

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E
CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS PASSO FUNDO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

PRISCILA VERÔNICA PIANA

DESENVOLVIMENTO DE GESTORES: necessidades e possibilidades

PASSO FUNDO

2015

PRISCILA VERÔNICA PIANA

DESENVOLVIMENTO DE GESTORES: necessidades e possibilidades

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Anelise Rebelato Mozzato.

PASSO FUNDO

2015

PRISCILA VERÔNICA PIANA

DESENVOLVIMENTO DE GESTORES: necessidades e possibilidades

Estágio Supervisionado aprovado em _____
de _____ de 2015, como requisito
parcial para obtenção do título de Bacharel em
Administração no curso de Administração da
Universidade de Passo Fundo, campus Passo
Fundo, pela Banca Examinadora formada
pelos professores:

Prof^a. Dra. Anelise Rebelato Mozzato
UPF - Orientadora

Prof. _____ - UPF

Prof. _____ - UPF

PASSO FUNDO

2015

Dedico este trabalho à minha família, especialmente
à minha mãe que sempre esteve ao meu lado,
incentivando-me.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer, primeiramente, a Deus, pela força e coragem durante toda esta longa caminhada, a toda a minha família que sempre esteve ao meu lado me apoiando. A todos os professores que durante esses quatro anos guiaram a construção do conhecimento e desenvolvimento. À minha professora orientadora pela orientação e ajuda na conclusão deste trabalho. A todos os amigos e demais pessoas que direta e indiretamente fizeram parte da minha formação.

RESUMO

PIANA, Priscila Verônica. **Desenvolvimento de gestores:** necessidades e possibilidades. Passo Fundo, 2015. 62 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2015.

Num mercado cada vez mais competitivo as organizações precisam manter-se, também, pelo constante aprimoramento e desenvolvimento de seus colaboradores. De forma especial, de seus líderes, que devem desenvolver habilidades e atitudes que lhes permitam influenciar pessoas na direção dos objetivos da empresa. Assim desenvolveu-se este estudo a partir da seguinte interrogação: quais são as necessidades de capacitação profissional para os líderes da Parceria Sistemas? Para aproximar respostas a essa questão definiu-se como objetivo geral da pesquisa: Analisar a necessidade de capacitação profissional dos gestores da empresa Parceria Sistemas. Na busca por atingi-lo, delineou-se metodologicamente a pesquisa como sendo de cunho qualitativo, no enfoque descritivo, com o propósito de avaliação formativa, no sentido que se coletou dados primários aplicando-se questionários para sete líderes que atuam em uma empresa de Tecnologia da Informação (TI), em um município de porte médio do Rio Grande do Sul. As respostas obtidas permitiram o desenho de um plano de capacitação para os mesmos. Pode-se inferir, como conclusões do estudo, que há necessidade de desenvolver os gestores nas seguintes habilidades: relações interpessoais, comunicação, liderança, resolução de conflitos, gestão de equipes e gestão de projetos. A capacitação dos gestores é essencial para o crescimento da organização, possibilitará melhorias do desempenho das equipes gerando maior rentabilidade e melhoria nos processos.

Palavras-chave: Desenvolvimento profissional. Empresa de TI. Gestores.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABTD: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento

ARH: Administração de Recursos Humanos

DO: desenvolvimento organizacional

ERP: sistemas de planejamento de recursos empresariais

GP: Gestão de Pessoas

ITS: Infraestrutura, Treinamento e Suporte

RH: recursos humanos

SI: Sistemas de Informação

TI: Tecnologia da Informação

T&D: Treinamento e Desenvolvimento

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade dos líderes pesquisados	41
Gráfico 2 - Escolaridade dos líderes pesquisados	42
Gráfico 3 - Necessidade de capacitação comportamental na visão dos líderes Pesquisados.....	43
Gráfico 4 - Habilidades comportamentais a serem desenvolvidas por meio de capacitação na visão dos líderes pesquisados.....	44
Gráfico 5 - Participação dos líderes pesquisados em processo de capacitação	45
Gráfico 6 - Necessidade de capacitação técnica na visão dos líderes pesquisados	46
Gráfico 7 - Presença de conflitos entre colegas de trabalho na visão dos líderes Pesquisados.....	48
Gráfico 8 - Presença de conflitos entre líderes e subordinados na visão dos líderes Pesquisados.....	50
Gráfico 9 - A comunicação na empresa na visão dos líderes pesquisados.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cursos de que os líderes pesquisados participaram.....	46
Tabela 2 - Habilidades técnicas a serem desenvolvidas na visão dos líderes pesquisados	47
Tabela 3 - Indicação de capacitações para os líderes da Parceria Sistemas na visão dos mesmos	52
Tabela 4 - Plano de capacitação	54
Tabela 5 - Sistematização do plano de capacitação em módulos	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	13
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	15
2.1.1 Evolução da TI.....	16
2.1.2 Sistemas de informação.....	17
2.2 RECURSOS HUMANOS	18
2.2.1 Histórico e evolução do setor de recursos humanos	18
2.2.2 Administração de Recursos Humanos.....	20
2.3 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	27
2.3.1 Planejamento da capacitação e desenvolvimento de pessoas (T&D)	27
2.3.2 Avaliação de necessidades de treinamento	28
2.3.3 Liderança e desenvolvimento gerencial.....	29
2.3.4 Avaliação	29
2.4 LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 DELINEAMENTO.....	35
3.2 UNIVERSO DE PESQUISA	36
3.3 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	36
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	37
3.5 VARIÁVEIS DE ESTUDO	38
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	39
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PARCERIA SISTEMA	39
4.1.1 Caracterização dos líderes	41
4.2 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO.....	42
4.3 SUGESTÕES: PLANO DE CAPACITAÇÃO	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56

REFERÊNCIAS	57
APÊNDICES	61
APÊNDICE A - Questionário aplicado à amostra de pesquisa.....	62

1 INTRODUÇÃO

As empresas precisam estar reinventando-se constantemente para atender às expectativas dos clientes, aos anseios da sociedade, aos apelos da concorrência, e às perspectivas dos trabalhadores que dela fazem parte. Num mercado cada vez mais competitivo e considerando as possibilidades de escolha, tanto dos clientes quanto dos trabalhadores, as organizações precisam manter-se competitivas e lucrativas, buscando maior satisfação para as pessoas envolvidas.

Inserem-se nesse contexto as empresas do setor de Tecnologia da Informação (TI). Janones (2012) traz que, ao contrário de anos idos, as empresas de TI, hoje, têm a facilidade de inserção de seus produtos (sistemas, *software*, *hardware*, soluções em informática, dentre outros) em mercados locais, regionais e globais em função dos avanços da internet. É possível, ainda segundo o autor, ter um alcance muito maior para os produtos e serviços, com custos muito mais baixos e com facilidades de suporte técnico em função da redução drástica de tempo em função das possibilidades do suporte remoto. Além disso, concorre para essa vantagem a possibilidade da intranet e extranet, onde usuários podem acessar bases de perguntas e respostas, atualizar seus sistemas, fazer *backup* de informações dos bancos de dados on-line, acessarem base de conhecimentos multimídia, enfim, uma gama enorme de facilidades reduziu os custos e aumentaram a qualidade do atendimento e dos serviços oferecidos pela TI.

Mesmo com a crise do mercado, o setor de TI tem apresentado crescimento, e há uma crescente procura por *software* que facilitam o relacionamento entre empresas e seus públicos, como redes sociais corporativas. As empresas, de tipologias e portes diversos, buscam por ferramentas que possibilitem analisar os fatos e antecipar os resultados, podendo mudar as perspectivas quando necessário. Outro perfil de consumidores para TI são as empresas que fazem o comércio eletrônico, necessitando que seja desenvolvido um site personalizado e

outros serviços de suporte que lhe auxiliam atender da melhor forma o consumidor (JANONES, 2012).

Outra variável que tem impactado positivamente no crescimento desse setor é política, a Lei da Informática, que se aplica às empresas do setor de tecnologia que investem em pesquisa e desenvolvimento. Outro ponto positivo para o setor é o crescimento significativo do mesmo em virtude da ampliação de indivíduos e empresas com acesso à internet, apresentando em potencial oportunidade às empresas de TI.

No entanto, entraves também se apresentam nesse campo. As questões de infraestrutura brasileira que não possibilita uma internet de excelente qualidade é uma delas; a pesada carga social, a crise econômica que se instalou no último ano, e, por fim, a concorrência. Tais obstáculos incrementam a necessidade de que as empresas do setor de TI busquem desenvolverem-se e estejam envolvidas cotidianamente em processos dinâmicos e complexos onde a mudança e a rapidez com que elas ocorrem são certezas absolutas. Para lidar com esses atributos, as mesmas precisam contar com profissionais engajados e dispostos a aprender sempre para estarem preparados para a inovação, empreendendo com criatividade nesse campo que é altamente mutável.

De forma especial, falam-se dos líderes - gestores das diversas áreas da TI, diretores, executivos - que precisam estar dispostos a evoluir sempre, para acompanhar as demandas do setor. Presume-se que tal evolução só será possível na medida em que os mesmos capacitarem-se profissionalmente, ou seja, envolverem-se em processos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), apresentam-se diversas oportunidades para o setor em questão, mas esse precisa maximizá-las através de capacitação dos gestores e líderes, garantindo maior produtividade e competitividade.

Novas demandas são postas e ocorre a necessidade de desenvolver competências que permitam lidar com a transitoriedade dos vínculos, os avanços tecnológicos, os novos modelos de gestão, entre outros. De acordo com Gil (2014, p.118), “o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem”.

Assim sendo, e na busca por confirmar essa hipótese ou refutá-la, o presente estudo pautou-se na compreensão das necessidades dos líderes trabalhadores de empresas de TI, utilizando-se do estudo de caso na Parceria Sistemas, para compreender demandas e necessidades dos mesmos em relação ao processo de capacitação profissional.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A empresa Parceria Sistemas possui uma grande oportunidade devido ao crescimento do setor e sua experiência de atuação no ramo, porém, para manter-se competitiva precisa buscar continuamente melhorar o desempenho profissional de seus trabalhadores. De acordo com Christóvão (2008), toda a empresa que quer sobreviver diante da concorrência e das demandas, precisa capacitar seus gestores, preparando-os para gerarem diferenciais através de seus cargos e funções dentro das empresas.

Na concepção de Assad (2009), nunca antes os líderes afetaram tanto as pessoas e os resultados das empresas, vive-se na era do conhecimento, onde o capital intelectual é fundamental para o sucesso de uma empresa. De acordo com Gil (2014, p.119), empresas contemporâneas desenvolvem seus processos de T & D baseadas, entre outros objetivos, nas “necessidades e aspirações do indivíduo, suas motivações, dificuldades de aprendizagem, etc.”

Assim, justifica-se a realização deste estudo, em função de que a Parceria Sistemas, desde o ano de 1991 atuando com soluções na área de gestão de informações empresariais com foco nas empresas de atacado, comércio e varejo, não possui um plano de capacitação de gestores, o que seria, na direção do exposto acima, de grande relevância para o sucesso e permanência, lucrativa e competitiva dessa organização no mercado atual. Acredita-se que com a identificação das necessidades que os gestores (líderes) têm para desenvolverem-se e, conseqüentemente, melhorarem o seu desempenho e de suas respectivas equipes, traria benefícios à empresa e aos trabalhadores. Nessa direção, define-se como problema de pesquisa: *quais são as necessidades de capacitação profissional para os líderes da Parceria Sistemas?* Para aproximar respostas a essa questão define-se, na sequência, os objetivos da pesquisa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a necessidade de capacitação profissional dos gestores da empresa Parceria Sistemas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) contextualizar a área de TI e a atuação de líderes no setor, dentro de conceitos contemporâneos de gestão de pessoas;
- b) identificar as necessidades de capacitação dos gestores da Parceria Sistemas;
- c) desenhar um plano de capacitação profissional para os gestores da empresa Parceria Sistemas, a partir das demandas identificadas;
- d) apresentar um plano de capacitação para os gestores da Parceria Sistemas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Uma revisão de literatura traz a toda espécie de pesquisa um referencial teórico que subsidia a prática da pesquisa em campo. Assim, aborda-se nesse referencial, primeiramente, uma breve caracterização do setor de TI fazendo-se uma incursão em sua evolução e passando-se para a abordagem de aspectos que se referem a sistemas de informação. Então se contempla a questão dos trabalhadores, passando-se por aspectos históricos práticas em gestão de pessoas, por acreditar-se que essas influenciam no sucesso das ações em TI, necessitando que delas façam parte as dinâmicas de capacitação e desenvolvimento de pessoas. Justamente a prática de capacitação e desenvolvimento de pessoas se aborda na sequência e finaliza, assim, o referencial teórico.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE TI

Para melhor compreensão do setor de TI, convém abordar algumas definições para a compreensão de termos utilizados corriqueiramente. Para tanto, se utiliza das ideias de Balarine (2002) que define:

a) TI: corresponde a objetos (*hardware*) e veículos (*software*) destinados a criarem sistema de informação.

b) Sistemas de Informação (SI): são resultados da implementação de TI, através de computadores.

