJILLO F. A. **Metodologia da ciência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

TULIO, M.; ZANINI, F.; MIGUELES, C. P. **Desempenho Organizacional**. 2014, p. 45–58. Disponível em: [https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/10458/10458\\_4.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/10458/10458_4.PDF)Acesso em: 15maio 2021.

TURANO, L. M; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: uma análise bibliométrica do acervo do theleadershipquarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 20, n. 4, p. 434-457, ago. 2016. Disponível em:<https://www.scielo.br/j/rac/a/Qcdz5sTf3zQ7zVgWcntK79g/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 30 maio 2021

UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gestão& Produção**, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 189-199, abr. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/qD34DkKdMcBV3fQzKSJBZnk/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 17maio 2021

VASCONCELOS, C. R. M. de *et al.* Inteligência competitiva no cerne do ambiente corporativo. **Suma neg.**, Bogotá, v. 9, n. 20, p. 120-128, Dec. 2018 . Available from: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2215-910X2018000200120&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2018000200120&lng=en&nrm=iso). Access on: 01 may 2022.

VARGAS, M.R.M.; ABBAD, G.S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; Mourão, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 137–158.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre (RS): Bookman; 2010.

ZERBINI, T. Resenha: Treinamento, desenvolvimento e educação: tendências no estilo de gestão das organizações. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 18, n. 39, p. 189-192, 2008a. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-863X2008000100017&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2008000100017&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 07 maio 2021.

ZERBINI, T. *et al.* **Medidas de Avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas**. [S.l.: s.n.], 2012.

## **ANEXO A- ESCALA DE HETEROAVALIAÇÃO DE IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO – MEDIDA EM AMPLITUDE**

Nome do participante do Treinamento: \_\_\_\_\_

### Orientação Geral

A seguir, são apresentadas algumas afirmativas que descrevem possíveis situações enfrentadas pelo empregado acima referido após a conclusão do treinamento (LIA) do qual participou. As respostas que você dará a seguir irão subsidiar a avaliação do impacto e aprimoramento dos treinamentos oferecidos pela SOBRALNET. Suas respostas individuais serão confidenciais, analisadas de forma agrupada e em conjunto com outras informações obtidas junto a uma grande amostra de participantes dos treinamentos oferecidos pela Lucratividade seus respectivos chefes imediatos. A qualidade dos resultados desse trabalho de avaliação de treinamentos dependerá muito do seu empenho em responder ao questionário com precisão e cuidado. Por favor, não deixe questões sem resposta.

1Discordo totalmente da afirmativa

2Discordo um pouco da afirmativa

3Não concordo nem discordo da afirmativa

4Concordo com a afirmativa

5Concordo totalmente com a afirmativa

### I. Impacto do Treinamento no Trabalho

( ) 1. O empregado utiliza, com frequência, em seu trabalho atual, o que lhe foi ensinado no treinamento.

( ) 2. O empregado aproveita as oportunidades que tem para colocar em prática o que aprendeu no treinamento.

( ) 3. As habilidades que o empregado aprendeu no treinamento fizeram com que cometesse menos erros em seu trabalho e em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.

( ) 4. O empregado parece recordar bem dos conteúdos ensinados no treinamento.

( ) 5. Quando aplica o que aprendeu no treinamento, o empregado executa seu trabalho com maior rapidez.

( ) 6. A qualidade do seu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.

74

( ) 7. A qualidade do seu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.

( ) 8. A participação do empregado no treinamento aumentou sua motivação para o trabalho.

( ) 9. Depois do treinamento, esse empregado tem se mostrado mais autoconfiante. (Ele agora parece mais confiante em sua própria capacidade de executar as tarefas com sucesso).

( ) 10. Este empregado tem feito sugestões de mudança nas rotinas de trabalho com mais frequência, desde que retornou do treinamento.

( ) 11. O treinamento tornou o empregado mais receptivo a mudanças no trabalho.

( ) 12. O treinamento que este empregado fez beneficiou seus colegas de trabalho, que aprenderam com ele algumas novas habilidades.

Meneses (2002) e Meneses e Abbad (2003).

## **APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA - IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DO DESENVOLVIMENTO DE NOVAS LIDERANÇAS SOB A PERSPECTIVA DA ALTA GESTÃO.**

**Objetivo da entrevista:** Compreender a percepção da alta gestão sobre a necessidade de desenvolvimento de líderes e sua percepção acerca dos resultados alcançados após o programa de desenvolvimento.

### **1- QUESTIONÁRIO SÓCIO DEMOGRÁFICO**

Cargo: \_\_\_\_\_

Grau de Escolaridade: \_\_\_\_\_

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

Tempo que exerce a liderança: \_\_\_\_\_

Quantidade de liderados diretos: \_\_\_\_\_

Principal escopo de atividades : \_\_\_\_\_

### **2- ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA:**

#### **2.1- Percepção da alta gestão sobre a necessidade de desenvolvimento de líderes:**

2.1.1- Na sua opinião, existe a necessidade de se desenvolver líderes na empresa? Justifique sua resposta.

2.1.2- Caso seja positiva, elenque dois principais motivos que torna necessário um programa de desenvolvimento de líderes.