De acordo com Albertin (2001), as modernas TIs permitem melhorar a qualidade de vários aspectos de negócios, podem ser decisivas para o sucesso ou fracasso de uma empresa, sendo inclusa como uma tecnologia que altera as operações da empresa, seus produtos e serviços, seu relacionamento com o cliente, com o mercado e com a concorrência. As

perspectivas de diversos autores eram de que a tecnologia iria automatizar o que existia. Ainda de acordo com o autor, as contribuições do TI são as seguintes:

- a) Relacionamento: as tecnologias podem alavancar as relações interorganizacionais, permitindo com que as organizações melhorem seus sistemas de coleta de informações;
- b) Customização em massa: permite que os produtos a serem criados ou os já existentes sejam customizados de maneira inovadora;
- c) Inovação de produtos: a flexibilidade e o poder de resposta permitem atender rapidamente às mudanças das necessidades dos clientes;
- d) Novos canais de vendas e distribuição: os sistemas de TI representam um novo canal de vendas e distribuição para os produtos;
- e) Promoção de produtos: a TI pode melhorar a promoção dos produtos e serviços, através de um contato direto e rico em informações de modo interativo com os clientes;
- f) Novas oportunidades de negócio: permite novos modelos de negócios baseados na ampla disponibilidade de informações;
- g) Estratégias competitivas: a TI pode colaborar com as estratégias competitivas das empresas, melhorando o relacionamento com o cliente, vantagens de custo, dentre outros;
- h) Economia direta: pode reduzir custos de comercialização, distribuição e serviços a clientes;
- i) Infraestrutura pública: possibilita a criação e utilização de uma infraestrutura pública, que seja composta por equipamentos de acesso.

Com tais características o setor de TI está em permanente processo de mudança e inovação, sendo fonte, muitas vezes, dessas dinâmicas. Assim sendo, parte-se por compreender o processo de evolução da TI ao longo dos tempos.

2.1.1 Evolução da TI

Durante os anos 60 o uso da TI era caracterizado por sistemas centralizados, onde o principal objetivo era de automatizar funções operacionais, para aumentar a eficiência das operações e agilizar processos. No início dos anos 70, com a redução dos custos e aumento na velocidade de processamento, os computadores passaram a ser utilizados para fornecer

relatórios gerenciais, iniciou-se o uso de dados de clientes, pedidos e estoques dentre outras possibilidades. As empresas ainda viam o TI como uma despesa ou mera utilidade.

No entanto, na década de 80 muitos SI começaram a ser reconhecidos como estratégicos, impactando na competitividade das empresas. A década de 1990 iniciou, assim, a era da TI, sua importância estratégica foi incorporada nas empresas que procuram novas maneiras de administrá-las e no final da década a internet reforçou esta tendência (BORGES; PARISI; GIL, 2005).

2.1.2 Sistemas de informação

SI é um conjunto de componentes relacionados entre si, que coletam, processam, armazenam e distribuem informações que auxiliam para a tomada de decisões. Os sistemas precisam, cada vez mais, serem multifuncionais, e integrar as atividades de processos de negócios e unidades organizacionais relacionados. Nesse sentido, pode-se contar com diversos tipos de sistemas, alguns são para diferentes níveis de gerências, sistemas que abrangem toda a empresa, intranets e extranets, *e-commerce*, *e-business*. Em cada setor existe uma empresa que se destaca por possuir uma vantagem competitiva (BELMIRO, 2012).

De acordo com Laudon e Laudon (2007), quatro atividades em um SI produzem as informações que as empresas necessitam para tomar decisões, controlar operações, analisar problemas e criar novos produtos ou serviços. São elas: a entrada, a saída, o processamento e o *feedback*. Investir em um SI é a maneira que as empresas têm de administrar suas funções de produção internas, atingindo os seguintes objetivos organizacionais:

- a) atingir a excelência operacional (produtividade, eficiência e agilidade);
- b) desenvolver novos produtos e serviços;
- c) estreitar o relacionamento com o cliente e atendê-lo melhor;
- d) melhorar a tomada de decisão;
- e) promover a vantagem competitiva;
- f) assegurar a sobrevivência.

Os autores ainda abordam a questão das empresas estarem se tornando cada vez mais conectadas, tanto internamente como com outras empresas, e seus gestores querem poder agir instantaneamente às demandas de clientes, como também poder saber como está o desempenho da empresa, os sistemas integrados, mais conhecidos como sistemas de

planejamento de recursos empresariais (ERP). Os ERPs são sistemas que oferecem valor ao elevar a eficiência operacional e oferecer informações da empresa como um todo.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

São as pessoas que fazem uma organização. É o seu capital humano, seu capital intelectual que asseguram o maior capital de uma organização. “Empresas são feitas de pessoas para pessoas. A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade” (FRANÇA, 2011, p.3). Apesar da importância das pessoas, desenvolvem-se aqui breves considerações sobre o histórico e evolução do setor de RH, as variáveis da gestão de pessoas (GP) e, ainda, práticas em GP alinhando o tema ao objetivo principal desse estudo.

2.2.1 Histórico e evolução do setor de RH

“Embora a gestão com pessoas remonte à antiguidade” GEORGE (apud DUTRA, 2006, p.27), ao abordar-se a evolução histórica das concepções sobre recursos humanos (RH) no mundo, tem-se que pontuar como essencial a Revolução Industrial, em 1730, que deflagrou a substituição de um sistema artesanal de produção, por um sistema mecanizado. Essa fragmentou o trabalho e aumentou a capacidade produtiva, com o surgimento desse sistema fabril os pequenos artesãos não puderam competir com as fábricas, passando a sujeitarem-se às péssimas condições da época, com jornadas de trabalho de até 14 horas diárias, de segunda a segunda. Nesse período surgiram vários movimentos em defesa dos direitos dos trabalhadores (PEQUENO, 2012).

Ainda segundo Pequeno (2012), não se pode falar desta industrialização sem trazer em questão dois nomes Frederick W. Taylor e Henry Ford. Taylor foi pioneiro da aplicação de métodos científicos na Administração, já Ford revolucionou a produção industrial com o lançamento do Ford T, que era feito em larga escala, introduzindo a linha de montagem, que é utilizada até hoje por vários setores, o sucesso desse sistema depende do *timing* perfeito, onde cada funcionário deve fazer sua parte do trabalho no tempo exato. Muitas empresas adotaram

o Taylorismo, mas vários problemas faziam parte das fábricas, faltas constantes, fadiga, depressão, greves e alcoolismo eram alguns deles.

Com o apoio da psicologia e da sociologia começaram a ser feitas algumas pesquisas para estudar melhor estes problemas. Cientistas começaram a realizar alguns testes e entrevistas para identificar quais variáveis e condições contribuíam para o aumento da produtividade, esses experimentos contribuíram para a introdução de estudos psicológicos nas empresas, o que fez emergir a chamada psicologia industrial e organizacional. Segundo Marras (2011), os acontecimentos desse período histórico fez emergir a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, e, também, de realizar-se estudos e pesquisas na área acadêmica gerando dados que promovessem novas posturas de comando de pessoas para otimizar os resultados produtivos nas organizações. Fayol (apud MARRAS, 2011) foi o responsável por introduzir pela primeira vez a clássica divisão das funções do administrador em: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar.

Peloso e Yonemoto (2012), ao abordarem o histórico da evolução das concepções sobre recursos humanos no Brasil, indicam que outro marco foi o governo de Getúlio Vargas. Esse forçou o desenvolvimento e aprimoramento da área, onde foi preciso atender as exigências legais, sendo necessário se adaptar para receber as empresas multinacionais, a partir desta fase a área de recursos humanos ficou extremamente ligada à legislação. No entanto, e conforme a visão de Dutra (2006, p.29):

Na década de 60, são percebidas as primeiras fissuras nos modelos de gestão de pessoas centrados no paradigma taylorista/fordista, mas é na década de 70 que críticas fundamentais de forma melhor surgem, gerando as bases para uma ruptura profunda com os princípios que sustentavam as políticas e práticas de gestão de pessoas. Durante a década de 80 convivemos com uma transição de referenciais tanto teórico-conceituais, quanto técnico-instrumentais, ou seja, vivemos uma grande crise no que tange à gestão de pessoas.

Marras (2011) traz a globalização da economia e a abertura dos mercados como causas principais das mudanças nas organizações, o que na década de 1990 ocasionou uma concorrência acirrada por produtos e preços. A globalização trouxe alterações no campo de trabalho, consequência do diferencial competitivo apresentado pelas linhas de produção de países de primeiro mundo, o que fez com que as organizações passassem a rever seus conceitos e paradigmas. Outros aspectos importantes são abordados por Fidelis e Banov (2013), que pontuam a aceleração das mudanças tecnológicas alterando a forma de gerenciar pessoas. Surgem novas teorias e técnicas gerenciais: gestão participativa, planejamento

estratégico, controle total de qualidade, entre outras, que vão refletir na maneira de gerenciar pessoas, na década de 1990 e a partir dela até o momento.

De acordo com Dutra (2006, p.30), “os anos 90 foram muito ricos em termos de aprendizado sobre novas propostas e experiências na gestão de pessoas”, trouxeram, modificações no modo como se procede a gestão de pessoas e, até mesmo, na nomenclatura utilizada para designar o setor, a área e/ou o sistema dentro da organização para tal ação. O setor de RH passou a chamar-se setor de GP. Nesse sentido, são importantes as colocações de Gil (2014, p.23):

novas concepções acerca do papel dos indivíduos nas organizações, determinaram, sobretudo a partir da década de 90, sérios questionamentos à forma como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas organizações. Dentre as várias críticas, uma das que geraram maiores repercussões referia-se exatamente à terminologia utilizada para designá-la. Se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas, para obter-se delas o máximo de rendimento possível. Consequentemente, tendem a ser consideradas parte do patrimônio da organização. Propõem, então, os críticos que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização. Como tais, passariam a ser conhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante constituiriam o capital intelectual da organização, devendo, portanto, tratar seus empregados como parceiros do negócio.

Rompem-se, assim, em algumas empresas certas concepções e até o uso dos termos como já dito. No entanto, ainda é um desafio pensar-se continuamente sobre a questão, é necessário, pois “a compreensão das bases formadoras da gestão de pessoas que orientaram sua evolução” (DUTRA, 2006, p.30), como meio fundamental para se compreender o momento atual e os desafios que impactam, diariamente, sobre as organizações.

2.2.2 Gestão de pessoas e sua práticas

Como se viu anteriormente, a Administração de Recursos Humanos (ARH) surgiu através da necessidade de contabilizar e por força da legislação trabalhista (década de 1960), era, assim, burocrática e operacional, foi, no entanto, evoluindo ao longo dos tempos, até mesmo em sua nomenclatura. Apesar dessa evolução, ainda é utilizada por muitos autores, a exemplo de Marras (2011) e Peloso e Yonemoto (2012), a expressão ARH, referindo à área, dentro de um contexto organizacional, que cuida da manutenção e do desenvolvimento de todos os recursos humanos da empresa, envolvendo atividades de atrair,

manter e desenvolver as pessoas. Nessa lógica, ainda a ARH busca que o relacionamento entre empresa e pessoas seja excelente, o que caracteriza essa tarefa como a mais importante nessa área. Administrar pessoas, nessa direção, é uma responsabilidade de linha de cada gerente, os gerentes das organizações diferem nas características de personalidade, experiência e formação pessoal, para que essa responsabilidade seja executada de maneira uniforme (MARRAS, 2011). Na concepção do referido autor, o órgão de ARH deve ser capaz de:

- a) estabelecer normas e critérios, políticas de pessoal;
- b) executar serviços de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de cargos e salários, elaboração da folha de pagamento, rotinas de admissão e desligamento, férias, dentre outros.

De acordo com Peloso e Yonemoto (2012), as empresas precisam de pessoas para o desenvolvimento de suas atividades e as pessoas dependem do trabalho para a subsistência, desta forma uma depende da outra e a ARH veio para cuidar da relação entre as pessoas e empresas. Segundo Marras (2011), o sistema de ARH compõe-se de um conjunto de subsistemas que respondem individualmente por cada uma das funções da ARH, as empresas podem desenhar o seu sistema de ARH dividindo-o em subsistemas.

Outros autores (DUTRA, 2006; BITENCOURT, 2010; FRANÇA, 2011; GIL, 2014)., por sua vez, referem-se ao termo ARH no passado e usam, preferencialmente, a GP para designar a gama de atividades que competem ao gerenciamento das pessoas dentro de uma organização. Para Gil (2014, p.24), a GP

abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoas, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc. Para facilidade de classificação, essas atividades podem ser agrupadas em certo número de categorias amplas, muitas vezes designadas como sistemas.

A GP relaciona-se com os mais variados espaços organizacionais, com novas tecnologias, reduções ou novas posições da empresa, banco de talentos, remuneração e benefícios, comunicação com colaboradores, dentre tantos. Nessa lógica, tem-se como objetivo contribuir com a evolução da GP e estimular uma visão crítica e de contínuo aprimoramento na área e da empresa como um todo (FRANÇA, 2011). Adota-se nesse estudo, preferencialmente a sigla GP por estar alinhada ao seu objetivo, a compreensão de necessidades dos trabalhadores para atendê-las e tê-los com parceiros do negócio.

Passa-se a descrição de cada um dos subsistemas, brevemente, e mais especificamente o de “processos de desenvolvimento de pessoas”, na direção do objetivo principal desse estudo, propositalmente deixado por último, para maior detalhamento.

a) Processo de provisão de pessoas

A provisão de pessoas engloba as ações de recrutamento, seleção e integração de colaboradores dentro de uma organização sendo, portanto, um subsistema de inestimável importância dentro desta. Esse subsistema é responsável pela captação e triagem de profissionais e pela seleção e encaminhamento desses para a empresa, a necessidade de implementação de um sistema de recrutamento e seleção vai depender da rotatividade da organização (MARRAS, 2011; FARIA, 2015).

A importância desse subsistema é confirmada por França e Arellano (2002, p. 63), pois, segundo os autores, passa-se por um momento histórico em que a competição é um fator presente nas organizações, e isso se reflete na concorrência por profissionais que agreguem valor, tornando-se diferenciais de qualidade nas empresas. Neste sentido, tomam especial importância os processos de provisão de pessoas para as organizações.

b) Processo de aplicação de pessoas

O subsistema de aplicação de pessoas engloba as atividades de GP que dizem respeito ao desenho do cargo a ser desempenhado pelo colaborador e a avaliação de seu desempenho. Assim, uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas em seus cargos e avaliadas quanto ao seu desempenho. No entender de Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 30), as empresas estão fazendo sua própria reengenharia na busca de mais efetividade, buscando a maior independência e flexibilidade dos colaboradores. Um dos meios citados para a consecução destes objetivos é desenvolver os cargos, de forma a aumentar a satisfação do colaborador no trabalho, enquanto aprimoram o desempenho na empresa.

c) Processos de manutenção de pessoas

A GP tem como um dos subprocessos de que deve se ocupar para o sucesso de sua missão, o processo de manutenção de pessoas. Este é composto da administração de salários, planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e relações trabalhistas. O subsistema de manutenção na GP é o ponto que se ocupa dos processos de administração das recompensas, higiene e segurança do trabalho, bem como com as relações trabalhistas.

Deste modo, é um subsistema com enorme responsabilidade sobre o processo de manter o colaborador na empresa, satisfeito e motivado. Milkovich e Boudreau (2000) colocam que satisfação no trabalho é uma reação emocional prazerosa ou positiva que uma pessoa tem em relação a suas experiências profissionais.

d) Processos de monitoração de pessoas

A GP moderna encerra o gerenciamento e alavancagem do processo de monitoração de pessoas. Este engloba atividades como a de banco de dados, sistemas de informação e auditoria de pessoas. O subsistema de monitoração na GP ocupa-se em gerir estratégias que permitam que as diversas partes da organização possam assumir adequadamente sua responsabilidade de linha em relação ao pessoal. Esse controle, conforme o autor, visa a assegurar que as diferentes unidades da organização estejam trabalhando de acordo com o previsto, em harmonia e no mesmo ritmo, garantindo o funcionamento eficiente da organização como um todo.

e) Processos de desenvolvimento de pessoas

O subsistema de desenvolvimento de pessoas encerra as atividades de treinamento, desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento operacional ou organizacional, que representam para os colaboradores de uma organização os valores considerados por esta no conhecimento e esforço pela qualificação de seu pessoal, sendo, portanto, essencial para a satisfação das pessoas.

De acordo com Borges-Andrade, Abbad, Mourão (2006), a aprendizagem (informação³, instrução, conhecimento) humana pode se dar por várias maneiras, nas organizações nem todas as situações que geram aprendizado são ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação, portanto podem se dar informalmente. Evidencia-se que esse subsistema baseia-se na aprendizagem. Para Bitencourt (2010, p. 18),

a aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, pela qual se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e traduzir estes

³ A *informação*, para Boog e Boog (2013), é uma forma de indução da aprendizagem, que pode ser definida como módulos ou unidades organizados de conteúdo, disponibilizados em diferentes meios, o aprendizado que requer informações alcança melhores resultados com o gerenciamento do conhecimento desta forma os objetivos são traçados pelos próprios usuários da informação. A informação pode não ser treinamento, mas agrega valor pela compreensão do sentido que ela representa, transforma-a em conhecimento. Já a *instrução* pode definir-se como uma simples forma de estruturação de eventos de aprendizagem que envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais, é utilizada para transmissão de conhecimentos, habilidades e atitudes (BOOG; BOOG, 2013).

conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva.

Os alicerces que sustentam os processos de aprendizagem organizacional (AO) podem compreender diversas atividades, tais como: treinamento, desenvolvimento, capacitação e educação, as quais são mais bem detalhadas na sequência.

1) Treinamento

De modo simples, França (2011, p.96) conceitua que “treinamento: é a educação profissional que adapta o homem para um cargo ou função”. Tem-se no treinamento uma das molas propulsoras ao crescimento das pessoas dentro de uma organização, sendo este baseado nos conceitos de aprendizagem e educação, exigindo procedimentos e práticas sempre modernas e inovadoras da GP em seu processo de desenvolvimento de pessoas. Com relação ao papel do subsistema de desenvolvimento de pessoas e o treinamento.

O treinamento é utilizado para formatar a aprendizagem numa direção específica, para apoiar na aquisição de uma nova habilidade⁴, utilizar um novo conhecimento de uma determinada maneira ou em um determinado nível de proficiência e, algumas vezes, dentro de determinado período de tempo (BOOG; BOOG, 2013). Com estas afirmações permite-se inferir que é de suma importância na GP o subsistema de desenvolvimento humano. Isto ocorre pelo fato de que, através do treinamento de pessoas, pode-se desenvolver conhecimento e, assim, promover o crescimento, a mudança de comportamento e assimilação de informações, habilidade, competências, tornando o colaborador um ser “ainda melhor”, o que, com certeza, reflete na qualidade da organização como um todo.

A terminologia treinamento - parecendo indicar adestramento - também está em desuso para alguns autores ou sendo preterida em relação a outros, como desenvolvimento e capacitação, a exemplo de Gil (2014) e Boog e Boog (2013), em seu lugar e com novas concepções aparece o termo capacitação, formação ou até mesmo desenvolvimento, imbricando às vezes as terminologias no sentido semântico e nas atividades propostas para tal. Na concepção de Gil (2014, p.119-120), com forte concepção teylorista os programas de treinamento nas empresas tinham o objetivo de “preparar o indivíduo para atingir o mais alto grau de produtividade possível” (p.119), com o passar do tempo o treinamento nas empresas

⁴ *Habilidade* se define pela capacidade de executar tarefas motoras ou mentais com certo automatismo e precisão, o desenvolvimento das habilidades independe dos conhecimentos, um indivíduo pode capacitar-se pelo exercício prático através da comunicação ou da prática. *Atitudes* são as respostas automáticas e inconscientes a estímulos percebidos pelo indivíduo, estas respostas são predispostas a partir de registros efetivos e comportamentais adquiridos ao longo da vida transformando-se em hábitos, as atitudes podem ser aprendidas, substituídas ou desenvolvidas (BOOG; BOOG, 2013).

“passou a abranger também aspectos psicossociais dos indivíduos” (p.119), capacitando para além do desempenho de tarefas, para os relacionamentos interpessoais e a integração à organização.

Com o enfoque sistêmico da ARH, o treinamento a envolver todas as atividades voltadas para o suprimento das carências de indivíduos ou grupos em termos de “conhecimentos, habilidades e atitudes, com vista em desempenhar as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização” (GIL, 2014, p.119). Ainda com as considerações do autor, tem-se que, modernamente, esse enfoque incorporou diversas contribuições científicas aos seus processos e, hoje, os mesmos designam “atividades de capacitação de pessoal e mesmo o órgão que as desenvolve sob a rubrica de desenvolvimento de recursos humanos” (p.119).

2) Desenvolvimento

Além do treinamento, a GP, através do processo de desenvolvimento de pessoas, trata de gerir o desenvolvimento organizacional (DO), com vistas a uma melhoria contínua e constante da eficácia e funcionamento geral da empresa. Para Boog e Boog (2013), desenvolvimento refere-se à aprendizagem visando auxiliar a organização no alcance dos seus objetivos. Na concepção de Gil (2014, p.122-123), desenvolvimento consiste em um:

conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. Diferentemente do treinamento, que é orientado para o presente, o desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridos de seus ocupantes. Dessa forma, as ações voltadas ao desenvolvimento envolvem um compromisso maior com a capacitação das pessoas.

3) Capacitação

Além do treinamento e desenvolvimento, outro termo que precisa ser compreendido nos processos de desenvolvimento de pessoas é a capacitação. Para Gil (2014, p.121), ele surgiu na medida em que as mudanças ocorridas nas concepções de RH ou GP, já abordadas, foram se processando e as pessoas passaram a ser consideradas como “principais patrimônios da organização”. Para o autor, nessa direção:

Hoje, o que se necessita é de processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para contribuir com a organização. Por isso é que, modernamente, ao abordar os processos relacionados à

capacitação, a tendência é a de falar preferencialmente em desenvolvimento de pessoas e também em educação no trabalho (GIL, 2014, p.121).

4) Educação

A educação é uma das formas mais amplas de aprendizagem, as pessoas podem educar-se lendo livros, explorando seu meio ambiente, viajando. Um conceito no contexto das organizações de trabalho é que a educação é a aprendizagem para preparar o indivíduo para um trabalho diferente, porém, previamente identificado (BOOG; BOOG, 2013). Na visão de Gil (2014, p.122) educação é:

o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano, visando a sua melhor integração individual e social. Pode-se, portanto, falar em educações específicas, em virtude das múltiplas dimensões humanas: física, moral, social, cívica, sexual, religiosa, artística, profissional etc.

Na direção dos contextos organizacionais, França (2011, p.96) define educação profissional como “a educação institucionalizada ou não, que visa ao preparo do homem para a vida profissional”. Gil (2014, p.122), por sua vez, define educação profissional, como sendo a

que se volta para o mundo do trabalho, uma das mais importantes entre todas essas dimensões. Por envolver um vasto campo de atuação, as atividades que lhe são relacionadas podem ser reunidas, dando origem a processos como os de formação, treinamento e desenvolvimento profissional.

Analisando-se os conceitos elencados (treinamento, desenvolvimento, capacitação e educação) concorda-se com Boog e Boog (2013), quando afirma que um conceito engloba o outro, o autor aborda que nem sempre o indivíduo necessita de um treinamento sistematizado de uma habilidade específica, mas somente de acesso a informações precisas de determinado conteúdo, por exemplo. Para fins desse estudo, consideram-se as ações de treinamento, de desenvolvimento, de capacitação, de educação, em conjunto, na lógica da educação continuada, pensando na capacitação e desenvolvimento das pessoas, tópico a ser explorado a seguir.

2.3 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

De acordo com Gil (2014, p.118), cada vez mais “as empresas vêm desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas”. Ganha força, assim, as ações de T&D - cursos, mini-cursos, seminários, simpósios, conferências, vídeo-conferências, work shops, graduação, pós-graduação, enfim. Conforme Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), as ações de T&D se constituíram desde o início das organizações industriais, em elemento fundamental da gestão de pessoas, a lógica era capacitar os trabalhadores para desenvolverem as tarefas prescritas pela organização do trabalho nas plantas fabris, a partir de 1880 as ações de capacitação nas organizações começaram a ser sistemáticas, quando as indústrias e as escolas se aproximaram garantindo a qualificação profissional. Mas, apenas a partir de 1930 houve uma maior demanda para estruturar cientificamente as ações de treinamento nas organizações e com a evolução do processo administrativo o sistema de treinamento passou a ser um elemento de promoção e qualificação, período em que surgiu o conceito de desenvolvimento dentro das ações de capacitação nas organizações.

Para Gil (2014), a área de T&D de uma organização assume forte ligação com os processos de mudança individual e grupal, conferindo maior grau de maturidade aos trabalhadores e o seu desenvolvimento, por meio de aprendizado contínuo de toda a cadeia de valor. Para o referido autor,

Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhor naquilo que fazem (GIL, 2014, p.122-123).

Com esse direcionamento e propósito, um processo eficiente de capacitação e desenvolvimento envolve quatro importantes etapas: diagnóstico das necessidades de capacitação, planejamento da capacitação, execução da mesma e avaliação final. Cada uma é mais bem detalhada na sequência.

2.3.1 Diagnóstico

A correta identificação da necessidade de capacitação favorece uma leitura precisa do que realmente interessa para a empresa, assim, a primeira coisa a ser feita é buscar identificar a necessidade de treinamento, e para isso é preciso utilizar de ferramentas avançadas. A necessidade de treinamento está entre o nível de eficiência atual e o nível de eficiência

desejada e o objetivo principal é eliminar essa diferença, buscando a identificação das reais necessidades de treinamento (BOOG; BOOG, 2013).

Portanto, o diagnóstico constitui-se no primeiro passo para o sucesso de um programa de T&D. Existem vários níveis de análise que permitem o diagnóstico (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO, 2006; BOOG, BOOG, 2013; GIL, 2014). Gil (2014) trata dos níveis:

- a) análise organizacional: consiste na identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização, a fim de determinar as formas de treinamento que poderão contribuir com sua elevação;
- b) análise das tarefas: consiste na identificação das atividades que compõem as tarefas bem como dos requisitos pessoais necessários para o seu desempenho eficaz;
- c) análise dos recursos humanos: consiste na identificação, junto aos trabalhadores, dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para a execução das tarefas que executam.