2.1.3- Que porcentagem dos seus líderes seria selecionada se eles estivessem se candidatando hoje a suas posições atuais?

2.1.4- Como você avalia os líderes atuais da empresa? Atendem plenamente as necessidades de liderança da empresa ou também precisam de programa de desenvolvimento?

2.1.5- Em sua opinião quais os requisitos essenciais para um Líder atuar nesta organização?

2.1.6- Elenque até 4 itens que indicará que o programa de desenvolvimento de líderes aplicado na empresa terá obtido sucesso.



## **2.2- Percepção acerca dos resultados alcançados após o programa de desenvolvimento.**

### **2.2.1- Aprendizagem Individual:**

2.2.1.1- Na sua avaliação, houve adesão ao programa de treinamento por parte dos participantes?

2.2.1.2- Na sua avaliação houveram participantes que, após o treinamento, desenvolveram novas competências e habilidades ampliando seu escopo de atividades e resultados?

### **2.2.2- Suporte ao aprendizado:**

2.2.2.1- Na sua avaliação, houve adesão/acompanhamento ao programa de treinamento por parte dos gestores imediatos dos participantes?

2.2.2.2- Os gestores imediatos dos participantes propiciaram condições adequadas para a participação dos mesmos ao programa de treinamento? Ex: modificação de escala, liberação das rotinas de trabalho, etc.

### **2.2.3- Transferência de aprendizado:**

2.2.3.1- Em sua análise, os participantes se sentiram motivados a transferir o aprendizado obtido no programa de treinamento para o dia a dia de suas atividades? Justifique.

2.2.3.2- Os gestores imediatos dos participantes propiciaram condições adequadas para que os mesmos transferissem o aprendizado obtido no programa de treinamento para o dia a dia de suas atividades? Ex: clima, autonomia, abertura para mudanças, recursos físicos ou outros necessários, etc.

### **2.2.4- Aprendizagem Organizacional:**

2.2.4.1- Você percebeu alguma mudança na performance dos participantes após a participação no programa que gere impacto no negócio de forma geral? Justifique.

2.2.4.2- A partir dos itens elencados na questão 2.1.6, na sua opinião o programa de desenvolvimento de líderes atingiu o resultado que era esperado? Justifique

## **APÊNDICE B- ROTEIRO DO FORMULÁRIO DE AUTO AVALIAÇÃO DOS PARTICIPANTES**

Nome completo:

Data:

**Objetivo da entrevista:** A autoavaliação dos mesmos sobre as competências comportamentais antes e adquiridas após a participação do programa de líderes.

### **1- Questionário de auto avaliação**

Analise cada habilidade e a partir do seu autoconhecimento se dê uma nota de 1-5, sendo 1- "Tô é longe" 5-"Sou Top"!!!

Lembre-se: não existe ninguém que lhe conhece melhor do que VOCÊ mesmo.

<b>HABILIDADE</b>	<b>AVALIAÇÃO</b>
<b>Pensamento analítico e inovação</b>	
<b>Aprendizagem ativa e estratégia de aprendizado</b>	
<b>Solução de problemas complexos</b>	
<b>Análise e pensamento crítico</b>	
<b>Criatividade, originalidade e iniciativa</b>	
<b>Liderança e influência social</b>	
<b>Uso, monitoramento e controle da tecnologia</b>	
<b>Design e programação de tecnologias</b>	
<b>Resiliência, tolerância ao stress e flexibilidade</b>	
<b>Raciocínio, solução de problemas e ideação</b>	

**APÊNDICE C- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE**

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), em uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, em duas vias. Uma é sua e a outra é do pesquisador.

Título do Projeto: **Análise de desenvolvimento de líderes em uma empresa de telecomunicação cearense**

**Pesquisadora:** Maria Celina Lemos Macedo

**Orientador:** Prof. Dr. Alex Eckert

A pesquisa tem como objetivo Análise de desenvolvimento de líderes em uma empresa de telecomunicação cearense. O foco da pesquisa é analisar a expectativa dos participantes em relação ao treinamento de desenvolvimento de lideranças a ser realizado em 2021 e também analisar a percepção dos participantes sobre o impacto do treinamento no seu desempenho 11 meses após a sua participação.

Ao assinar este termo de consentimento, você concorda em colaborar com a pesquisa, ciente de que não está sujeito a nenhum prejuízo e de que sua identidade será preservada. Tal decisão é totalmente voluntária, e não implica remuneração. A pesquisa é de cunho acadêmico e não visa a nenhuma interferência na vida profissional dos participantes, não havendo qualquer risco para quem se interessa a participar deste estudo. Você é livre para se recusar a participar ou para desistir dele a qualquer momento, sem que isto lhe traga qualquer prejuízo pessoal.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2021.

Pesquisadora: \_\_\_\_\_

Eu, \_\_\_\_\_ abaixo assinado, concordo em participar como voluntário(a) da pesquisa Análise de desenvolvimento de líderes em uma empresa de telecomunicação cearense. Declaro que fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) por Maria Celina Lemos Macedo, sobre os objetivos da pesquisa e dos procedimentos nela envolvidos. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade ou interrupção da minha participação.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2021.

Assinatura do sujeito participante: \_\_\_\_\_