2.3.2 Planejamento

Para Gil (2014) a etapa de planejamento do T&D, após o diagnóstico, deve se dar com base na realidade fornecida por esse, alavancando planos e projetos que visem proporcionar a máxima eficácia possível na execução das ações de T&D. Tais documentos (projetos e planos) devem abordar essencialmente:

- a) identificação, objetivos (gerais e específicos), justificativa, população-alvo, conteúdo;
- b) carga horária, período de realização, local, número de turmas, instrutores;
- c) necessidade de materiais e equipamentos, custos, apoio administrativo;
- d) estratégias de ensino (exposição, discussão em grupo, demonstração, estudo de caso, dramatização, jogos, leituras, entre outros) e recursos instrucionais (giz, quadro, rádio, gravadores, dentre tantos);
- e) forma de avaliação.

De acordo com Boog e Boog (2013), ainda importa na etapa de planejamento do T&D:

- a) quantificar o curso necessário;
- b) definir formas de documentar os eventos do treinamento;

- c) programar os eventos do treinamento;
- d) identificar os recursos internos e externos a serem mobilizados;
- f) orçar os investimentos; e, por fim,
- g) apresentar o plano de treinamento.

Conforme França (2011) o quesito principal de um planejamento é a definição das competências/habilidades que se deseja trabalhar, tanto às voltadas aos processos e tecnologias quanto às interações e relacionamentos. “As competências avaliadas em um gerente, como liderança e capacidade de gerir um grupo, são diferentes daquelas necessárias a um diretor de área” (FRANÇA, 2011, p.90).

2.3.3 Execução

De acordo com Gil (2014), a execução do treinamento deve levar em consideração para a sua qualificação:

- a) a qualificação dos instrutores: esses deverão possuir características pessoais e de conhecimento compatíveis com os treinandos e a solução das demandas levantadas no diagnóstico;
- b) seleção dos treinandos: os resultados do treinamento costumam ser melhores quando os treinandos são organizados em turmas de acordo com suas aptidões e interesses pessoais;
- c) qualidade do material, equipamento e instalações;
- d) apoio administrativo: envolvendo registro de frequência, comunicações aos participantes, distribuição de material, entre outros itens;
- e) cooperação dos chefes e dirigentes da empresa.

2.3.4 Avaliação

Avaliar uma atividade tendo e dando o *feedback* da mesma deve ser uma constante da GP. Não é diferente depois de qualquer processo de T&D. Na concepção de Gil (2014, p.139), avaliação é “qualquer tentativa no sentido de obter informações sobre os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações”.

França (2011) indica, no entanto, a dificuldade e os problemas dessa “medição”. Por esse motivo, Gil (2014) afirma que a avaliação constitui a parte mais crítica do treinamento, na medida em que, tendo configurações complexas, geralmente é relegada a segundo plano ou deliberadamente rejeitada; “entretanto, só a partir da avaliação é que se pode saber se o treinamento atingiu seus objetivos” (GIL, 2014, p.139).

Moraes (apud **EDUCAÇÃO...**, 2014, p.28), diz que um erro comum é as empresas não darem importância à avaliação de resultados com indicadores qualitativos e quantitativos, é importante, segundo ele, contabilizar se a educação corporativa está cobrindo receitas, abrindo mercados, reduzindo reclamações, enfim, enfatiza “um parte essencial do processo de estruturação de um programa de educação corporativa é a avaliação”.

A avaliação, a despeito de sua importância, pode se dar em vários níveis, conforme o referido autor, são eles:

a) avaliação de reações: busca analisar a percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia utilizada, atuação do instrutor, carga horária, material, aplicabilidade no dia a dia, por meio, geralmente, de aplicação de questionários;

b) avaliação da aprendizagem: busca investigar o quanto o treinando “aprendeu” em relação ao que foi proposto, em virtude de aquisição de novos conhecimentos, aprimoramento de habilidades e desenvolvimento de atitudes, por meio de aplicação de testes diversos;

c) avaliação do comportamento no cargo: dá indicativos do impacto do treinamento no cargo ou na função exercida pelo treinando, por meio de amostragem de atividades, diário de observador e/ou autodiário. É um aspecto difícil de mensurar, pois conforme diz Gil (2014, p.141), “porque ela não ocorre logo após o treinamento; exige que o treinando tenha voltado a desempenhar as atribuições de seu cargo”;

d) avaliação do resultado: verifica em que medida o treinamento provocou as mudanças pretendidas na organização.

2.4 LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

A liderança pode ser definida como o processo de influenciar as atividades de um grupo, organizando seus esforços para o estabelecimento e alcance de metas. No contexto organizacional o processo de liderar pode ser visto como um conjunto de comportamentos que possibilitam ao gestor/líder influenciar sua equipe, isto permite a coordenação de atividades em busca de processos cada vez mais confiáveis e eficientes (FONSECA; PORTO;

BORGES-ANDRADE, 2015). Na visão de Vergara (2007, p.63), liderança é a competência de alguém “em exercer influência sobre indivíduos e grupos, de modo que tarefas, estratégias, missões sejam realizadas e resultados sejam obtidos. Os ingredientes que compõem essa competência estão na aprendizagem contínua”.

Liderar significa ter uma competência constituída por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, expresso em ações (VERGARA, 2007). Existe posta uma discussão que gira em torno da questão: uma pessoa é líder ou é possível tornar-se líder? Gil (2014) diz que existem diversas abordagens que tentam responder a essa questão (abordagem dos traços, abordagem situacional e abordagem do comportamento).

A primeira trata de disposições inatas (nasce-se líder). Segundo Vergara (2007), essa é a teoria mais antiga, a teoria dos traços de personalidade, onde o líder seria o que nascesse com determinados traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa, porém considerar essa teoria pressupõe entender que a liderança não ode ser aprendida. Por isso, essa abordagem é cada vez menos aceita (GIL, 2014). A segunda considera abordagens situacionais como experiências anteriores, expectativas, comportamento dos superiores, exigências do trabalho, entre tantas, na formação do líder. Por fim, a última, que nesse estudo tem relevante importância e consideração, diz respeito ao processo de tornar-se líder por meio da aprendizagem (educação, treinamento, capacitação, desenvolvimento).

Nessa direção, um líder forma-se quando adquire conhecimentos e habilidades que resultam de aprendizagem contínua. Essa permite compreender qual estilo de líder se é, ou escolher o melhor estilo de liderar. Existem assim várias classificações. O líder democrático, autocrático e o *laissez-faire*. Muitos consideram o democrático o melhor, porém depende da situação, não há o melhor estilo, tudo irá depender, do líder e dos seguidores, liderança é algo contingencial para qual a expressão tudo depende passou a valer. Para uma pessoa exercer a liderança precisa buscar a aprendizagem contínua que enriquecerão suas condições genéticas (VERGARA, 2007).

De acordo com Vizioli e Calegari (2010), existem diversas formas de liderar, e o temperamento é a essência da personalidade o qual nascemos com ele e morreremos com ele, o ambiente em que vivemos pode influenciar, mas não conseguirá modificá-lo em sua essência. De acordo com os autores, em função do temperamento os líderes classificam-se em:

a) Líder artesão: esses líderes têm percepção imediata, conseguem ver facialmente as situações que se desenrolam diante deles, têm como principais características a rapidez para perceber e fazer e o improviso. Esses líderes são particularmente importantes em momentos

críticos, nesta hora demonstram autoconfiança e otimismo contagiando o grupo, esses líderes são úteis nas áreas de vendas, marketing e comunicação. Porém, não gostam de ser dirigidos, de dar satisfações e de excesso de normas e procedimentos;

b) Líder guardião: são os líderes guardiões que estabelecem normas, regulamentos e procedimentos, prezam pela ordem e disciplina, respeitam a tradição e preservam os valores. São pontuais, disciplinados e cumpridores de metas, estes líderes acham que fazer um bom trabalho nada mais é que obrigação;

c) Líder idealista: esses líderes possuem uma capacidade ímpar de se relacionar com pessoas e descobrir seus talentos, motivar e inspirar os indivíduos a fazerem seu melhor trabalho, nas empresas assumem os papéis em gestão e desenvolvimento de pessoas. Esse temperamento está relacionado às funções de intuição e sentimento, onde a principal preocupação é desenvolver as pessoas. São líderes democráticos e participantes, generosos para ensinar, atentos aos problemas de seus subordinados, dentre os quatro temperamentos esses líderes são os que mais apreciam dar *feedback* positivo;

d) Líder Racional: são os mais visionários, têm habilidades tanto para definir as metas como para estabelecer planos estratégicos e implementá-los. As empresas necessitam cada vez mais de líderes estrategistas que possam traçar planos para o crescimento contínuo e para vencer a concorrência, esta liderança é a mais difícil de identificar por não ser concreta e visível. Este talento racional também é fundamental para inovar métodos e processos, pesquisar novos produtos e para a introdução de novas tecnologias.

Independentemente do perfil que possuem ou assumem, os líderes precisam repensar o seu papel, pois não é mais possível apenas mandar e esperar que seja obedecido, as pessoas precisam seguir o líder por confiar nele, os líderes devem exercer um poder baseado em princípios - que é a capacidade de influenciar o comportamento alheio, e não controlar, mudar ou manipular. É fundamental que o líder tenha conexão com sua equipe, saiba o que ela gosta e desgosta e o que pensa, os resultados obtidos como líderes depende das ferramentas usadas e das habilidades que tem para utilizá-las, por isso a necessidade de aprenderem constantemente novas habilidades (ASSAD, 2009).

O papel dos líderes também é situado e divergente ao longo dos momentos históricos. Os anos de 1960 foram marcados pela escassez de pessoas capacitadas em uma economia que trabalhava quase a pleno emprego, quando se incentivou o treinamento industrial, este era originado de metas organizacionais e dirigido externamente ao indivíduo. Nas décadas de 1970 e 1980 os gerentes enfrentaram uma situação delicada, período com alto índice de desemprego, competição financeira, rápidas mudanças tecnológicas, aumento das divisões

sociais, globalização, dentre outros. Nesses tempos difíceis o desenvolvimento gerencial ganhou impulso.

Os responsáveis pelo treinamento e desenvolvimento diagnosticavam as necessidades individuais, definiam objetivos e programas, treinavam os indivíduos em turmas partindo do princípio de que todos tinham as mesmas necessidades, o treinamento fazia-se efetivo para habilidades manuais, já quando esta abordagem foi utilizada para desenvolvimento gerencial, ocorreu um problema crítico, não havia transferência do que era aprendido nos cursos para o ambiente de trabalho (ANTONELLO, 2010).

Ainda segundo Antonello (2010), a partir desse momento o foco passou para a aprendizagem, começa-se observar o que acontece quando as pessoas aprendem, o desenvolvimento de pessoas engloba tanto a realidade do ambiente externo e os objetivos organizacionais quanto à realidade interna da pessoa. Métodos como a aprendizagem pela ação e aprendizagem autogerenciada reforçam a interação entre o interior e exterior de cada pessoa, a aquisição de competências gerenciais requer uma escolha, uma transformação interior e performance externa modificada. Apesar dos diversos princípios que embasam o desenvolvimento de gestores a autora aborda a importância do autodesenvolvimento. Essencial compreendê-lo. Autodesenvolvimento é um processo autoiniciado de aprendizagem, cujos elementos-chave no processo são autoconsciência, reflexão e experimentação, e cujas dimensões são o desenvolvimento, a pessoa vista no seu todo e a responsabilidade pessoal. Quanto ao autodesenvolvimento, Antonello (2010, p.33) “ênfatiza a escolha e a autodireção, e alinhado a princípios da área de desenvolvimento de pessoas, em um primeiro momento, concentra-se mais no desenvolvimento do indivíduo do que no do coletivo”.

O autodesenvolvimento destaca que o desenvolvimento de líderes deve ser dirigido por eles mesmos, reconhecendo a necessidade de desenvolverem a si próprios, isso pressupõe estarem dispostos a aprender. Pesquisas realizadas sugerem que os indivíduos não podem ser forçados a aprender ou se desenvolverem sem seu consentimento, assim, percebe-se que os gerentes têm o poder para escolher o que aprender e como se desenvolver, enfatizando a escolha e a autodireção (ANTONELLO, 2010).

Uma pesquisa conduzida anualmente pela empresa MOT – Treinamento e Desenvolvimento e a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), “Retrato do Treinamento no Brasil”, no ano de 2014 revelou que os programas de T&D para líderes continua (a exemplo dos anos anteriores) com grande ênfase, demonstrando grande relevância. Os números levantados pela pesquisa dão conta de que o treinamento de

executivos para 77% dos pesquisados é tem obrigatório ao longo do ano; ainda, programas que abordam os níveis de gerência e supervisão são adotados por 87% dos pesquisados; para cada cinco empresas pesquisadas, o tema “desenvolvimento de lideranças” é prioritário para quatro (80%). Assim, a pesquisa concluiu que:

a tendência é clara no sentido de priorizar o desenvolvimento de lideranças. Ela continua fundamental pela sua importância em relação aos resultados e valores de negócio (ou da organização) e pela influência que exerce nas equipes de trabalho (MOT/ABTD, 2014, p.40).

Nessa direção destaca-se a importância de, antes de promover atividades de T&D, conhecer as demandas, as necessidades, os anseios dos gestores em relação ao seu desenvolvimento dentro de dada organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa. Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 48), o método deriva da metodologia e trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma realidade específica, produzir um dado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos. O método compreende um processo tanto intelectual como operacional. Portanto, a seguir será descrito o delineamento da presente pesquisa, universo de pesquisa, procedimento de coleta e análise de dados, bem como variáveis de estudo para que se compreenda a metodologia delineada para o mesmo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Diehl e Tatim (2004) e Gil (2008), os estudos acadêmicos podem ser delineados de acordo com critérios diversos, dentre esses abordagem do problema, objetivo geral e propósito de pesquisa. Assim sendo, quanto à abordagem do problema essa pesquisa configura-se como qualitativa. De acordo com os autores, estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, contribuir no processo de mudança de um dado grupo e atender as particularidades do comportamento dos indivíduos com maior profundidade.

Quanto ao objetivo geral, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva. Na visão de Diehl e Tatim (2004, p. 54), este tipo de pesquisa “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”, tendo por base a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como a observação sistemática, adotada no caso deste estudo.

No que concerne ao propósito de pesquisa, procedeu-se a uma avaliação formativa, no sentido que se teve como meta melhorar ou aperfeiçoar sistemas ou processos de GP, no caso a capacitação de líderes. A avaliação formativa, na visão de Diehl e Tatim (2004, p. 56) “normalmente implica um diagnóstico do sistema atual e sugestões para sua reformulação, por isso requer certa familiaridade com o sistema e, idealmente, a possibilidade de implementar as mudanças sugeridas”.

3.2 UNIDADE DE PESQUISA

Para realizar a pesquisa é necessário a definição da população e amostra, ou unidade de análise. Diehl e Tatim (2004) definem a população como um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados em relação às variáveis que se pretende levantar. A amostra, para os autores, é uma parcela da população convenientemente selecionada.

No contexto desse estudo considerou-se como sujeitos de pesquisa a população formada por todos os gestores e líderes da empresa Parceria Sistemas, esses em número de sete. Portanto, a Parceria Sistemas como unidade de análise consiste numa empresa, com sede no município de Passo Fundo, que oferece soluções tecnológicas na área de gestão de informações empresariais. Para tanto, conta com 40 profissionais que trabalham no sentido de oferecer ferramentas de apoio à gestão de empresas do ramo de varejo e atacado, liderados por sete gestores.

3.3 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para fazer as considerações acerca das técnicas de coleta de dados precisa, primeiramente, compreender o que são dados primários e secundários. Os primeiros referem-se àqueles coletados por meio de entrevistas, questionários, testes e a observação são considerados dados primários, porque os mesmos são colhidos diretamente pelo pesquisador. Esses dados não sofreram nenhum tratamento ainda. Dados secundários são aqueles dados existentes na forma de arquivos, banco de dados, índices ou relatórios (DIEHL; TATIM, 2004).

Assim, definiu-se como instrumento de coleta de dados primários o questionário, a observação direta da pesquisadora e a entrevista com a gestora de recursos humanos.

Conforme Diehl e Tatim (2004), a elaboração do questionário requer a observação de algumas normas que aumentam sua validade e eficácia, deve conter notas explicativas para o informante saber o que se deseja dele, e, depois, redigido o questionário deve ser testado antes de sua utilização definitiva. Quanto à forma de perguntas essas pode ser abertas, fechadas e de múltipla escolha.

Assim, o questionário aplicado (Apêndice A) foi formulado com 15 questões, sendo doze fechadas e três são abertas com possibilidade de colher mais subjetivamente as ideias dos respondentes. Os questionários foram enviados no mês de outubro de 2015 a todos os líderes da empresa (sete) - gestor comercial, um gestor ITS, um gestor de produção, um gestor de divisão web, um líder de equipe e o diretor da empresa - por meio on-line, fazendo-se uso do Google Drive, aplicativo que permite a leitura das questões e a efetivação das respostas sem a identificação do pesquisado. A taxa de retorno foi de 100%, ou seja, os sete questionários retornaram.

Quanto à entrevista (Apêndice B), essa foi realizada junto à líder responsável pela gestão de pessoas da empresa. A observação não participante (Apêndice C) foi realizada no decorrer do trabalho da pesquisadora na própria empresa.

A entrevista foi realizada no mês de setembro, primeiramente a pergunta realizada foi em que percebia a necessidade de desenvolvimento na área de RH, após ratificar a necessidade de desenvolvimento dos gestores, a próxima questão foi em que capacitar, quais as habilidades precisam ser desenvolvidas, com objetivo de identificar em que poderia ser realizado um estudo que viesse contribuir com a empresa e proporcionar desenvolvimento em seu todo. A observação foi possibilitada pela atuação profissional da pesquisadora no ambiente há dois anos, executando as funções de assistente administrativo e agente de registro.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após o levantamento de dados é preciso organizar os mesmos para serem interpretados pelo pesquisador, a pesquisa de caráter qualitativo, segue os mesmos padrões de análise quantitativa, tem o propósito de coletar a frequência dos fenômenos e procurar identificar a relação entre eles. Para tanto, costuma-se utilizar a análise de conteúdo - conjunto de técnicas que permite ao pesquisador proceder à sua interpretação, dando um significado

mais amplo às respostas, envolve a construção de tipos, esquemas e modelos fazendo a ligação com a teoria (DIEHL; TATIM, 2004; GIL, 2008).

Na análise dos dados dessa pesquisa buscou-se primeiramente a compilação dos mesmos, representando-os por meio de gráficos e tabelas e, após, a comparação dos achados com o referencial teórico, procurando responder aos objetivos da pesquisa.

3.5 VARIÁVEIS DO ESTUDO

A principal variável de estudo foi a capacitação, definida de acordo com Antonello (2010), como os processos de desenvolvimento do trabalhador considerando o seu eu (interno) e externo (o outro, a organização e o mundo). Impactam sobre essa variável, constituindo-se nas variáveis operacionais, definidas de acordo com Antonello (2010):

a) autodesenvolvimento: desenvolvimento pessoal com a autodireção do trabalhador mas direcionar e alinhado a princípios da área de desenvolvimento de pessoas e dos objetivos organizacionais;

b) necessidades do trabalhador em termos de capacitação e desenvolvimento: são as reais necessidades do trabalhador, sentidas para melhorar sua eficiência na organização, seja em termos de desenvolvimento de tarefas inerentes ao cargo, relacionamentos interpessoais ou adaptação à organização em si.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

No presente capítulo apresenta-se, primeiramente, a caracterização da empresa em estudo - Parceria Sistemas; após, em função dos dados coletados por meio da aplicação de questionários, indica-se as características que indicam o perfil dos líderes pesquisados; por fim, explana-se sobre o entendimento desses sobre os processos de formação.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PARCERIA SISTEMA

A Parceria Sistemas iniciou sua trajetória em função do desejo de três colegas que cursavam Ciências da Computação em abrir uma empresa de desenvolvimento de *software*. Essa ideia era, no início, mais uma como de tantas outras pessoas da região que saíam da universidade para o mercado de trabalho, mas como diferencial tiveram a oportunidade de contar como um sócio que tinha formação em outra área, que não a da computação e sim da Economia, onde identificava como negócio promissor a área de TI, assim se formou o quadro social inicial da empresa, no ano de 1991.

Dois dos sócios agregaram o sistema para postos de combustíveis, frutos do trabalho de conclusão do curso de computação, outro sócio agregava com sistemas comerciais com foco em autopeças, desenvolvidos em consultoria, e o quarto sócio agregava o conhecimento e a experiência na área administrativa e comercial que obteve nas empresas que trabalhou. Depois de um tempo um dos sócios veio a retirar-se da sociedade, permanecendo os demais até hoje.

A empresa então nasceu com um alto entendimento de negócio e de gestão, buscando alinhar objetivos pessoais e realização profissional. Desenhou-se um planejamento de longo prazo baseado no crescimento sustentado de todas as partes interessadas. Não tendo nenhum protesto ou cheques sem fundo, em sua história, resultou em um *credit score* 3 bancário nível

A. Isto alavancou novas oportunidades de negócio com a distribuição de informações Serasa Experian e Certificação Digital, sempre alinhada com a missão de melhorar a competitividade dos clientes, solidificando-se com base no empreendedorismo e necessidade de evolução em TI dos três sócios.

Assim, a Empresa atua no mercado local e regional com soluções na área de gestão de informações empresariais com foco nas empresas de atacado, comércio e varejo. Conta com profissionais com experiência comprovada em assessoria empresarial personalizada e consultoria para implantação de projetos personalizados de acordo com a atividade e necessidade do cliente.

O foco principal da Parceria Sistemas são ferramentas de apoio à gestão com evolução e suporte das aplicações dos seus clientes, oferecendo soluções que acompanham todas as fases de crescimento das empresas de diferentes portes e níveis de necessidade. Com objetividade, facilidade de uso e segurança, suas funcionalidades aderem-se plenamente a diversos segmentos de negócios, tais como: lojas de materiais de construção, acabamento e ferramentas, lojas de autopeças e acessórios, moto peças e pneus; distribuidoras, comércio de alimentos, bebidas e conveniências; lojas de artigos para festas, papelarias e descartáveis; lojas de móveis e utensílios domésticos; lojas de cine, foto, som e imagem; lojas de departamentos, roupas, calçados e acessórios; lojas de equipamentos elétricos, eletrônicos e telecomunicações; lojas de artigos cama, mesa e banho; lojas de produtos de caça, pesca e plásticos em geral; lojas de artigos pessoais e perfumarias; lojas de brinquedos, presentes e instrumentos musicais; lojas de máquinas e motores; assistências técnicas; entre outros.

Localizada na área central do município de Passo Fundo, Rio Grande do Sul, emprega aproximadamente 40 trabalhadores, distribuídos em cinco setores: Administrativo, Comercial, Certificação Digital, Produção e Desenvolvimento e, Infraestrutura, Treinamento e Suporte (ITS). Para a gestão dos mesmos, a empresa conta com sete líderes: gestor de Administração e Recursos Humanos, gestor do comercial, gestor de produção, gestor ITS, gestor da divisão web, líder de equipe (certificação digital), e, ainda, o líder diretor da empresa. Sobre estes gestores/líderes que recai o foco desse estudo, por isso, na sequência, apresenta-se características que definem, embora brevemente, o perfil do líder da Parceria Sistemas.

4.1.1 Caracterização dos líderes

Primeiramente caracteriza-se os sete líderes quanto ao gênero: dois são do gênero feminino e cinco do gênero masculino. Em relação à idade dos líderes, tem-se no Gráfico 1 que três líderes têm entre 21 e 30 anos; dois estão situados na faixa etária de 31 a 40 anos e outros dois, entre 41 e 50 anos.

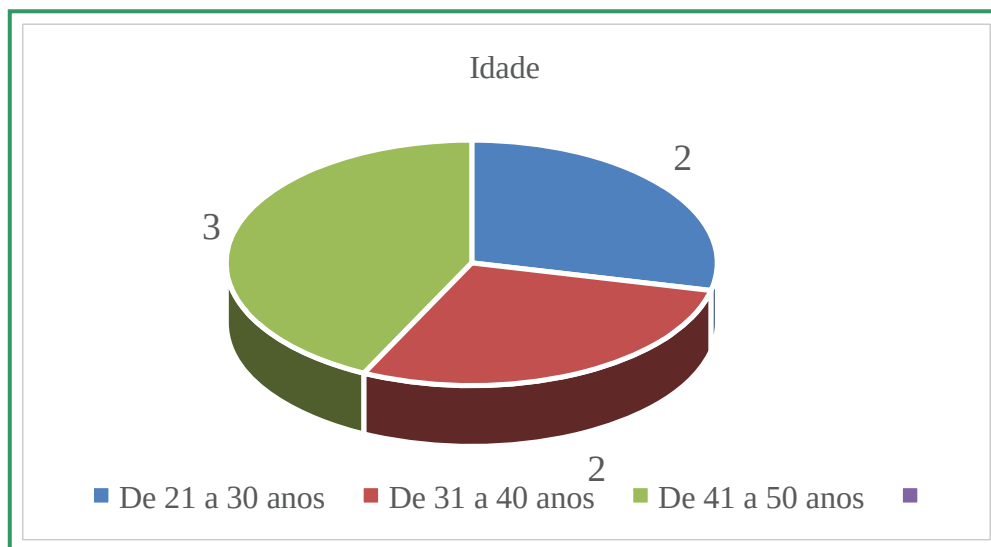


Gráfico 1 - Idade dos líderes pesquisados

Fonte: Dados coletados pela autora (out. 2015).

Observando-se o Gráfico 1 percebe-se que os gestores podem ser considerados jovens. A maior parte deles (5) faz parte da geração X, os quais, segundo Pires (2012), ainda carregam a forma de gerenciar através do poder e muitas vezes são mais resistentes a mudanças. Os demais gestores (2) fazem parte da geração Y, a qual se desenvolveu na época de grandes avanços tecnológicos, desenvolvendo tarefas múltiplas e não aceitando o autoritarismo.

Quanto à escolaridade, tem-se que a maioria dos sujeitos de pesquisa (3) possuem pós-graduação em nível de especialização, seguido de dois líderes que têm superior completo, um superior incompleto e outro pós-graduação em nível de mestrado, como se tem no Gráfico 2.

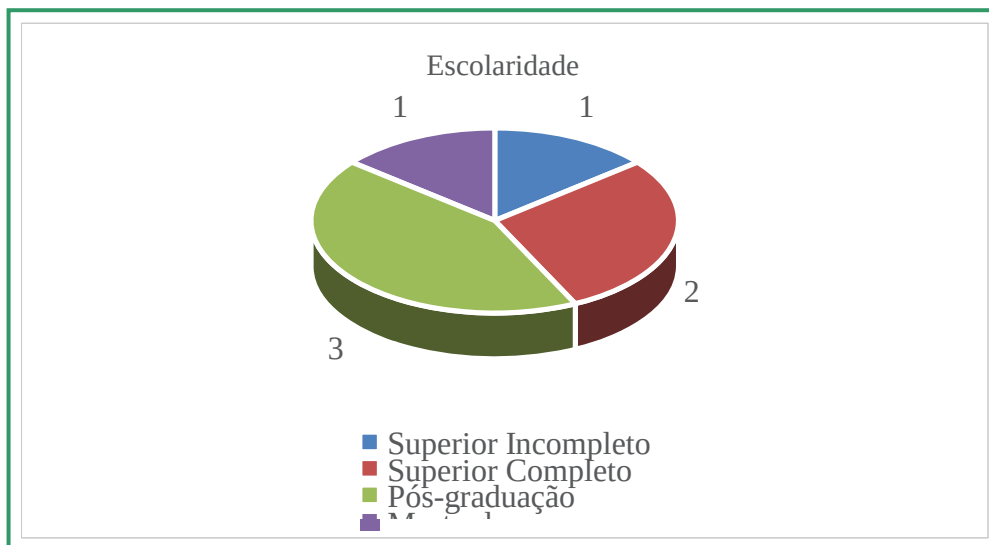


Gráfico 2 - Escolaridade dos líderes pesquisados

Fonte: Dados coletados pela autora (out. 2015).

Analisando-se o Gráfico 2 percebe-se que, mesmo jovens, a maioria já buscou cursos de formação para além da formação básica e superior. Essa constante atualização dos gestores é de fundamental importância para a empresa, auxiliando no sentido de que os líderes ficam atentos às mudanças no setor e no mercado, para manter a competitividade e lucratividade da empresa. Como afirma Nana (2011), a atualização do conhecimento significa uma poderosa ferramenta, a informação gera conhecimento e como consequência permite a constante evolução no trabalho e da empresa em que esses profissionais atuam.

Assim, de modo geral, os líderes da Parceria Sistemas são, em sua maioria, homens, com idade entre 21 e 50 anos, representando as gerações X e Y, com grau de instrução em nível de pós-graduação. Sobre o que pensam em relação às necessidades de capacitação, aborda-se a seguir.

4.2 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO

Para reconhecer as necessidades de capacitação dos gestores, foram utilizados, como já referido no capítulo metodológico, três instrumentos de coleta: aplicação de questionário, o ponto de vista da gestora de recursos humanos e o ponto de vista da pesquisadora em função

de observação sistemática no ambiente de trabalho. No entanto, num primeiro momento explana-se os dados coletados junto aos líderes, seguidos dos demais.

Assim, tem-se conforme aponta o Gráfico 3, que seis líderes responderam que sentem a necessidade de capacitação, enquanto dois manifestaram ter este sentimento em partes, nenhum, no entanto, referiu não sentir a necessidade de capacitação comportamental para si e sua equipe.

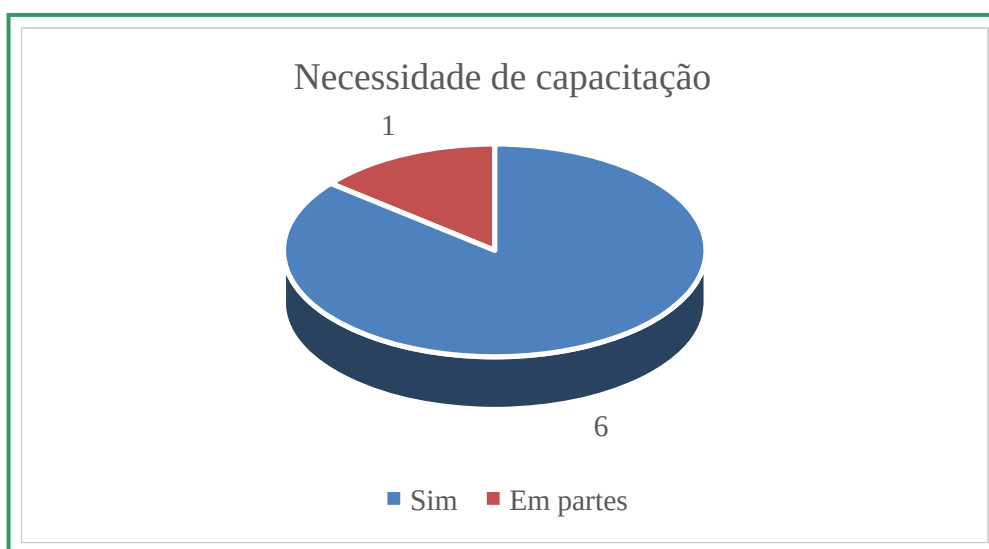


Gráfico 3 - Necessidade de capacitação comportamental na visão dos líderes pesquisados

Fonte: Dados coletados pela autora (out. 2015).

Considerando que a maioria dos líderes afirmou que sente necessidade de capacitação comportamental, tanto para si como gestor e como para sua equipe, esse resultado caracteriza-se como um ponto positivo, como já abordado no referencial teórico, para o desenvolvimento dos gestores. Os mesmos precisam ter a percepção de que precisam ser desenvolvidos em determinadas áreas e aspectos, e precisam querer ser desenvolvidos. E para esse desenvolvimento acontecer é necessário se esforçar e adquirir novos comportamentos através de capacitações.

Ao serem inquiridos sobre quais habilidades comportamentais precisam ser mais desenvolvidas entre os trabalhadores da empresa, a maior frequência de respostas (n=5) recaiu sobre a necessidade de capacitações que habilitassem à solução de problemas e tomada de decisões, quatro indicações recaíram sobre capacitação em comunicação e outras quanto em trabalho em equipe. Ainda, apareceu com relativa frequência a indicação de momentos de

formação em liderança (n=3) e resolução de conflitos (n=3), seguida de relações interpessoais (n=2), como se tem ao Gráfico 4.



Gráfico 4 - Habilidades comportamentais a serem desenvolvidas por meio de capacitação na visão dos líderes pesquisados

Fonte: Dados coletados pela autora (out. 2015).

Nesta questão os respondentes poderiam selecionar mais de uma opção, percebe-se, assim, pela análise do Gráfico 4, que os respondentes sentem necessidade de desenvolvimento de todas as habilidades elencadas no questionário (comunicação, liderança, trabalho em equipe, relações interpessoais, resolução de conflitos, e solução de problemas e tomadas de decisões). Destacam-se, no entanto, solução de problemas e tomada de decisões; trabalho em equipe e comunicação. Pode-se inferir assim, que havendo um plano de capacitação e desenvolvimento para os líderes da Parceria Sistemas, as diversas habilidades comportamentais precisam ser trabalhadas, podendo-se se iniciar por esses pontos com maior índice de indicação e se continuar esse processo até atingir a todos os aspectos solicitados. Na direção do que aponta França (2011), a comunicação dentro de uma empresa deve ser considerada pela GP, de igual modo é função do líder qualificá-la.

De acordo com o Gráfico 5, compreende-se como está a participação dos líderes em programas, cursos, processos de capacitação. Para quatro dos pesquisados isso ocorre, enquanto que, para três, não é uma prática comum.

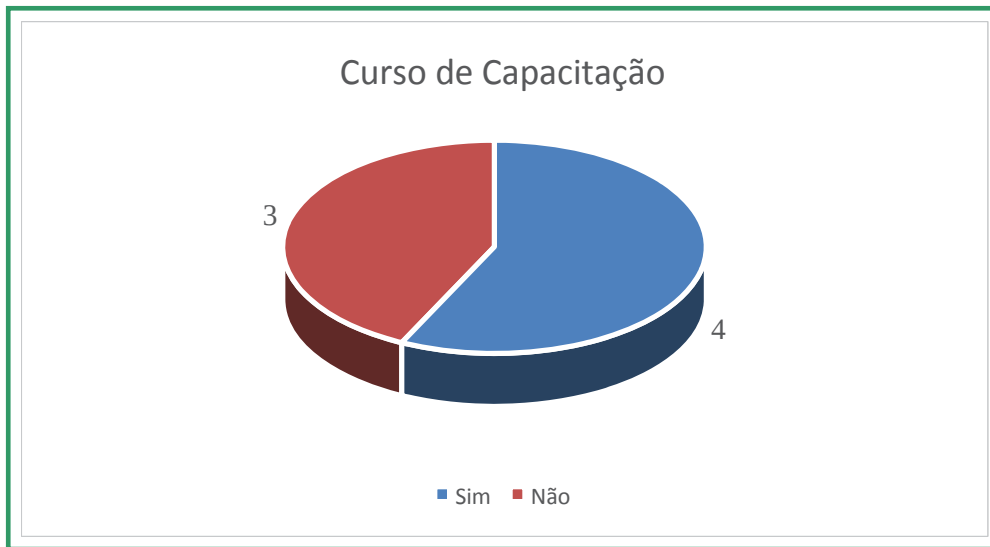


Gráfico 5 - Participação dos líderes pesquisados em processo de capacitação

Fonte: Dados coletados pela autora (out. 2015).

Assim como se percebeu como positivo o desejo da maioria dos líderes em participar de cursos de capacitação, analisar o Gráfico 5 permite inferir que esses são pró-ativos, e vão em busca de sua capacitação e desenvolvimento. Como afirma Almeida (2015), os gestores precisam pensar de maneira aberta e abrangente, de forma criativa, percebendo que existem muitas maneiras de resolver as coisas. Continua afirmando que o caminho para o futuro exige uma nova forma de pensar para adaptar-se ao mundo global interdependente, e para isso há a necessidade de desenvolver novos conjuntos de conhecimentos e habilidades.

Complementando-se o entendimento da questão anterior (*Você já participou de algum curso de formação?*), buscou-se identificar, para os líderes que responderam afirmativamente à questão (n=4), quais foram esses cursos. Dentre as respostas obtidas, elencadas na Tabela 1, dois manifestaram ter participado de *Coach*, enquanto os outros indicaram, vendas, gestão de áreas comerciais, gerenciamento e administração de equipes e dinâmica de grupo (todas essas opções com frequência igual a um).

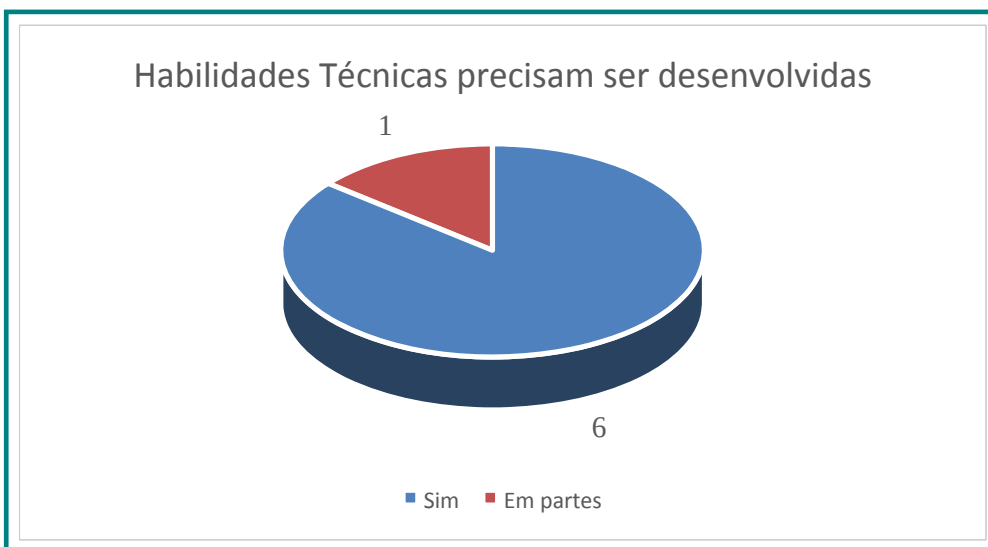
Tabela 1 - Cursos de que os líderes pesquisados participaram

Curso de Capacitação	Gestores
Vendas	1
Gestão de áreas comerciais	1
Gerenciamento e administração de equipes	1
Dinâmica de grupo	1
<i>Coach</i>	2

Fonte: Dados coletados pela autora (out. 2015).

A análise da Tabela 1 permite concluir que existe uma grande diversidade nos cursos indicados, fazendo supor que essa capacitação acontece de forma isolada, individual, onde apenas dois líderes participam de uma mesma capacitação. No entanto, esse direcionamento na resposta também pode ser compreendido pelo fato de que cada líder tende a capacitar-se em sua área de atuação, e cada um dos líderes pesquisados atua em áreas diferentes. No entanto, pontua-se que seria importante ocorrer o envolvimento de todos na direção de um mesmo objetivo organizacional em termos de desenvolvimento e capacitação, o que traria, acredita-se, o desenvolvimento da empresa como um todo.

Outra questão que se abordou com os líderes pesquisados foi em relação à capacitação técnica, buscando-se compreender se sentem a necessidade de capacitação técnica, ou melhor, se habilidades técnicas precisam ser desenvolvidas na empresa. Conforme mostra o Gráfico, 6, a maioria dos respondentes (n=6) respondeu que sim, apenas um manifestou haver em partes a necessidade de desenvolvimento de habilidades técnicas.

**Gráfico 6 - Necessidade de capacitação técnica na visão dos líderes pesquisados**

Fonte: Dados coletados pela autora (out. 2015).

Complementando-se o entendimento da questão anterior (*Você entende que habilidades técnicas precisam ser desenvolvidas?*), buscou-se identificar, para os líderes que responderam afirmativamente à questão (n=6), quais seriam essas habilidades técnicas. Dentre as respostas obtidas, todas com frequência igual a um, estão as habilidades em resolução de problemas técnicos, trabalho em equipe, planejamento, criatividade, organização, raciocínio lógico, redesenho e otimização de processos, aplicar e executar as capacitações realizadas, capacidade de compartilhar e habilidade de constante atualização, conforme se expõe na Tabela 2.

Tabela 2 - Habilidades técnicas a serem desenvolvidas na visão dos líderes pesquisados

Habilidades técnicas	Frequência de indicação
Resolução de problemas técnicos	1
Trabalho em equipe	1
Planejamento	1
Criatividade	1
Organização	1
Raciocínio lógico	1
Redesenhar os processos/otimizá-los	1
Capacidade de compartilhar	1
Constante atualização	1
Aplicar e executar as capacitações adquiridas	1

Fonte: Dados coletados pela autora (out. 2015).

Analisando-se a Tabela 2 percebe-se que é tênue a linha que divide habilidades técnicas e comportamentais. Isso porque, apareceu, a necessidade da capacitação para resolução de problemas e trabalho em equipe tanto nos dados da Tabela 2 (que aborda a necessidade dos líderes em termos de desenvolvimento de habilidades técnicas), quanto nos dados do Gráfico 4 (que aborda as necessidades dos líderes em termos de desenvolvimento comportamental). Ainda, aparece como necessidade dos líderes o desenvolvimento de habilidades comportamentais, como trabalho em equipe, criatividade, raciocínio lógico e capacidade de compartilhar. Na mesma direção, torna-se evidente que cada setor, pelo conjunto característico de funções e tarefas que deve desempenhar, apresenta uma gama específica de habilidades técnicas. No entanto, as habilidades elencadas parecem extrapolar essas individualidades e direcionar-se a habilidades necessárias à empresa como um todo. Nota-se, por exemplo, a menção que fazem da necessidade de atualização constante e a aplicabilidade na prática das habilidades adquiridas em momentos de formação/capacitação.

A questão de número 11 buscou compreender se há conflitos entre os colegas de trabalho no contexto da Parceria Sistemas, as respostas indicadas no Gráfico 7 dão mostras de que para quatro líderes esses conflitos ocorrem em parte, para dois líderes não acontece e apenas para um eles são realidade.

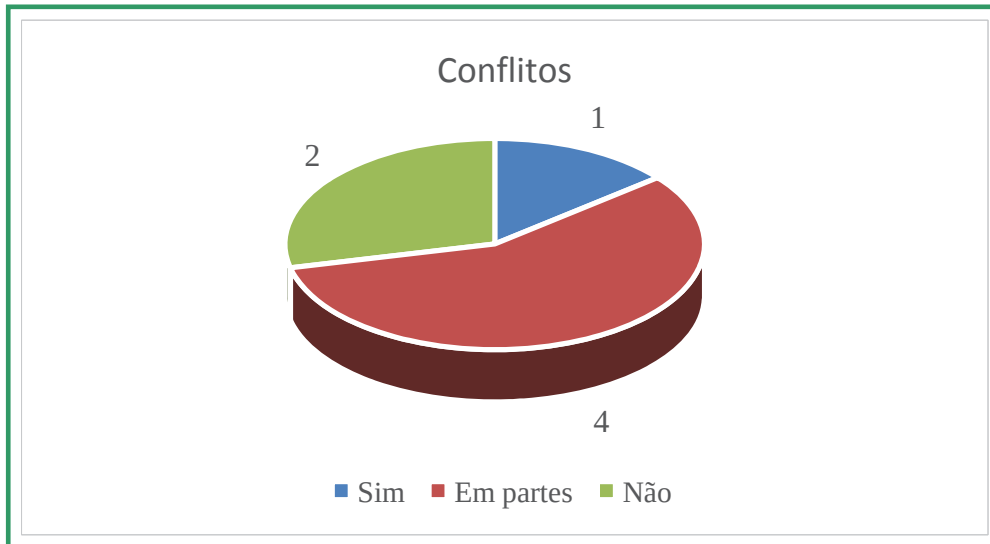


Gráfico 7 - Presença de conflitos entre colegas de trabalho na visão dos líderes pesquisados

Fonte: Dados coletados pela autora (out. 2015).

A presença (ou não) de conflitos dentro da Organização não é vista de forma homogênea por todos os líderes. É um indicativo, primeiramente positivo, pois não devem ser conflitos tão fortes que se tornam evidentes. De outro, é necessário que se foque sobre eles, buscando-os identificá-los, mapeá-los, compreendê-los e por fim dirimi-los, função da GP, tendo em vista que a maioria (n=5) mencionou a presença de conflitos entre colegas de trabalho - independente do nível hierárquico, tacitamente ou em partes.

Desta forma, entende-se que consiste em um aspecto que também precisa ser trabalhado, pois nem sempre os conflitos são visíveis, marcados por discussões e brigas, muitas vezes são discretos, percebidos na falta de integração dos membros da equipe, na divergência de ideias e convivência dificultada. Com o tempo, no entanto, esses conflitos discretos tornam o ambiente insustentável, desmotivando líderes e equipes (INFOMONEY, 2015).

De modo semelhante à questão 11, a questão de número 12 buscou compreender se há conflitos entre os líderes e seus subordinados no contexto da Parceria Sistemas, as respostas indicadas no Gráfico 8 dão mostras de que para quatro líderes esses conflitos não ocorrem,

para dois líderes eles são percebidos em parte, para um líder não acontecem conflitos desse gênero.



Gráfico 8 - Presença de conflitos entre líderes e subordinados na visão dos líderes pesquisados

Fonte: Dados coletados pela autora (out. 2015).

De modo análogo ao Gráfico 7, a qual busca identificar **conflitos** entre trabalhadores, a análise do Gráfico 8 direciona para a necessidade de um monitoramento, pois em um primeiro momento a maior parte afirma não haver conflitos, porém um número considerável de respondentes diz haver em partes. Da mesma forma como a análise anterior pode gerar consequências indesejáveis para o bom funcionamento da empresa, prejudicando o desempenho das tarefas e o bem estar das pessoas.

A questão de número 13 buscou compreender se o processo de comunicação entre os setores da Parceria Sistemas é eficiente, as respostas indicadas no Gráfico 9 dão mostras de que para quatro líderes a comunicação não é eficiente, para três é eficiente em parte.



Gráfico 9 - A comunicação na empresa na visão dos líderes pesquisados

Fonte: Dados coletados pela autora (out. 2015).

De forma complementar à questão de número 13, buscou-se compreender com a questão 14, se o processo de comunicação entre os gestores da Parceria Sistemas e seus subordinados é eficiente, as respostas indicadas no Gráfico 10 evidenciam que para todos os líderes (n=7) o processo de comunicação acontece em parte.



Gráfico 9 - A comunicação entre líderes e subordinados na visão dos líderes pesquisados

Fonte: Dados coletados pela autora (out. 2015).

Percebe-se pela análise dos Gráficos 9 e 10, que a **comunicação**, tanto entre os setores da empresa quanto entre os gestores e seus líderes precisa ser trabalhada. Aliado aos números apresentados nesses gráficos, estão os resultados advindos do Gráfico 4, onde os respondentes indicaram com frequência relativa a comunicação como uma das habilidades comportamentais a serem desenvolvidas por meio de capacitação.

A comunicação é vista como muito importante no que se refere à agilidade e resolução em projetos, é preciso estar conectado o tempo todo, mas todos os setores precisam estar conectados e trabalhando juntos, falhas na comunicação podem gerar grandes atrasos e problemas para a empresa, as falhas na comunicação geram retrabalhos, conflitos, o desempenho é prejudicado, entre outras consequências, que impactam em um ou vários setores (OPEN STARTUPS, 2015). Nesse sentido, França (2011) refere que a comunicação deve ser objeto de trabalho da GP, não só no sentido de otimizá-la e qualificá-la entre setores mas entre os líderes e seus subordinados.

De acordo com Soares (2013), as consequências geradas por falhas na comunicação entre líderes e subordinados podem acarretar vários problemas para a empresa, uma vez que o colaborador não entendeu e continua agindo da mesma forma, ou passando para frente as informações erradas ocasiona no surgimento de uma bola de neve que pode evoluir e tornar-se irreversível. Um dos fatores que geram essa falha na comunicação é a falta de feedback, o gestor precisa de um retorno para entender se o que quis passar foi interpretado de maneira correta e para manter um acompanhamento.

Por fim, a última questão (questão 15) deu voz ao líder respondente para que se expressa o tipo de capacitação que julga necessário para os gestores da Parceria Sistemas, os resultados são expressos na Tabela 3. A mesma evidencia que cursos sobre resolução de conflitos, comunicação e liderança foram indicados numa frequência de três vezes cada, ainda, com duas indicações cada, apareceram curso, ou momentos de formação de como dar feedbacks e gestão de projetos. Por fim, com apenas uma indicação cada, noções de administração, gestão de tempo, gestão de equipes, senso de urgência e gestão orientada a resultados.

Tabela 3 - Indicação de capacitações para os líderes da Parceria Sistemas na visão dos mesmos

Capacitações para gestores da empresa	Frequência de indicação
Resolução de conflitos	3
Comunicação	3
Liderança	3
Feedback	2
Gestão de projetos	2
Gestão de tempo	1
Noções de administração	1
Gestão de equipes	1
Senso de urgência	1
Gestão orientada a resultado	1

Fonte: Dados coletados pela autora (out. 2015).

A Tabela 3 dá indicações de temas e direcionamentos para um programa ou processo de capacitação dos gestores da Parceria Sistemas. Dados de extrema valia, já que partem de quem sente a necessidade, por isso faz sentido a esses. Reitera-se que, novamente, aparece a necessidade do desenvolvimento de habilidades para comunicação e resolução de conflitos, portanto, indica-se como prioritários à Empresa. Os demais temas também se apresentam de suma importância, acredita-se, inclusive, que os desenvolvendo terão impacto direto sobre a comunicação e a resolução de conflitos.

Na direção dos dados demonstrados até aqui, está a fala da líder de GP, ao enfatizar que percebe a necessidade de capacitar os gestores da empresa, especialmente para o desenvolvimento das seguintes habilidades: liderança, comunicação, motivação, administração de conflitos, feedback, desenvolvimento da equipe e gestão orientada aos resultados.

De igual modo e direcionamento, a observação da pesquisadora também culmina com o exposto nesta pesquisa. Assim, através dos dados coletados e com o auxílio da revisão bibliográfica, com a visão de administradora que vivencia o dia a dia da empresa há dois anos, um dos pontos que se percebe com grande deficiência é na comunicação. Os setores estão interligados, um dependendo do outro, e uma falha na comunicação atrasa o processo gerando insatisfação do cliente e perdas à organização como um todo. Outro ponto que se percebe a necessidade de ser melhor trabalhado é a liderança. Os líderes precisam liderar pelo exemplo, os liderados precisam confiar neles para poder segui-los, uma má gestão da liderança acarreta na desmotivação dos funcionários e, conseqüentemente, na baixa na produtividade da equipe.

De acordo com o que foi abordado no referencial teórico, e na direção do que afirmam Gil (2014) e Vergara (2007), o líder formar-se ao longo da vida também e por meio de processos de aprendizagem, de outro modo, a capacidade de bem gerenciar pode ser adquirida. Para isso, no entanto, os gestores precisam primeiramente reconhecer a necessidade de se trabalhar alguns aspectos para poder se desenvolver e desenvolver sua equipe. Tal reconhecimento foi demonstrado por eles ao responderem o questionário e também na fala da gestora de RH. Portanto reitera-se a importância dos processos de capacitação na Parceria Sistema. Em função disso, na sequência são apresentadas sugestões para a empresa, culminando na indicação de um plano de capacitação.

4.3 SUGESTÕES: PLANO DE CAPACITAÇÃO

Fruto da análise de dados efetuada, apresenta-se como sugestão um plano de capacitação para os líderes da Parceria Sistemas, enfatizando-se que o mesmo vai ao encontro do que se acredita pertinente para uma empresa de TI, desenvolver estratégias de capacitação de modo sistematizado e constante. Assim, o presente plano é pontual para ser desenvolvido no ano de 2016, mas, frisa-se novamente, indica-se que a empresa invista em constante em capacitação tanto comportamental, como técnica, desenvolvendo as habilidades sugeridas pelo líderes assim como outras que advenham do processo constante de evolução característico dessa área (TI).

No planejamento a seguir (Tabela 4) é proposto que a capacitação seja realizada com o intervalo de 15 dias, em módulos com 12 horas, realizados em dois dias, durante o horário de trabalho e em turnos alternados. Os demais em um dia, as datas que serão ministradas as capacitações podem ser alteradas, dependendo da disponibilidade de todos os envolvidos. Após a realização de todos os módulos sugere-se a realização de uma avaliação dos resultados, através da avaliação de reações, da aprendizagem, comportamento no cargo e avaliação do resultado, buscando verificar em que medida a iniciativa provocou as mudanças pretendidas pela empresa.

Tabela 4 - Plano de capacitação

Quem capacitar	Em que capacitar	Como capacitar	Por quem	Onde Capacitar	Quando capacitar	Objetivos da capacitação
Todos os gestores e líderes	Relações Interpessoais	Apresentação de slides Caso prático Discussão	Professor da Dom Cabral	Na sala de reuniões da empresa	Segunda semana de março 2016	Melhorar o relacionamento interpessoal
	Liderança	Apresentação de slides Dinâmicas Vídeos Discussão	Professor da Dom Cabral	Na sala de reuniões da empresa	Quarta semana de março 2016	Potencializar o desenvolvimento dos gestores para liderar as equipes
	Comunicação e feedback	Utilizar de vídeos e dinâmicas para demonstrar como ocorre o processo de comunicação Discussão Apresentação de slides	Instrutoras de RH	Na sala de reuniões da empresa	Segunda Semana de abril 2016	Maior agilidade nos processos Evitar retrabalhos e falhas na comunicação Acelerar o aprendizado e melhorar os resultados
	Resolução de Conflitos	Apresentação de slides Caso prático Discussão Simulações	Instrutoras de RH	Na sala de reuniões da empresa	Quarta semana de abril 2016	Melhoria nos relacionamentos, clima organizacional e desempenho
	Gestão de equipes	Apresentação de slides Discussão Dinâmica	Instrutoras de RH	Na sala de reuniões da empresa	Segunda semana de maio 2016	Organizar e aperfeiçoar as equipes, aumentando a produtividade, desempenho e motivação
	Gestão de projetos	Apresentação de slides. Discussão. Caso prático.	Professor da Dom Cabral	Na sala de reuniões da empresa	Quarta semana de maio 2016	Possibilita uma visão do futuro, estabelecendo estratégias

Fonte: Dados compilados pela autora (Nov. 2015).

A cada seis meses deve ser identificada a necessidade de capacitação dos gestores e trabalhar as áreas que precisam ser melhoradas, bem como analisar os resultados obtidos com as capacitações. A Tabela 5 demonstra o conteúdo programático da capacitação proposta aos gestores:

Tabela 5 - Sistematização do plano de capacitação em módulos

Capacitação	Conteúdo Programático	Carga horária
Módulo I – Relações interpessoais	As bases do relacionamento interpessoal; Tipos de personalidades; Fatores bloqueadores e facilitadores do relacionamento. Ferramentas comportamentais;	8 horas
Módulo II -Liderança	Autoliderança; Perfil X estilo de liderança; Papel da liderança; Poder X liderança; Como lidar com pessoas diferentes. Liderar pelo exemplo. Motivação; Papel e postura das lideranças hoje;	12 horas
Módulo III- Comunicação e Feedback	Processo Comunicativo e sua eficácia. Utilização das ferramentas na empresa e quais geram maior efeito para as equipes. Como dar um Feedback. Dicas de Feedback. O que fazer e não fazer na hora de dar um Feedback.	12 horas
Módulo IV- Resolução de Conflitos	Conceitos, visão tradicional e visão atual do conflito; Os conflitos nas organizações e suas consequências. Análise de conflitos, identificação das causas; Habilidades comportamentais para a resolução de conflitos; Planejamento preventivo para solução de possíveis conflitos;	12 horas
Módulo V- Gestão de equipes	Cenário e tendências no mundo corporativo; A construção de equipe como oportunidade de resultados; Papéis dentro do grupo; Competências para o trabalhar coletivo; Feedback na construção coletiva; Como manter a motivação da equipe;	8 horas
Módulo VI- Gestão de projetos	Metodologia de gerenciamento de projetos; Organização do gerenciamento de projetos; Planejamento; Execução e monitoramento;	12 horas

Fonte: Dados compilados pela autora (Nov. 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de pessoas proporciona aos gestores novas habilidades ou melhoram as que já possuem, e em um mercado cada vez mais competitivo as organizações precisam manter o constante aprimoramento e desenvolvimento de seus líderes, que devem desenvolver habilidades e atitudes que lhes permitam influenciar pessoas na direção dos objetivos da empresa. Pode-se concluir claramente que há a necessidade de capacitação dos gestores da empresa Parceria Sistemas, os mesmos sentem essa necessidade de desenvolvimento, que lhes possibilitaria um crescimento organizacional.

Através do questionário aplicado, a análise dos dados primários possibilitou a comprovação das necessidades já previstas pela gestora de RH, atingindo-se o objetivo de identificar necessidades de capacitação. A partir disso foi possibilitado desenhar um plano de capacitação profissional para os gestores da empresa Parceria Sistemas, contemplando as demandas percebidas pelos mesmos. O objetivo desse plano é desenvolver a organização como um todo, onde os setores interligados e por meio de seus gestores e líderes saibam como dar um feedback, como desenvolver sua equipe, tendo como resultado uma maior produtividade, maior motivação gerando rentabilidade e crescimento para a empresa.

Como sugestão à organização, pode-se destacar a execução do plano de capacitação proposto e, em seguida, efetivar uma avaliação dos resultados obtidos, identificando se os objetivos foram alcançados e quais mudanças foram percebidas. Por fim, sugere-se analisar a necessidade de capacitação a cada seis meses, identificando os pontos que precisam ser melhorados e tornando a capacitação e desenvolvimento de líderes na Parceria Sistemas uma estratégia sistematizada e alinhada aos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto Luiz. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p.42-50, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a05>>. Acesso em: 30 maio 2015.
- ALMEIDA, Milton Roberto. **Gestores com capacitação estratégica são vitais para a condução da organização**. 24 mar. 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestores-com-capacitacao-estrategica-sao-vitais-para-a-conducao-da-organizacao/85908/>>. Acesso em: 16 out. 2015.
- ANTONELLO, Claudia Simone. O autodesenvolvimento e a perspectiva da aprendizagem organizacional. In: BITENCOURT, Claudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p.31-56.
- ASSAD, Alessandra. **Por que alguém seguiria você?** 13 fev. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/por-que-alguem-seguiria-voce/28040>>. Acesso em: 12 outr. 2015.
- BALARINE, Oscar Fernando Osorio. Tecnologia da informação como vantagem competitiva. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.1-11, jun. 2002. Disponível em: <<file:///D:/Documents/Desktop/epdf.php.html>>. Acesso em: 13 jun. 2015.
- BELMIRO, João N. **Sistema de informação**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788564574533/pages/-12>>. Acesso em: 13 maio 2015.
- BITENCOURT, Claudia. Aprendizagem organizacional : uma estratégia para a mudança ? In: BITENCOURT, Claudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p.17-30
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.
- BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena, Simone. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. 6.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardência da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BORGES, Tiago Nascimento; PARISI, Cláudio; GIL, Antonio de Loureiro. *Controller* como gestor da tecnologia da informação – realidade ou ficção? **Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 4, out./dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000400007&script=sci_arttext&tlng=es>. Acesso em: 13 jun. 2015.

CHRISTÓVÃO, Maria Carmen Tavares. **Capacitação de gestores**. 13 jun. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/capacitacao-de-gestores/23443/>>. Acesso em: 18 set. 2015.

DIEHL, Astor A., TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

EDUCAÇÃO: o futuro das empresas. *Profissional & Negócios*, São Paulo, n.188, a.XV, p.24-30, maio 2014.

FARIA, Maria Helena Alves de. **Recrutamento, seleção e socialização**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543012209/pages/-12>>. Acesso em: 13 maio 2015.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2. ed. São Paulo: Erica, 2013. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536505589/recent>>. Acesso em: 20 maio 2015.

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Rac**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p.290-310, jun. 2015.

FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. (Org.) *As pessoas na organização*. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002. p.63-72.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2014.

INFOMONEY. **Conflito no ambiente de trabalho: e quando não dá para resolver?** Disponível em : < <http://www.infomoney.com.br/educacao/guias/noticia/548006/conflito-ambiente-trabalho-quando-nao-para-resolver>>. Acesso em: 10 out. 2015.

JANONES, Ramos de Souza. **A evolução dos negócios e as tendências de software.** 2012. Disponível em: <<http://www.devmedia.com.br/a-evolucao-dos-negocios-e-as-tendencias-de-software/8598>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais.** 9.ed. São Paulo: Pearsom, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MOT/ABTD. O retrato do treinamento no Brasil. **T&D Inteligência Corporativa**, São Paulo, edição especial, p.35-43, 2014.

NANA, Márcia. **A importância da atualização constante.** 8. out. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-atualizacao-constante/58764/>>. Acesso em: 12 out. 2015.

OPEN STARTUPS. **Por que melhorar a comunicação entre setores traz expansão?** Disponível em: < <http://openstartups.stefanini.com/startups/por-que-melhorar-a-comunicacao-entre-setores-traz-expansao/>>. Acesso em: 20 out. 2015.

PARCERIA SISTEMAS. **Home-page.** Disponível em: < <http://www.parcerianet.com.br/>>. Acesso em: 30 out. 2015.

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. Gestão de pessoas: uma abordagem estratégica da administração de recursos humanos, sua importância e papel efetivamente desempenhado nas organizações contemporâneas. **Unoeste**, Colloquium Humanarum, v. 9, n. 2, p.1-13, dez. 2012. Disponível em: <<http://revistas.unoeste.br/revistas/ojs/index.php/ch/article/viewArticle/809>>. Acesso em: 15 maio 2015.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PIRES, Jorge. Liderança: **Geração X vs Geração Y**. 11 abr. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/lideranca-geracao-x-vs-geracao-y/62792>>. Acesso em: 30 out. 2015.

SOARES, Heverton. **A falha na comunicação e suas consequências**. ago.2013. Disponível em: < <http://admabrangente.blogspot.com.br/2013/05/a-falha-na-comunicacao-e-suas.html>>. Acesso em: 15 out. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **A liderança aprendida**. **Gv Executivo**, São Paulo: Fgv, v. 6, n. 1, p.62-65, jan. 2007. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4724.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

VIZIOLI, Miguel; CALEGARI, Maria da Luz. **Liderança: a força do temperamento**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Disponível em: <http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576055655/pages/_7>. Acesso em: 07 set. 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário aplicado à amostra de pesquisa

Identificação da Necessidade de Capacitação Profissional

Eu Priscila Piana, como aluna da graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo – RS, solicito a sua colaboração para com o meu trabalho de conclusão de curso. O intuito deste questionário é analisar a necessidade de capacitação profissional dos gestores da empresa Parceria Sistemas, possibilitando a apresentação de um planejamento para a mesma. Garanto sigilo das informações expostas neste questionário. Desde já, fico grata pela sua colaboração.

1. Sexo

- a. ☐ Feminino
- b. ☐ Masculino

2. Cargo

- a. ☐ Gestor Comercial
- b. ☐ Gestor ITS
- c. ☐ Gestor Produção
- d. ☐ Gestor Divisão Web
- e. ☐ Diretor
- f. ☐ Líder de Equipe
- g. ☐ Gestora Administrativa

3. Qual a sua idade?

- a. ☐ De 21 a 30 anos
- b. ☐ De 31 a 40 anos
- c. ☐ De 41 a 50 anos
- d. ☐ Acima de 50 anos

4. Escolaridade

- a. ☐ Superior incompleto
- b. ☐ Superior completo
- c. ☐ Pós-graduação
- d. ☐ Mestrado
- e. ☐ Doutorado

5. Sente necessidade de capacitação comportamental para você e sua equipe? *

- a. ☐ Sim
- b. ☐ Em partes
- c. ☐ Não

6. Quais as habilidades comportamentais que precisam ser mais desenvolvidas entre os trabalhadores da empresa?

- a. ☐ Comunicação
- b. ☐ Relações interpessoais
- c. ☐ Liderança
- d. ☐ Resolução de conflitos
- e. ☐ Trabalho em equipe
- f. ☐ Solução de problemas e tomada de decisões

g. ☐ Outro:

7. Você já participou de algum curso de capacitação?

- a. ☐ Sim
- b. ☐ Em partes
- c. ☐ Não

8. Se a resposta da anterior for sim responder qual e quando.

9. Você entende que habilidades técnicas precisam ser desenvolvidas?

- a. ☐ Sim
- b. ☐ Em partes
- c. ☐ Não

10. Se a resposta anterior for sim, descrever quais.

11. Há conflitos entre os colegas de trabalho?

- a. ☐ Sim
- b. ☐ Em partes
- c. ☐ Não

12. Há Conflitos entre gestores e subordinados?

- a. ☐ Sim
- b. ☐ Em partes
- c. ☐ Não

13. A comunicação é eficiente entre os setores da empresa?

- a. ☐ Sim
- b. ☐ Em partes
- c. ☐ Não

14. A comunicação é eficiente entre os gestores da empresa e seus subordinados?

- a. ☐ Sim
- b. ☐ Em partes
- c. ☐ Não

15. Que tipo de capacitação você entende que se faz necessária para os gestores da empresa?